

Міністерство освіти і науки України

Університет митної справи та фінансів

Рада молодих вчених

Університету митної справи та фінансів



**«ЦИФРОВЕ СУСПІЛЬСТВО:
МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ,
УПРАВЛІННЯ, ФІНАНСИ ТА СОЦІУМ»**

**МАТЕРІАЛИ МІЖНАРОДНОЇ
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ**

24 квітня 2026 р.

Дніпро

Міністерство освіти і науки України

Університет митної справи та фінансів

Рада молодих вчених

Університету митної справи та фінансів

**«ЦИФРОВЕ СУСПІЛЬСТВО:
МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ,
УПРАВЛІННЯ, ФІНАНСИ ТА СОЦІУМ»**

**МАТЕРІАЛИ МІЖНАРОДНОЇ
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ**

24 квітня 2026 р.

Дніпро

УДК 314/316:004:339.9:005

Цифрове суспільство: міжнародні економічні відносини, управління, фінанси та соціум: матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2026. 337 с.

Матеріали науково-практичної конференції, які включені до збірника, присвячені актуальним проблемам упровадження та розвитку цифрових технологій у сфері фінансів, банківської справи, страхування, фондового ринку та міжнародних економічних відносин; трансформаційним процесам і новітнім технологіям у менеджменті та публічному управлінні; особливостям суспільного життя в умовах війни та повоєнного відновлення з урахуванням інформаційно-комунікативних, соціально-психологічних і оздоровчо-рекреаційних аспектів; актуальним питанням туризму та готельно-ресторанної справи з урахуванням вітчизняного та світового досвіду.

Збірник матеріалів може становити інтерес для науковців, викладачів, здобувачів вищої освіти, а також фахівців у галузі управління, фінансів, банківської справи, міжнародних економічних відносин, туризму, готельно-ресторанної справи.

Організатори конференції: Міністерство освіти і науки України,
Університет митної справи та фінансів,
Рада молодих учених Університету митної
справи та фінансів

Склад редакційної групи: Бочаров Д. О., Ченцов В. В., Приймаченко Д. В.,
Архірейська Н. В., Губа О. І., Корнєєв М. В.,
Борисенко О. П., Горб К. М., Грачевська Т. О.,
Григораш О. В., Губа О. І., Дерев'янка Т. П.,
Івашина О. Ф., Кодацька Н. О., Луценко І. М.,
Марценюк О. О., Склянська О. В., Чикаренко О. А.

ISBN 978-966-328-263-3

**ТЕЗИ ДОПОВІДЕЙ ДРУКУЮТЬСЯ МЕТОДОМ ПРЯМОГО
ВІДТВОРЕННЯ ТЕКСТУ, ПРЕДСТАВЛЕНОГО АВТОРАМИ,
ЯКІ НЕСУТЬ ПОВНУ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ
ЗА ЙОГО ФОРМУ ТА ЗМІСТ**

© Колектив авторів, 2026

© Університет митної справи та фінансів, 2026

ЗМІСТ

Секція 1. Цифрові технології у сфері фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку

Alagie Jobarteh, Ohdanskyi K. M. Excel in financial and accounting business processes	12
Bektas Cetin, Безгубенко К. І. Сталий розвиток фінансового сектора: стратегічні пріоритети та механізми реалізації	14
Ralph Sonntag, Olena Dobrovolska. The impact of regulatory changes on the stability of Ukrainian banks	16
Архирейська Н. В., Нашко І. П. Оверсайт платіжної інфраструктури в контексті стабілізації цифрового грошового обігу в Україні	17
Балякін Д. В. Дослідження бізнес-моделей банків України	19
Вошак О. В. Інфраструктурний мультиплікатор як детермінанта масштабування необанків в умовах цифровізації економіки	21
Гвоздєй Н. І. Цифровізація банківських послуг в Україні: сучасний стан і перспективи розвитку	23
Григораш О. В. Штучний інтелект у фінансовій сфері та вищій освіті: сучасні тренди та ризики	26
Губа М. О., Мозгова В. Є. Розвиток необанків у контексті цифровізації економіки	28
Дем'янишина О. А. Інноваційні підходи до організації обліку в умовах цифровізації фінансового сектора	31
Доценко І. О., Шахрай К. А. Цифрова трансформація фінансової системи: сучасні тенденції, інструменти та виклики	33
Дудчик О. Ю., Лебеденко Д. О. Вплив цифрових технологій на бізнес-планування та корпоративну стратегію	35
Дячук В. А. Управління фінансами суб'єктів господарювання в умовах цифрової та глобальної трансформації	37
Ємець В. В. Цифрові технології як фактор зниження фінансових ризиків аграрних підприємств прикордонних регіонів	40
Заруцька О. П. Щодо управління ризиками застосування технологій хмарних обчислень у банках України	42
Заруцька О. П., Бондаренко А. О. Вдосконалення підходів до оцінки стійкості банків	44
Івашина С. Ю., Івашина О. Ф. Про фіскально-монетарні інструменти макроекономічного регулювання	46
Каневський С. М. Розвиток управлінського обліку в умовах цифровізації фінансової сфери	48
Колодій А. В. Фінансові технології як складова сучасних фінансових інновацій	50

Костогриз В. Г., Нелень Ю. В. Цифровізація кредитного процесу в банківській діяльності	53
Кричевська Т. О. Фінансова природа і технологія у регулюванні стейблкоїнів	55
Кузов В. П. Використання інформаційних технологій у торгівлі на фондовому ринку	57
Кучмієва Т. С., Микитюк В. С. Цифрові трансформації обліку та оподаткування як інструмент управління підприємством	59
Нагаєва Г. О., Матюхіна Р. С. Сучасні виклики цифровізації страхового ринку та шляхи їх подолання	61
Нагорна І. І., Рибицька А. Р., Яременко О. Д. Цифрові інструменти прогнозування фінансового стану підприємств	63
Новікова Л. Ф., Бродовська В. Ю. Джерела і форми фінансування інновацій	65
Новікова Л. Ф., Дулік Т. О. Фінансове забезпечення інвестиційно-інноваційної діяльності	67
Осадчук Н. В. Цифрова трансформація банківської системи під впливом небанків	69
Панасейко І. М., Панасейко С. М. Розвиток фондового ринку України та його взаємозв'язок з макроекономічними процесами	72
Пономарьова О. Б., Мальцев О. В. Трансформація системи управління банківськими ризиками в умовах цифровізації фінансового сектора	74
Рудянова Т. М., Гребнева М. В. Імітаційне моделювання в сучасній економічній практиці	76
Рудянова Т. М., Федулов Є. І. Проблеми якості даних як джерело ризиків у сучасних інформаційних системах	78
Терещенко Т. Є., Господицько А. А. Цифровізація як сучасний тренд розвитку фінансового сектора	80
Хилько І. І., Селютіна А. А. Хмарні технології у фінансових установах	82
Ченцов В. В. Інноваційні підходи до трансформації фінансової діяльності на основі технологій штучного інтелекту	85
Яценко О. В., Канівець А. В. Цифрова трансформація банківського обслуговування АПК: інструменти агроаналітики в системі клієнт-банкінгу	87

Секція 2. Трансформація менеджменту в умовах діджиталізації

Mariia Hrytsan, Valeriia Pysarkova. OSINT as a strategic instrument in Ukrainian digital media: the role of YouControl in investigative content	90
Ohdanskyi K. M. Integration of Excel and other IT tools into modern business processes	92

Біленко О. В., Ябченко О. С. HR-аналітика як інструмент підвищення ефективності управління персоналом	94
Болдирєва Л. М. Трансформаційні зміни логістичного менеджменту під впливом цифрових технологій	96
Гоц С. Є., Ярова І. Є. Цифровізація управлінських систем промислових підприємств: систематичний огляд	98
Зеленський О. В., Лісніченко М. О. Трансформація управління персоналом в умовах дистанційної та гібридної зайнятості: виклики та перспективи менеджменту в цифровій економіці	100
Каневська І. М. Маркетинговий менеджмент у сфері освіти в умовах діджиталізації економіки	102
Ковальчук Н. В. Особливості тайм-менеджменту в умовах війни ...	104
Копитко В. І. Управління регіональним розвитком України в умовах цифрової економіки у післявоєнний період	106
Кригульська Т. Б., Швердінкіна А. І. Застосування інноваційних HR-tech в управлінні людськими ресурсами сучасної фірми	108
Лукашенко Л. В. Імплементация цифрових фінансових інструментів у системі управління закладами загальної середньої освіти: виклики адміністративної реформи	110
Любимий О. М. Управління кадровим забезпеченням закладів вищої освіти в умовах цифрової трансформації	112
Маляр Д. В. Стратегічне інвестування у розвиток збутового потенціалу виробничих підприємств	114
Нагорна І. І., Малошев К. В. Форсайт як метод стратегічного бізнес-прогнозування в умовах цифрової трансформації	117
Олексієнко Р. Ю., Нестеренко В. І. Стратегічне значення управління ризиками організації в умовах цифрової трансформації економіки	119
Пасічник Т. О. Ситуативний підхід до управління перебудовою міжнародного бізнесу в умовах слобалізації	121
Петруня Ю. Є., Казак Є. С. Бізнес-комунікації в менеджменті в цифрову епоху	124
Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Цифрова трансформація міжнародних бізнес-стратегій та організації управлінської діяльності	126
Радух Н. Б., Гірняк С. М. Механізми фінансової стійкості закладів соціальної інфраструктури в умовах децентралізації	128
Разумова Г. В. Цифровізація менеджменту: нові моделі управління організаціями	130
Сидорук І. С., Каллер П. О. Цифровізація HR-процесів і використання HR-аналітики в системі корпоративного адміністрування персоналу українських компаній	132
Харченко Т. М. Грінвошинг vs грінхашингу в системі сучасного менеджменту: виклики, ризики та механізми протидії	134

Шукліна В. В., Віршовка І. Є. Діджиталізація інструментарію оптимізації товарних запасів у системі адаптивного менеджменту підприємства	136
--	-----

Секція 3. Інноваційні технології публічного управління в цифровому суспільстві

Brychko A. Communication barriers in public administration and ways to overcome them	139
Антонова О. В. Розвиток цифрових компетентностей публічних службовців в Україні як фактор формування інституційної резильєнтності в умовах воєнного стану	141
Бондаренко С. А., Поліщук А. С. Цифрова екосистема соціального підприємництва у сфері ОПК: модель інтеграції ветеранів у повоєнну економіку	143
Борисенко О. П., Єфремова Л. П. Система митного контролю в контексті забезпечення економічної безпеки держави	145
Боровик П. М., Удовенко І. О., Шемякін М. В. Цифрові технології в землеустрої	148
Бричко А. М., Лашутко М. А. Шляхи покращання взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування і механізми оптимізації	150
Бричко А. М., Нужна С. В. Шляхи вдосконалення державного управління у сфері охорони здоров'я	152
Бричко А. М., Опанасенко Т. В. Теоретико-методичні основи формування та розвитку корпоративної культури в органах публічної влади	154
Верховод І. С., Шандар А. М. Цифрові сервіси забезпечення підтримки ветеранів війни	156
Вінічук М. В. Трансформація публічного управління в цифровому суспільстві на основі інноваційних технологій з урахуванням глобальних євроінтеграційних процесів та нормативно-правового забезпечення сфери фізичної культури і спорту	159
Власова Н. С. Публічно-приватне партнерство в управлінні середньою освітою та його цифровізація в Україні	161
Ганущин С. Н., Стасів М. О. Інноваційні цифрові технології в публічному управлінні: теоретико-прикладні аспекти трансформації державної влади	163
Гора І. Л. Процеси демократизації та цифровізації у публічному управлінні для відновлення територіальних громад України	165
Гузенко О. П. Цифровізація як вектор дієвості публічного управління ..	167
Довгань В. І., Саїнчук А. В. Цифрова трансформація як етап еволюції моделей міського самоврядування: від класичних структур до SMART CITY	169

Кадала В. В. Новітні підходи до змісту процесів цифровізації публічного управління в реаліях сьогодення	173
Кальченко І. В., Коваленко Д. Ю. Теоретичні аспекти організаційної структури системи місцевого самоврядування	175
Кальченко І. В., Скалацька А. Удосконалення стратегічного управління соціально-економічним розвитком громади	177
Кахович О. О., Кахович Ю. О. Регіональна політика України в умовах глобалізаційних викликів	179
Квеліашвілі І. М. Цифровізація митниці: інституційні спроможності та обмеження	181
Ковальов В. Г., Веремйова О. Цифровізація митного контролю та адаптація законодавства України до стандартів ЄС	183
Коновальчук І. С. Цифровізація аграрних послуг	185
Копитко О. В. Цифровізація як фактор підвищення якості державного управління в Україні у післявоєнний період	187
Критенко О. О., Мартинова Ю. О. Електронний документообіг як інструмент інституційної модернізації публічного управління ...	189
Критенко О. О., Онасенко Я. Ю. Європейські стандарти митного контролю: цифровий вимір для України	191
Кузьменко О. В., Циплаков А. С. Архітектура системи показників ризикостійкості підприємств	193
Матвейчук Л. О. Соціальні мережі та штучний інтелект – екосистема реалізації публічної політики цифрових комунікацій в Україні	196
Матченко А., Шевченко Н. І. Використання штучного інтелекту для забезпечення гендерної рівності на державній службі	198
Поздєєв А. Г. Концептуальні засади функціонування системи публічного управління в умовах цифровізації	200
Сигида Л. О., Малій С. В. Роль штучного інтелекту в розвитку SMART CITIES	202
Тестоєдов О. А. Теорія мотивації Маслоу в умовах цифровізації та воєнного часу	204
Чумаченко О. А. Цифровізація інструментів зовнішньої допомоги ЄС як механізм посилення публічного управління та демократичної стійкості: досвід NDICI – Global Europe	207
Шевченко О. О. Оцінювання державних службовців у цифровому суспільстві	209
Ярошович В. І., Яцунова Г. І. Синергія публічного партнерства та інноваційних технологій у забезпеченні сталого розвитку освітнього середовища	211

**Секція 4. Суспільне життя в умовах війни та повоєнного відновлення:
інформаційно-комунікативні, соціально-психологічні
та оздоровчо-рекреаційні аспекти**

Інформаційно-комунікативні аспекти

Бабенко В. С. Дегуманізація ворога в мем-культурі: усталені табу і світоглядні виклики (на прикладі українського Інтернет-мему про акулу, що вбила російського туриста)	214
Бабенко В. С., Манойлова А. Р. Професійні виклики у застосуванні інтерв'ю як методу збору інформації для журналістських матеріалів на тему окупованих територій	217
Дрешпак В. М. Семіотико-онтологічні розриви та PR-комунікації: виклики цифрової доби	219
Дрешпак В. М., Бідняк М. О. Інформаційна кампанія з просування фестивалю української креативності: головні аспекти концепції	224
Дрешпак В. М., Богуш Д. Р. Аудіовізуальні інструменти формування довіри до освітньої програми ЗВО в умовах кризових комунікацій і воєнного стану	227
Дрешпак В. М., Сіра А. М. Сторінка студії танцю Vovk_air_studio у соціальній мережі Instagram: теоретичні основи концепції	229
Думчиков О. В., Козак М. Я. Особливості медіаконтенту в контексті цифрової молодіжної роботи: досвід молодіжних центрів Львівщини	231
Кодацька Н. О., Любарська Д. С. Вплив війни на трансформацію контенту регіональних медіа	233
Ривліна В. М., Паславська Д. В. Роль локальних Instagram-блогів у формуванні соціальної згуртованості (на прикладі м. Дніпро)	235
Сенкевич Г. А., Горохова В. О. Технології створення відеоінтерв'ю під час дистанційної роботи журналістів	237
Сенкевич Г. А., Токар В. В. Мультимедійний лонгрід як інструмент популяризації культурної спадщини в цифровому медіапросторі	240
Сухачова О. О., Тищенко В. В. Особливості формування особистого бренду підприємця	242
Хільчевська І. Г., Байбара М. Д. Роль емоційної фотографії та візуального контенту у просуванні соціальних ініціатив брендів	244
Шевяков О. В., Шевякова М. О. Інформаційно-комунікативні аспекти перекладу в умовах війни та повоєнного відновлення	246

Соціально-психологічні аспекти

Derkach L. M. Innovation in global education: AI teacher-tutor: pros and cons	249
Агарков О. А., Котова М. В. Соціально-психологічні чинники адаптації українських студентів у країнах ЄС	251
Агарков О. А., Купцова О. Н. Вплив соціальних мереж на самооцінку підлітків	253
Агарков О. А., Рибак А. Д. Особливості психологічного комфорту підлітків у шкільному середовищі	255
Василевський В. С., Десятник А. Б. Теоретичні аспекти естетичного сприйняття зовнішності у структурі соціальної перцепції	257
Власенко С. В., Лихолат О. А. Вплив регулярної фізичної активності на емоційний стан та когнітивні функції підлітків	259
Гурчик О. Є., Лихолат О. А. Психологічні особливості впливу емоційного інтелекту на побудову міжособистісних стосунків у студентському віці	261
Деркач Л. М., Гончар В. А. Вплив дистанційного навчання на рівень тривожності студентів у воєнний період	263
Деркач Л. М., Гурницький М. А. Психологічні особливості взаємозв'язку самооцінки та міжособистісної довіри підлітка в процесі спілкування	265
Деркач Л. М., Діденко К. Р. Мас-медіа та когнітивна війна в Україні: вплив та наслідки на прийняття рішень університетською молоддю	267
Деркач Л. М., Довгаль В. В. Самооцінка як чинник психологічної безпеки студентів в умовах когнітивної війни	269
Зуб Е. М., Лихолат О. А. Культура успіху та внутрішній контроль як чинники тиску самовдосконалення у студентської молоді	271
Кравченко І. В., Лихолат О. А. Вплив цифрової залежності на тривожність у студентському віці	273
Мороз С. М., Цапенко С. В. Професійне вигорання медичних працівників, які займаються фізичною реабілітацією, в умовах війни	275
Самофалова А. Л., Склянська О. В. Особливості подолання стресу дітьми шкільного віку в умовах вимушеного переміщення	277
Святун Н. В., Черненко П. Ю. Особливості зв'язку тривожності у підлітків з їх самооцінкою	279
Склянська О. В., Геба Д. А. Психологічні фактори успішності навчальної діяльності здобувачів вищої освіти	281
Склянська О. В., Заворотняк Р. П. Емпатія, вторинна травматизація та професійне вигорання психологів в умовах війни	283

Склянська О. В., Карпеченко Є. С. Емоційне вигорання педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти	285
Тавольжан С. С., Салюк М. А. Індивідуально-психологічні особливості військовослужбовців, які мають бойовий досвід	287
Філько Д. Я., Лихолат О. А. Гендерні відмінності у подоланні стресу в період ранньої зрілості	289
Храпко Б. О., Лихолат О. А. Взаємозв'язок конфліктності особистості та стилю поведінки в конфліктній ситуації в юнацькому віці	291
Чупрун А. С., Лихолат О. А. Вплив особистісних характеристик на кар'єрні орієнтації та готовність до професійної реалізації випускників бакалаврату	293
Шевяков О. В., Андрєєва Е. О. Психологічний супровід у структурі діяльності військовослужбовця: сутність, завдання та функції	295
Шевяков О. В., Білугіна О. О. Особливості формування лідерства у військовослужбовців	297
Шевяков О. В., Волобуєва Т. Ю. Психологічне забезпечення адаптації до військової діяльності	299
Шевяков О. В., Калітвінова К. С. Соціально-психологічна адаптація внутрішньо переміщених осіб в умовах воєнних дій в Україні	301
Шевяков О. В., Самойленко К. В. Соціально-психологічні складові реабілітаційного потенціалу військовослужбовців	303
Шевяков О. В., Худік К. В. Психологічні особливості конфліктних особистостей у сфері ресторанного бізнесу	305

Оздоровчо-рекреаційні аспекти

Баранова П. І. Особливості формування самовідношення студентів в умовах воєнного часу	307
Бузоверя А. Г. Система комплексної атестації черлідерів як інструмент оцінки спортивної підготовки	309
Гомон Л. В., Драчук Н. О. Заняття спортом та фізичні тренування для зміцнення стійкості студентів закладів вищої освіти під час війни	312
Гомон Л. В., Білан Г. В. Інноваційні технології у моніторингу фізичного стану студентів	315
Гомон Л. В., Гасік Є. В. Цифрові технології як чинник підвищення мотивації та самоконтролю фізичної активності студентів	317
Гомон Л. В., Водолазька В. І. Вдосконалення фізичного розвитку здобувачів вищої освіти у позанавчальний час засобами спортивних ігор	319

Кондратенко В. В. Рекреація для студентської молоді	321
Луценко І. М., Зубакіна С. Бойові мистецтва як система саморозвитку та самовдосконалення у сучасному світі	323
Луценко І. М., Агафонов В. Індивідуалізація фізичної реабілітації для осіб з особливими потребами в умовах воєнного стану	324
Луценко І. М., Омельченко Д. Вплив фізичної активності на психоемоційний стан студентів	326
Луценко І. М., Грищенко В. В. Вплив сидячого способу життя на опорно-руховий апарат студентів	327
Луценко І. М., Ніколенко Н. О. Фізичне виховання та рухова активність студентської молоді в Україні: виклики та шляхи оптимізації в умовах освітніх трансформацій	329
Переходюк В. Р., Шаповалова Д. О. Сучасні теоретико-практичні підходи до використання інноваційних технологій у фізичному вихованні та спорті	331
Чикольба Г. М., Попова Н. Л. Суспільне життя в умовах війни: оздоровчо-рекреаційні аспекти	332
Шалімов В. В., Джунковський А. О. Трансформація суспільного життя в умовах війни та повоєнні відбудови: комунікаційні, психологічні, рекреаційні виміри	334

Секція 1. Цифрові технології у сфері фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку

Alagie Jobarteh, Science teacher of Minglaw upper and senior secondary school,
Farato, The Gambia

Ohdanskyi K. M., Associate Professor of the Department of Economics
and Economic Security, UMSF

EXCEL IN FINANCIAL AND ACCOUNTING BUSINESS PROCESSES

One of the central problems of digitalization is ensuring data quality, its integrity and availability for analysis in real time. Automation based on Excel allows you to centralize data from different systems, accumulate historical series and carry out retrospective analysis of trends, however, at the same time there is a growing need for formalization of data entry rules, standardization of formats and proper access management.

In the professional literature, Excel is considered as a basic tool for accountants, analysts and financiers, which allows you to prepare primary documents, perform currency conversions, generate summary tables and reconcile the balance sheets of the enterprise. The use of formulas, links between sheets, autofill and pivot tables provides the ability to solve a wide range of economic tasks – from calculating the cost of goods sold to modeling the tax burden and planning cash flows.

The use of autofill tools, links between sheets, and error checking functions can significantly reduce the labor intensity and the number of arithmetic errors, turning Excel into a tool for preliminary accounting automation. For economists and financial analysts, Excel provides an environment for building models, scenario analysis, and preparing analytical reports on various areas of the enterprise's activity. But modern Excel has gone far beyond the scope of a "simple spreadsheet", turning into a full-fledged tool for budgeting, plan-actual analysis, inventory control, and profitability assessment by products, regions, and sales channels. The possibility of maintaining basic customer accounting and structuring a sales funnel without a full-fledged CRM system is considered separately, which is especially relevant for small businesses and microbusinesses.

Business analytics practitioners note that the key advantages of Excel in controlling systems are its low cost, accessibility (built into a standard office package), and relative ease of training, which allows staff to develop basic data processing competencies in a few months. The use of pivot tables, grouping and filtering functions, as well as data visualization in the form of diagrams significantly expands the capabilities of management accounting without the involvement of specialized BI platforms.

Modern research on business process automation shows that Excel can act not only as an environment for calculations, but also as a platform for

automating routine procedures, including processing applications, generating invoices, accounting for purchases, etc. The use of macros, formulas and templates allows you to significantly reduce document processing time, reduce the amount of manual data entry and increase the accuracy of operations, in particular in quality control processes.

Articles dedicated to the digitalization of quality control emphasize that digitizing paper forms in the form of Excel tables provides data centralization, their easier accessibility and the ability to build customizable monitoring panels to identify trends and problems. However, it is simultaneously noted that the increase in the complexity of processes, data scales and the number of users poses challenges to Excel-oriented solutions in terms of scalability, access control and change management.

Excel combines a low threshold of entry with a high potential for “advanced” use (complex functions, macros, scenario modeling, integration with other systems), which makes it an effective tool for building an analytical culture in organizations. In this sense, Excel is not only a technological, but also an educational tool through which more complex IT solutions are mastered.

Summarizing the sources considered, it is advisable to propose a multi-level maturity model for integrating Excel and other IT tools into business processes:

1. Level 0 – “Paper” business: manual operations dominate, Excel is used sporadically, data is scattered.

2. Level 1 – “Excel-centric” business: most calculations and reports are conducted in Excel/Sheets, complex files appear, but integration with other systems is weak.

3. Level 2 – Integrated Excel: CRM/ERP data import/export is established, macros and semi-automated processes are used, Excel is used as a front-end to corporate data.

4. Level 3 – Hybrid solutions: critical processes are migrated to ERP/CRM/BPM, Excel is used for analytics, prototyping and complex one-off models, data has a single source of truth.

5. Level 4 – Data-driven business: core processes are implemented in an integrated digital platform, BI systems provide multi-dimensional analytics, Excel plays a supporting role, and the organization’s analytical culture is based on formalized models and metrics.

References:

1. Balanyuk I. F. Excel digital technologies as a tool for harmonizing accounting and economic control with the needs of the business environment / I. F. Balanyuk, N. S. Liba, B. R. Ivanochko [and others] // Accounting and Taxation. – 2025. – No. 5. – P. 5–25. – Access mode: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/download/727/723>. – DOI: 10.5281/zenodo.16915316.

2. Talakh T. Using Excel functions in analytical research and economic analytics // Economy and Society. – 2023. – Issue 52. – Access mode: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2413>.

3. How to digitalize your business processes: A guide to working more efficiently. Marketingblatt, 26.08.2025. URL: <https://blog.marketingblatt.com/en/how-to-gigitalize-your-business-processes> (date of application: 08.04.2026).

Bektas Cetin, profesör Gaziosmanpaşa Üniversitesi Kampüsü Mh,
Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Taşlıçiftlik Yerleşkesi

Безгубенко К. І., студентка Університету митної справи та фінансів

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ФІНАНСОВОГО СЕКТОРА: СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ТА МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ

Концепція сталого розвитку фінансового сектора передбачає таку модель функціонування установ, за якої прийняття інвестиційних та кредитних рішень ґрунтується не лише на економічних показниках, а й на екологічних та соціальних наслідках. Центральною ланкою цієї трансформації є банківська система, яка через механізми “зеленого кредитування” стимулює бізнес до модернізації та зменшення карбонового сліду. Також передбачено збалансоване поєднання комерційної ефективності з екологічною та соціальною відповідальністю. Згідно з візією регуляторів, вітчизняний фінансовий ринок має бути стійким, конкурентоспроможним та інтегрованим у міжнародний простір [1].

Національний банк України акцентує увагу на впровадженні нових фінансових інструментів, таких як зелені облігації та страхування воєнних ризиків, що відповідає принципам сталого фінансування [2]. Розвиток цього напрямку є одним із пріоритетних напрямів на шляху інтеграції до вимог ЄС [3]. Врахування екологічних, соціальних та управлінських факторів дозволяє фінансовим установам краще оцінювати кредитні та операційні ризики. Важливою складовою є розробка та впровадження єдиних стандартів розкриття ESG-інформації, що допомагає уникнути ризиків “рінвошингу” та підвищує довіру міжнародних донорів. Це відкриває доступ до ринку капіталів ЄС та стимулює впровадження інноваційних технологій (SupTech та RegTech) у наглядові процеси.

Доведено, що компанії з високими ESG-рейтингами демонструють вищу фінансову стійкість у довгостроковій перспективі. Це пояснюється зниженням регуляторних ризиків (через відповідність екологічним нормам) та репутаційних ризиків. У науковій літературі підкреслюється, що врахування кліматичних ризиків у портфелях банків дозволяє уникнути “бульбашок” на ринках активів, що втрачають вартість через енергетичний перехід [4].

Національний банк оцінює фактори та ризики ESG для фінансового сектору та розробляє нормативні документи, враховуючи передовий міжнародний досвід. Серед таких документів – “Методичні рекомендації

щодо організації корпоративного управління в банках України” [5]. Відповідно до визначених умов, стратегія кожного банку має визначати наявне місце банку на ринку банківських послуг, а також містити інформацію про продукти та сервіси, операції, ринки, регіони, у яких банк планує досягти переваги над конкурентами. Окрім того, документ має окреслювати потреби банку щодо фінансових, операційно-технологічних і кадрових ресурсів.

Стратегічне планування має ґрунтуватися на принципах економічної, екологічної, соціальної та управлінської відповідальності й спрямовуватися на досягнення цілей сталого розвитку. Банк формує стратегію відповідно до законодавства України та світових трендів, забезпечуючи постійне навчання персоналу принципам сталого розвитку та управлінню ESG-ризиками.

Під час воєнного стану та відбудови банки посилюють підтримку обороноздатності, енергостійкості та економіки, забезпечуючи доступ до фінансових послуг. Згідно з новими нормами, пріоритетами є фінансування критичної інфраструктури, ВПК, відновлення бізнесу на деокупованих територіях та екологічно сталі проєкти. Особлива увага приділяється інвестиціям у безпеку населення, охорону здоров'я працівників та соціальну відповідальність.

Трансформація фінансової системи потребує гармонізації українського законодавства з нормами ЄС. Створення прозорого та стійкого фінансового сектору є основою для екологічного, соціально справедливого та стабільного економічного зростання.

Список використаних джерел:

1. Стратегія розвитку фінансового сектору України : Офіційне інтернет-представництво Національного банку України. URL: bank.gov.ua (дата звернення: 17.04.2026).
2. Політика Національного банку України щодо розвитку сталого фінансування на період до 2025 року. Схвалено рішенням Правління НБУ від 21.12.2023 № 459-рш.
3. Методичні рекомендації щодо управління ESG-ризиками в банках України : НБУ, 2024.
4. Сучасна політика НБУ щодо розвитку сталого фінансування. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/979/937> (дата звернення: 17.04.2026).
5. Рішення Правління Національного банку України від 03.02.2026 № 31-рш “Про схвалення Змін до Методичних рекомендацій щодо організації корпоративного управління в банках України”. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy/esg> (дата звернення: 17.04.2026).

Ralph Sonntag, Doctor of Economic Sciences, Professor
Rector of University of Applied Sciences Stralsund
Olena Dobrovolska, Doctor of Economic Sciences, Professor
Professor of the Department of Finance, Banking, and Insurance
University of Customs and Finance

THE IMPACT OF REGULATORY CHANGES ON THE STABILITY OF UKRAINIAN BANKS

The current challenges and transformational processes in Ukraine's banking system – amid martial law, economic instability, and the effects of globalization – require the effective formation, allocation, and reallocation of banks' resource bases, which determine their ability to ensure financial stability, support lending to the economy, and serve their customers' needs.

banks with state ownership, which include the four largest banks: JSC CB "PrivatBank," JSC "Oschadbank", JSC "Ukreximbank", and JSC "Ukrgasbank"; the group's total net assets as of January 1, 2026, represent 52% of the system;

banks belonging to foreign banking groups, which as of January 1, 2026, include 14 banks, whose net assets account for 25% of the system;

privately owned banks, the smallest group in the system, which consist of 39 banks, whose assets account for 23% of the system.

The analysis of banks' performance indicators by group is based on data from monthly bank reports published on the website of the National Bank of Ukraine [1]. The analysis of the banking market indicates a redistribution of the resource base in favor of state-owned banks. First, the rapid growth in these banks' liabilities is driven by funds raised from individuals. Banks belonging to foreign groups rank second in terms of funds from legal entities but lag behind privately owned banks in terms of funds from the general public. A stable resource base suggests that liquidity risk remains moderate and manageable [2].

The National Bank of Ukraine conducts an annual assessment of banks' financial stability to determine an appropriate regulatory approach. In 2025, stress tests were conducted on the 26 largest banks, which account for over 90% of the banking system's assets.

To improve risk management, the National Bank of Ukraine continues to introduce new regulatory requirements. The majority of the rules are aligned with European standards and practices. In accordance with the NBU's updated regulatory requirements, banks developed internal regulations in 2025 and conducted test calculations of the Large Exposure Limit (LEX) by the end of February 2026. Starting in 2027, banks will begin disclosing information on risk management in accordance with Pillar III requirements. Updated recommendations on integrating sustainable development principles into banks' corporate governance systems are particularly significant. In recent years, the National Bank of Ukraine has also refined banks' approaches to credit risk assessment, which facilitates the development of lending operations. In

accordance with the “Lending Development Strategy,” a package of measures has been developed to promote further credit expansion. In line with previously established regulatory requirements, banks have developed regulations on determining the minimum amount of credit risk-weighted exposures; risk calculation tests must be conducted by the end of May [3]. Enhancing the risk-based management system contributes to strengthening the financial stability of Ukraine’s banking system.

References:

1. Основні показники діяльності банків URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>.
2. Заруцька О. П., Добровольська О. В., Новікова Л. Ф. Особливості перерозподілу ресурсів банків України. Науковий погляд: економіка та управління. 2025. № 4 (92). С. 105–111. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2025-92-16>.
3. Національний банку України. Огляд банківського сектора. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2026-02.pdf?v=16.

Архірейська Н. В., к.е.н., доц., декан фінансового факультету
Університету митної справи та фінансів

Нашко І. П., студентка Університету митної справи та фінансів

ОВЕРСАЙТ ПЛАТІЖНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В КОНТЕКСТІ СТАБІЛІЗАЦІЇ ЦИФРОВОГО ГРОШОВОГО ОБІГУ В УКРАЇНІ

Цифровізація фінансової системи України супроводжується стрімким зростанням частки безготівкових розрахунків у структурі грошового обігу. За даними Національного банку України, у 2025 році частка безготівкових операцій із використанням платіжних карток у загальній сумі операцій зросла до 65,4% за обсягом, а за кількістю наблизилася до 95,5%. В Україні та за кордоном здійснено 9083,5 млн безготівкових операцій на суму 4 684,3 млрд грн, що на 11% за кількістю та 10,4% за сумою, ніж у 2024 році [1]. Це свідчить про зміну платіжної поведінки населення і про трансформацію самої природи грошей, перехід від матеріальної до цифрової форми.

У таких умовах стабільність грошового обігу дедалі більше залежить не від фізичного обігу готівки, а від надійності платіжної інфраструктури. Збої у функціонуванні платіжних систем будуть мати системні наслідки для економіки держави. Саме тому регулятор особливу увагу приділяє гарантуванню безперервності та надійності роботи платіжних систем, що реалізується через механізм оверсайту.

Оверсайт платіжної інфраструктури – це діяльність центрального банку, спрямована на моніторинг, оцінку та мінімізацію ризиків у

платіжних системах. Його основними завданнями є гарантування безпечного та ефективного функціонування, зниження системних ризиків та підтримання суспільної довіри до цифрових платежів. В Україні функцію оверсайту здійснює НБУ відповідно до Закону України “Про платіжні послуги” та міжнародних стандартів, зокрема принципів для інфраструктур фінансового ринку (PFMI) [2].

Розподіл об’єктів платіжної інфраструктури за категоріями важливості здійснюється згідно з передовою міжнародною практикою для посилення контролю за їх надійністю. Критерії побудовані на обсягах операцій і видах послуг, які надає інфраструктура. За результатами моніторингу діяльності у 2025 році НБУ визначив оновлений перелік таких об’єктів. Аналіз цього переліку дозволяє виділити три ключові рівні цифрового грошового обігу в Україні:

1. Системно важливий рівень – незмінно залишається за Системою електронних платежів НБУ. Вона є ядром цифрового грошового обігу України і забезпечувала 99% міжбанківських платежів у національній валюті, опрацювавши 595 млн початкових платежів на суму 273,6 трлн грн.

2. Важливі платіжні системи – включають міжнародні «Visa» та «MasterCard», і національні платіжні системи «PrivatMoney», «NovaPay», «Фінансовий світ». Вони формують середовище для масових роздрібних платежів та обслуговують щоденні потреби населення, забезпечуючи високу швидкість розрахунків у торговельних мережах та електронній комерції.

3. Важливі технологічні оператори – компанії, що забезпечують маршрутизацію і обробку даних ТОВ «ЕЙСІ ДІСІ ПРОЦЕСІНГ», ПрАТ «Український процесінговий центр» та ТОВ «ТАС ЛІНК» [2].

Визначення та класифікація об’єктів платіжної інфраструктури за рівнем їх значущості дає змогу застосовувати диференційований підхід до нагляду. Застосування більш жорстких вимог до системно важливих та важливих платіжних систем дозволяє зосередити регуляторну увагу на ключових вузлах, від стабільності яких залежить функціонування всього цифрового грошового обігу. Водночас технологічні оператори, хоча і не займаються безпосередньо фінансовими розрахунками, відіграють важливу роль у забезпеченні безперервності процесу та передачі платіжної інформації.

Оверсайт не обмежується статистичним спостереженням. НБУ здійснює виїзний і безвиїзний моніторинг об’єктів, оцінює виконання рекомендацій за результатами попередніх перевірок і застосовує заходи впливу у випадках порушень. Серед виявлених проблем були недоліки у забезпеченні безперервності діяльності та захисті інформації, порушення в документах реєстрації та авторизації, подання недостовірної статистичної звітності, несвоєчасне приведення внутрішніх документів у відповідність до нормативних вимог і порушення вимог щодо використання програмного забезпечення [2, 3].

Ефективність функціонування цифрового грошового обігу визначається не лише надійністю кожного окремого елемента, але й узгодженістю їх взаємодії. У цьому контексті оверсайт повинен забезпечувати як індивідуальний нагляд, так і системний аналіз взаємозв'язків. Це допоможе зменшити ризики, коли ускладнення в одному сегменті можуть призвести до проблем у інших [3].

Отже, оверсайт платіжної інфраструктури в Україні є одним із головних механізмів підтримання платіжної дисципліни та забезпечення стабільності цифрового грошового обігу. В умовах зростання обсягів цифрових транзакцій подальше вдосконалення оверсайту є необхідною передумовою зміцнення фінансової безпеки держави та впевненої інтеграції в міжнародне фінансове середовище.

Список використаних джерел:

1. Національний банк України. Операції з платіжними картками у 2025 році: більшість – безготівкові. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/operatsiyi-z-platijnimi-kartkami-u-2025-rotsi-bilshist--bezgotivkovi>
2. Оверсайт інфраструктур фінансового ринку. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/payments/oversite>
3. Тищенко В. В., Тищенко О. І. ОВЕРСАЙТ ФІНАНСОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ. Scientific Bulletin of PUET: Economic Sciences 1(107) 2023. 2023. № 2 (108). URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-2-5>

Балякін Д. В., аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування Університету митної справи та фінансів, м. Дніпро

ДОСЛІДЖЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ БАНКІВ УКРАЇНИ

Використання концепції бізнес-моделі фірми та банку розпочалося ще з восьмидесятих років минулого століття, але й досі вчені не мають єдиної думки та розвивають дослідження за обраними напрямками ізолювано. Поширене схематичне представлення дев'яти основоположних компонентів бізнес-моделі запропоновано в роботах Osterwalder A. [1] і отримало назву «Business Model Canvas». Відповідна схема складається з наступних сегментів: сегмент клієнтів, для яких створюється продукт; ціннісна пропозиція, орієнтована на проблему клієнта і її вирішення; канали збуту, якими доставляється продукт; відносини з клієнтами, заходи з їх залучення та утримання; потоки доходів від діяльності; ключові ресурси та активи для функціонування бізнесу, ключові види діяльності для створення продукту; ключові партнери, постачальники; структура витрат.

Бізнес-моделі банків у більшості випадків пов'язують із ризиками у їх діяльності, оскільки специфіка банківських продуктів, клієнтська база, стратегія та організація управління напряму впливає на профіль ризику

відповідного банку. Експерти Банку міжнародних розрахунків проаналізували бізнес-моделі 222 банків у період глобальної світової фінансової кризи [2]. Вчені описали групи банків з однаковими бізнес-моделями та проаналізували схожу поведінку у кризові часи. Були описані три бізнес-моделі, їх особливості та ризики. Вчені продемонстрували переваги установ, які займаються переважно корпоративною банківською діяльністю, мають нижчі витрати та стабільніші прибутки, проти банків, що мають більшу частку на ринку капіталу. Також становлено, що роздрібний банкінг набув позицій після кризи, змінивши докризову тенденцію. У дослідженні визначається, що профілі банків з часом змінюються, у відповідь на зміни в економічному середовищі та на нові правила й положення. Після кризи все більше банків перейняли більш традиційні бізнес-профілі, орієнтовані на комерційний банкінг.

Мінливі умови розвитку банківської системи України також дають багатий матеріал для аналізу фінансової стійкості та дослідження реакції на зовнішні шоки. Для оцінювання бізнес-моделей банків ми використовуємо кластерний аналіз, самоорганізаційні карти Кохонена (SOM), які дозволяють обробляти великі масиви показників банків, що можуть бути накопичені за тривалий період та формувати однорідні групи із близькими характеристиками. Відповідний метод формування структурно-функціональних груп банків (СФГБ) з використанням SOM та аналізом отриманих груп, відмінності їх показників активів, пасивів, доходів, витрат та інших якісних показників банків, дозволяє оцінити ризики та бізнес-моделі банків. Банки розміщуються на двомірній карті, схожій на географічну. Близькі за значеннями всіх показників банки займають сусіднє положення. Кожна група банків із близькими значеннями показників описує відповідну бізнес-модель [3].

Застосування СФГБ для оцінювання бізнес-моделей українських банків на початку 2026 року свідчить про високу питому вагу банків, які використовують бізнес-модель концентрації активів у цінних паперах, а зобов'язань – у коштах юридичних осіб. У найбільшій центральній групі знаходиться 23 із загальної кількості 60 банків в системі. Зазвичай банки центральної групи карти, сформованої на будь-яку звітну дату, мають середні значення більшості показників. Тобто інвестиційна стратегія найбільш поширена серед сучасних банків. Держанні цінні папери, в які інвестують кошти банки, є низькоризикованими та забезпечують отримання високого прибутку. Центральна група складається із середніх та малих за розміром банків.

До інвестиційної бізнес-моделі можна зарахувати ще одну групу із 5 банків, що мають ознаки кептивних, тобто орієнтовані на обслуговування бізнесу своїх акціонерів. До того ж, аналогічну бізнес-модель використовують 4 іноземних банки, відмінністю показників яких є підвищена частка коштів в іноземних валютах. Підвищеною є частка коштів, розміщених в цінних паперах і для групи з двох державних банків.

Дослідження показує, що для 34 з 60 банків системи у теперішній час орієнтовані на ринок державних цінних паперів. В умовах воєнного стану емісія державних цінних паперів є важливою частиною монетарної політики і підтримка з боку банківської системи є необхідною умовою стабільного функціонування фінансового ринку. Однак концентрація активів у визначеному напрямку обмежує розвиток класичних банківських операцій і створює ризики для стратегій відповідних банків.

Слід зазначити, що, крім інвестиційних напрямків, банки розвивають інші бізнес-моделі. Так, деякі іноземні та українські банки формують досить велику групу збалансованих банків з диверсифікованими активами і зобов'язаннями. Інші банки мають традиційні бізнес-моделі. Поточний розподіл банків з використанням методу СФГБ свідчить про великий вплив зовнішніх умов на розвиток системи. Дослідження бізнес-моделі конкретного банку на основі вивчення його траєкторії на SOM, аналіз динаміки СФГБ, дозволяє отримати корисну інформацію щодо вдосконалення стратегії та підвищення ефективності діяльності.

Список використаних джерел:

1. Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. Communications of the Association for Information Systems. 2005. № 16. P. 1–25. DOI: <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01601>.
2. Roengpitya R., Tarashev N., Tsatsaronis K. Bank business models. BIS Quarterly Review. 2014. URL: https://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt1412g.htm.
3. Заруцька О. П., Новікова Л. Ф., Балякін Д. В. Структурно-функціональний розподіл ринку банківських послуг України. Науковий погляд: економіка та управління. 2024. № 4 (88). С. 110–120. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2024-88-14>.

Вошак О. В., аспірант Університету митної справи та фінансів

ІНФРАСТРУКТУРНИЙ МУЛЬТИПЛІКАТОР ЯК ДЕТЕРМІНАНТА МАСШТАБУВАННЯ НЕОБАНКІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Розвиток фінансових технологій та стрімка цифровізація докорінно змінили парадигму взаємодії між клієнтом і фінансовою установою. Традиційна модель фінансового посередництва, яка історично спиралася на розгалужену мережу фізичних відділень, поступово поступається місцем інноваційним підходам. Цифрові банки (необанки), які функціонують виключно у віртуальному середовищі без фізичних представництв, пропонують високий рівень гнучкості та орієнтованості на клієнта завдяки інноваційним моделям обробки даних та автоматизації процесів. Відмова від утримання фізичної інфраструктури дозволяє таким

установам мінімізувати операційні витрати та пропонувати споживачам вигідніші тарифні умови. Проте їхнє довгострокове масштабування стикається з об'єктивним структурним бар'єром. Без зручної та розгалуженої мережі терміналів для приймання платежів у реальному секторі економіки, такі установи позбавлені можливості ефективно утримувати ліквідність та отримувати стабільний дохід від транзакційної активності своїх користувачів. Якщо споживач не має змоги безперешкодно розрахуватися карткою в найближчій точці продажу чи сфері послуг, він змушений конвертувати безготівкові кошти у готівку. Такий розрив транзакційного ланцюга не лише генерує додаткові витрати для самої фінансової установи, але й унеможлиблює накопичення масивів поведінкових даних, які є критично важливими для формування персоналізованих фінансових пропозицій. Як свідчить аналіз глобального ринку, загальний макроекономічний рівень розвитку країни не є єдиним чинником успіху цифрових фінансових установ. Згідно з дослідженнями Світового банку, близько 1,4 млрд дорослих у світі досі залишаються без доступу до базових фінансових послуг [1], що створює величезний простір для цифрової інклюзії. Водночас не менш вагомій ролі у реалізації цього потенціалу відіграє фізична щільність інфраструктури для приймання електронних платежів. Навіть у державах із високим рівнем доходів населення, розвиток віртуальних фінансових сервісів сповільнюється, якщо підприємства реального сектору економіки залишаються технологічно непідготовленими до масового приймання безготівкових переказів. Офіційні статистичні дані підтверджують цю тенденцію на національному рівні. За підсумками 2025 року в Україні було здійснено понад 9,5 млрд операцій із платіжними картками на загальну суму близько 7,16 трлн грн. При цьому частка безготівкових розрахунків за сумою досягла 65,4% [2]. Таке зростання стало можливим насамперед завдяки активному розширенню мережі платіжних терміналів у торгівлі та сфері послуг, кількість яких зросла до 558,6 тис. одиниць. Наведені показники свідчать про те, що вітчизняне платіжне середовище досягло того рівня зрілості, коли цифрові фінансові інструменти стають повсякденною нормою для більшості громадян. Зіставлення цих макропоказників дозволяє аналітично виокремити явище «інфраструктурного мультиплікатора». Його сутність полягає в тому, що розширення мережі терміналів безпосередньо трансформується у поведінкову зміну, спонукаючи споживачів і бізнес масово відмовлятися від готівки на користь цифрових інструментів. Кожна нова точка приймання безготівкових платежів, знижує загальні транзакційні витрати суспільства та підвищує сукупний обсяг коштів, що постійно циркулюють у віртуальному контурі. Це підтверджує тезу про те, що успіх необанків обмежується технічною спроможністю реального сектора економіки безперебійно приймати безготівкові платежі. Для досягнення цільової рентабельності, бізнес-модель необанків повинна бути спрямована на

подолання цього бар'єра. Замість покладання на традиційне дороге апаратне обладнання, стратегія їхнього масштабування спирається на доступні технології перетворення звичайних смартфонів на платіжні термінали та на системи приймання платежів за допомогою QR кодів. Такі інноваційні підходи дозволяють швидко та дешево інтегрувати в безготівкову економіку сегмент мікробізнесу, який раніше працював виключно з готівкою. Створення екосистем на базі хмарних обчислень, інтелектуальної маршрутизації та автоматизованого ризик-менеджменту перетворює цифрову установу на універсальний фінансовий хаб. Масштабування має відбуватися поетапно: від масових щоденних платежів до високомаржинальних кредитних та інвестиційних продуктів. Крім того, критично важливою є глибока інтеграція державних систем віддаленої електронної ідентифікації у фінансові процеси, що радикально знижує вартість залучення нових користувачів для цифрових банків. Стійкість та конкурентні переваги необанків у періоди економічної турбулентності забезпечуються не тільки зовнішньою досконалістю мобільних інтерфейсів, а й рівнем їхньої фактичної інтеграції в реальну інфраструктуру приймання платежів. Вирішальним фактором довгострокового масштабування цих фінансових інституцій є їхня спроможність капіталізувати мережеві ефекти масових безготівкових транзакцій, формуючи рентабельну бізнес-модель із мінімальними витратами на залучення клієнтської аудиторії.

Список використаних джерел:

1. World Bank. The Global Findex Database 2021: Financial Inclusion, Digital Payments, and Resilience in the Age of COVID-19. Washington, D.C.: World Bank Group, 2022. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099914407072216240/pdf/IDU0afbc06d01c3c0473e0b92f0425d94633011.pdf> (дата звернення: 07.04.2026).
2. Національний банк України. Безготівкові розрахунки у 2025 році суттєво переважали серед операцій з платіжними картками. 2026. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/operatsiyi-z-platijnimi-kartkami-u-2025-rotsi-bilshist-bezgotivkovi> (дата звернення: 07.04.2026).

Гвоздей Н. І., к.е.н., доц., доцент кафедри фінансів,
обліку та економічної безпеки

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

ЦИФРОВІЗАЦІЯ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

У сучасних умовах цифрова трансформація є одним із визначальних чинників розвитку банківської системи. Вона охоплює не лише впровадження нових технологічних рішень, а й зміну підходів до обслуговування клієнтів, організації внутрішніх процесів банку,

управління ризиками та забезпечення фінансової безпеки. В Україні цифровізація банківських послуг набула особливої актуальності в умовах воєнного стану, коли дистанційний доступ до фінансових сервісів, безперервність платіжної інфраструктури та швидкість проведення операцій стали критично важливими як для населення, так і для бізнесу.

Сучасний етап розвитку банківської системи України характеризується активним поширенням цифрових каналів обслуговування, серед яких провідне місце займають інтернет-банкінг, мобільний банкінг, безконтактні платежі, електронна ідентифікація клієнтів, автоматизовані системи переказів, а також інструменти дистанційного відкриття рахунків і цифрового документообігу. Така трансформація є відповіддю на зростання попиту на швидкі, зручні, персоналізовані та безпечні фінансові послуги.

Одним із ключових індикаторів цифровізації банківських послуг в Україні є стале зростання частки безготівкових розрахунків. За даними Національного банку України, у 2024 році частка безготівкових операцій із використанням платіжних карток за сумою становила 64,5%, а за кількістю – 94,6% від загального обсягу карткових операцій. Крім того, кількість активних платіжних карток зросла до 58,8 млн шт., а токенозованих карток – до 16,5 млн шт., що свідчить про високу динаміку використання цифрових платіжних інструментів [1]. Водночас близько 95% усіх безготівкових операцій у торговельній мережі здійснювалися із застосуванням безконтактної технології або NFC-інструментів, що підтверджує суттєве проникнення цифрових сервісів у повсякденне фінансове життя населення [1].

Важливим елементом цифровізації банківських послуг в Україні є розвиток систем дистанційної ідентифікації. Зокрема, Система BankID НБУ забезпечує спрощений доступ громадян до фінансових, адміністративних та інших онлайн-послуг. За підсумками 2024 року кількість успішних електронних ідентифікацій через цю систему досягла 87,7 млн, що більш ніж удвічі перевищує показники попереднього року [2]. Це свідчить про підвищення рівня цифрової інтеграції банківського сектору з іншими сферами електронної взаємодії та формування єдиного цифрового середовища обслуговування клієнтів.

Цифровізація банківських послуг також пов'язана з модернізацією платіжної інфраструктури держави. Значну роль у цьому процесі відіграє система електронних платежів Національного банку України (СЕП), яка забезпечує стабільне функціонування міжбанківських розрахунків. У 2024 році через СЕП було здійснено близько 483 млн платежів на суму майже 241 трлн грн, що підтверджує її системоутворююче значення для цифрової фінансової архітектури держави [3]. В умовах воєнних викликів надійність і безперервність функціонування таких систем стали основою підтримки фінансової стабільності та довіри до банківського сектора.

Окремої уваги заслуговує нормативно-правове забезпечення цифрової трансформації банківських послуг. Важливим етапом стало впровадження положень Закону України “Про платіжні послуги”, який заклав підґрунтя для розвитку нових фінансових сервісів, конкуренції на платіжному ринку та наближення національного регулювання до європейських стандартів [4]. Подальший розвиток цього напрямку пов’язаний із формуванням в Україні моделі відкритого банкінгу (open banking), що передбачає безпечний обмін фінансовими даними між банками та сторонніми постачальниками послуг через API за згодою користувача. Національний банк уже визначив ключові регуляторні засади функціонування відкритого банкінгу, що відкриває нові можливості для створення інноваційних платіжних та інформаційних сервісів [5].

Разом із позитивними тенденціями цифровізація банківських послуг супроводжується низкою ризиків і викликів. Насамперед ідеться про кіберзагрози, ризики витоку персональних даних, шахрайство у цифровому середовищі, технологічну вразливість окремих каналів обслуговування, а також проблему цифрової нерівності між різними категоріями населення. В умовах активного переходу до цифрових форматів особливого значення набуває забезпечення належного рівня кібербезпеки, цифрової грамотності користувачів, а також адаптивності банківських установ до швидких технологічних змін.

Перспективи розвитку цифровізації банківських послуг в Україні пов’язані з подальшим упровадженням штучного інтелекту, машинного навчання, Big Data, автоматизованих систем скорингу, персоналізованих фінансових рішень, цифрових екосистем та розширенням функціоналу мобільних банківських застосунків. Очікується, що банки дедалі активніше інтегруватимуть фінансові сервіси з іншими цифровими платформами, розвиватимуть моделі відкритої взаємодії з фінтех-компаніями та посилюватимуть клієнтоорієнтований характер своїх послуг.

Отже, цифровізація банківських послуг в Україні є не лише технологічним трендом, а й стратегічним напрямом модернізації банківської системи. Вона сприяє підвищенню доступності фінансових послуг, ефективності банківських операцій, прозорості платіжного середовища та стійкості фінансової інфраструктури. Подальший розвиток цього процесу потребує поєднання технологічних інновацій, належного регуляторного супроводу, посилення кіберзахисту та формування довіри користувачів до цифрових фінансових сервісів.

Список використаних джерел:

1. Національний банк України. Безготівкові розрахунки у 2024 році суттєво переважали серед операцій з платіжними картками. URL: матеріал НБУ (дата звернення: 27.03.2026).
2. Національний банк України. Система BankID НБУ у 2024 році: кількість ідентифікацій за рік зросла більше ніж удвічі. URL: матеріал НБУ (дата звернення: 27.03.2026).

3. Національний банк України. У 2024 році СЕП продовжувала безперервно працювати та інноваційно розвиватися. URL: матеріал НБУ (дата звернення: 27.03.2026).

4. Національний банк України. Безготівкові розрахунки. URL: сторінка НБУ (дата звернення: 27.03.2026).

5. Національний банк України. Open Banking. URL: сторінка НБУ (дата звернення: 27.03.2026)

Григораш О. В., к.е.н., доц., доцент кафедри фінансів,
банківської справи та страхування
Університету митної справи та фінансів

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ФІНАНСОВІЙ СФЕРІ ТА ВИЩІЙ ОСВІТІ: СУЧАСНІ ТРЕНДИ ТА РИЗИКИ

Розвиток штучного інтелекту у сучасних умовах цифрової трансформації фінансової сфери та системи вищої освіти зумовлює істотні зміни у функціонуванні системи вищої освіти. Технології AI поступово інтегруються у навчальну, наукову та управлінську діяльність закладів вищої освіти, впливаючи на зміст освітніх програм, методи викладання, форми контролю результатів навчання та організацію академічного середовища. Як наслідок, вища освіта переходить у стан постійної адаптації до нових технологічних можливостей.

Актуальність дослідження трендів і ризиків використання штучного інтелекту у вищій освіті зумовлена одночасним зростанням практичного застосування AI-інструментів та недостатньою регламентованістю їх використання. Швидке поширення генеративних моделей, доступних поза межами інституційного контролю, створює виклики для забезпечення академічної доброчесності, захисту персональних даних та підтримання якості освітнього процесу.

Одним із ключових трендів розвитку вищої освіти є застосування штучного інтелекту для персоналізації навчання та підтримки освітніх траєкторій студентів, зокрема у підготовці фахівців для фінансової, банківської та страхової сфер. Згідно з позицією OECD та World Economic Forum, генерувальний AI дозволяє адаптувати навчальний контент до індивідуальних потреб здобувачів освіти, надавати зворотний зв'язок у режимі реального часу та частково зменшувати навантаження на викладачів за рахунок автоматизації рутинних завдань. Разом із тим наголошується, що ефективність таких рішень можлива лише за умови свідомого педагогічного дизайну та збереження провідної ролі викладача у навчальному процесі [3, 5].

Окремим напрямом використання штучного інтелекту у вищій освіті є застосування AI-інструментів для підтримки науково-дослідної діяльності та академічного письма. Генеративні моделі використовуються

для аналізу великих масивів наукової інформації, систематизації літературних джерел, формування дослідницьких гіпотез і підготовки проміжних аналітичних матеріалів. За оцінками OECD, такі інструменти сприяють зростанню дослідницької продуктивності, однак потребують чіткого розмежування між допустимою допомогою та порушенням принципів авторства і наукової відповідальності, що особливо актуально для магістерських та докторських програм [2].

Ще одним важливим напрямом є використання AI у системах оцінювання та управління якістю освіти. Аналітичні AI-моделі застосовуються для моніторингу академічної успішності, виявлення ризиків відрахування студентів, аналізу ефективності освітніх програм і підтримки управлінських рішень на рівні закладів вищої освіти. Водночас міжнародні експертні звіти наголошують, що надмірна автоматизація оцінювання може призводити до спрощення педагогічних підходів та втрати контекстуальних аспектів навчання, що вимагає поєднання алгоритмічних рішень із професійною експертизою викладачів.

У контексті інституційного розвитку актуальним стає формування AI-компетентностей у викладачів і студентів. UNESCO та World Economic Forum підкреслюють, що ефективне та безпечне впровадження штучного інтелекту у вищій освіті неможливе без системного розвитку цифрової та AI-грамотності, зокрема розуміння етичних обмежень, ризиків упередженості алгоритмів і принципів відповідального використання даних [1, 3]. Таким чином, III у вищій освіті поступово трансформується з окремого технологічного інструмента на елемент комплексної освітньої екосистеми.

Водночас стрімке поширення AI у вищій освіті актуалізує ризики, пов'язані з академічною доброчесністю. Результати систематичних наукових оглядів свідчать про зростання випадків несанкціонованого використання генеративних мовних моделей під час виконання письмових та дослідницьких завдань. Виникають нові форми академічних порушень, які складно ідентифікувати традиційними інструментами контролю, що зумовлює потребу переосмислення системи оцінювання, а також формування чітких інституційних правил використання AI у навчальній діяльності [4].

Окремою групою ризиків є питання етики, упередженості алгоритмів та захисту персональних даних. Згідно з рекомендаціями UNESCO та Європейської Комісії, застосування AI-систем у вищій освіті може призводити до відтворення соціальних та культурних нерівностей, якщо алгоритми навчаються на нерепрезентативних даних. Крім того, використання зовнішніх AI-платформ створює загрози порушення вимог конфіденційності та збереження академічної автономії закладів освіти, що потребує впровадження комплексних механізмів AI-governance [1, 5].

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що використання штучного інтелекту у вищій освіті поєднує значний інноваційний

потенціал із системними ризиками. Подальший розвиток AI в освітньому середовищі має ґрунтуватися на принципах людиноцентричного підходу, академічної доброчесності та прозорого управління, розроблення чітких національних і інституційних політик використання штучного інтелекту у вищій освіті, що дозволить забезпечити баланс між технологічним розвитком фінансового сектору та освітньої системи і збереженням фундаментальних цінностей освіти.

Список використаних джерел:

1. UNESCO – Guidance for generative AI in education and research. URL: https://unesco.org.uk/site/assets/files/10375/guidance_for_generative_ai_in_education_and_research.pdf
2. OECD – OECD Digital Education Outlook 2026. URL : <https://doi.org/10.1787/062a7394-en>.
3. World Economic Forum – Responsible AI in higher education. URL : <https://www.weforum.org/stories/2025/09/responsible-ai-in-higher-education-building-skills-trust-and-integrity/>
4. MDPI (Information) – Generative AI and Academic Integrity in Higher Education. URL : <https://www.mdpi.com/2078-2489/16/4/296>
5. European Commission – Ethical guidelines on the use of AI in education. URL : <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/actions/plan/ethical-guidelines-for-educators-on-using-artificial-intelligence>

Губа М. О., к.е.н., доц., доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування Університету митної справи та фінансів,
м. Дніпро
Мозгова В. Є., студентка Університету митної справи та фінансів,
м. Дніпро

РОЗВИТОК НЕОБАНКІВ У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Цифровізація економіки є одним із ключових факторів трансформації сучасного фінансового сектору. Поширення інформаційно-комунікаційних технологій, розвиток мобільного інтернету, використання аналітики великих даних та штучного інтелекту спричиняють зміну традиційних моделей банківської діяльності. У цих умовах фінансові установи змушені адаптувати власні бізнес-моделі до нових технологічних реалій, впроваджувати інноваційні цифрові продукти та розширювати дистанційні канали обслуговування клієнтів [1]. Особливе місце в цьому процесі займають необанки, які функціонують на основі цифрових

платформ і надають фінансові послуги без використання традиційної мережі банківських відділень.

Однією з основних передумов розвитку цифрового банкінгу є високий рівень проникнення інтернету та мобільних технологій. Значна частина населення України має доступ до мережі Інтернет та мобільного зв'язку, що створює сприятливі умови для використання онлайн-банкінгу, мобільних фінансових застосунків та електронних платіжних сервісів.

Важливим індикатором цифровізації фінансової системи є динаміка безготівкових розрахунків. Протягом останніх років в Україні спостерігається стійка тенденція до зростання кількості операцій з платіжними картками та збільшення їх загального обсягу. Поширення безконтактних платіжних карток та токенизованих платіжних інструментів також підтверджує активне впровадження інноваційних технологій у фінансову сферу.

Суттєвий вплив на розвиток цифрових фінансових послуг мають сучасні технології, зокрема штучний інтелект, машинне навчання та аналітика великих даних. Їх використання дозволяє фінансовим установам підвищувати ефективність управління ризиками, здійснювати більш точну оцінку кредитоспроможності клієнтів, виявляти шахрайські операції та персоналізувати фінансові продукти. Водночас розвиток API-банкінгу створює можливості для інтеграції банківських систем із зовнішніми цифровими платформами та формування нових фінансових екосистем.

Однією з найбільш помітних тенденцій сучасного фінансового ринку є активний розвиток необанків. Необанки представляють собою цифрові фінансові установи, які надають банківські послуги переважно через мобільні застосунки та веб-платформи, не маючи розгалуженої мережі фізичних відділень. Світовий фінансовий ринок демонструє швидке зростання популярності необанків. Серед найбільш відомих цифрових банків можна виділити NuBank, Chime, Revolut та SoFi. В Україні розвиток необанків представлений такими проєктами, як Monobank, O. Bank, Neobank та Izibank. Важливим фактором поширення необанків є зміна споживчих очікувань клієнтів. Сучасні користувачі прагнуть отримувати фінансові послуги швидко, зручно та дистанційно [2]. Можливість відкриття рахунку онлайн, миттєві сповіщення про транзакції, аналітика витрат у реальному часі та доступ до фінансових сервісів через мобільні застосунки стали важливими складовими сучасного банківського обслуговування. Значний вплив на прискорення цифрової трансформації банківського сектору також мала пандемія COVID-19, яка стимулювала активний перехід клієнтів до дистанційних каналів взаємодії з банками.

Разом із тим діяльність необанків супроводжується низкою ризиків. Насамперед це ризики кібербезпеки, оскільки всі фінансові операції здійснюються через цифрові канали. Зростання обсягів онлайн-транзакцій підвищує ймовірність кібератак, шахрайських операцій та витоку персональних даних клієнтів. Крім того, швидке зростання клієнтської

бази потребує значних інвестицій у розвиток IT-інфраструктури та систем фінансового моніторингу

На нашу думку, слід виокремити основні перспективи розвитку необанків в Україні:

- удосконалення регуляторного середовища. Подальший розвиток необанків потребує адаптації законодавчої бази до нових цифрових фінансових моделей. Важливим є удосконалення нормативно-правового регулювання діяльності фінтех-компаній, запровадження чітких правил функціонування цифрових банків та гармонізація національного законодавства з європейськими стандартами;

- розвиток відкритого банкінгу (Open Banking). Запровадження стандартів відкритого банкінгу та API-інтеграції сприятиме ефективній взаємодії між банками, фінтех-компаніями та іншими учасниками фінансового ринку. Це дозволить створювати нові фінансові сервіси, підвищувати конкуренцію та розширювати можливості для клієнтів;

- посилення кібербезпеки фінансової інфраструктури. З огляду на цифрову природу діяльності необанків, важливим напрямом розвитку є впровадження сучасних систем кіберзахисту. Це передбачає використання багаторівневих механізмів безпеки, біометричної ідентифікації, двофакторної автентифікації та систем виявлення шахрайських операцій;

- підвищення фінансової та цифрової грамотності населення. Розвиток необанків значною мірою залежить від рівня цифрової та фінансової грамотності користувачів. Проведення освітніх програм і популяризація фінтех-сервісів сприятимуть розширенню клієнтської бази цифрових банків;

- залучення інвестицій у фінтех-сектор. Підтримка стартапів, розвиток венчурного фінансування та створення сприятливого інвестиційного клімату дозволять стимулювати розвиток нових фінансових технологій та інноваційних банківських продуктів.

Отже, перспективи розвитку необанків в Україні пов'язані з подальшою цифровізацією економіки, розвитком електронної ідентифікації, зростанням популярності безготівкових розрахунків та інтеграцією національного фінансового сектора до європейського фінансового простору. Водночас важливими завданнями залишаються вдосконалення регуляторного середовища, підвищення рівня кібербезпеки та підтримка розвитку фінтех-інновацій.

Список використаних джерел:

1. Алесєєнко І. І. (2024). Вплив цифровізації на управління конкурентоспроможністю банків України. *Економіка та суспільство*, (67), 8 с. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-147>

2. Вакун О. В. (2025). Особливості розвитку необанків як складової цифрової економіки. *Економіка, управління та адміністрування*, (111), 103–108. [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-103-108](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-103-108)

Дем'янишина О. А., к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансів, обліку та економічної безпеки
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ОБЛІКУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРА

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки фінансовий сектор зазнає суттєвих змін, що обумовлені активним впровадженням інноваційних технологій. Банківські установи, страхові компанії та інші фінансові організації дедалі ширше використовують цифрові інструменти, що зумовлює необхідність удосконалення підходів до організації бухгалтерського обліку.

Динамічний розвиток інформаційно-комунікаційних технологій зумовлює трансформацію традиційних підходів до ведення бухгалтерського обліку, управління фінансовими потоками та формування звітності. Водночас впровадження хмарних сервісів, технології блокчейн, штучного інтелекту та обробки великих даних створює нові можливості для підвищення оперативності, достовірності й прозорості фінансової інформації, що є ключовим чинником забезпечення ефективного управління суб'єктом господарювання.

Водночас упровадження інновацій у систему фінансового обліку супроводжується низкою викликів, серед яких – необхідність удосконалення нормативно-правового регулювання, модернізації ІТ-інфраструктури, а також підвищення рівня цифрових компетентностей персоналу. Особливої актуальності набувають питання забезпечення кібербезпеки та захисту конфіденційності фінансових даних в умовах стрімкого зростання обсягів цифрової інформації.

На нашу думку, традиційні методи ведення обліку вже не повною мірою відповідають вимогам цифрового середовища, яке характеризується високою швидкістю обробки інформації, автоматизацією процесів та зростанням обсягів даних.

На думку науковців, посилення ролі інформаційних технологій у сучасному бізнес-середовищі формує як нові можливості, так і додаткові виклики для системи обліку. Попри значні переваги, пов'язані з автоматизацією та цифровізацією облікових процесів, залишається низка проблемних аспектів, що потребують вирішення. Зокрема, важливим є забезпечення ефективної інтеграції інформаційних систем у сфері обліку з метою досягнення їх сумісності та злагодженої взаємодії. Окрім цього, актуалізуються питання гарантування конфіденційності та цілісності фінансової інформації в умовах зростання кіберзагроз [1].

Значний потенціал має застосування штучного інтелекту та аналітики великих даних, що дає змогу не лише автоматизувати облікові процеси, але й здійснювати прогнозування фінансових показників,

виявляти ризики та формувати аналітичну інформацію для прийняття управлінських рішень. У свою чергу, технологія блокчейн забезпечує прозорість і надійність зберігання даних, що є особливо важливим для фінансового сектору.

Цифрова трансформація фінансового сектору супроводжується активним упровадженням інноваційних технологій у фінансові операції та облікові процеси. Сучасні досягнення у сфері інформаційних технологій зумовлюють не лише зростання рівня автоматизації, а й суттєву трансформацію ланцюгів створення вартості фінансових послуг, формування нових бізнес-моделей та появу нових учасників ринку.

У цих умовах організація бухгалтерського обліку також зазнає змін, адаптуючись до цифрового середовища. Основними характеристиками цифровізації фінансового сектору є високий рівень стандартизації операцій, що досягається завдяки інтеграції сучасних технологій, а також глибока автоматизація процесів, зокрема у сферах обліку, звітності, фінансового контролю та комплаєнсу.

Важливою ознакою є підвищення прозорості фінансової інформації, що забезпечує рівний доступ до даних для всіх учасників процесу – як працівників, так і клієнтів. Крім того, застосування технологій обробки великих даних і машинного навчання сприяє підвищенню ефективності аналізу та прогнозування фінансових показників, що позитивно впливає на процеси планування та управління ресурсами.

Цифрова трансформація також стимулює розвиток інноваційного середовища, сприяє оптимізації бізнес-процесів і підвищенню конкурентоспроможності фінансових установ. Водночас спостерігається активне зростання FinTech-компаній, розвиток безготівкових розрахунків, електронних грошей та цифрових платіжних інструментів. Особливе значення при цьому має забезпечення безпеки фінансових операцій, зокрема завдяки використанню технології блокчейн [2].

Окремо треба виділити напрями розвитку цифровізації фінансового сектору, серед яких: внутрішня цифровізація, спрямована на автоматизацію операційних процесів; провайдер-орієнтована цифровізація, що передбачає стандартизацію та оптимізацію бізнес-процесів; а також клієнтоорієнтована цифровізація, яка фокусується на інтеграції фінансових послуг у повсякденні потреби споживачів. У межах останнього напрямку активно розвиваються цифрові сервіси, зокрема електронні гаманці, що поєднують платіжні функції з додатковими можливостями управління даними та фінансовими ресурсами.

Таким чином, цифрова трансформація формує нові підходи до організації бухгалтерського обліку, що базуються на інтеграції інноваційних технологій, підвищенні ефективності обробки інформації та орієнтації на потреби користувачів фінансових послуг.

Список використаних джерел:

1. ГрицайО., Папіш В. Розвиток інформаційних технологій в Україні та їх інтегрування у сфері бухгалтерського обліку. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-88>

2. Shchyrba I., Lagovska O., Demianyshyna O., Myronchuk Z., Shebeshten E. Challenges of Cloud Accounting Systems Landscape within the Context of Cybersecurity Paradigm. *Management Montevideo*, 2025. 3. 252. DOI: <https://doi.org/10.62486/agma2025252>

Доценко І. О., к.е.н., доц., доцент кафедри фінансів,
банківської справи, страхування та фондового ринку
Хмельницького національного університету
Шахрай К. А., студент
Хмельницького національного університету

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ, ІНСТРУМЕНТИ ТА ВИКЛИКИ

У сучасних умовах розвитку економіки цифрові технології відіграють надзвичайно важливу роль у трансформації фінансової системи. Вони не лише змінюють способи надання фінансових послуг, а й впливають на поведінку споживачів, структуру ринку та конкуренцію між його учасниками. Одним із ключових проявів цієї трансформації є розвиток фінтеху – тобто поєднання фінансів і технологій.

Фінтех-компанії активно впроваджують нові рішення, які дозволяють значно спростити доступ до фінансових послуг. У банківській сфері цифрові технології стали фактично стандартом. Інтернет-банкінг і мобільні додатки, реалізовані через особисті кабінети користувачів банківських послуг, забезпечують цілодобовий доступ до фінансової інформації та можливість дистанційного здійснення операцій [1]. Функціональні можливості таких сервісів виходять за межі базових транзакцій і охоплюють інструменти узагальненого аналізу фінансової активності, планування витрат і підтримки управлінських рішень. Це сприяє підвищенню ефективності, прозорості та раціональності управління особистими фінансами.

Окремої уваги заслуговує використання штучного інтелекту у банківській діяльності. Завдяки аналізу великих обсягів даних банки можуть краще розуміти потреби клієнтів, прогнозувати їхню поведінку та пропонувати персоналізовані продукти. Крім того, штучний інтелект активно застосовується для виявлення підозрілих операцій і запобігання шахрайству, що є критично важливим у цифровому середовищі.

У сфері страхування впровадження цифрових технологій зумовило суттєві зміни, що проявляються у модернізації бізнес-процесів, підвищенні доступності страхових послуг та вдосконаленні механізмів взаємодії зі

споживачами. З'явилося поняття InsurTech, яке передбачає використання інновацій для оптимізації страхових послуг. Сьогодні клієнт може оформити страховий поліс онлайн за кілька хвилин, а процес врегулювання страхових випадків значно пришвидшився завдяки автоматизації на основі попередньо заданих алгоритмів. Використання великих даних у страхуванні дозволяє більш точно оцінювати ризики. Це означає, що клієнти можуть отримувати більш індивідуалізовані умови страхування [2].

Фондовий ринок також активно змінився під впливом цифровізації. Онлайн-платформи для торгівлі цінними паперами зробили інвестування доступним для широкого кола людей. Якщо раніше участь у торгах на фондових біржах вимагала значних знань і ресурсів, то сьогодні достатньо мати смартфон і базове розуміння фінансових процесів [3]. Це сприяє зростанню кількості інвесторів та підвищенню активності на ринку. Одним із найбільш значущих проявів цифровізації фінансових ринків є алгоритмічна торгівля, яка використовує спеціальних програм, які автоматично здійснюють операції на основі заданих параметрів. Застосування таких програм забезпечує значне підвищення швидкості обробки ринкової інформації порівняно з можливостями людини, що створює передумови для отримання прибутку навіть за умов незначних цінових коливань. Водночас їх використання супроводжується підвищенням ризиків різких коливань ринкової кон'юнктури, що може зумовлювати зростання рівня нестабільності фінансових ринків.

Не можна оминати увагою і технологію блокчейн, яка має значний потенціал у фінансовій сфері. Її головною перевагою є прозорість і захищеність даних. Блокчейн дозволяє здійснювати операції без участі посередників, що знижує витрати та підвищує довіру між учасниками. На його основі функціонують криптовалюти, які хоча й залишаються досить суперечливими, але вже стали важливою частиною сучасної фінансової системи [4].

Разом із численними перевагами цифровізація фінансової сфери супроводжується певними викликами. Насамперед це питання кібербезпеки. Зростання кількості онлайн-операцій робить фінансові установи більш вразливими до хакерських атак. Крім того, актуальними залишаються проблеми захисту персональних даних та регулювання нових фінансових інструментів.

Отже, цифровізація фінансової системи є одним із ключових чинників її сучасного розвитку, що сприяє підвищенню доступності, ефективності та якості фінансових послуг. Активне впровадження фінтех-рішень, штучного інтелекту, технологій великих даних, блокчейну та автоматизованих торгових систем істотно змінює підходи до функціонування банківського сектору, страхування та фондового ринку, розширюючи можливості для користувачів і посилюючи конкуренцію між учасниками ринку.

Список використаних джерел:

1. Digital Lending 2026: тренди фінтеху та майбутнє фінансового ринку України. *FinStream*. URL: <https://finstream.ua/digital-lending-2026/>.
2. Сундук Т. Ф., Бабенко-Левада В. Г., Скорба О. А., Чорновол А. О. Щодо розвитку цифрових технологій в фінансовому секторі (український кейс). *Академічні візії*. 2023. Вип. 17. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/253/234>.
3. Жаворонок А. В. Цифровізація фінансів, як чинник формування нової інституційної архітектури фінансового сектору України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 3. С. 212–218.
4. Штерма Т. В., Гончарук Я. М., Лещук В. М. Тенденції цифровізації фінансового сектору та виклики для правового регулювання. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. URL: <https://share.google/OQn4Zwjtgs2lPe1N>.

Дудчик О. Ю., к.е.н., доц., доцент кафедри фінансів,
банківської справи та страхування
Університету митної справи та фінансів
Лебеденко Д. О., здобувач освіти фінансового факультету
Університету митної справи та фінансів

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ТА КОРПОРАТИВНУ СТРАТЕГІЮ

Сучасне бізнес-середовище переживає безпрецедентну технологічну трансформацію. Штучний інтелект, великі дані, хмарні обчислення, Інтернет речей та блокчейн кардинально змінюють способи розроблення, виконання й контролю бізнес-планування і корпоративних стратегій.

Підприємства, які ігнорують технологічну складову стратегічного планування, ризикують втратити конкурентоспроможність навіть у короткостроковому періоді. Штучний інтелект і технології великих даних, ML-моделі забезпечують суттєво вищу точність прогнозів попиту, фінансових результатів і ринкових тенденцій порівняно з традиційними методами. За даними McKinsey Global Institute, компанії, які активно впроваджують аналітику даних у процес планування, демонструють зростання продуктивності на 5–6% щорічно порівняно з конкурентами.

Сучасні платформи для бізнес-планування – такі як LivePlan, Bizplan, Enloop, а також модулі ERP-систем (SAP, Oracle, Microsoft Dynamics) дозволяють формувати плани, що автоматично оновлюються при надходженні нових даних: зміні курсів валют, показниках продажів, ринкових котируваннях. Це принципово змінює роль планування: воно перестає бути одноразовою дією і перетворюється на безперервний управлінський процес, що функціонує на основі даних у режимі реального часу.

Технології Big Data забезпечують бізнес-планування якісно новою інформаційною базою. Якщо раніше аналітики спиралися на вибіркові

дослідження ринку та фінансову звітність конкурентів, то сьогодні доступні масиви структурованих і неструктурованих даних:

- поведінкові дані споживачів: веб-аналітика, транзакційна активність, соціальні мережі;
- геопросторові дані та дані Інтернету речей (IoT) для логістики та виробництва;
- макроекономічні та галузеві набори даних у реальному часі;
- патентна аналітика для оцінки технологічних тенденцій конкурентів.

Платформи на кшталт Tableau, Power BI та Google Looker Studio дозволяють перетворювати ці масиви на інтерактивні дашборди, що стають операційною основою для стратегічних рішень. Дослідження Gartner показує: з 2025 року понад 75 % стратегічних рішень у великих компаніях прийматимуться на основі даних, а не інтуїції.

Одним із найважливіших наслідків цифрової трансформації є перехід від довготривалих стратегічних планів до Agile-стратегій. Технологічна невизначеність робить горизонт планування дедалі коротшим: у 2010-х роках переважав 3–5-річний період, у 2020-х роках компанії переходять на ковзне планування з періодом 12–18 місяців. Хмарні обчислення усунули технічні та географічні бар'єри для розподіленого планування. Хмарні технології та Agile-підходи роблять стратегічне планування доступним не лише для великих корпорацій, а й для малого та середнього бізнесу, що дозволяє підприємствам оперативніше адаптуватися до технологічних змін і ринкової невизначеності.

Технологія блокчейн вносить новий вимір у стратегічне планування ланцюжків поставок і партнерських відносин. Смарт-контракти автоматизують виконання умов угод без участі посередників, що дозволяє планувати операційні витрати з більшою точністю, скорочуючи операційні ризики.

Разом із численними перевагами технологічна трансформація бізнес-планування несе суттєві ризики та виклики:

- зберігання стратегічних планів у хмарному середовищі підвищує ризик витоку конфіденційної інформації. За даними IBM Cost of Data Breach Report 2023, середня вартість витоку корпоративних даних становить 4,45 млн доларів США.

- малий бізнес часто не має достатніх ресурсів для впровадження сучасних аналітичних платформ, що поглиблює конкурентний розрив між великими та малими підприємствами.

- беззастережна довіра до AI-прогнозів може призвести до системних помилок, оскільки моделі навчаються на історичних даних і не завжди здатні передбачити форс-мажорні обставини та події (COVID-19, геополітичні кризи, війна).

- впровадження AI-інструментів планування вимагає нових навичок від менеджерів і аналітиків, що спричиняє дефіцит кадрів та потребу у значних інвестиціях у навчання.

– надлишок даних і сценаріїв може ускладнити процес прийняття рішень, особливо за відсутності чіткої методології їх пріоритизації.

Кіберзагрози та безпека даних, цифрова нерівність, надмірна залежність від алгоритмів, брак цифрових компетенцій, надмірна кількість інформації ускладнюють аналіз, планування та запровадження цифрових технологій у бізнесі. Управління цими ризиками стає невід’ємною складовою сучасної корпоративної стратегії.

Список використаних джерел:

1. McKinsey & Company. The Economic Potential of Generative AI: The Next Productivity Frontier. New York: McKinsey & Company, 2023. 68 p.

2. Gartner. Data and Analytics Trends 2024: Building the Foundation for AI-Augmented Decision Making. Stamford: Gartner Inc., 2024. URL: <https://www.gartner.com/en/data-analytics/trends> (дата звернення: 10.04.2025).

3. IBM Institute for Business Value. Cost of a Data Breach Report 2023. New York: IBM Corporation, 2023. 64 p. URL: <https://www.ibm.com/reports/data-breach> (дата звернення: 10.04.2025).

Дячук В. А., здобувач освіти ОНС «Доктор філософії»,
Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ СУБ’ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується глибокими трансформаційними процесами, що охоплюють усі сфери функціонування суб’єктів господарювання. Посилення глобалізаційних тенденцій, зростання рівня цифровізації економічних відносин, нестабільність зовнішнього середовища та швидка зміна бізнес-моделей обумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до управління фінансами підприємств. За таких умов фінансовий менеджмент набуває не лише прикладного, а й стратегічного значення, оскільки саме він забезпечує фінансову стійкість, адаптивність, конкурентоспроможність та можливість довгострокового розвитку суб’єкта господарювання [1–3].

У сучасному науковому дискурсі управління фінансами суб’єктів господарювання розглядається як складна багаторівнева система, спрямована на формування, розподіл, використання та контроль фінансових ресурсів з метою досягнення стратегічних і поточних цілей розвитку підприємства [2; 4]. Водночас цифрова та глобальна трансформація суттєво змінює зміст і функціональне наповнення цієї системи. Якщо раніше фінансове управління переважно асоціювалося з бюджетуванням, контролем витрат, аналізом ліквідності та прибутковості, то нині воно дедалі більше інтегрується з інформаційними технологіями,

аналітичними платформами, цифровими сервісами та системами підтримки управлінських рішень [1; 5].

Цифровізація фінансового менеджменту передбачає впровадження сучасних технологічних рішень у процеси фінансового планування, обліку, контролю, аналізу та прогнозування. Йдеться насамперед про використання ERP-систем, хмарних сервісів, інструментів бізнес-аналітики, автоматизованих систем управління грошовими потоками, електронного документообігу, цифрових платіжних рішень та фінансових платформ. Їх застосування дає змогу не лише підвищити оперативність обробки фінансової інформації, а й забезпечити вищий рівень її достовірності, прозорості та аналітичної цінності [3; 5].

У цьому контексті цифрова трансформація виступає не лише технічним оновленням окремих управлінських процедур, а й чинником якісної зміни всієї системи фінансового менеджменту. Передусім це проявляється у переході від переважно реактивного до проактивного управління фінансами, коли рішення приймаються не лише на основі фіксації поточного стану підприємства, а й з урахуванням прогнозних сценаріїв, оцінювання ризиків та моделювання майбутніх фінансових результатів [6]. Унаслідок цього зростає роль фінансової аналітики, цифрового моніторингу, сценарного планування та систем раннього виявлення фінансових загроз.

Поряд із цифровізацією також істотно впливають на систему управління фінансами суб'єктів господарювання глобальні трансформаційні процеси. Посилення міжнародної конкуренції, зміна логіки функціонування ринків, нестабільність фінансових потоків, геоекономічні ризики, інфляційні коливання, порушення логістичних ланцюгів та зростання невизначеності формують нові вимоги до якості фінансового управління. За таких умов фінансова система підприємства повинна бути здатною не лише забезпечувати ефективне використання ресурсів, але й швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зберігаючи фінансову рівновагу та потенціал розвитку [4; 7].

Особливого значення в цих умовах набуває забезпечення фінансової стійкості суб'єктів господарювання. У цифровому та глобалізованому середовищі вона визначається не лише достатнім обсягом фінансових ресурсів чи збалансованістю структури капіталу, а й здатністю підприємства до оперативного перегляду фінансової політики, управління ризиками, диверсифікації джерел фінансування, використання цифрових інструментів контролю та підвищення якості фінансового прогнозування [2; 6]. Це свідчить про те, що ефективне управління фінансами в сучасних умовах має ґрунтуватися на поєднанні стратегічного бачення, цифрової компетентності та аналітичної гнучкості.

Управління фінансами суб'єктів господарювання в умовах цифрової та глобальної трансформації доцільно розглядати як інтегровану управлінську систему, що поєднує фінансові, інформаційні, аналітичні та

організаційні компоненти. Її результативність значною мірою залежить від рівня цифрової зрілості підприємства, здатності керівництва до прийняття обґрунтованих фінансових рішень, якості інформаційно-аналітичного забезпечення, а також ефективності механізмів адаптації до трансформаційних змін. У такому підході фінансовий менеджмент перестає бути лише функціональною складовою системи управління і набуває ознак стратегічного інструмента забезпечення сталого розвитку підприємства [1; 3; 7].

Водночас цифровізація фінансового управління супроводжується і низкою нових викликів. Серед них треба виокремити необхідність значних інвестицій у цифрову інфраструктуру, потребу у формуванні нових професійних компетентностей управлінського персоналу, ризики кібербезпеки, а також необхідність трансформації внутрішніх процедур фінансового контролю. Це актуалізує потребу в удосконаленні методичних підходів до управління фінансами суб'єктів господарювання з урахуванням не лише економічних, а й технологічних, інформаційних та безпекових чинників.

Отже, в умовах цифрової та глобальної трансформації управління фінансами суб'єктів господарювання повинно орієнтуватися на підвищення адаптивності, аналітичності, технологічності та стратегічної узгодженості фінансових рішень. Ефективність фінансового менеджменту в сучасному середовищі дедалі більше визначається не лише рівнем ресурсного забезпечення, а й здатністю підприємства до цифрової інтеграції фінансових процесів, управління невизначеністю та своєчасного реагування на трансформаційні виклики. Саме тому подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на обґрунтування сучасного інструментарію оцінювання ефективності управління фінансами суб'єктів господарювання в умовах цифрової економіки та глобальної нестабільності.

Список використаних джерел:

1. Хацер М. Вплив цифрової трансформації на фінансовий менеджмент підприємств, що функціонують на галузевих ринках. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2025. № 1. С. 120–128.
2. Klimanskyi A., Manzenko Ye. Transformation of financial management approaches in the conditions of digitalization. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: Економічні науки*. 2024. № 4. С. 45–53.
3. OECD. *Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine*. Paris: OECD Publishing, 2024. 56 p.
4. Мельничук А. Особливості фінансового механізму підприємства в умовах цифрової трансформації. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34. № 2. С. 87–94.
5. Голушко Д. Цифрова трансформація управління підприємством: глобальні тренди та українська практика. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79.

6. Xu N., Lv W., Wang J. The impact of digital transformation on firm performance: a perspective from enterprise risk management. *Eurasian Business Review*. 2024. Vol. 14. P. 215–232.

7. Calderon-Monge E., Ribeiro-Soriano D. The role of digitalization in business and management: a systematic literature review. *Review of Managerial Science*. 2024. Vol. 18. P. 1021–1043.

Ємець В. В., здобувач PhD, спеціальності 075 «Маркетинг»
Сумського національного аграрного університету

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ФАКТОР ЗНИЖЕННЯ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ПРИКОРДОННИХ РЕГІОНІВ

Аграрні підприємства прикордонних регіонів України функціонують в умовах підвищеної невизначеності, що пов'язано з політичною нестабільністю, логістичними обмеженнями, коливаннями валютних курсів та ринковою волатильністю. Такі умови спричиняють зростання фінансових ризиків, що негативно впливають на прибутковість та інвестиційну привабливість підприємств.

У сучасних умовах підприємства аграрного сектора змушені формувати гнучкі фінансові стратегії, спрямовані на підтримання ліквідності, зниження ризику неплатоспроможності та підвищення ефективності управління грошовими потоками. Водночас актуальним є вдосконалення інструментів державної підтримки, розвитку системи страхування ризиків і впровадження дієвих антикризових фінансових механізмів.

Досягнення фінансової рівноваги є ключовою умовою забезпечення стабільного функціонування підприємства, адже спроможність до формування та нарощення власних фінансових ресурсів зміцнює його фінансову стійкість і незалежність від зовнішніх джерел фінансування. Це, зі свого боку, підвищує конкурентоспроможність суб'єкта господарювання, сприяє розширенню його ринкових можливостей і забезпечує зростання ринкової вартості [1, с. 101].

Крім того, фінансова рівновага створює передумови для ефективного інвестування, впровадження інновацій та своєчасного виконання зобов'язань перед партнерами і державою. Вона також підвищує довіру з боку інвесторів і кредиторів, зменшує фінансові ризики та забезпечує довгострокову стійкість розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Цифровізація агровиробництва охоплює низку напрямів, що безпосередньо впливають на мінімізацію ризиків. По-перше, точне землеробство, яке включає GPS-навігацію, дрони, сенсори ґрунту та погодні станції, дозволяє оптимізувати витрати на добрива, засоби захисту рослин та паливно-мастильні матеріали. Це знижує собівартість продукції

та стабілізує врожайність. По-друге, системи Big Data та аналітики забезпечують збір і обробку великих масивів даних про ринок, стан посівів та погодні умови, що дозволяє прогнозувати врожайність, оцінювати фінансові ризики та планувати виробничі й інвестиційні рішення [2, с. 99].

Третім напрямом є використання блокчейн-технологій у ланцюгах постачання, що підвищує прозорість операцій, зменшує ризик шахрайства та забезпечує довіру партнерів і кредиторів. Цифрові платформи для управління ризиками дозволяють моделювати фінансові сценарії та автоматизувати страхування врожаю, що істотно знижує вплив непередбачуваних подій. Нарешті, електронні ринки та онлайн-платформи дають можливість диверсифікувати канали збуту продукції та зменшити залежність від посередників, що також сприяє фінансовій стабільності.

Вплив цифрових технологій на зниження фінансових ризиків і підвищення рентабельності аграрного підприємства представлено в таблиці 1.

Таблиця 1

Вплив цифрових технологій на фінансові ризики аграрного підприємства

Напрямок цифровізації	Основний ефект	Зниження фінансових ризиків	Економія витрат / приріст доходу (%)
Точне землеробство (GPS, дрони, сенсори)	Оптимізація внесення добрив, ЗЗР, енергоресурсів	Зменшення виробничих втрат	15–25% економії витрат
Big Data та аналітика	Прогнозування врожайності та цін	Зниження ринкових та інвестиційних ризиків	До 20% приросту доходу
Блокчейн-технології	Прозорість ланцюгів постачання, контроль операцій	Зменшення ризику шахрайства	Втрати знижено на 10–15%
Агроризик-менеджмент платформи	Моделювання ризиків, автоматизація страхування	Зменшення страхових та фінансових втрат	10–20% економії
Електронні ринки та e-commerce	Диверсифікація каналів збуту	Зниження ризику зменшення доходів	10–15% приросту доходу

Джерело: сформовано автором

Комплексне застосування цифрових технологій дозволяє аграрному підприємству знизити фінансові втрати на 30–40% і підвищити рентабельність на 15–25%. Крім того, цифровізація сприяє покращенню управлінських рішень, забезпечує стабільність доходів та підвищує інвестиційну привабливість підприємства.

Таким чином, цифрові технології є не просто інновацією, а стратегічним інструментом управління фінансовими ризиками аграрного підприємства. Впровадження цих рішень потребує інвестицій, розвитку цифрової компетентності персоналу та державної підтримки, проте економічні та управлінські переваги, що вони дають, роблять їх невід’ємною складовою сучасного агровиробництва.

Список використаних джерел:

1. Рубай О. В., Синявська Л. В., Агрес О. Г. Фінансовий менеджмент в умовах воєнної турбулентності: адаптаційні стратегії та управління ризиками. 2025. № 83. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. С. 100–107.

2. Мандич О. В., Бабко Н. М., Устік Т. В. Особливості цифровізації для відновлення агробізнесу України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. № 3. С. 95–100

Заруцька О. П., д.е.н., проф.,
завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Університету митної справи та фінансів, м. Дніпро

ЩОДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ХМАРНИХ ОБЧИСЛЕНЬ У БАНКАХ УКРАЇНИ

Розвиток банківської системи України відбувається в умовах величезних викликів, пов’язаних не лише з воєнним станом, але й стрімкими змінами у сфері FinTech. У 2023 році Національний банк України доповнив Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах вимогами до управління ризиками ІСТ та ризиком інформаційної безпеки [1]. У 2025 році регулятор розробив окреме Положення про порядок застосування технологій хмарних обчислень [2], спрямоване на регламентацію процедур та вдосконалення систем управління ризиками банків, надавачів фінансових послуг, операторів платіжних систем, учасників платіжних систем, технологічних операторів платіжних послуг, що використовують хмарні послуги.

Впровадження першого нормативного документа даного напрямку викликало певний резонанс у банківській спільноті та виявило неоднорідність підготовки банків до ризиків застосування технологій хмарних обчислень. Очікується, що використання розроблених положень, обговорення певної невідповідності між баченням процесу різними учасниками, стане рушійною силою для вдосконалення систем управління ризиками банків.

Новими нормативними вимогами передбачається класифікація хмарних послуг, які розглядаються як інфраструктура (IaaS), платформа (PaaS), програмне забезпечення (SaaS), безпека (SECaaS) та інші послуги. Введено також класифікацію способів використання (приватна, колективна, публічна, гібридна хмара). Дуже важливим нововведенням є правило обов'язкового укладання договору певного формату між користувачем та надавачем хмарних послуг, про який інформується Національний банк України і дотримання якого стає предметом наступного контролю з боку регулятора.

Велика увага до проблем застосування технологій хмарних обчислень пов'язана з існуючими високими ризиками неправомірного розкриття третім особам інформації з обмеженим доступом, персональних або інших даних, обробка яких в хмарі може призвести до кіберінцидентів, інцидентів інформаційної безпеки, порушення безперервності діяльності, що можуть вплинути на надання послуг. Окремо в новому нормативному документі оговорюються питання національної безпеки, запобігання витоку даних до резидентів держав, що здійснюють збройну агресію проти України, або мають кінцевих бенефіціарних власників, які є резидентами цих держав.

Продовженням роботи з даного напрямку слід вважати «Дискусійний документ з етичного та відповідального використання штучного інтелекту учасниками ринку фінансових послуг України», випущений Національним банком України наприкінці березня 2026 року [3]. За результатами опитування НБУ у листопаді 2025 року, технології ШІ та машинного навчання уже активно використовуються у діяльності учасників ринку фінансових послуг. З 208 опитуваних учасників ринку фінансових послуг 64% повідомили про використання AI/ML-рішень, а 23 % – про їх активне використання. Зазначені результати свідчать про необхідність узгоджених орієнтирів їх відповідального використання.

Підхід Національного банку України потребує забезпечення банками достатнього рівня операційної та цифрової стійкості під час використання систем ШІ. Учасники ринку фінансових послуг мають розглядати системи ШІ як складову інформаційно-комунікаційної та операційної інфраструктури, яка може створювати додаткові ризики для безперервності діяльності, стабільності процесів та захисту клієнтів.

До належної практики має входити оцінка впливу збоїв, відмов або некоректної роботи систем та моделей ШІ на безперервність бізнес-процесів; узгодження використання ШІ з наявними планами безперервності діяльності та відновлення після інцидентів; визначення процедур виявлення, класифікації та реагування на збої або некоректну поведінку моделей; оцінка впливу таких інцидентів на клієнтів, фінансові операції та репутацію установи; забезпечення своєчасного інформування клієнтів у разі виявлення збоїв та некоректної поведінки моделі; тестування роботи систем ШІ в умовах підвищеного навантаження; перевірка поведінки моделей у разі часткової недоступності даних або ІТ-

ресурсів; моделювання сценаріїв відмов та збоїв, що можуть вплинути на критичні процеси; оцінка критичності постачальників ІІІ-рішень для операційної стійкості; забезпечення можливості контролю або заміни постачальника за потреби та інші заходи.

Дискусійні платформи для обговорення сучасних інформаційних ризиків, розробка і впровадження нормативних вимог Національного банку України дозволяють проактивно і превентивно реагувати на сучасні технологічні виклики до фінансової системи.

Список використаних джерел:

1. Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах. Постанова Національного банку України від 11.06.2018 № 64 / Національний банк України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18>.

2. Положення про порядок застосування технології хмарних обчислень. Постанова Національного банку України від 25.08.2025 № 99 / URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0099500-25#Text>.

3. Дискусійний документ з етичного та відповідального використання штучного інтелекту учасниками ринку фінансових послуг України / URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Discussion_paper_AI-2026-03-24.pdf?v=16.

Заруцька О. П., д.е.н., проф.,
завідувачка кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Університету митної справи та фінансів
Бондаренко А. О., студентка
Університету митної справи та фінансів

ВДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНКИ СТІЙКОСТІ БАНКІВ

Щорічно Національний банк України проводить оцінку стійкості банків та банківської системи, вдосконалюючи методи та враховуючи поточні умови діяльності банків. У 2025 році вперше після повномасштабного вторгнення оцінка включала не лише інструмент стрес-тестування, а і врахування несприятливого сценарію для діяльності банків. Стрес-тестування пройшли 21 найбільші банки України [1].

Оцінка якості активів або AQR (asset quality review – AQR) є першим, важливим етапом щорічної оцінки стійкості банків. Дана методика спрямована на детальний розгляд та оцінку кредитного портфеля, забезпечення та достатності резервів та інших активів, що дозволяє визначити реальний рівень капіталу банку та його стійкість до криз з використанням індикаторів фінансової стійкості НБУ. Другим етапом щорічної оцінки є екстраполяція результатів AQR, але проводиться лише за потреби та полягає у розповсюдженні результатів виявлених помилок в

оцінці активів на весь портфель банку. Стрес-тестування є останнім етапом оцінки стійкості, який спрямований на перевірку готовності до шоків та гіпотетичних кризових явищ, достатності капіталу при реалізації можливих кризових сценаріїв: базового (помірне зростання економіки) та несприятливого (рецесія).

Міжнародна практика оцінювання стійкості демонструє різноманітні методи аналізу фінансових коефіцієнтів, що відображають капіталізацію, ліквідність, якість активів, прибутковість. Серед відомих методів коефіцієнтного аналізу можна виділити BAKIS (BAKred Information System) та BMS (Bank Monitoring Screens).

BAKIS є німецькою системою аналізу стану банків, яка була розроблена та використовується Deutsche Bundesbank та Федеральним відомством з фінансового нагляду. У процесі аналізу дана система використовує 47 коефіцієнтів діяльності банку: 19 оцінюють кредитний ризик, 16 – ринковий ризик, 2 – ризик ліквідності, 10 – прибутковість банку. У підсумку коефіцієнти ранжуються у 5 частин (від найгіршого до найкращого), з подальшим агрегаційним рейтингом для швидкого виявлення проблемних банків.

BMS (Bank Monitoring Screens) — це система моніторингу банків, розроблена Банком Канади та використовується в США. Система є подібною до BAKIS та включає 39 коефіцієнтів та 35 параметрів, але фокусується на автоматизованих “екранах” для щомісячного скринінгу. Кожен екран видає сигнали відміни за кольором на основі відхилень від медіани секторів чи порогів.

У США та Франції використовуються методики, розроблені ключовими регуляторами США FDIC та OCC, які також ґрунтуються на аналізі показників, капіталу, ліквідності, прибутковості та рівні ризиків:

- SEER – включає три компоненти: Rating (видає рейтинг 1–5 від найкращого до критичного на основі 20+ факторів), SCOR (аналізує капітал, прибутки та ризики через регресійні моделі) та Risk Rank (ранжує банки за ймовірністю дефолту);

- SAABA – розробляє рейтинг 1–5 від найкращого до критичного та складається з трьох блоків діагностики: кількісний аналіз портфелів банків, аналіз якості акцій та акціонерів банку та аналіз якості менеджменту, прибутковості та ліквідності;

- Bank Calculator – спрощена модель для щоденного моніторингу, яка використовує регресійні формули для прогнозу проблем з капіталом, прибутковістю та ризиками.

Міжнародні підходи до оцінки стійкості банків мають спільний концептуальний принцип – ризик-орієнтований аналіз, тобто оцінка банків шляхом оцінки їх ризиків та якості управління цими ризиками (risk-based approach). З метою імплементації настанов Європейського Парламенту та Ради, Національний банк України протягом останніх років застосовує наглядовий процес SREP (Supervisory Review and Evaluation Process).

За результатами оцінки банків (SREP) визначається стратегія нагляду за банком, потреба в заходах раннього втручання; життєздатність банку на наступні 12 місяців та стійкість стратегії – на 3 роки; достатність капіталу та ліквідності для покриття ризиків; потреба в проведенні інспектування.

Відповідний підхід дозволяє регулятору оптимізувати наглядові заходи і спрямовувати увагу на найбільші ризики. Цьому сприяє розподіл банків за категоріями, з урахуванням системного впливу. При оцінюванні стійкості враховуються особливості бізнес-моделей банків та вдосконалюються методи оцінки цих бізнес-моделей. Даний процес залишається актуальною проблемою для дослідження науковців та практиків.

Список використаних джерел:

1. Оцінки стійкості банків України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-stres-testuvannya-bankiv-u-2025-rotsi>
2. Вінницька О. Теоретичні підходи до оцінки фінансової стійкості банківських установ. *Економічні горизонти*. 2024. №2-3 (28). С 275–284. URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/312238>
3. Салтикова Г. В., Ніконова І. В. Теоретичні аспекти оцінки фінансової стійкості банку. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №14. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/755/749>

Івашина С. Ю., к.е.н., доц., доцентка кафедри фінансів,
банківської справи та страхування

Івашина О. Ф., д.е.н., проф., професор
кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Університету митної справи та фінансів

ПРО ФІСКАЛЬНО-МОНЕТАРНІ ІНСТРУМЕНТИ МАКРОЕКОНОМІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ

Розвиток нових ідей в економічній та фінансовій теорії поглибив давню дискусію навколо традиційних питань, надавши їй нових змістовних акцентів. Зокрема, йдеться про визначення меж державного втручання в економіку за наявних інституційних обмежень, доцільність здійснення активної економічної політики в її дискреційному варіанті, а також пошук шляхів досягнення синергетичного ефекту від застосування макроекономічного інструментарію. Важлива роль монетарної та макропруденційної політики в контексті забезпечення фінансової та цінової стабільності не підлягає сумніву та не суперечить тезі про стратегічне лідерство фіскальної політики. Тому питання економічної політики під час війни доцільно розглядати в контексті ефективності фіскальної політики.

Досвід макроекономічного регулювання засвідчує необхідність дотримання чітких правил у проведенні фіскальної політики. Традиційні підходи, засновані на щорічно або циклічно збалансованому бюджеті,

доцільно переглянути на користь концепції функціональних фінансів. Відповідно до цього підходу, Державний бюджет України слід розглядати насамперед як інструмент підтримання макроекономічної стабільності. В умовах війни питання джерел фінансування державних видатків є другорядним, визначальними є терміни та обсяги отриманих ресурсів і політико-економічні умови їх надання. Проблему фінансування бюджетного дефіциту може бути вирішено в короткому періоді за рахунок позик у комерційних банках. Дійсно, внутрішня заборгованість держави перед фінансовими установами зросла з 1,18 млрд грн у 2022 році до 61,28 млрд грн у 2025 році. Однак, вона не співставна з величиною внутрішньої заборгованості держави у 2 031, 5 млрд грн. Це свідчить про слабку кредитну потужність банківської системи країни та критичну залежність від інших джерел фінансування [1].

Посилена валютним регулюванням монетарна політика здатна пожвавити інвестиційну активність і сприяти досягненню макроекономічної стабільності. Монетаристи ставлять під сумнів доцільність будь-яких дискреційних заходів, що призводять до зміни темпів зростання грошової пропозиції, а відтак – швидкості обігу грошей, ускладнюючи утримання інфляції в установлених межах. Більш реалістичне правило монетарної політики передбачає контроль центрального банку за темпами зростання грошової маси та, відповідно, рівнем цін.

Поєднання фіскальних та монетарних інструментів стабілізаційної політики особливо складне в умовах війни та не має однозначної відповіді. Так, фінансування автономних державних інвестицій не обов'язково означає застосування дискреційних монетарних заходів. В умовах низької еластичності процентної ставки щодо зростання грошової маси створення нових грошей і збільшення кредитної пропозиції, хоча й приводять до незначного зниження процентної ставки, можуть мати небажані інфляційні наслідки. Якщо центральний банк збільшить грошову пропозицію, а процентна ставка знизиться, це ще не означає, що зростання попиту на грошовому ринку обов'язково спричинить підвищення попиту на інвестиції на товарному ринку. Уряд і центральний банк завжди намагаються знайти компромісне рішення щодо поєднання фіскальних і монетарних інструментів для стимулювання випуску, контролю за величиною державного боргу та стримування інфляції. Дослідження функцій (1–2) мультиплікаторів доходу внаслідок збільшення автономних державних інвестицій (1) та грошової пропозиції (2)

$$\frac{\partial Y}{\partial I} = \frac{\frac{dL_2}{di}}{\frac{\partial S}{\partial Y} \frac{\partial L_2}{\partial i} + \frac{\partial I}{\partial i} \frac{\partial L_1}{\partial Y}} \quad (1), \quad \frac{\partial Y}{\partial M_S} = \frac{1}{\frac{\partial L_1}{\partial Y} + \frac{\frac{\partial L_2}{\partial i} \frac{\partial S}{\partial Y}}{\frac{\partial I}{\partial i}}} \quad (2)$$

доводить, що одночасне дотримання фіскальних та монетарних правил ускладнюють проведення фіскально-монетарних заходів. Спроби збільшити автономні державні видатки в умовах бюджетного дефіциту та вичерпання ліквідних грошей для фінансування державних інвестицій, за жорстких

обмежень грошової маси з боку центрального банку, перетворюються на проблему узгодження фінансових і монетарних дій. Постає проблема стратегічної компліментарності інструментів фіскальної і монетарної політики та доцільності інституційної незалежності регуляторів.

Ефективна координація монетарної та фіскальної політики є ключовим фактором забезпечення цінової стабільності. Порівняння статистичних даних за період 2020–2025 рр. свідчить, що темпи зростання грошової маси були значно вищими, ніж темпи зростання реального ВВП. Водночас ці дані не підтверджують теоретичних очікувань щодо інфляційного зростання обсягів готівкового обігу в умовах воєнних дій. Попри війну та зростання невизначеності, частка готівки поза банками (агрегат M0) – джерело інфляції, у структурі грошової маси протягом 2022–2025 років зменшилася з 26,6% до 21,5% [2]. Зменшенню інфляційного тиску сприяли заходи, спрямовані на максимізацію внутрішніх і зовнішніх запозичень. Важливими чинниками стримування інфляції стали також висока процентна ставка та зменшення обсягів банківського кредитування. В умовах війни зростає перевага ліквідності, а через високі ризики довгострокових вкладень схильність до інвестування знижується. Водночас з'явилися інвестори, поведінка яких є нееластичною до змін процентної ставки й визначається передусім галузевою кон'юнктурою в галузі; саме вони забезпечили зростання виробництва озброєнь.

Порушується питання формування інституційного дизайну макроекономічної стабільності шляхом інституціоналізації відносин між регуляторами та центрами прийняття політико-економічних рішень, що дасть змогу впорядкувати правила координації фіскально-монетарних дій, спрямованих на досягнення визначених макроекономічних цілей.

Список використаних джерел:

1. Інформаційна довідка щодо державного та гарантованого державою боргу України станом на 31.12.2025. URL: [https:// www. mof. gov.ua/uk/derzhavnij-borg-ta-garantovanij-derzhavju-borg](https://www.mof.gov.ua/uk/derzhavnij-borg-ta-garantovanij-derzhavju-borg)].
2. Грошово-кредитна та фінансова статистика. URL: [https://bank.gov.ua/admin_ uploads/article/MFS_2025-11.pdf?v=16](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MFS_2025-11.pdf?v=16)

Каневський С. М., старший викладач циклової комісії облік і оподаткування

Пирятинська філія ПВНЗ «Європейський університет»

РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СФЕРИ

Сучасна цифровізація фінансової сфери суттєво трансформує систему управлінського обліку, змінюючи підходи до збору, обробки та використання інформації для прийняття управлінських рішень. Впровадження цифрових технологій дозволяє підвищити оперативність, точність та аналітичну цінність

облікових даних, що є критично важливим для фінансових установ, банків, страхових компаній та учасників фондового ринку.

Розвиток управлінського обліку в умовах цифровізації базується на активному використанні автоматизованих облікових систем, хмарних технологій, штучного інтелекту та Big Data-аналітики, що забезпечує можливість інтеграції фінансової інформації в режимі реального часу, що сприяє більш обґрунтованому плануванню, контролю та прогнозуванню фінансових результатів діяльності.

В умовах розвитку процесів цифровізації підприємства впроваджують стратегії оптимізації фінансового управління та організації обліку, що сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів і якості управлінських рішень [1]. Цифрові технології забезпечують автоматизацію облікових процесів та покращують аналітичне забезпечення фінансового менеджменту. Стратегічний управлінський облік у цифровій економіці набуває особливого значення як інструмент підтримки довгострокових управлінських рішень і формування конкурентних переваг підприємств [2]. Отже, цифровізація трансформує підходи до фінансового управління та управлінського обліку, підвищуючи їхню стратегічну роль у діяльності підприємств.

Значного поширення в умовах цифровізації набуває впровадження ERP-систем, які інтегрують управлінський, фінансовий та операційний облік в єдину інформаційну платформу. Така інтеграція забезпечує безперервний обмін даними між підрозділами підприємства, підвищуючи узгодженість управлінських рішень та прозорість бізнес-процесів.

Використання ERP-рішень також дозволяє оптимізувати витрати часу та ресурсів на обробку облікової інформації, забезпечуючи її оперативність і актуальність для прийняття управлінських рішень. Окреме значення має автоматизація рутинних облікових операцій, таких як первинна обробка даних, формування звітності та контроль фінансових операцій, що суттєво підвищує ефективність роботи облікового персоналу.

У результаті таких змін трансформується роль бухгалтера-управлінця: від виконавця стандартних облікових процедур він поступово переходить до функцій аналітика, який інтерпретує дані, оцінює фінансові ризики та формує інформаційну базу для стратегічних рішень. Додатково зростає його роль як стратегічного консультанта, що бере участь у плануванні розвитку підприємства та оцінці альтернативних управлінських сценаріїв.

Важливим аспектом сучасного розвитку управлінського обліку є суттєве посилення його аналітичної функції, що зумовлено впровадженням цифрових технологій обробки та інтерпретації великих масивів фінансових даних. Особливого значення набуває використання предиктивної аналітики, яка базується на застосуванні статистичних моделей, алгоритмів машинного навчання та аналізу історичних даних для прогнозування майбутніх фінансових результатів і тенденцій розвитку підприємства чи фінансової установи.

У межах такого підходу управлінський облік виходить за межі традиційної фіксації та узагальнення інформації, перетворюючись на інструмент стратегічного прогнозування. Моделювання сценаріїв розвитку

фінансових процесів дозволяє формувати декілька альтернативних варіантів управлінських рішень з урахуванням можливих змін зовнішнього та внутрішнього середовища, включаючи коливання ринкової кон'юнктури, зміну процентних ставок, валютні ризики та поведінку споживачів.

Завдяки цьому фінансові установи отримують можливість не лише оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, але й проактивно формувати стратегії розвитку, мінімізуючи потенційні втрати та підвищуючи рівень фінансової стійкості. Крім того, використання предиктивної аналітики сприяє більш точному плануванню грошових потоків, оцінці інвестиційних проєктів та управлінню ризиками.

Таким чином, розвиток аналітичної функції управлінського обліку на основі цифрових технологій перетворює його на ключовий елемент системи стратегічного управління, що забезпечує підвищення адаптивності та конкурентоспроможності фінансових установ у динамічному ринковому середовищі. Водночас цифровізація управлінського обліку супроводжується низкою викликів, серед яких необхідність захисту фінансових даних, високі витрати на впровадження цифрових систем та потреба у підготовці фахівців нової генерації з цифровими компетенціями, що зумовлює необхідність трансформації освітніх програм та підвищення кваліфікації персоналу у сфері фінансів та обліку.

Отже, розвиток управлінського обліку в умовах цифровізації фінансової сфери спрямований на підвищення ефективності управління, забезпечення аналітичної підтримки рішень та адаптацію фінансових установ до сучасних цифрових викликів.

Список використаних джерел:

1. Галькевич М., Гуренко Т., Андрійчук А. Стратегії оптимізації фінансового управління та організації обліку на підприємстві в умовах розвитку процесів цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024 (60). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-15>
2. Шматковська Т. О., Дзямулич М. І. Стратегічний управлінський облік в умовах цифрової економіки. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 74. №1. С. 61–67.

Колодій А. В., к.е.н., доц., доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування Львівського національного університету біотехнологій та ветеринарної медицини імені С. З. Гжицького

ФІНАНСОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК СКЛАДОВА СУЧАСНИХ ФІНАНСОВИХ ІННОВАЦІЙ

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки фінансовий сектор переживає масштабні структурні зміни, зумовлені активним впровадженням новітніх технологічних рішень у сферу платежів, кредитування, інвестування, страхування та управління фінансовими активами. Такі процеси вже не обмежуються технічним оновленням

окремих фінансових операцій, а формують нову логіку функціонування фінансового ринку, у межах якої ключового значення набувають швидкість, доступність, персоналізація та інтегрованість послуг. Саме за таких умов фінансові технології слід розглядати як важливу складову системи сучасних фінансових інновацій, через яку реалізується значна частина якісних змін у фінансовій сфері [1; 2].

Поняття фінансових інновацій є ширшим за поняття фінансових технологій, однак між ними існує тісний функціональний зв'язок. Фінансові інновації охоплюють нові продукти, інструменти, бізнес-моделі, організаційні рішення та канали взаємодії зі споживачами. Водночас у сучасному середовищі значна частина таких інновацій створюється, поширюється і реалізується саме завдяки технологічним платформам, цифровим каналам обслуговування, алгоритмічним рішенням і новим формам обробки даних. Це дає підстави стверджувати, що фінансові технології виступають одним із найдинамічніших механізмів інноваційної трансформації фінансового сектора. Вони забезпечують не лише технічну модернізацію ринку, але й зміну принципів взаємодії між фінансовими установами, клієнтами та регуляторами.

На сучасному етапі розвитку економіки фінансові технології охоплюють широкий спектр напрямів, кожен із яких формує власний інноваційний ефект. Найпомітнішим є розвиток цифрових платіжних сервісів, що включають мобільні застосунки, електронні гаманці, безконтактні платежі, QR-розрахунки та платформи миттєвих переказів. Їх поширення сприяє прискоренню обороту коштів, підвищенню зручності користування фінансовими інструментами та зниженню трансакційних витрат. Не менш важливим є цифровий банкінг, у межах якого традиційна банківська модель дедалі більше трансформується в цифрову платформу з дистанційним обслуговуванням, мобільним доступом до сервісів і цілодобовою взаємодією з клієнтом [1; 3].

Особливе місце серед сучасних фінансових технологій посідають рішення на основі штучного інтелекту, open banking, blockchain, insurtech і regtech. Штучний інтелект використовується для кредитного скорингу, моніторингу операцій, виявлення шахрайства, аналізу клієнтської поведінки та персоналізації фінансових послуг. Open banking формує нову модель обігу фінансових даних, у межах якої за згодою користувача різні учасники ринку можуть інтегрувати власні сервіси через стандартизовані інтерфейси. Це розширює конкуренцію та створює підґрунтя для побудови відкритих фінансових екосистем. Blockchain-рішення змінюють підходи до фіксації, перевірки та передавання даних, підвищуючи прозорість і надійність операцій. Insurtech і regtech демонструють, що цифрова трансформація охоплює не лише банківський сегмент, а й страхування, комплаєнс, нагляд, ідентифікацію клієнтів та інші напрями фінансової діяльності [2; 3].

Фінансові технології як складова сучасних фінансових інновацій забезпечують прискорення фінансових операцій, спрощення доступу до послуг, зниження витрат фінансових установ і підвищення операційної ефективності. Водночас вони розширюють фінансову інклюзію та формують нові бізнес-моделі, засновані на платформності, гнучкості, обробці даних і швидкому масштабуванні сервісів.

Розвиток фінансових технологій супроводжується низкою проблемних аспектів, що потребують наукового осмислення та практичного врегулювання. Передусім ідеться про кіберризики, захист персональних даних, безперервність функціонування цифрової інфраструктури та ризики алгоритмізації фінансових рішень. Саме тому сучасний розвиток фінансових технологій має оцінюватися крізь призму не лише інноваційного потенціалу, а й безпеки, стабільності та інституційної відповідальності [2; 4]. Цифровізація платіжної сфери в Україні демонструє стійку позитивну динаміку, оскільки у 2023–2025 роках зростали як кількість, так і сума безготівкових операцій із платіжними картками, а їх частка за кількістю перевищила 95 %. Це підтверджує визначальну роль fintech у трансформації національного фінансового ринку.

Фінансові технології доцільно розглядати як важливу складову сучасних фінансових інновацій, оскільки саме через них реалізується значна частина змін у сфері фінансових послуг, фінансового посередництва та ринкової інфраструктури. Вони забезпечують оновлення продуктів, процесів і каналів обслуговування, формують нові конкурентні моделі, розширюють фінансову інклюзію та стимулюють побудову відкритих цифрових екосистем.

Список використаних джерел:

1. Поченчук Г. М. Фінансові технології: розвиток і регулювання. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 13. С. 1193–1200. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/200.pdf
2. Saksonova S., Kuzmina-Merlino I. Fintech as Financial Innovation – The Possibilities and Problems of Implementation. *European Research Studies Journal*. 2017. Vol. XX, Issue 3A. P. 961–973. URL: <https://ersj.eu/dmdocuments/2017-xx-3-a-66.pdf>
3. Xie C., Hu S. Open banking: an early review. *Journal of Internet and Digital Economics*. 2024. Vol. 4, No. 2. P. 73–82. URL: <https://www.emerald.com/jide/article-pdf/4/2/73/9487600/jide-03-2024-0009.pdf>
4. Національний банк України. Операції з платіжними картками у 2025 році: більшість – безготівкові. 2026. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/operatsiyi-z-platijnimi-kartkami-u-2025-rotsi-bilshist-bezgotivkovi>

Костогриз В. Г., к.е.н., доц., доцент кафедри обліку і фінансів
Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького
Нелень Ю. В., студент
Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького

ЦИФРОВІЗАЦІЯ КРЕДИТНОГО ПРОЦЕСУ В БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Цифровізація кредитного процесу в банківській діяльності є ключовим чинником підвищення ефективності, швидкості обслуговування клієнтів та якості управління кредитними ризиками в сучасних умовах. Вона сприяє розширенню доступу до фінансових послуг, оптимізації операційних витрат банків і забезпеченню конкурентоспроможності фінансової системи України в умовах цифрової трансформації та розвитку технологій.

У сучасних умовах цифрова трансформація банківської системи України є одним із ключових напрямів її розвитку. Як зазначається у Стратегії розвитку фінтеху, розробленій Національний банк України, цифрові технології сприяють підвищенню доступності фінансових послуг та ефективності банківської діяльності [1]. Це особливо актуально для кредитного процесу, який потребує швидких, точних і безпечних рішень.

Цифровізація кредитного процесу охоплює всі його етапи – від ідентифікації клієнта до управління кредитним портфелем. Зокрема, Ю. О. Тимошенко, В. Я. Завада підкреслюють, що в сучасних умовах «активно розвиваються цифрові інструменти, що дозволяють банкам швидше аналізувати фінансові показники підприємств, використовувати технологій Big Data для передбачення платоспроможності та оцінки кредитних ризиків» [2]. Такі технологічні рішення дозволяють скоротити витрати, пов'язані із обслуговуванням клієнтів, забезпечити можливість автоматизованого виявлення шахрайських дій, а також підвищити рівень захищеності фінансових транзакцій.

Важливим напрямом автоматизації кредитного процесу є електронний документообіг. Як зазначає М. В. Менджул, договір банківського кредиту в умовах цифровізації зазнав трансформації насамперед по формі його укладення, а саме відбулося активне запровадження електронної форми договорів [3]. Це забезпечує перехід до безпаперових процесів та електронного підпису в кредитуванні.

В умовах сучасних викликів воєнного стану, цифровізація кредитного процесу набуває особливого значення. Вона забезпечує безперервність надання банківських послуг, дозволяє здійснювати кредитування дистанційно та підтримує економічну активність населення і бізнесу. Водночас кіберзлочинці використовують війну для масштабування злочинного бізнесу. На думку І. Г. Гончаренко, у зловмисників виникла можливість незаконно заволодівати цифровими персональними даними,

SIM-картками та отримувати доступ до банківських рахунків постраждалих та оформляти онлайн-позики від їхнього імені [4]. Відповідно в умовах воєнного вторгнення посилення кібербезпеки є необхідним для захисту персональних даних клієнтів і забезпечення ефективності кредитних процесів.

Таким чином, основні напрямки цифровізації кредитного процесу в банківській діяльності в сучасних умовах:

1. Дистанційна ідентифікація клієнтів за допомогою цифрових інструментів, зокрема через застосунок Дія та систему BankID Національного банку України.

2. Автоматизація кредитного скорингу через використання технологій Big Data та штучного інтелекту для швидкої оцінки платоспроможності позичальників.

3. Електронний документообіг, що забезпечує перехід до безпаперових процесів шляхом використання цифрових договорів та електронного підпису.

4. Онлайн-кредитування та мобільні сервіси, що забезпечують доступ до кредитів через цифрові канали без відвідування відділень.

5. Використання штучного інтелекту для прогнозування кредитних ризиків і виявлення шахрайських операцій.

6. Посилення кібербезпеки для захисту персональних даних клієнтів і забезпечення стабільності банківських систем.

7. Впровадження відкритого банкінгу, що розширює можливості обміну фінансовими даними між установами.

8. Автоматизація управління кредитним портфелем для здійснення моніторингу заборгованості та своєчасно реагування на ризики.

9. Адаптація цифровізації до воєнних умов, що забезпечує дистанційне обслуговування та підтримку клієнтів і бізнесу.

Таким чином, цифровізація кредитного процесу є важливим фактором підвищення ефективності банківської діяльності, зниження ризиків та розширення доступу до фінансових ресурсів. Її подальший розвиток визначатиме конкурентоспроможність банківської системи України та її інтеграцію у світовий фінансовий простір.

Список використаних джерел:

1. Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року. Національний банк України. URL: <https://surl.li/pcwjbm> (дата звернення: 15.04.2026)

2. Тимошенко Ю. О., Завада В. Я. Цифровізація як інструмент посилення безпеки кредитування підприємств у банківській системі України: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Наука в сучасному світі: інновації та виклики». 19-21 грудня 2024 р. Perfect Publishing, Торонто, Канада. 2024. 722 с. С. 682–685.

3. Менджул М. В. Договір банківського кредиту в умовах цифровізації. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне*

правознавство». С. 404–408. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.04.66>

Гончаренко І. Г. Кіберзагрози фінансового сектора в умовах війни. *Економіка та суспільство*. №50. 2023 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-82>

Кричевська Т. О., д.е.н., с.н.с., провідний науковий співробітник
сектора інституційної економіки відділу економічної теорії
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»

ФІНАНСОВА ПРИРОДА І ТЕХНОЛОГІЯ У РЕГУЛЮВАННІ СТЕЙБЛКОЇНІВ

Ключовими викликами регулювання стейблкоїнів є вибір між технологічною нейтральністю та врахуванням специфіки розподілених реєстрів, а також глобальна природа криптоактивів, що потребує глибокої міжнародної координації.

Як зазначають Г. Гортон і Дж. Чжан, «досить часто законодавці настільки зосереджуються на спробах зрозуміти нову технологічну інновацію, що не ставлять фундаментального запитання: що саме створюється» [1]. Насправді ж, як зазначає Президентка ЄЦБ К.Лагард, «фінансова діяльність, якою б новою вона не здавалася, майже завжди є варіаціями кількох незмінних функцій: здійснення транзакцій, заощадження та запозичення; інвестування й розподіл ризику; страхування та хеджування; трансформація строковості» [2]. Тож не випадково Рада з фінансової стабільності (FSB) та міжнародні органи зі встановлення стандартів, розробляючи рекомендації щодо регулювання системно важливих стейблкоїнів, керуються підходом «однакова діяльність – однаковий ризик – однаковий регуляторний результат».

Попри швидке зростання, абсолютний розмір сектору поки що не перевищує 5% обсягу депозитів у банках США чи векселів Казначейства США. Водночас легітимізація стейблкоїнів і попит на офшорні розрахунки зумовили якісний зсув їх застосування – від інструмента криптотрейдингу до елемента реальної платіжної інфраструктури, що підтверджується розходженням динаміки їхньої капіталізації з динамікою крипторинку.

Відповідно до Регламенту (ЄС) 2023/1114 (MiCA), криптоактив, що підтримує стабільну вартість через прив'язку до однієї офіційної валюти, може легалізуватися лише як токен електронних грошей (ЕМТ). Такі токени юридично прирівнюються до електронних грошей: їх власник має грошову вимогу до емітента, який зобов'язаний у будь-який момент викупити токени за номіналом у відповідній валюті. Щонайменше 30% отриманих коштів мають зберігатися на відокремлених рахунках у кредитних установах, а решта – інвестуватися у високоліквідні та низькоризикові активи в тій самій валюті.

За економічною суттю емітент ЕМТ подібний до небанківської установи електронних грошей (наприклад, PayPal): клієнт не є вкладником, а має грошову вимогу до емітента; гарантії вкладів не застосовуються, натомість діє режим сегрегації резервів. Водночас існує принципова відмінність: PayPal веде облік централізовано у власній системі, тоді як ЕМТ існують у формі токенів на розподіленому реєстрі та можуть передаватися без участі емітента після випуску. Це породжує додаткові ризики: технологічні ризики блокчейну (вразливості смарт-контрактів, мережеві збої, помилки інтеграції гаманців і платформ); ризики сумісності та інфраструктури (пов'язані з функціонуванням ЕМТ на різних блокчейнах, з міжблокчейновими мостами, відомими як вразливі точки для атак; інституційні ризики, пов'язані з вертикальною інтеграцією функцій (торгівля, зберігання, маркет-мейкінг, кредитування тощо), що створює конфлікти інтересів; додаткові ризики ліквідності, спричинені вільним обігом стейблкоїнів на блокчейні й існуванням вторинного ринку стейблкоїнів, що полегшують виникнення панічних настроїв і набігів власників токенів; ризики, пов'язані з випуском взаємозамінних токенів афілійованими структурами в різних юрисдикціях.

Наведені вимоги МіСА забезпечують відносно високий рівень захисту прав на погашення. Проте такий статус передбачено не всюди. У США, наприклад, відповідно до GENIUS Act емітент платіжного стейблкоїна зобов'язаний насамперед розкривати політику викупу та комісії. Правовий статус власника ближчий до режиму *asset-referenced tokens* у МіСА, ніж до електронних грошей. За м'якших режимів регулювання емітент стейблкоїна економічно нагадує нерегульований банк: емісія короткострокових зобов'язань, схильних до масових вилучень, зближує його з банками в логіці Даймонда–Дибвіга навіть за відсутності формального статусу депозиту. Водночас функціонально він подібний і до фонду грошового ринку – інвестує резерви в короткострокові активи з обіцянкою погашення за номіналом, але без еквівалентного режиму нагляду. Історія криз у сегменті ММФ показує, що навіть консервативні портфелі не усувають системного ризику без державної підтримки ліквідності і страхування внесків.

Модель «вузького банку» зі стовідсотковим резервуванням у центральному банку теоретично мінімізує кредитний ризик, але руйнує бізнес-модель стейблкоїна і створює конкурентні перекоси між юрисдикціями.

Поширення стейблкоїнів є частиною ширших макрофінансових трансформацій – переміщення платежів, ліквідності й частково кредитування за межі класичного банківського периметра. Стейблкоїни не створили автономної грошової системи, а «запозичили довіру» у суверенних валют. Якщо їхня легітимація відбувається без адекватного регуляторного наповнення, виникає ризик інституціоналізації приватної

«доларової реальності» без належної відповідальності, що перетворює фінансову інновацію на симулякр національної валюти.

Список використаних джерел:

1. Gorton G., Zhang J. Taming Wildcat Stablecoins. *University of Chicago Law Review*. 2023. Vol. 90. Iss. 3. Article 3. URL: <https://chicagounbound.uchicago.edu/uclrev/vol90/iss3/3>

2. Lagarde Ch. Cutting through the noise: exercising good judgment in a world of change. Welcome address at the ninth annual conference of the ESRB. Frankfurt am Main, 3 September 2025. URL: <https://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2025/html/ecb.sp250903~10647505c7.en.html>

Кустов В. П., доктор філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент»,
докторант кафедри менеджменту та маркетингу
ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ

ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ТОРГІВЛІ НА ФОНДОВОМУ РИНКУ

Сучасний фондовий ринок функціонує в умовах глибокої цифрової трансформації, де інформаційні технології відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності торговельних операцій. Вони суттєво змінюють механізми взаємодії учасників ринку, підвищуючи швидкість, прозорість і точність укладання угод з цінними паперами.

Одним із найважливіших напрямів є використання електронних торгових платформ, які забезпечують автоматизоване виконання операцій купівлі-продажу акцій, облігацій та інших фінансових інструментів у режимі реального часу. Такі системи мінімізують вплив людського фактора, зменшують транзакційні витрати та підвищують ліквідність ринку.

У свою чергу, цифрова трансформація фондового ринку є одним із напрямів розвитку сучасної фінансової системи, що передбачає впровадження інформаційних технологій у всі етапи здійснення біржових операцій. Цифровізація фондового ринку сприяє підвищенню ефективності його функціонування через автоматизацію торгових процесів, розвиток електронних платформ та покращення доступу інвесторів до фінансової інформації [1].

В умовах глобальної діджиталізації особливої актуальності набуває вплив цифрових технологій на світовий фондовий ринок, який характеризується зростанням ролі онлайн-торгівлі, алгоритмічних систем та високочастотних операцій. Цифровізація змінює структуру ринку, підвищує його ліквідність та забезпечує швидке реагування на зміни ринкової кон'юнктури [2]. Крім того, інформаційні технології сприяють підвищенню прозорості фондового ринку, оскільки забезпечують оперативний доступ до біржових даних, аналітики та фінансової звітності емітентів, що дозволяє інвесторам приймати більш обґрунтовані рішення та знижувати рівень інвестиційних ризиків.

Відповідно цифрова трансформація фондового ринку є визначальним фактором його розвитку, що забезпечує підвищення ефективності торгових операцій, розширення кола учасників ринку та інтеграцію у глобальний фінансовий простір.

Важливу роль у сучасному функціонуванні фондового ринку відіграють алгоритмічна та високочастотна торгівля, які ґрунтуються на застосуванні складних математичних моделей, методів штучного інтелекту та технологій обробки великих масивів даних (Big Data). Такі підходи дозволяють автоматизувати процес прийняття торгових рішень без безпосередньої участі людини, що забезпечує надзвичайно високу швидкість реакції на зміни ринкових умов. Алгоритмічні системи аналізують ринкові сигнали, цінові коливання, обсяги торгів та історичні дані, формуючи прогностичні моделі поведінки активів і визначаючи оптимальні моменти для здійснення операцій купівлі або продажу фінансових інструментів.

Завдяки цьому підвищується ефективність інвестиційних стратегій, оскільки зменшується вплив емоційного фактора та людських помилок, а також забезпечується можливість одночасного опрацювання великої кількості ринкових індикаторів. Високочастотна торгівля, у свою чергу, дозволяє здійснювати тисячі операцій за частки секунди, використовуючи мінімальні цінові коливання, що формує новий рівень конкуренції між учасниками фондового ринку та підвищує його ліквідність.

Окремо слід відзначити розвиток сучасних систем аналітики та ризик-менеджменту, які базуються на використанні цифрових технологій і дозволяють інвесторам та фінансовим установам більш точно оцінювати ринкові ризики. Такі системи забезпечують прогнозування динаміки цін, моделювання різних сценаріїв розвитку ринку та формування збалансованих інвестиційних портфелів з урахуванням рівня ризику та очікуваної дохідності.

Використання хмарних технологій значно розширює можливості обробки фінансової інформації, забезпечуючи масштабованість, швидкість доступу та збереження великих обсягів біржових даних. API-інтеграції дозволяють підключати торгові платформи до різних джерел фінансової інформації в режимі реального часу, що сприяє оперативному оновленню даних і підвищує точність аналітичних розрахунків. У сукупності ці технології формують високотехнологічне середовище функціонування фондового ринку, яке характеризується високою швидкістю, точністю та глобальною взаємопов'язаністю учасників.

Отже, впровадження інформаційних технологій у торгівлю на фондовому ринку є вагомим чинником його розвитку, що сприяє підвищенню ефективності, прозорості та конкурентоспроможності фінансових операцій у сучасних умовах цифрової економіки, що забезпечує більш швидку адаптацію ринку до змін зовнішнього середовища та посилює інтеграцію національних фінансових систем у

глобальний економічний простір. Крім того, цифрові інновації створюють передумови для появи нових фінансових інструментів і моделей інвестування, що розширює можливості учасників ринку.

Список використаних джерел:

1. Калач Г.М. Цифрова трансформація фондового ринку. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка*. 2018. Вип. 2 (52). С. 171–177.

2. Хома І. Б., Мисько Ю. М. Вплив діджиталізації на світовий фондовий ринок. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 57 / 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-102>.

Кучмійова Т. С., к. е. н., доцент, доцент кафедри економічної кібернетики, комп'ютерних наук та інформаційних технологій

Миколаївського національного аграрного університету

Микитюк В. С., студент

Миколаївського національного аграрного університету

ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОБЛІКУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У процесі цифровізації економіки облік і оподаткування трансформуються з технічних функцій у ключові управлінські інструменти, що забезпечують аналіз, прогнозування та контроль фінансових потоків. Їх інтеграція в єдину цифрову систему управління підприємством набуває стратегічного значення.

Бухгалтерський облік виступає інформаційним ядром підприємства, а в умовах діджиталізації цю роль реалізують автоматизовані системи, які гарантують точність, своєчасність та багаторазове використання даних. Це дозволяє управлінському персоналу контролювати фінансовий стан і моделювати наслідки рішень до їх впровадження, що змінює парадигму управління на проактивну, аналітичну та довгостроково орієнтовану [1].

Фінансова звітність на основі цифрового обліку є важливим джерелом даних для внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів, відображаючи фінансовий стан, результати діяльності та рух коштів для оцінки ефективності управління. У цифрову епоху особливої ваги набуває управлінська звітність, адаптована до потреб керівництва: завдяки гнучкості цифрових інструментів вона дозволяє деталізовано аналізувати напрями діяльності, оцінювати використання ресурсів і виявляти резерви підвищення прибутковості.

Податкова система зазнає суттєвих змін під впливом цифровізації. Сучасне управління податками передбачає не лише дотримання законодавчих норм, а й оптимізацію податкового навантаження на базі точних облікових даних. Рациональне податкове планування стає можливим завдяки автоматизації розрахунків та інтеграції податкових

модулів в обліковій системі. Це дозволяє зменшити податкові витрати, підвищити фінансову стійкість суб'єкта господарювання і водночас забезпечити прозорість та законність усіх операцій. Важливо наголосити, що ефективне податкове планування не тотожне ухиленню від оподаткування, а передбачає легальне використання передбачених законодавством механізмів оптимізації [2].

Податкові зобов'язання формуються безпосередньо на основі даних бухгалтерського обліку, що зумовлює тісний взаємозв'язок між обліковою та податковою системами. У цифровому середовищі цей зв'язок стає ще тіснішим, оскільки автоматизовані системи дозволяють узгоджувати облікову та податкову політику в режимі реального часу. Завдяки цьому нівелюються традиційні проблеми, спричинені розбіжностями між бухгалтерськими та податковими правилами, які раніше вимагали додаткових ресурсів для ведення окремого податкового обліку. Тому управлінський процес стає менш ресурсозатратним, більш результативним і позбавленим багатьох ризиків, пов'язаних із помилками в розрахунках.

Інтеграція обліку та оподаткування в єдину управлінську систему сприяє підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства. Вона забезпечує узгодженість інформаційних потоків, знижує ймовірність помилок та сприяє прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень. Крім того, така інтеграція посилює контроль за фінансовими ресурсами й уможливорює їх раціональне використання. Важливо зазначити, що інтеграційні процеси не обмежуються лише технічним поєднанням систем, а передбачають також узгодження методичних підходів, уніфікацію термінології та підготовку персоналу до роботи в нових умовах [2].

Цифровізація облікових і податкових процесів відкриває нові можливості для управління ризиками. Аналіз великих масивів облікових даних дозволяє своєчасно ідентифікувати потенційні загрози, оцінити їхній вплив на фінансовий стан підприємства та розробити дієві заходи для їх мінімізації. Йдеться не лише про податкові ризики, а також і про кредитні, операційні, ринкові та репутаційні загрози. Застосування сучасних інформаційних технологій дає змогу автоматизувати моніторинг індикаторів ризику, формувати ранні попередження та підвищувати загальну стійкість підприємства до впливу несприятливих факторів [1].

В умовах глобалізації та інтеграції України до міжнародного економічного простору особливої актуальності набуває гармонізація національної системи обліку й оподаткування з міжнародними стандартами. Це сприяє підвищенню довіри з боку іноземних інвесторів, полегшує доступ до міжнародних ринків капіталу та забезпечує транспарентність діяльності вітчизняних підприємств. Відповідність міжнародним нормам, стає не просто конкурентною перевагою, а необхідною умовою успішної інтеграції вітчизняного бізнесу у світову економічну систему.

Таким чином, трансформація обліку і оподаткування виступає

невід’ємною складовою сучасної системи управління підприємством. Вона забезпечує формування якісного інформаційного підґрунтя для аналізу, контролю та прийняття управлінських рішень. Ефективне використання цих інструментів дає змогу оптимізувати витрати, підвищити фінансову стійкість, мінімізувати ризики та забезпечити сталий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Портоварас Т. Р. Звітність суб’єктів господарювання як джерело аналізу та інструмент управління. Бізнес Інформ. 2024. №6. С. 293–300. URL: https://mail.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-6_0-pages-293_300.pdf

2. Данілов, О. (2024). Податкові зміни в контексті євроінтеграційних процесів України та їх вплив на бухгалтерський облік. Економіка та суспільство, (61). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-60>

Нагаєва Г. О., к. е. н., доц., доцент кафедри фінансів,
банківської справи та страхування
Державного біотехнологічного університету
Матюхіна Р. С., студентка
Державного біотехнологічного університету

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СТРАХОВОГО РИНКУ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

В теперішніх умовах світовий ринок страхування провадить свою діяльність в на основі широкої диджиталізація. Нові цифрові технології достатньою мірою проникли в страхову галузь вітчизняної економіки та впливають на розвиток ринку страхових послуг. Все це спричинило необхідність перегляду підходів до ведення страхової справи та пошуку нових можливостей страхового ринку.

Сучасні економічні реалії, включаючи інновацій їсть цифрової економіки, формують нові вимоги до страховиків, але треба визнати, що диджиталізація страхової діяльності “відстає” порівняно з іншими сферами. Недостатній рівень кібербезпеки, недосконале нормативно-правове регулювання, нерівномірний доступ до цифрових технологій залишаються перешкодами для розвитку цифрового страхування.

Під цифровим страхуванням можна розуміти частину економічних відносин, зумовлених наявністю страхових інтересів організацій і громадян та їх задоволенням за допомогою цифрових технологій, до яких належать: великі дані; нейротехнології та штучний інтелект; нові виробничі технології; компоненти робототехніки та сенсорика; технології бездротового зв'язку; технології віртуальної та доповненої реальності [1].

Цифрові перетворення в страхуванні фокусуються на автоматизації та створенні розумніших, інноваційних технологій реалізації страхових продуктів, а штучний інтелект демонструє значні ринкові перспективи

Проблема детермінації цифрового страхування полягає в його дуальності. З одного боку, цифрове страхування породжується цифровою економікою, а з іншого боку, воно є її складовою через реалізацію цифрових технологій, органічно імплементованих інститутом страхування.

Основними напрямками цифровізації страхового ринку є: інтернетизація, індивідуалізація та диджиталізація. Інтернетизація як напрям цифровізації страхового ринку здійснюється за допомогою використання Інтернету в бізнес-процесах страхової компанії. Інтернетизація страхової діяльності реалізується в страхових компаніях за такими напрямками: інтернет-продажі страхових послуг; врегулювання страхових випадків онлайн; збір інформації про страхувальників через Інтернет.

Надання нових страхових послуг стало можливим завдяки впровадженню страховими компаніями мобільних додатків, тобто спеціальних технологічних рішень для смартфонів.

Основними проблемами індивідуалізації на страховому ринку є:

- недостатнє опрацювання ступеня впливу зібраних показників на ризик;
- законність використання зібраних даних про страхувальника тощо.

Під диджиталізацією на страховому ринку ми маємо на увазі використання цифрових технологій у бізнес-процесах страховика. Багато в чому інтерес страхових компаній до диджиталізації страхового бізнесу визначатиметься ступенем розвитку блокчейн-технологій.

Основними проблемами диджиталізації є:

- обмеженість і труднощі з масштабованістю застосування цифрових технологій у зв'язку з необхідністю понесення витрат на переоснащення ІТ-забезпечення страхової діяльності та перенавчання співробітників;
- безпека, зокрема щодо доступу до особистих даних;
- конкуренція цифрових каналів з іншими каналами послуг страхових компаній;
- необхідність перебудови внутрішніх бізнес-процесів страхової компанії;
- недостатня кількість кваліфікованих фахівців [2].

Розвиток страхового ринку дедалі більше залежить від упровадження нових технологій цифрової економіки, які впливають на технологію страхування, але не змінюють його економічної сутності. У результаті використання цифрових технологій у страховій діяльності:

- підвищиться ефективність і рентабельність страхової діяльності;
- здійсниться конвергенція взаємного і комерційного страхування
- відбудеться соціалізація страхових відносин;
- з'являться нові страхові послуги та продукти;
- зміниться ринок праці у сфері страхування (заміщення автоматизованими системами управління).

Цифровізація страхової діяльності супроводжуватиметься вираженими інноваціями, пов'язаними з підвищенням ефективності страхової діяльності, розробкою нових страхових продуктів.

Список використаних джерел:

1. Панченко О., Акінчиць О. Загрози та виклики цифровізації ринку страхових послуг в Україні. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2025. № 1(41). С. 386-395.[https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-386-395](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-386-395).

2. Попова Л. В. Сучасні тенденції розвитку цифрових технологій у страхуванні. Проблеми сучасних трансформацій. Серія «Економіка та управління. 2022. № 5. С. 2–4.

Нагорна І. І., к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту підприємств
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Рибіцька А. Р., студентка

Національного технічного університету України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Яременко О. Д., студентка

Національного технічного університету України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПРОГНОЗУВАННЯ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах динамічності зовнішнього середовища, зумовленої процесами військових дій, дефіцитом природних ресурсів та глобальною цифровою трансформацією, традиційні методи фінансового аналізу та прогнозування часто виявляються недостатньо гнучкими. Високий рівень невизначеності вимагає від менеджменту підприємств переходу від статичних прогнозів до динамічного моделювання в режимі реального часу. Використання цифрових інструментів стає критично необхідним для забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Метою роботи є систематизація сучасних цифрових інструментів прогнозування фінансового стану підприємств для забезпечення стратегічної стабільності та адаптивності бізнесу в умовах цифрової економіки.

Під прогнозуванням фінансового стану розуміють передбачення обсягу та розміщення фінансових ресурсів підприємства на певний термін, шляхом вивчення динаміки розвитку підприємства як суб'єкта господарської діяльності, на фоні реалій економічного життя суспільства та держави. Прогнозування дає можливість розглянути різні варіанти подальшого розвитку діяльності підприємства на основі прийняття того чи іншого напрямку роботи. Комплексний прогноз фінансового стану підприємства слід здійснювати на основі: [1]

- платоспроможності, яка відображає здатність підприємства своєчасно та в повному обсязі виконувати свої грошові зобов'язання за рахунок наявних ліквідних активів [2];

- фінансової стійкості, як здатності суб'єкта господарювання за рахунок власних оборотних коштів забезпечувати запаси, гарантувати розрахунки за зобов'язаннями та мінімізувати ризики виникнення не виправданої дебіторської заборгованості [2];

- інвестиційної привабливості, яка розглядає сукупність характеристик, що визначають доцільність інвестування в об'єкт [3];

- прибутковості, являє собою стійке економічне явище, що проявляється як підтверджена здатність підприємства генерувати позитивний фінансовий результат від здійснення як основної, так і всієї господарської діяльності [2];

- ліквідності, яка розглядається як здатність підприємства трансформувати активи в грошову форму для покриття поточних зобов'язань перед контрагентами та державою [2].

Прогнозування зазначених показників є критично важливим для забезпечення фінансової стабільності. Для підвищення точності та оперативності прогнозів доцільно впроваджувати цифрові інструменти, засновані на штучному інтелекті (ШІ), машинному навчанні та Big Data, які перевершують традиційні методи такі як експертні оцінки й часові ряди за точністю та швидкістю. До цих цифрових інструментів належать платформи Abacum, Anaplan, Workday Adaptive Planning та інші, які дозволяють автоматизувати моделювання на основі історичних даних та трендів. Моделювання на основі факторів (driver-based modeling) в Abacum пов'язує операційні драйвери такі як обсяг продажів, відтік клієнтів, витрати на залучення клієнтів з фінансовими показниками та прогнозує платоспроможність через сценарії грошового потоку й чистий робочий капітал. Функції штучного інтелекту в Planful та Vena Solutions застосовують машинне навчання для прогнозування часових рядів прибутковості, виявляє аномалії в коефіцієнтах ліквідності та автономії. Сценарне планування в Pigment та Anaplan моделює інвестиційну привабливість за різних макроекономічних умов, шляхом генерування динамічних котирувальних прогнозів (rolling forecasts) для рентабельності власного капіталу та внутрішньої норми прибутковості (IRR) [4].

Таким чином, інтеграція платформ на базі штучного інтелекту, машинного навчання, зокрема Anaplan, Abacum, Planful та інших інструментів забезпечує з вищою точністю та швидкістю порівняно з експертними оцінками комплексне прогнозування ключових індикаторів: платоспроможності, ліквідності, прибутковості та інвестиційної привабливості. Синергія сценарного моделювання, драйверного підходу та автоматизації обробки Big Data дозволяє підприємствам не лише оперативно виявляти аномалії у фінансових показниках, а й формувати багаторівневі стратегічні прогнози, що мінімізує вплив людського фактора

та створює надійне підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у реальному часі.

Список використаних джерел:

1. Цмоль О. І., Маршук А. А. Прогнозування фінансового стану підприємств за допомогою штучних нейронних мереж. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21.9 URL: [https://nv.nltu.edu.ua/ Archive/ 2011/21_9/347_Смо.pdf](https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2011/21_9/347_Смо.pdf) (Дата звертання: 15.03.2026)
2. Лесюк А. С. Система показників комплексної оцінки фінансового стану підприємства. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Том 31 (70). № 4. URL: [https:// www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_4/31_70_4_1/26.pdf](https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_4/31_70_4_1/26.pdf) (Дата звертання: 15.03.2026)
3. Погребняк А. Ю., Лопатюк В. С. Оцінка інвестиційної привабливості підприємства. «Економічний вісник НТУУ “Київський політехнічний інститут”». 2023. №26. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/287411/281315> (Дата звертання: 15.03.2026)
4. Pablo Fúster. The 12 Financial Forecasting Platforms Redefining FP&A in 2025. *Abacum*. 20.08.2025. URL: <https://www.abacum.ai/blog/financial-forecasting-tools> (Дата звернення: 15.03.2026).

Новікова Л. Ф., к.е.н., доц., доцент кафедри фінансів,
банківської справи та страхування
Університету митної справи та фінансів
Бродовська В. Ю., здобувач вищої освіти
Університету митної справи та фінансів

ДЖЕРЕЛА І ФОРМИ ФІНАНСУВАННЯ ІННОВАЦІЙ

Інноваційний розвиток є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств і забезпечення економічного зростання держави. У сучасних умовах впровадження нових технологій, продуктів і послуг потребує значних фінансових ресурсів, що зумовлює актуальність дослідження джерел і форм фінансування інноваційної діяльності [1]. Саме інновації забезпечують перехід економіки на новий рівень розвитку, сприяють підвищенню продуктивності праці та ефективності використання ресурсів.

Фінансування інновацій являє собою процес забезпечення грошовими ресурсами заходів, пов'язаних зі створенням, впровадженням та комерціалізацією інновацій. До таких заходів належать науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, впровадження нових технологій, модернізація виробництва та вихід на нові ринки. Характерною особливістю цього процесу є високий рівень ризику, тривалий період окупності інвестицій і невизначеність кінцевих результатів, що ускладнює залучення фінансових ресурсів [2].

Основними джерелами фінансування інновацій є власні, залучені та позикові кошти, а також бюджетне фінансування і міжнародна підтримка. До власних джерел належать прибуток підприємства, амортизаційні відрахування та внутрішні резерви. Самофінансування є найбільш доступним способом забезпечення інноваційної діяльності, проте воно має обмежений характер, особливо для підприємств, які не мають достатнього рівня прибутковості. Водночас використання власних коштів дозволяє підприємствам зберігати фінансову незалежність і уникати додаткових зобов'язань.

Залучені кошти включають інвестиції від сторонніх осіб та організацій, зокрема фінансування з боку інвесторів і венчурних фондів. Венчурний капітал відіграє важливу роль у розвитку інновацій, оскільки дозволяє реалізовувати високоризикові, але перспективні проєкти, особливо на початкових стадіях їх розвитку [3]. Крім того, залучення інвесторів часто супроводжується отриманням додаткового досвіду, управлінських компетенцій і доступу до нових ринків.

Позикові джерела фінансування представлені банківськими кредитами та іншими видами позик. Вони дають змогу підприємствам швидко отримати необхідні ресурси, однак пов'язані з необхідністю повернення коштів і сплати відсотків, що підвищує фінансове навантаження та ризики. У зв'язку з цим підприємства повинні ретельно оцінювати свою платоспроможність та фінансову стійкість перед залученням позикових коштів.

Важливе значення має державне фінансування інноваційної діяльності, яке реалізується через бюджетні програми, субсидії, гранти та податкові стимули. Державна підтримка спрямована на розвиток пріоритетних галузей економіки та стимулювання науково-технічного прогресу [4]. Значну роль також відіграють міжнародні організації, які надають гранти та фінансову допомогу для реалізації інноваційних проєктів на конкурсній основі. Така підтримка є особливо важливою для малих інноваційних підприємств та стартапів.

Форми фінансування інновацій включають самофінансування, кредитування, інвестування, державну підтримку, лізинг і партнерство. Лізинг дозволяє підприємствам використовувати сучасне обладнання без значних одноразових витрат, а партнерство забезпечує об'єднання ресурсів кількох учасників для реалізації масштабних інноваційних проєктів. Вибір конкретної форми залежить від масштабів проєкту, рівня ризику, доступності фінансових ресурсів та стратегічних цілей підприємства [5].

Узагальнюючи, можна зазначити, що ефективне фінансування інновацій є складним процесом, який потребує поєднання різних джерел і форм. Жодне окреме джерело не може повністю забезпечити потреби інноваційної діяльності, тому підприємства змушені комбінувати власні, залучені та позикові ресурси. Особливого значення набуває розвиток інвестиційного середовища та державної підтримки, що створює сприятливі умови для впровадження інновацій. Водночас важливим є формування сприятливого інституційного середовища та ефективної фінансової інфраструктури. Крім того, важливим є врахування специфічних особливостей інноваційної

діяльності, таких як високий рівень ризику, значні початкові витрати та тривалий період окупності. У цих умовах підприємства повинні здійснювати ретельне фінансове планування, оцінювати ризики та використовувати сучасні інструменти фінансування, зокрема диверсифікацію джерел коштів. Залучення міжнародних ресурсів і інтеграція у світову інноваційну систему також сприяють підвищенню ефективності інноваційної діяльності та забезпечують доступ до додаткових фінансових можливостей. Це дозволяє розширити можливості фінансування та підвищити стійкість інноваційних проєктів.

Таким чином, фінансування інновацій виступає ключовим елементом розвитку економіки, а його ефективна організація дозволяє забезпечити реалізацію інноваційних проєктів, підвищення конкурентоспроможності підприємств і сталий економічний розвиток країни.

Список використаних джерел:

1. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення 17.04.2026).
2. Інноваційна діяльність підприємств. *Державна служба статистики України* : веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 17.04.2026).
3. Інноваційна діяльність в Україні. *Національна академія наук України* : веб-сайт. URL: <https://www.nas.gov.ua> (дата звернення 18.04.2026).
4. Інноваційний розвиток. *Міністерство економіки України* : веб-сайт. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення 18.04.2026).
5. Український фонд стартапів: веб-сайт. URL: <https://usf.com.ua> (дата звернення 19.04.2026).

Новікова Л. Ф., к.е.н., доц., доцент кафедри фінансів,
банківської справи та страхування Університету митної справи та фінансів
Дулік Т. О., к.е.н, доц., доцент кафедри соціального
забезпечення та податкової політики
Університету митної справи та фінансів

ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У сучасних умовах глобалізації та посилення конкуренції між національними економіками інвестиційно-інноваційна діяльність виступає ключовим чинником забезпечення сталого економічного розвитку, підвищення конкурентоспроможності держави та її інтеграції у світовий економічний простір. Ефективність інноваційного розвитку значною мірою залежить від належного фінансового забезпечення, яке визначає масштаби, темпи та результативність інноваційних процесів.

Фінансове забезпечення інвестиційно-інноваційної діяльності слід розглядати як систему економічних відносин, пов'язаних із формуванням,

розподілом та використанням фінансових ресурсів, спрямованих на стимулювання інвестиційної діяльності та впровадження інновацій. Воно включає різноманітні джерела фінансування, інструменти державного регулювання та механізми підтримки інноваційного розвитку.

Основними джерелами фінансового забезпечення інвестиційно-інноваційної діяльності є державний бюджет, кошти підприємств, банківські кредити, іноземні інвестиції, венчурний капітал та інші альтернативні фінансові ресурси. В умовах обмеженості бюджетних ресурсів особливого значення набуває диверсифікація джерел фінансування та активізація участі приватного сектора в інноваційній діяльності.

Важливу роль у фінансовому забезпеченні інвестиційно-інноваційної діяльності відіграє держава, яка через інструменти фіскальної, грошово-кредитної та інституційної політики формує сприятливе середовище для інноваційного розвитку. До таких інструментів належать податкові пільги для інноваційних підприємств, державні субсидії та гранти, підтримка наукових досліджень, розвиток інноваційної інфраструктури (технопарків, бізнес-інкубаторів, кластерів).

Особливе значення має розвиток механізмів державно-приватного партнерства, які дозволяють об'єднувати ресурси держави та бізнесу для реалізації масштабних інноваційних проєктів. Такий підхід сприяє зниженню фінансових ризиків, підвищенню ефективності використання ресурсів та прискоренню впровадження інновацій.

Одним із ключових напрямів удосконалення фінансового забезпечення інвестиційно-інноваційної політики є розвиток фінансового ринку, зокрема ринку капіталу, що забезпечує доступ підприємств до довгострокових фінансових ресурсів. Важливу роль відіграють також інституційні інвестори, які можуть виступати джерелом стабільного фінансування інноваційних проєктів.

Водночас в Україні існує низка проблем, що стримують ефективне фінансове забезпечення інвестиційно-інноваційної діяльності. Серед них – недостатній обсяг державного фінансування науки та інновацій, недосконалість фінансової інфраструктури, обмежений доступ до кредитних ресурсів, високий рівень ризиків інноваційної діяльності, а також низька інвестиційна привабливість економіки. Значною проблемою є також слабкий розвиток венчурного фінансування та недостатня інтеграція науки і бізнесу.

У цих умовах особливої актуальності набуває формування ефективного механізму фінансового забезпечення інвестиційно-інноваційної діяльності, який має ґрунтуватися на таких принципах: системності, цільової спрямованості, ефективності використання ресурсів, прозорості та відповідальності. Необхідним є також посилення координації між різними рівнями влади та суб'єктами господарювання у сфері інноваційного розвитку.

Кількість інноваційно активних підприємств в Україні у 2022–2024 рр. становила 17,6 % [1].

Протягом 2023–2025 рр. сформувалися такі позитивні тренди: зростання кількості інноваційних підприємств; збільшення ролі міжнародного фінансування; розвиток стартап-екосистеми; активізація оборонних інновацій. Водночас негативними ключовими тенденціями є: низька частка витрат на наукові дослідження та інновації у ВВП (менше 1%); скорочення інвестицій у цивільні галузі; нестабільна динаміка інноваційної продукції та обмежене державне фінансування [2].

Перспективними напрямками вдосконалення фінансового забезпечення інвестиційно-інноваційної діяльності є: розширення інструментів державної підтримки інновацій (гранти, податкові стимули, гарантії); розвиток венчурного фінансування та стартап-екосистеми; стимулювання залучення іноземних інвестицій у високотехнологічні галузі; підвищення ефективності використання бюджетних коштів; розвиток цифрових фінансових інструментів та фінтех-рішень; зміцнення взаємодії між наукою, освітою та бізнесом.

Таким чином, фінансове забезпечення інвестиційно-інноваційної діяльності є складною багаторівневою системою, що потребує комплексного підходу до її формування та реалізації. Забезпечення належного рівня фінансування інноваційної діяльності сприятиме підвищенню технологічного рівня економіки, розвитку людського капіталу та досягненню довгострокового економічного зростання.

Узагальнюючи, слід зазначити, що ефективна інвестиційно-інноваційна діяльність неможлива без належного фінансового підґрунтя, яке забезпечує реалізацію стратегічних пріоритетів розвитку держави. Тому вдосконалення механізмів фінансового забезпечення має стати одним із ключових завдань економічної політики України в умовах сучасних викликів.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Собкевич О. Інноваційна діяльність промислових підприємств в Україні під час повномасштабної війни. URL: [az_innovacii_prom_pidpriemstv-2025_24112025.pdf](#).

Осадчук Н. В., к.е.н., доц., доцент кафедри фінансів,
банківської справи та страхування
Уманського національного університету

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ ПІД ВПЛИВОМ НЕОБАНКІВ

Банківський сектор сьогодні перебуває в умовах значних трансформацій, рушійною силою яких виступають інноваційні цифрові установи – необанки. Вони пропонують зручний, безперервний мобільний сервіс, який відповідає потребам і очікуванням сучасних користувачів.

Розпочавши свій розвиток як невеликі стартапи в середині 2000-х років, необанки поступово перетворилися на потужних гравців фінансового ринку, окремі з яких обслуговують сотні мільйонів клієнтів у всьому світі.

Ключовими чинниками їхнього стрімкого зростання стали поєднання інтуїтивно зрозумілих інтерфейсів, низьких або відсутніх комісій, інноваційних функцій, а також здатність залучати ті групи населення, які раніше залишалися поза межами традиційних банківських послуг. Додатково важливу роль відіграє постійне впровадження цифрових технологій, що дозволяє небанкам швидко адаптуватися до змін ринку та оперативно реагувати на потреби клієнтів.

Необанк – це фінтех-компанія, яка надає фінансові та банківські послуги повністю в цифровому форматі та не має традиційних банківських відділень. Небанки також називають віртуальними банками, інтернет-банками або цифровими банками.

Одним із ключових драйверів зростання кількості небанків є зміна поведінки споживачів, які все частіше вимагають безперешкодного та зручного доступу до фінансових послуг. Традиційні банки з їхніми застарілими системами та бюрократичними процесами намагаються йти в ногу з цими еволюціонуючими очікуваннями. На відміну від них, небанки змогли використати свої цифрові платформи, щоб пропонувати послуги, які не лише швидші та зручніші для користувачів, але й пристосовані до індивідуальних потреб клієнтів [1].

Станом на березень 2026 року ринок небанків в Україні характеризується одночасно розвитком цифрових банківських сервісів і наявністю ознак інституційної нестабільності. Упродовж останніх років на ринку з'явилася низка фінтех-проектів, частина з яких змогла інтегруватися в банківську систему, тоді як інші припинили операційну діяльність або перебувають у процесі ліквідації. Зокрема, Sportbank та Todobank фактично припинили надання банківських послуг і вийшли з ринку цифрового банкінгу, тоді як проєкт Neobank перебуває у стадії ліквідаційних процедур у зв'язку з припиненням діяльності банку-ліцензіата, що обмежує його подальше функціонування як фінансового сервісу.

Основними причинами згорання їхньої діяльності стали фінансова нестійкість, а також невідповідність обраних бізнес-моделей реальним потребам ринку. Водночас небанки, які залишаються активними, продовжують розвиватися та зміцнювати свої позиції.

Серед учасників ринку цифрового банкінгу в Україні провідні позиції займає Monobank. Він функціонує як фінтех-проект у партнерстві з банком-ліцензіатом і переважно орієнтований на дистанційне обслуговування клієнтів через мобільний застосунок. Значною конкурентною перевагою Monobank є швидкість відкриття рахунку, зручний інтерфейс та високий рівень автоматизації банківських операцій.

Крім базових фінансових послуг, банк розвиває кешбек-програми, кредитні продукти та сервіси для підприємців. Водночас у Києві періодично функціонують тимчасові офлайн-простори та консультаційні точки, які використовуються для комунікації з клієнтами та презентацій продуктів, але не є класичними банківськими відділеннями.

Виникнення необанків – це більше, ніж просто виклик. Це можливість для традиційних банків переосмислити свою роль у фінансовій екосистемі, що швидко розвивається. Традиційні банки можуть успішно орієнтуватися в цьому новому ландшафті, приймаючи цифрову трансформацію, сприяючи стратегічним партнерствам та впроваджуючи інновації у відповідь на зміну очікувань клієнтів. Цей шлях може бути складним, але потенціал для створення більш доступного, ефективного та персоналізованого банківського досвіду для клієнтів робить його вартим зусилля [2, с. 56].

Необанки виступають важливим чинником модернізації банківської системи, стимулюючи традиційні банки до підвищення ефективності, гнучкості та якості обслуговування клієнтів. Їх поява та активний розвиток змушують класичні банківські установи переглядати власні бізнес-моделі, впроваджувати цифрові технології, автоматизувати внутрішні процеси та розширювати спектр онлайн-послуг.

Крім того, необанки формують нові стандарти взаємодії з клієнтами, орієнтовані на швидкість, простоту та доступність фінансових сервісів у будь-який час і з будь-якого місця. Це, у свою чергу, підштовхує традиційні банки до вдосконалення мобільних додатків, зниження вартості послуг, підвищення прозорості тарифів і впровадження персоналізованих фінансових продуктів.

У довгостроковій перспективі така конкуренція сприяє формуванню більш інноваційної, клієнтоорієнтованої та стійкої банківської системи, здатної ефективно реагувати на виклики цифрової економіки та потреби сучасного суспільства.

Список використаних джерел:

1. Frost J. The Economic Forces Driving Fintech Adoption across Countries. BIS Working Papers. 2020. No. 838. URL: <https://kansascityfed.org/Payments%20Systems%20Research%20Briefings/documents/7600/psrb20bradford0812.pdf> (дата звернення: 15.04.2026).

2. Король М. М., Пашенко Т. Необанки та їх вплив на функціонування традиційних банків. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2025. Вип. 56. С. 50–59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2025-56-7>

Панасейко І. М., к.е.н., доц., доцент кафедри фінансів,
банківської справи та страхування
Університету митної справи та фінансів
Панасейко С. М., к.е.н., доц., доцент кафедри підприємництва,
торгівлі та економіки підприємства
Університету митної справи та фінансів

РОЗВИТОК ФОНДОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ ТА ЙОГО ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК З МАКРОЕКОНОМІЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ

Фондовий ринок – важлива складова фінансової системи країни, яка активно впливає на розвиток економіки. Український фондовий ринок за роки незалежності пройшов період формування, кілька фінансових криз, вплив війни з 2014 р. та період воєнного стану, починаючи з 2022 року, по даний час.

До 2014 року фоновий ринок формувався на основі російської моделі: біржі та біржова інфраструктура переважно належала російському капіталу, в законодавстві України було імplementовано багато російських норм, технологічна база та програмне забезпечення фондового ринку було російським. З 2014 року Рішенням Ради національної безпеки і оборони України було заборонено використання російського програмного забезпечення фондового ринку. За кілька місяців фондовий ринок України практично зник. Залишилися лише торгові платформи, зокрема, платформи Національного банку України (НБУ) та Міністерства фінансів України (МФУ).

В 2015–2021 роках відбувалося поступове приведення законодавства України до вимог Європейського союзу. Цей період на фондовому ринку відзначався певною активізацією інвестування та торгівлі. Існувало багато компаній, в тому числі і компаній з управління активами, які приваблювали інвесторів. Вони належали олігархам, але в них також інвестували фізичні особи. В березні 2017 року були прийняті зміни до законодавства, які дозволяли примусовий викуп акцій у міноритарних акціонерів. Це сприяло ще більшому зосередженню контролю над акціонерними товариствами з боку крупного капіталу. В цілому зазначимо, що до повномасштабного вторгнення росії на фондовому ринку України відбувалися законодавчі зміни в напрямку гармонізації з законодавством ЄС; фондовий ринок був не дуже розвинений, мав незначний обсяг, крім боргових сегментів.

На початку повномасштабного вторгнення росії в Україну, 24 лютого 2022 року для стабілізації ситуації Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР) на позачерговому засіданні прийняла рішення зупинити розміщення, обіг і викуп всіх цінних паперів, а також проведення операцій у системі депозитарного обліку та системах клірингового обліку. Винятком становили операції, необхідні для здійснення НБУ монетарної та грошово-кредитної політики та МФУ для операцій з обслуговування державного боргу. Всіх підконтрольних НКЦПФР інституційних інвесторів зобов'язали припинити роботу. Інституційні інвестори (компанії з управління активами, зберігачі активів інститутів спільного інвестування та недержавних

пенсійних фондів, адміністратори недержавних пенсійних фондів, особи, які провадять діяльність з управління майном для фінансування об'єктів будівництва та/або здійснення операцій з нерухомістю), мали зупинити проведення всіх операцій з активами інститутів спільного інвестування, недержавних пенсійних фондів, фондів фінансування будівництва, фондів операцій з нерухомістю.

До кінця березня 2022 року не працювали інформаційні сервіси на офіційному вебсайті НКЦПФР: Державний реєстр випусків цінних паперів. Реєстр професійних учасників ринків капіталу та організованих товарних ринків, Реєстр недержавних пенсійних фондів, Реєстр ІСІ, Державний реєстр фінансових установ, Реєстр сертифікованих спеціалістів та ін. Влітку 2022 року було пом'якшення регулювання фондового ринку, що було пов'язано з розміщенням військових ОВДП.

В період 2023 - 2026 років відбулось певне пожвавлення торгівлі на фондовому ринку України, проте його частка залишається низькою, без тенденцій повернення до передвоєнного стану.

Слід зазначити, що між розвитком фондового ринку та економіки країни існує взаємозв'язок. Але він не є прямолінійним. Основні

асpekтами даної взаємозалежності є наступні. Першим аспектом є те, що фондовий ринок вважається випереджальним індикатором економіки. У даному випадку можна відмітити застосування індексів FTSE, DAX, Dow Jones, S&P 500 та інших, які свідчать про відношення інвесторів до перспектив економіки – зростання, спад, або кризи. Другим аспектом є динаміка зміни ВВП та прибутковості компаній. Як відомо, їх зростання призводить до збільшення вартості акції. Рецесія, падіння прибутків компаній призводять до зниження фондового ринку. Третім аспектом є стан монетарної політики та фондового ринку. Зниження відсоткової ставки НБУ, здешевлення кредитів стимулюють фондовий ринок та бізнес. Підвищення кредитних ставок призводить до здорожчення кредиту та, відповідно, зниження ринкової вартості акцій. Наступним аспектом є довіра та інвестиції. Стабільність економіки заохочує інвесторів вкладати грошові кошти в акції. І, навпаки, політична нестабільність, зростання інфляції, зростання ризиків спричиняють виведення коштів і як наслідок – обвал ринку.

Але деколи ринок може «відриватися» від економіки. Тобто ми говоримо про ефект «бульбашки», коли ринок зростає навіть за слабких економічних показників. Але потім спостерігається різке падіння. Таким чином можна стверджувати, що між фондовим ринком і економікою є зв'язок, але напрями їх розвитку можуть бути різними. Причинами цього є банківська політика спекуляції, рівень довіри інвесторів, тощо.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт НКЦПФР. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/>
2. Шулик Ю.В. Стан та перспективи фондового ринку України. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія «Економіка». № 33(61). С.69 – 80. DOI: 10.25264/2311-5149-2024-33(61)-69-80.

Пономарьова О. Б., старший викладач
кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Університету митної справи та фінансів
Мальцев О. В., аспірант
Університету митної справи та фінансів

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКИМИ РИЗИКАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРА

Цифрові технології у сфері фінансових послуг докорінно змінюють підходи до управління ризиками в банківському секторі. Завдяки можливості аналізувати значні обсяги інформації, автоматизувати складні аналітичні процеси та швидко ідентифікувати потенційні небезпеки, підвищується ефективність контролю. Використання алгоритмів для аналізу транзакцій, методів машинного навчання, рішень на базі блокчейну та хмарних платформ сприяє підвищенню прозорості фінансових операцій і формує якісно новий рівень їх моніторингу.

Водночас запровадження інноваційних технологій потребує комплексного підходу до аналізу їх результативності, встановлення взаємодії між окремими цифровими інструментами, а також формування практичних рекомендацій для їх ефективного використання у банківській системі.

В Україні процес цифрової трансформації банківського сектору здійснюється в межах визначеного нормативно-правового середовища, яке регулює впровадження сучасних технологічних рішень. Зокрема, Закон України від 17 лютого 2022 року № 2075-IX [1] окреслює базові засади використання хмарних сервісів, а також встановлює вимоги щодо захисту та обробки даних як у державному, так і в приватному секторі. Постанова Національного банку України від 25 серпня 2025 року № 99 [2] визначає особливості застосування хмарних технологій у діяльності банківських установ і регулює організацію бухгалтерського обліку з урахуванням цифрових інструментів.

Норми цих регуляторних актів формують основу для безпечного впровадження алгоритмічних рішень, систем машинного навчання та блокчейн-технологій у внутрішні процеси банків. Це, своєю чергою, сприяє підвищенню рівня надійності управління ризиками та вдосконаленню контролю за фінансовими операціями.

Практичний досвід функціонування фінансового сектору України підтверджує інтенсивне впровадження інформаційних технологій у сферу ризик-менеджменту. Банки активно використовують сучасні алгоритмічні рішення для безперервного відстеження транзакцій у режимі реального часу. Інструменти, побудовані на основі штучного інтелекту та методів машинного навчання, забезпечують автоматизоване виявлення підозрілих операцій, здійснення клієнтського скорингу та прогнозування потенційних ризиків.

У діяльності банківських установ широко застосовуються спеціалізовані програмні продукти, зокрема LexisNexis Fraud Intelligence, SAS Fraud Management та FICO Falcon Fraud Manager, які спрямовані на підвищення ефективності протидії фінансовому шахрайству.

Крім того, цифрові платформи таких українських банків, як monobank, ПриватБанк, ОТП Банк, Ощадбанк та Sense Bank, активно інтегрують аналітичні модулі на базі ІІ та ML. Це дає змогу здійснювати прогнозування поведінкових моделей клієнтів, підвищувати якість прийняття кредитних рішень, аналізувати транзакційну історію та своєчасно виявляти аномальні фінансові операції.

Аналіз свідчить, що найбільш суттєвий вплив на мінімізацію операційних ризиків мають алгоритмічні системи, оскільки вони забезпечують оперативну ідентифікацію критичних і нетипових транзакцій. Водночас моделі машинного навчання відіграють ключову роль у сфері управління кредитними ризиками, адже дозволяють оцінювати ймовірність дефолту позичальників на основі комплексного аналізу значних масивів клієнтських даних.

У свою чергу, технології блокчейну демонструють найвищу ефективність у протидії шахрайству завдяки таким властивостям, як прозорість операцій та неможливість зміни вже зафіксованих записів. На відміну від них, цифрові аналітичні платформи характеризуються збалансованим впливом на всі ключові категорії ризиків, оскільки забезпечують інтеграцію інформації з різних джерел і формують аналітичну основу для своєчасного прийняття управлінських рішень.

Отже, застосування зазначених технологічних рішень суттєво розширює можливості банків у сфері оперативного виявлення ризикових операцій і сприяє дотриманню вимог фінансового моніторингу, встановлених НБУ.

Пріоритетним напрямом удосконалення моніторингу ризиків є інтеграція та уніфікація даних у межах єдиної інформаційної системи. Це забезпечує підвищення якості аналітики, своєчасне виявлення відхилень у фінансових потоках та зниження ймовірності збитків. Ефективність ризик-менеджменту визначається обґрунтованістю критеріїв оцінювання, що враховують клієнтську активність, структуру кредитного портфеля та концентрацію ризикових операцій. Це підвищує точність прогнозування та зменшує аналітичні похибки. Важливим є також міжфункціональна взаємодія підрозділів, що забезпечує комплексну оцінку ризиків на основі поєднання фінансової, операційної та ІТ-аналітики. Це сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень.

Таким чином, застосування сучасних аналітичних технологій дозволяє здійснювати сценарне моделювання та прогнозування ризиків, автоматизувати обробку даних і скоротити час прийняття рішень. Регулярна актуалізація моделей оцінювання ризиків забезпечує

адаптивність системи управління та підтримує фінансову стійкість банків в умовах змінного середовища.

Список використаних джерел:

1. Про хмарні послуги: Закон України від 17.02.2022 № 2075-IX. Відомості Верховної Ради України. 2022. № 12. Ст. 123. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2075-19>
2. Про затвердження Положення про порядок застосування технології хмарних обчислень та внесення зміни до Положення про організацію бухгалтерського обліку в банках України: Постанова Національного банку України від 25.08.2025 № 99. URL: [https:// zakon.rada.gov.ua/go/v0099500-25](https://zakon.rada.gov.ua/go/v0099500-25)

Рудянова Т. М., к.ф.-м.н., доцент, доцент кафедри
комп'ютерних наук та інженерії програмного забезпечення
Університет митної справи та фінансів
Гребнева М. В., студентка
Університет митної справи та фінансів

ІМІТАЦІЙНЕ МОДЕЛЮВАННЯ В СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ ПРАКТИЦІ

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки імітаційне моделювання виступає одним із ключових інструментів дослідження складних соціально-економічних систем. Його застосування дозволяє відтворювати поведінку реальних об'єктів у штучно створеному середовищі з метою аналізу, прогнозування та підтримки управлінських рішень [1].

На відміну від традиційних аналітичних підходів, імітаційне моделювання забезпечує можливість врахування невизначеності, нелінійності та стохастичної природи економічних процесів [2]. Це особливо важливо в умовах динамічного ринку, де навіть незначні зміни параметрів можуть призводити до суттєвих наслідків для всієї системи.

Перевагами імітаційного моделювання є:

- можливість дослідження стохастичних процесів;
- відтворення складних багатофакторних систем;
- проведення експериментів без втручання в реальні об'єкти;
- оцінювання альтернативних сценаріїв розвитку [1; 3].

Наукова новизна дослідження полягає у поєднанні класичного імітаційного підходу з методами кількісної оцінки ризику, що дозволяє перейти від описового аналізу до формалізованого оцінювання результатів.

Загальний принцип імітаційного моделювання можна подати у вигляді функціональної залежності:

$$Y = f(X, \xi), \quad (1)$$

де (Y) – вихідні показники системи, (X) – детерміновані параметри, (ξ) – випадкові фактори, що описуються законами розподілу ймовірностей.

У практичній частині дослідження застосовано метод Монте-Карло для оцінювання впливу коливань попиту на прибуток підприємства. Вихідна модель прибутку має вигляд:

$$P = (p - c) \cdot Q, \quad (2)$$

де (P) – прибуток, (p) – ціна реалізації продукції, (c) – змінні витрати, (Q) – обсяг попиту (випадкова величина).

У моделі використано такі параметри економічної системи: ціна — 500 грн, змінні витрати – 200 грн, базовий попит – 300 одиниць. Попит моделювався як випадкова величина в інтервалі від 240 до 360 одиниць із використанням генератора випадкових чисел.

Для отримання статистично обґрунтованих результатів проведено 1000 ітерацій моделювання. Реалізація виконувалася за допомогою табличного процесора Excel із застосуванням інструменту «Таблиця даних», що дозволило сформувати множину можливих сценаріїв розвитку подій. Результати моделювання надано на рис. 1.

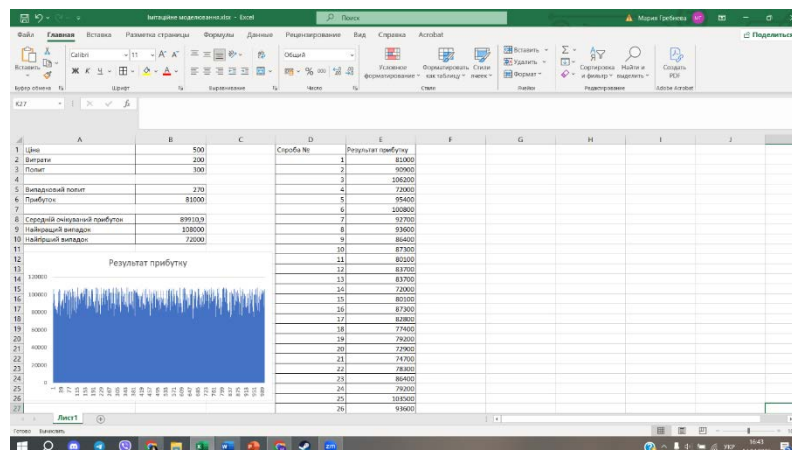


Рис. 1. Результати імітаційного моделювання прибутку підприємства

Отримані результати свідчать про відносну стабільність фінансових показників підприємства навіть за умов варіативності попиту. Зокрема, незначний розрив між середнім та граничними значеннями прибутку підтверджує наявність запасу фінансової стійкості. Водночас розмах варіації у 36000 грн вказує на чутливість системи до змін ринкової кон'юнктури, що потребує врахування при стратегічному плануванні. Це дає можливість кількісно оцінити ризики та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

Отже, імітаційне моделювання є ефективним інструментом дослідження економічних процесів в умовах невизначеності. Його

використання дозволяє не лише прогнозувати результати діяльності, а й оцінювати ризики, формувати альтернативні сценарії та підвищувати обґрунтованість управлінських рішень. Перспективним напрямом подальших досліджень є інтеграція імітаційних моделей із методами штучного інтелекту, що забезпечить підвищення точності прогнозування та адаптивності економічних систем.

Список використаних джерел:

1. Імітаційне моделювання економічних процесів. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3616>
2. Моделювання економічних систем в умовах невизначеності. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=3422&i=6>
3. Основи імітаційного моделювання. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/6190a3ff-fb89-4a6b-9a90-7246b2f1a5e9/content>
4. Методи імітаційного моделювання. URL: <https://learn.ztu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=206836&forceview=1>
5. Монте-Карло в економічних дослідженнях. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/3fe27852-776f-4130-bc62-c9c2be44ed6e/content>

Рудянова Т. М., к.ф.-м.н., доцент, доцент кафедри
комп'ютерних наук та інженерії програмного забезпечення
Університету митної справи та фінансів
Федулов Є. І., студент Університету митної справи та фінансів

ПРОБЛЕМИ ЯКОСТІ ДАНИХ ЯК ДЖЕРЕЛО РИЗИКІВ У СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМАХ

У сучасних умовах цифровізації економіки дані виступають стратегічним ресурсом, який визначає ефективність функціонування організацій, їх конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. На основі даних формуються управлінські рішення, здійснюється прогнозування, оптимізуються бізнес-процеси та розробляються довгострокові стратегії розвитку [1; 2]. Водночас якість цих даних безпосередньо впливає на достовірність результатів аналізу та обґрунтованість прийнятих рішень [1].

Під якістю даних доцільно розуміти сукупність характеристик, що визначають їх придатність до використання, зокрема точність, повноту, актуальність, узгодженість і уніфікованість [1; 3]. Порушення хоча б одного з цих параметрів формує передумови для виникнення ризиків різного характеру. Найпоширенішими проблемами є наявність помилок у записах, дублювання інформації, розбіжності між джерелами, використання застарілих даних, а також відсутність єдиних стандартів їх зберігання та обробки [2].

Одним із ключових наслідків низької якості даних є підвищення ризику прийняття неефективних управлінських рішень [2]. У разі

використання неповної або некоректної інформації керівники можуть неправильно оцінювати ринкову ситуацію, обирати неоптимальні напрями діяльності або допускати помилки при розподілі ресурсів. Наприклад, недостовірні дані щодо попиту можуть призвести як до перевиробництва продукції, так і до її дефіциту, що негативно впливає на фінансові результати підприємства.

Не менш значущими є фінансові ризики, пов'язані з помилками в облікових і розрахункових системах [2; 3]. Некоректні дані у фінансовій звітності або платіжних операціях можуть спричинити прямі збитки, штрафні санкції, а також втрату довіри з боку партнерів і клієнтів. У фінансовому секторі такі ризики мають особливу вагу, оскільки навіть незначні неточності можуть призвести до неправильного оцінювання платоспроможності клієнтів чи викривлення результатів транзакцій.

Показовим є відомий приклад втрати космічного апарата Mars Climate Orbiter, що став наслідком невідповідності одиниць вимірювання у програмному забезпеченні різних підрозділів [3]. Даний випадок демонструє, що навіть незначні на перший погляд помилки в даних можуть мати критичні наслідки у складних технічних системах. Аналогічні проблеми виникають і в соціально-економічній сфері, зокрема під час роботи з великими масивами даних про користувачів або виборців, де наявність дубльованих чи застарілих записів ускладнює процес їх аналізу та знижує ефективність управлінських рішень [2].

Окрему групу становлять ризики інформаційної безпеки. Низька якість даних часто супроводжується відсутністю належного контролю доступу, що підвищує ймовірність несанкціонованого використання або витоку конфіденційної інформації [4]. У контексті дотримання міжнародних вимог щодо захисту персональних даних це може призвести до юридичних наслідків та суттєвих репутаційних втрат [4].

З розвитком технологій штучного інтелекту та аналітичних систем проблема якості даних набуває ще більшої актуальності [3]. Алгоритми машинного навчання є чутливими до вхідної інформації: використання некоректних або викривлених даних призводить до формування помилкових моделей і неточних прогнозів. Таким чином, якість даних виступає базовою умовою ефективного впровадження сучасних цифрових рішень.

З метою систематизації впливу проблем якості даних доцільно виділити основні групи ризиків:

- операційні (зниження ефективності бізнес-процесів);
- фінансові (прямі та непрямі втрати);
- стратегічні (помилки у довгостроковому плануванні);
- репутаційні (втрата довіри стейкхолдерів);
- кібербезпекові (витоки та несанкціонований доступ до даних) [2; 4].

Мінімізація зазначених ризиків потребує впровадження комплексної системи управління якістю даних [1; 3]. До ключових заходів належать: розробка єдиних стандартів формування та зберігання даних, впровадження

процедур їх валідації та очищення, використання автоматизованих засобів моніторингу, а також проведення регулярного аудиту інформаційних ресурсів. Важливу роль відіграє підвищення рівня цифрової грамотності персоналу та формування відповідальної культури роботи з даними.

Отже, якість даних є визначальним чинником ефективності сучасних інформаційних систем і управлінських процесів. Ігнорування проблем, пов'язаних із даними, призводить до накопичення ризиків, що можуть мати як короткострокові, так і довгострокові негативні наслідки. Водночас своєчасне впровадження механізмів контролю та забезпечення якості даних створює передумови для стабільного розвитку організацій і підвищення обґрунтованості прийняття рішень.

Список використаних джерел:

1. Data quality issues and challenges // IBM. Access mode. URL: <https://www.ibm.com/think/insights/data-quality-issues>
2. The impact of poor data quality: risks, challenges, and solutions // Data Ladder. Access mode. URL: <https://dataladder.com/the-impact-of-poor-data-quality-risks-challenges-and-solutions/>
3. Southekal P. Data quality: empowering businesses with analytics and AI / Prashanth H. Southekal. Hoboken : Wiley, 2021. 320 p.
4. Шадська У. В. Аналіз ризиків під час обробки персональних даних. URL: https://umdpl.info/wp-content/uploads/2021/09/Posibnyk_otsinka-ryzykiv-ZPD_na-sajt.pdf

Терещенко Т. Є., к.е.н., доц., доцент кафедри фінансів,
банківської справи та страхування
Університету митної справи та фінансів
Господицько А. А., студентка
Університету митної справи та фінансів

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК СУЧАСНИЙ ТРЕНД РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРА

В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій фінансовий сектор України зазнає суттєвих трансформацій, що зумовлені поширенням фінансових технологій та активною інтеграцією інноваційних рішень у фінансову діяльність. З появою фінтех-стартапів, розвитку мобільного банкінгу, цифрових платежів і автоматизованих сервісів традиційні підходи до надання фінансових послуг зазнають значних перетворень, зумовлюючи формування нової цифрової реальності. Цифровізація виступає важливим чинником підвищення ефективності, доступності та безпеки фінансових операцій, а також формування нових моделей взаємодії між учасниками ринку.

Оскільки сучасні фінансові технології відіграють вагомую роль в економічному розвитку, вони суттєво впливають як на діяльність

банківських, так і небанківських установ, які формують інфраструктуру фінансового ринку. Питання впливу діджиталізації досліджували українські вчені, зокрема Т. Штерма, Я. Гончарук і В. Лещук, які зосередили увагу на викликах правового регулювання фінансової сфери та обґрунтували необхідність формування концептуального підходу до підвищення ефективності фінансового сектора України в умовах цифрових трансформацій. Водночас О. Довгань проаналізував розвиток цифрових інновацій на ринку фінансових послуг України у 2010–2024 роках, підкресливши значний вплив зовнішніх чинників на прискорення впровадження інноваційних фінансових рішень.

Так, цифровізація банківського сектора зумовлює впровадження передових технологічних рішень, спрямованих на підвищення ефективності та якості фінансових послуг. Зокрема, автоматизація кредитного скорингу та використання технології RPA оптимізують процес розгляду заявок, знижують операційні ризики та забезпечують виконання рутинних операцій. Перехід до електронного документообігу та використання електронного підпису через застосунок «Дія», що цифровізує 200 найзатребуваніших державних послуг, сприяє підвищенню швидкості обслуговування та скороченню витрат. Водночас використання технологій AI й машинного навчання забезпечує глибокий аналіз даних, формування прогностичних моделей і вдосконалення клієнтського сервісу. В той же час, впровадження блокчейн-технологій підвищує рівень безпеки та прозорості транзакцій, а IoT (Internet of Things) розширює можливості персоналізації фінансових послуг.

Цифровізація небанківського фінансового сектора сприяє трансформації бізнес-моделей і модернізації ключових бізнес-процесів у фінансових установах. Наприклад, на страховому ринку сьогодні укладання договорів страхування та врегулювання страхових випадків дедалі частіше здійснюється в електронному форматі, тоді як автоматизація процесів із використанням таких взаємопов'язаних технологій як RPA (Robotic Process Automation) та RegTech (Regulatory Technology) і чат-ботів підвищує ефективність обліку, оцінювання ризиків та комунікації з клієнтами. В той же час інтеграція технологій Big Data, AI та IoT забезпечує індивідуалізацію страхових продуктів, удосконалення тарифної політики та підвищення точності прогнозування ризиків. У результаті цифровізація підвищує ефективність, інноваційність і конкурентоспроможність страхового сектора.

Поряд із численними перевагами цифровізації доцільно виокремити й низку ризиків, з якими зіткнулася фінансова система, в процесі її впровадження. Однією з головних є регуляторні бар'єри. Розвиток нових технологій іноді випереджає законодавче регулювання, що може призвести до утворення нерегульованих ринків, як це спостерігається з криптовалютами [1]. Водночас суттєвим викликом є кіберзагрози, оскільки цифровізація фінансових операцій підвищує ризики кіберзлочинності, включаючи атаки на банківські системи, витоки даних і фінансове шахрайство, що потребує посилення заходів кібербезпеки. В Україні також

існує проблема нерівномірного доступу до фінансових інновацій: через різний рівень цифрової інфраструктури та доходів населення посилюється соціально-економічна нерівність і ускладнюється фінансова інклюзія. Однак, попри наявні виклики, цифровізація фінансового сектора виступає потужним каталізатором трансформацій у глобальних фінансових інститутах, сприяючи оптимізації операційних процесів, підвищенню точності управлінських рішень, зниженню витрат і розвитку персоналізованих фінансових послуг.

Таким чином, діджиталізація фінансової сфери України є стратегічно важливим інвестиційним напрямом, що стимулює становлення інноваційної та конкурентоспроможної економіки. Для її ефективного розвитку слід враховувати певні ризики та забезпечувати належне регуляторне середовище, посилювати кібербезпеку та сприяти рівному доступу до цифрових фінансових інструментів. На теперішній час одним із головних пріоритетів є стимулювання розвитку бізнесу в Україні, і цифрова економіка відіграє в цьому ключову роль, створюючи нові можливості для різних галузей.

Список використаних джерел:

1. Штерма Т., Гончарук Я., Лещук В. Тенденції цифровізації фінансового сектора та виклики для правового регулювання. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-109>.
2. Довгань О. Аналіз розвитку цифрових інновацій на ринку фінансових послуг в Україні в 2010-2024 роках. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-109>.
3. Копилова О., Пічугіна Ю., Гончар К., Діджиталізація банківського сектора України – виклики та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-47>.
4. Попова Л. Сучасні тенденції розвитку цифрових технологій у страхуванні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 5. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-08-02>

Хилько І. І., старший викладач кафедри економічної кібернетики,
комп'ютерних наук та інформаційних технологій
Миколаївського національного аграрного університету
Селютіна А. А., студентка спеціальності 122 Комп'ютерні науки
Миколаївського національного аграрного університету

ХМАРНІ ТЕХНОЛОГІЇ У ФІНАНСОВИХ УСТАНОВАХ

У сучасних умовах глобальної цифровізації фінансовий сектор переживає глибоку трансформацію. Банки, страхові компанії та інші фінансові установи стикаються з необхідністю швидко адаптуватися до змін ринку, впроваджувати інноваційні рішення та забезпечувати високий

рівень безпеки даних. Ключовим інструментів цієї трансформації стали хмарні технології, які дозволяють ефективно управляти інформаційними ресурсами, знижувати витрати та створювати нові сервіси для клієнтів. Хмарні обчислення – це модель надання обчислювальних потужностей, програмного забезпечення та інфраструктури через інтернет, що дає змогу користувачам отримувати доступ до необхідних ресурсів без потреби утримувати власні сервери та складні ІТ-системи [1].

Використання хмарних технологій у фінансових установах охоплює широкий спектр напрямів. У банківській сфері вони забезпечують функціонування онлайн-банкінгу, мобільних додатків, систем електронних платежів та кредитних платформ. Завдяки хмарним рішенням банки можуть швидко масштабувати свої сервіси, обробляти великі масиви даних і застосовувати аналітичні інструменти для прогнозування ризиків та ухвалення управлінських рішень. Страхові компанії активно використовують хмарні платформи для зберігання клієнтських даних, автоматизації процесів оформлення полісів та застосування алгоритмів штучного інтелекту при оцінці страхових випадків. На фінансових ринках хмарні технології забезпечують роботу систем електронної торгівлі, управління інвестиційними портфелями та моніторинг ринкових тенденцій у режимі реального часу [2].

Переваги хмарних технологій для фінансових установ очевидні. По-перше, вони дозволяють значно скоротити витрати на утримання ІТ-інфраструктури, адже компанії можуть орендувати необхідні ресурси у постачальників хмарних послуг. По-друге, хмари забезпечують гнучкість і масштабованість: фінансова установа може швидко збільшити або зменшити обсяг ресурсів залежно від потреби. По-третє, вони відкривають можливості для впровадження інноваційних продуктів і сервісів, що підвищує конкурентоспроможність на ринку. Нарешті, хмарні технології сприяють інтеграції сучасних інструментів аналітики, штучного інтелекту та машинного навчання, які допомагають краще розуміти клієнтів і прогнозувати їхні потреби [3]. Але використання хмарних технологій у фінансовій сфері супроводжується низкою ризиків і викликів. Найважливішим є питання інформаційної безпеки, адже фінансові установи працюють із конфіденційними даними клієнтів. Крім того, існує потреба у дотриманні регуляторних вимог та міжнародних стандартів, які регулюють використання хмарних рішень у фінансовій галузі. Ще одним викликом є залежність від постачальників хмарних послуг, що може призвести до монополізації ринку та підвищення тарифів [4].

Перспективи розвитку хмарних технологій у фінансових установах виглядають надзвичайно оптимістично. Очікується, що найближчими роками поширення набудуть гібридні моделі, які поєднують приватні та публічні хмари, забезпечуючи баланс між безпекою та економічною ефективністю. Важливим напрямом стане інтеграція штучного інтелекту та машинного навчання у хмарні платформи, що дозволить створювати

персоналізовані фінансові продукти та підвищувати якість обслуговування клієнтів. Крім того, нові технології на основі блокчейну та сучасні протоколи кіберзахисту сприятимуть підвищенню рівня довіри до хмарних рішень і забезпеченню стабільності фінансової системи [5].

Отже, хмарні технології є одним із ключових факторів цифрової трансформації фінансового сектора. Вони забезпечують підвищення ефективності діяльності фінансових установ, зменшення витрат на ІТ-інфраструктуру, а також сприяють розвитку інноваційних сервісів, зокрема онлайн-банкінгу, аналітичних платформ і систем автоматизованого управління ризиками. Водночас впровадження хмарних рішень супроводжується низкою викликів, серед яких найбільш критичними залишаються питання інформаційної безпеки, регуляторного контролю та залежності від постачальників хмарних послуг. Це вимагає від фінансових установ комплексного підходу до управління ризиками та вибору надійних технологічних партнерів. Перспективи розвитку хмарних технологій у фінансовій сфері пов'язані з подальшою інтеграцією штучного інтелекту, машинного навчання та гібридних хмарних моделей, що дозволить підвищити адаптивність, гнучкість і конкурентоспроможність фінансових організацій у сучасних умовах цифрової економіки.

Список використаних джерел:

1. Хорт Ю. В. Регулювання хмарних технологій у фінансовому секторі України. *Актуальні проблеми держави і права* : зб. наук. пр. Одеса: Гельветика, 2021. Вип. 91. С. 223–236. URL: <https://dspace.onu.edu.ua/items/b0fac895-3f14-41c4-bb9b-2376a691cb50> (дата звернення: 13.04.2026).
2. Семененко Ю. Хмарні технології як фактор підвищення ефективності діяльності компанії. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. Т. 334. № 5. С. 211–218. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-29>
3. Литвин О., Кудін В., Онищенко А., Ніколаєв М., Чаплинська Н. Інтеграція цифрових засобів у фінансову сферу: потенціал Cloud Computing, Blockchain, Big Data й AI. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 1, № 54. Р. 127–145. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.54.2024.4257>
4. Шевчук І., Депутат Б., Країло Д. Застосування хмарних технологій для управління та планування ресурсами підприємства. *Фінансовий простір*. 2024. № 3-4 (54). С. 7–18. URL: <https://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/978>
5. Reznikov R. B. The Economic Impact of Cloud Technologies on the Industry 4.0 Development. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 4 (74). Р. 67–74. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-4\(74\)-67-74](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-4(74)-67-74)

Ченцов В. В., д. і. н., д. держ. упр., професор,
перший проректор Університету митної справи та фінансів

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ОСНОВІ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Інновації у фінансовій сфері є одним із ключових драйверів підвищення ефективності економічних систем у сучасних умовах цифровізації. Особливу роль у цьому процесі відіграють технології штучного інтелекту, які забезпечують автоматизацію складних аналітичних операцій, обробку великих масивів даних у реальному часі та підтримку управлінських рішень. Застосування ШІ у фінансах трансформує традиційні підходи до управління ризиками, контролю, прогнозування та комплаєнсу, формуючи нову архітектуру фінансових процесів [1; 3].

Умови глобальної турбулентності, цифрових загроз та дефіциту людських ресурсів обумовлюють перехід від ручних та rule-based моделей управління до інтелектуальних, data-driven рішень. Практичні кейси впровадження штучного інтелекту у провідних фінансових інституціях демонструють не лише операційну ефективність таких інновацій, а й їхній безпосередній економічний ефект, що підтверджує доцільність подальшого масштабування AI-рішень у фінансовій сфері [1; 3; 4].

Першим показовим кейсом використання штучного інтелекту у фінансах є платформа COiN (Contract Intelligence) банку JPMorgan Chase. Проблема полягала у надзвичайно високій трудомісткості аналізу комерційних кредитних договорів: щорічно юридичні підрозділи витрачали понад 360 тис. людино-годин на ручне опрацювання контрактів, що супроводжувалося ризиком помилок та затримками в прийнятті рішень [2]. Впровадженням розв'язком стало використання алгоритмів NLP та машинного навчання, які автоматично аналізують текст договорів, витягують ключові умови та структурують дані у лічені секунди. Інвестиції у розробку та масштабування рішення здійснювались у межах корпоративної AI-стратегії банку (частина річного technology budget JPMorgan, що перевищує \$15 млрд) [1]. Економічний ефект проявився у радикальному скороченні операційних витрат, зменшенні юридичних ризиків та вивільненні людських ресурсів для стратегічних завдань; за відкритими джерелами, річна економія вимірюється десятками мільйонів доларів [2].

Другим значущим прикладом є AI-система виявлення шахрайства (Fraud Detection) у JPMorgan Chase. Основною проблемою виступав масштаб операцій: банк обробляє трильйони доларів транзакцій щоденно, що робить традиційні rule-based системи малоефективними та спричиняє велику кількість хибних спрацьовувань [3]. Розв'язком стало впровадження глибоких нейронних мереж для аналізу транзакцій у

реальному часі з формуванням індивідуальних моделей поведінки клієнтів. Інвестиції були спрямовані на розвиток власної AI-інфраструктури та аналітичних команд у межах загальної цифрової трансформації банку [1]. Економічний ефект є безпосередньо вимірюваним: за даними компанії, щорічно запобігається близько \$200 млн втрат від шахрайства, водночас рівень false positives зменшився приблизно на 40 % [4], що додатково покращило клієнтський досвід та знизило операційні витрати.

Третім прикладом успішного впровадження штучного інтелекту у бізнес-процеси є використання AI-рішень у логістиці компанії «Нова Пошта», зокрема у сортуванні відправлень та моніторингу операційної діяльності [6]. Вихідною проблемою стала необхідність обробки стрімко зростаючих обсягів посилок в умовах дефіциту персоналу, високих вимог до швидкості доставки та безперервності операцій, особливо в кризових і воєнних умовах. Розв'язанням стало впровадження систем computer vision та роботизованого сортування, які автоматично зчитують адресні дані, контролюють стан конвеєрів і виявляють операційні збої в реальному часі [6]. Інвестиції у створення автоматизованих терміналів та AI-інфраструктуру оцінюються компанією у мільйони доларів США в межах довгострокової програми цифрової трансформації [5; 6]. Економічний ефект проявився у зростанні пропускної спроможності терміналів до 50 тис. посилок на годину, скороченні часу реагування на збої з хвилин до секунд та щорічній економії близько \$4 млн операційних витрат [6], що підтверджує високу окупність інвестицій у AI-технології.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що впровадження технологій штучного інтелекту у фінансову сферу виступає не лише інструментом операційної оптимізації, а й стратегічним чинником інноваційного розвитку. Практика застосування AI-рішень у провідних фінансових установах доводить їх здатність забезпечувати суттєвий економічний ефект, підвищувати якість управлінських рішень та знижувати ризики в умовах зростаючої невизначеності.

Водночас ефективність використання штучного інтелекту залежить від рівня інтеграції технологій у бізнес-процеси, наявності якісних даних та сформованих механізмів контролю і відповідальності. Це актуалізує подальші наукові дослідження та прикладні розробки у сфері інноваційних фінансів, спрямовані на забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності фінансових інституцій [1].

Список використаних джерел:

1. JPMorgan. Technology. 2026. URL: <https://www.jpmorgan.com/technology>.
2. JPMorgan software reviews legal documents in seconds. The Independent. 2017. URL: <https://www.independent.co.uk/news/business/news/jp-morgan-software-lawyers-coin-contract-intelligence-parsing-financial-deals-seconds-legal-working-hours-360000-a7603256.html>.

3. JPMorgan. AI in Payments: Efficiency and Fraud Reduction. 2024. URL: <https://www.jpmorgan.com/insights/payments/security-trust/ai-payments-efficiency-fraud-reduction>.

4. Amity Solutions. AI in Banking: JPMorgan Fraud Detection. 2025. URL: <https://www.amitysolutions.com/blog/ai-banking-jpmorgan-fraud-detection>.

5. Odessa Time. 2024. URL: <https://odessatime.com/en/it/post-2376>

6. First robots used by Nova Poshta: what they look like and what they do. Deus Robotics Blog. 2023. URL: <https://blog.deusrobotics.com/news/first-robots-used-by-nova-poshta-what-they-look-like-and-what-they-do/>

Яценко О. В., д.е.н., проф., професор, завідувач кафедри
обліку і фінансів Черкаського національного університету
імені Богдана Хмельницького

Канівець А. В., студент
Черкаського національного університету
імені Богдана Хмельницького

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БАНКІВСЬКОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ АПК: ІНСТРУМЕНТИ АГРОАНАЛІТИКИ В СИСТЕМІ КЛІЄНТ-БАНКІНГУ

Банківське обслуговування агропромислового комплексу в Україні характеризується значними обсягами кредитування за одночасної концентрації фінансових ресурсів у кількох провідних банках. Найбільші обсяги кредитів у сфері сільського господарства зосереджені в Райффайзен Банку (понад 20,6 млрд грн), Ощадбанку (близько 19,4 млрд грн) та ПриватБанку (понад 15,6 млрд грн). Вагому роль у фінансуванні аграрного сектору також відіграють ПУМБ і Укрексімбанк, що підтверджує домінування системно важливих банків у кредитній підтримці АПК [1]. Водночас структура банківського фінансування залишається нерівномірною: для більшості банків характерні відносно невеликі обсяги кредитування, що відображає збереження підвищених ризиків у галузі та обмежений доступ частини агровиробників до фінансових ресурсів. У цих умовах традиційні підходи до оцінки кредитоспроможності, засновані переважно на фінансовій звітності, втрачають ефективність, що обумовлює необхідність впровадження нових інструментів [2]. Цифровізація фінансового сектору формує нові підходи до банківського обслуговування клієнтів, що особливо актуально для агропромислового комплексу, діяльність якого характеризується високим рівнем ризиків, сезонністю та залежністю від природно-кліматичних факторів [3].

Цифрова трансформація банківського обслуговування АПК пов'язана з переходом до data-driven моделей, у межах яких фінансові рішення формуються на основі комплексного аналізу різномірних даних. Агроаналітика забезпечує інтеграцію інформації про виробничу діяльність, фінансову поведінку та зовнішні фактори, що дозволяє підвищити

обґрунтованість банківських рішень. Застосування агроаналітичних даних у клієнт-банкінгу охоплює використання транзакційної інформації, агрономічних показників, фінансової історії та альтернативних джерел даних, що формують цифровий профіль клієнта та дозволяють удосконалити процес кредитного скорингу [3]. Ефективність використання агроаналітики у банківському обслуговуванні АПК значною мірою визначається різноманітністю та якістю джерел даних, що формують цифрову інфраструктуру взаємодії банків і агропідприємств. Поєднання супутникового моніторингу, IoT-технологій, мобільних платформ та внутрішніх облікових систем забезпечує формування цілісного інформаційного середовища, у межах якого відбувається накопичення, обробка та використання даних для прийняття фінансових рішень [4].

Узагальнення ключових типів агроаналітичних даних, джерел їх формування та напрямів використання у системі цифрового клієнт-банкінгу АПК наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Агроаналітичні дані та їх використання у системі цифрового клієнт-банкінгу АПК

Тип даних	Джерело отримання	Приклади показників	Використання в клієнт-банкінгу	Вплив на банківські рішення
Транзакційні	Платіжні системи, мобільний банкінг	Закупівлі, продаж продукції, грошові потоки	Аналіз фінансової активності клієнта	Оцінка платоспроможності
Агрономічні	Супутники, GIS, дрони	Урожайність, стан посівів, NDVI	Моніторинг виробничої діяльності	Прогнозування доходів
Фінансові	Банківські системи, ERP	Кредитна історія, заборгованість	Формування кредитного профілю	Оцінка кредитної дисципліни
Альтернативні	Мобільні оператори, fintech	Поведінкові дані, активність	Побудова цифрового профілю	Розширення доступу до кредитів
Дані активів	GPS, IoT-сенсори	Використання техніки, ресурси	Контроль діяльності клієнта	Зменшення шахрайства
Ланцюги постачання	ERP, blockchain	Контракти, логістика	Аналіз бізнес-зв'язків	Зниження ризиків

Джерело: сформовано автором на основі [2; 3; 4]

Представлені дані демонструють, що ключовими інструментами агроаналітики у банківському обслуговуванні є цифрові платіжні сервіси, супутниковий моніторинг, IoT-технології, ERP-системи та рішення на основі Big Data. Їх використання дозволяє банкам отримувати не лише фінансову, а й виробничу інформацію про діяльність клієнта, що суттєво підвищує якість прийняття рішень. Отже, інтеграція різних типів даних формує цілісний цифровий профіль агровиробника, що забезпечує більш точну оцінку ризиків, розширення доступу до фінансування та розвиток персоналізованих банківських продуктів. У результаті агроаналітика стає ключовим елементом сучасної моделі клієнт-банкінгу в АПК.

Список використаних джерел:

1. Розподіл кредитів, наданих суб'єктам господарювання в національній та іноземній валютах за видами економічної діяльності, що класифікуються за розділами, з них дефолтних відповідно до Положення № 351 та непрацюючих відповідно до Положення № 97 (у розрізі банків). *НБУ*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (Дата звернення 7 квітня 2026)
2. Pandey S., Kumar P., Gogia J. The Role of Financial Technology in Transforming Agriculture. *International Journal of Research and Review*. 2025. Vol. 12, № 9. P. 378–385. DOI: <https://doi.org/10.52403/ijrr.20250939>. (Дата звернення 7 квітня 2026)
3. Hantsiak M., Verheliuk Y., Fomov D. Цифрова трансформація банківської системи: глобальні орієнтири для України. *Фінанси України*. 2025. № 3. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2025.03.045>. (Дата звернення 7 квітня 2026)
4. Коваленко В. Fintech та цифрова трансформація платіжної системи в контексті фінансової безпеки держави. *Управління змінами та інновації*. 2026. № 17. С. 120–124. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2026-17-19>. (Дата звернення 7 квітня 2026)

Секція 2. Трансформація менеджменту в умовах діджиталізації

Mariia Hrytsan, third-year student of the Management specialty

Alfred Nobel University

Valeriia Pysarkova, PhD in Economics,

Associate Professor of the Department of Management

Alfred Nobel University

OSINT AS A STRATEGIC INSTRUMENT IN UKRAINIAN DIGITAL MEDIA: THE ROLE OF YOUCONTROL IN INVESTIGATIVE CONTENT

In the context of digital transformation, hybrid wars, and dynamic evolutions of online communication, Ukrainian media have started to adopt the tools of Open Source Intelligence (OSINT) methodology [1]. This methodology helps Ukrainian media transform traditional media into an intelligent system. This research will explore the application of OSINT methodology by Ukrainian digital media, particularly with reference to the application of the YouControl platform for corporate, financial, and affiliative investigations.

The increased need for the application of OSINT methodology by Ukrainian media is due to the need to counter disinformation, promote business transparency, and detect economic affiliations with sanctioned countries. Ukrainian media have started to apply open-source data, including government registries, court decisions, tax records, and procurement records, to generate analytical content. Among the prominent Ukrainian media outlets using OSINT methodology is “Toronto Television” and “Bihus.Info” [2; 3]. These media combine the power of journalism with analytical tools to generate engaging content.

The methodological framework of this research includes case study analysis, comparative evaluation of media practices, and OSINT efficiency evaluation in content production. The YouControl platform collects data from over 50 official sources, such as the Unified State Register, court registries, tax offices, and ProZorro public procurement system [4; 5]. This allows media professionals to identify ultimate beneficial owners, changes in company ownership structures, and relationships between companies, as well as financial and legal risks associated with them.

Empirical research results show that the use of YouControl in media production processes increases efficiency. For instance, the time spent on company analysis and verification decreases by 70–80%. At the same time, analysis depth increases thanks to data structuring and visualizing company relationships. This allows journalists to produce high-quality content in a shorter time.

The theoretical part of the research deals with the transformation of modern media through the integration of OSINT. Ukrainian online media have been moving towards hybrid media platforms, where journalism, analysis, and

content production are closely interconnected. For instance, “Toronto Television” works on translating complex analytical results into more digestible media, including video explainers, satirical news, and analytical commentary. This helps media engage their audience better. At the same time, “Bihus.Info” is focused on conducting in-depth investigations, using OSINT techniques to reveal corruption schemes, analyze public procurement, and uncover hidden ownership structures.

One of the areas where OSINT is used by Ukrainian media is the detection of hidden economic relationships and sanctions-related risks. Ukrainian media use YouControl to analyze corporate ownership chains, identify offshore relationships, and uncover indirect relationships between companies. This helps media reveal complex schemes involving intermediary companies, including schemes involving hidden ownership structures.

The practical aspect of the research also reveals the use of OSINT tools in the analysis of public procurement processes by means of the ProZorro system. By using such an approach, it is possible to find affiliated companies that are taking part in the tenders and to reveal cases of inefficient and illegal use of public funds. Bihus.Info is an example of the practical application of such an approach, whereas Toronto Television is using the results of such an analysis in the form of media content.

The evaluation of the OSINT application in the media sphere in Ukraine is possible by using the following indicators: the speed of the creation of the media content, the level of data accuracy, the level of trust in the media by the population, and the social effect of the media content. The media content created by means of OSINT is more transparent and has more evidence-based information in comparison to traditional media.

The results obtained in the course of this research confirm that using OSINT methodologies and the YouControl platform improves significantly the analytical potential of Ukrainian media organizations. This allows journalists to carry out a complex analysis of businesses and detect potential risks and hidden connections with a high degree of precision and efficiency.

In conclusion, it is worth noting that OSINT has become an essential part of modern Ukrainian digital media, revolutionizing the way in which information is produced, analyzed, and presented to the audience. Moreover, using YouControl as an essential analytical tool improves the quality and efficiency of media investigations. The inclusion of OSINT in the work of Ukrainian media organizations is an essential factor in increasing corporate transparency and improving risk detection and accountability mechanisms. Thus, developing OSINT capabilities is an essential trend in the development of media management in Ukraine.

References:

1. YouControl Academy. OSINT for Business : онлайн-курс. URL: <https://courses.youcontrol.academy/> (дата звернення: 20.02.2026).

2. Телебачення Торонто : YouTube-канал. URL: https://youtube.com/@uttoronto?si=Ddc_3Ut6yozafM86 (дата звернення: 02.03.2026).

3. Bihus.Info : офіц. сайт. URL: <https://bihus.info> (дата звернення: 02.03.2026).

4. YouControl : офіц. сайт. URL: <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення: 02.03.2026).

5. YouControl Academy. Compliance and Business Strategy : онлайн-курс. URL: <https://courses.youcontrol.academy/> (дата звернення: 02.03.2026).

Ohdanskyi K. M., Associate Professor of the Department of Economics and Economic Security, UMSF

INTEGRATION OF EXCEL AND OTHER IT TOOLS INTO MODERN BUSINESS PROCESSES

Integration of Excel and other IT tools into modern business processes is a key condition for companies to transition to a digital society, where data, analytics and automation determine competitiveness in international markets, financial efficiency and the quality of corporate governance. This section provides a scientific, theoretical and empirical review of the role of spreadsheets and related digital solutions in the transformation of business processes, systematizes their advantages and limitations, and also proposes the author's concept of evolution from an “Excel-centric” company to a comprehensive digital management platform.

In the context of a digital society, business processes are increasingly viewed as sequences of data operations that can be digitized, standardized and automated using appropriate IT solutions. Research on business digitalization emphasizes that the transition from paper-based, disparate procedures to integrated digital flows is not only a technical but also an organizational and managerial challenge that requires a change in management logic, data culture, and staff competencies.

A number of publications note that for most companies, the first step towards digitalization is the widespread use of spreadsheet editors, primarily Microsoft Excel, but also Google Sheets, LibreOffice Calc, Airtable, etc. IT industry analysts interpret such tools as a “universal language” of business logic, in which enterprises display their operations, rules, and indicators in the form of rows and columns, creating “prototypes” of future application systems. Interviews with business intelligence practitioners confirm the thesis that “business without Excel is currently impossible,” especially in countries with complex accounting and tax accounting systems, where standard Western ERP solutions cannot always be directly applied. Even in cases of implementation of complex systems like SAP, the practice of exporting and importing data via

Excel is preserved, which indicates its role as a de facto standard for operational analysis and rapid adaptation of reports.

Research by IT consulting companies suggests the concept of Excel (and other spreadsheet tools) as a “mirror of the organization”, which reflects informal business rules, dependencies between departments and key KPIs. Analysis of Excel files available in companies is considered as a starting point for digital transformation, which allows reconstructing real business processes and translating them into a formalized model suitable for implementation in information systems.

Some authors interpret large Excel models as prototypes of future corporate applications: despite their “artisanal nature”, they well reflect the logic of operations “from the field” and contain the accumulated experience of personnel that is not recorded in regulatory documentation. From this perspective, the transition from Excel to specialized systems should be understood not as a “rejection of spreadsheets,” but as a formalization and industrialization of existing digital practices.

Ukrainian and international materials demonstrate a typical trajectory of the evolution of digital tools in business: from individual Excel files to integrated ERP/CRM/BPM solutions with the ability to exchange data and build end-to-end processes. At the intermediate stage, the “Excel as a front-end” approach is often used, when corporate systems allow data export/import and even integrated scenarios for working directly with spreadsheets.

Publications by Ukrainian ERP solution developers emphasize that Excel spreadsheets are not always the best tool for comprehensive management of operational activities and finances, especially for startups and growing companies that require automation of end-to-end business processes. The transition to ERP involves transferring the logic of management accounting, personnel management, production, orders and leads into a single system that provides centralized access and analytics.

Localized ERP/CRM solutions are actively developing in the Ukrainian business environment, which take into account the specifics of legislation, tax accounting and the language environment. Among them, BJet ERP CRM stands out – a comprehensive solution based on Odoo with full localization for Ukrainian legislation, which combines ERP and CRM functions and is available in both cloud and local (on-premise) installations. Similarly, the UGLA system is positioned as a “new generation ERP”, which combines key business process management tools in one environment using artificial intelligence technologies.

Reviews of the CRM market for Ukrainian businesses record the presence of a range of solutions from purely CRM to hybrid CRM/ERP systems, focused on small and medium-sized enterprises with the need for comprehensive automation of warehouses, document management and telecommunications. It is emphasized that the combination of such systems with already developed Excel models allows businesses to make a gradual transition without losing the flexibility of analytics and reporting.

References:

1. Digitalization of Quality Control with Excel. Excel-lence, 31.01.2024. URL: <https://excel-lence.com/en/quality-control-optimization-through-digitalization-with-excel-benefits-and-operational-impact/> (access date: 08.04.2026).
2. Top 12 CRMs for Small and Medium Businesses in Ukraine. LP-CRM, 2025. URL: <https://offer.lp-crm.biz/rating-crm/en/rating-crm-dlya-maloho-ta-serednoho-biznesu/> (access date: 08.04.2026).
3. Best CRM Systems in Ukraine: Top 12. CRMMARKET, 05.04.2026. URL: <https://crmmarket.com.ua/top-crm/en/review-naykrashcha-crm-systema-ukrayina/> (access date: 08.04.2026).

Біленко О. В., к.е.н., доц., доцент кафедри економіки та митної справи
Національного університету “Запорізька політехніка”
Ябченко О. С., студентка
Національного університету “Запорізька політехніка”

HR-АНАЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

HR-аналітику можна визначити як систематичний процес використання кількісних і якісних даних про працівників, їхню поведінку, ефективність та взаємодію в організації для виявлення закономірностей, прогнозування результатів і оптимізації кадрової політики, організаційної структури та бізнес-процесів.

Завдання HR-аналітики охоплюють ідентифікацію ключових показників ефективності персоналу та HR-процесів; виявлення закономірностей і факторів, що впливають на продуктивність, залученість і плинність кадрів; оцінювання ефективності кадрових рішень та прогнозування потреб у персоналі та планування людських ресурсів; забезпечення інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень на всіх рівнях організації. Отже, завдання HR-аналітики полягають у трансформації даних про персонал у релевантні знання, що забезпечують підвищення організаційної результативності та конкурентоспроможності.

Дослідники виділяють певні типи HR-аналітики управлінських ресурсів, що мають на меті досягнення поставлених цілей: описова, діагностична, прогностична, наказова [1].

Найпростішою є описова аналітика, яка аналізує те, що вже відбулося, без прогнозу подальших дій, що дає можливість HR-відділу з використанням математичних розрахунків оцінити минулий досвід та прослідкувати закономірності чи невідповідності у динаміці. Прикладом цього є аналіз періодів року, коли працівники найчастіше йдуть у відпустку. Діагностична аналітика працює на отриманих даних, аналізуючи причини їх виникнення. Спеціалісти аналізують демографічні

та соціальні показники, щоб робити прогнози на майбутнє та будувати нові ефективні стратегії. Під час прогностичної аналітики HR-фахівці досліджують події з персоналом, що відбулися, визначаючи кореляції та закономірності, щоб розробити стратегії розвитку та адаптовані бізнес-плани. Зокрема дана аналітика буде ефективною для передбачення подій чи факторів, що спонукають працівників звільнитися. Наказова аналітика при управлінні персоналом визначає ухвалення безпосередніх рішень на базі наявних прогнозів. Вона визначає вектор розвитку, щоб побудувати шляхи до вирішення ймовірних сценаріїв розвитку подій в організації. Ефективними інструментами будуть: штучний інтелект, хмарні обчислення, блокчейн та автоматизовані алгоритми.

Ключовими показниками ефективності працівників, які можна підвищити за допомогою HR-аналітики є час закриття вакансії. Проте багато чого залежить від вакансії та вимог до кандидата, адже за статистикою Robota.ua, щоб знайти фахівця на керівну посаду потрібно 90 днів, а рядового фахівця – 21 день. Коефіцієнт плинності кадрів дозволяє HR-фахівцям ефективно реагувати на проблеми, що виникають в управлінні персоналом й швидко вживати заходів для стабілізації. Важливим аспектом HR-аналітики є аналіз вікової структури персоналу, що дасть можливість краще розуміти мотиваційні чинники, що дозволить побудувати ефективну корпоративну культуру з ефективними управлінськими рішеннями.

Підприємства, що впроваджують HR-аналітику, отримують комплексні організаційні та економічні переваги, пов'язані з підвищенням якості управління людським капіталом і обґрунтованістю управлінських рішень. Передусім, такі організації переходять від інтуїтивного до доказового управління персоналом. Це дозволяє точніше оцінювати ефективність працівників, виявляти фактори продуктивності та своєчасно коригувати HR-стратегію. Важливою перевагою є зниження плинності кадрів. Завдяки аналізу причин звільнень і моделей поведінки працівників компанії можуть прогнозувати ризики втрати персоналу та впроваджувати превентивні заходи, що зменшує витрати на рекрутинг і адаптацію. HR-аналітика також сприяє підвищенню продуктивності праці, оскільки дає змогу ідентифікувати найбільш ефективні практики управління, оптимізувати розподіл навантаження та покращити процеси навчання й розвитку персоналу. Ще однією перевагою є більш точне планування потреб у персоналі: організації прогнозують кадрові потреби відповідно до бізнес-цілей, що забезпечує узгодженість HR-функцій зі стратегією розвитку. Застосування HR-аналітики підвищує прозорість і об'єктивність оцінювання персоналу, зменшує вплив суб'єктивних чинників і сприяє формуванню справедливої системи мотивації. У стратегічному вимірі це забезпечує зростання конкурентоспроможності підприємства, оскільки ефективне управління людським капіталом стає джерелом стійких конкурентних переваг.

За даними досліджень консалтингової компанії Deloitte, прибуток компаній та організацій, які інтегрували HR-аналітику в управлінський сектор, на 82 % вищий, ніж у тих, які не використовують даний підхід у діяльності [2].

Отже, використання HR-аналітики дозволяє підприємствам підвищити результативність діяльності, оптимізувати витрати та забезпечити довгостроковий розвиток на основі даних.

Список використаних джерел:

1. Сакса А. HR-аналітика як ефективний метод управління персоналом. *GudHub*: веб-сайт. URL: <https://gudhub.com.ua/blog/marketing/hr-analytika-yak-efektyvnyy-metod-upravlinnya-personalom/> (дата звернення: 10.04.2026)

2. Майбутнє аналітики робочої сил із людським дотиком. *Deloitte*: веб-сайт. URL: https://www.deloitte.com/ua/uk/issues/work.html?icid=top_work (дата звернення: 10.04.2026)

Болдирєва Л. М., д.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту та логістики, ПВНЗ “Європейський університет” м. Київ

ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ЗМІНИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

У сучасних умовах диджиталізації економіки логістичний менеджмент зазнає суттєвих трансформацій, зумовлених активним впровадженням цифрових технологій у бізнес-процеси. Глобалізація ринків, зростання конкуренції та підвищення вимог споживачів до швидкості й якості обслуговування стимулюють підприємства до переосмислення традиційних підходів до управління логістикою.

Цифрові технології, зокрема Інтернет речей (IoT), великі дані (Big Data), штучний інтелект (AI), блокчейн та хмарні сервіси, сприяють підвищенню прозорості, гнучкості та ефективності логістичних процесів. Завдяки їх використанню забезпечується можливість моніторингу вантажів у режимі реального часу, оптимізації маршрутів перевезень, автоматизації складських операцій та вдосконалення управління запасами.

Трансформація логістичного менеджменту проявляється у переході від функціонального до процесно-орієнтованого підходу, інтеграції інформаційних потоків та створенні єдиних цифрових платформ для взаємодії учасників ланцюгів постачання. Особливого значення набуває використання аналітики даних для прийняття управлінських рішень, що дозволяє зменшити витрати, мінімізувати ризики та підвищити рівень обслуговування клієнтів.

Цифрова трансформація економіки розглядається як комплексний процес впровадження цифрових технологій у всі сфери господарської діяльності, що змінює принципи функціонування бізнесу та державного

управління [1]. Вона характеризується не лише технологічними змінами, а й глибокою перебудовою організаційних моделей, бізнес-процесів та управлінських підходів. Цифрова трансформація передбачає системне використання цифрових інструментів для підвищення ефективності та конкурентоспроможності економічних суб'єктів [2]. Отже, ключовими особливостями цифрової трансформації є її комплексність, інноваційність та вплив на всі рівні економічної системи.

Водночас цифрова трансформація логістики супроводжується комплексом багаторівневих викликів, які мають як технологічний, так і організаційно-економічний характер. Передусім, суттєвою перешкодою виступає необхідність значних фінансових інвестицій у впровадження цифрових рішень, включаючи модернізацію IT-інфраструктури, придбання спеціалізованого програмного забезпечення, автоматизацію складів, впровадження систем управління транспортом (TMS) та управління складом (WMS). Окрім початкових витрат, підприємства стикаються з потребою постійного оновлення технологій і технічної підтримки, що формує довгострокове фінансове навантаження.

Не менш важливим аспектом є проблема кібербезпеки. Зростання рівня цифровізації логістичних процесів підвищує вразливість інформаційних систем до кіберзагроз, таких як витік даних, хакерські атаки, втручання в роботу автоматизованих систем управління, що вимагає впровадження сучасних механізмів захисту інформації, регулярного аудиту безпеки, а також формування політики кіберзахисту на рівні підприємства.

Дефіцит кваліфікованих кадрів є ще одним суттєвим викликом. Сучасний логістичний менеджмент потребує фахівців, які володіють не лише базовими знаннями у сфері логістики, але й компетенціями в галузі аналізу даних, роботи з цифровими платформами, управління автоматизованими системами та розуміння принципів функціонування штучного інтелекту. Брак таких спеціалістів гальмує темпи цифрової трансформації та підвищує витрати на навчання і розвиток персоналу.

Важливою складовою є також необхідність адаптації організаційної культури підприємств. Перехід до цифрових моделей управління часто супроводжується опором змінам з боку персоналу, що обумовлено невизначеністю, страхом втрати робочих місць або недостатнім рівнем цифрової грамотності, що вимагає формування культури інновацій, відкритості до змін та розвитку внутрішніх комунікацій.

У зв'язку з цим особливого значення набуває формування нових компетенцій у сфері цифрового менеджменту. Йдеться про розвиток навичок стратегічного мислення, управління цифровими проєктами, використання аналітичних інструментів, а також здатності інтегрувати цифрові технології у бізнес-процеси підприємства. Крім того, необхідним є формування стратегічного бачення розвитку логістичних систем, яке передбачає довгострокове планування цифрової трансформації, оцінку

ризиків і можливостей, а також забезпечення гнучкості й адаптивності логістичних процесів в умовах швидких змін зовнішнього середовища.

Таким чином, подолання зазначених викликів є ключовою передумовою ефективної цифрової трансформації логістичного менеджменту та забезпечення стійкого розвитку підприємств у сучасній цифровій економіці. Трансформаційні зміни логістичного менеджменту під впливом цифрових технологій відкривають нові можливості для підвищення конкурентоспроможності підприємств, забезпечуючи їхню адаптацію до динамічного цифрового середовища. Ефективне використання інноваційних рішень стає ключовим фактором успіху в управлінні сучасними ланцюгами постачання.

Список використаних джерел:

1. Чіков І.А. Цифрова трансформація економіки: сутність, проблеми, особливості. *Підприємництво та інновації*. Випуск 25. 2022. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/549/535>.

2. Якушко І. Сутність та особливості цифрової трансформації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 4(28). URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/262608>.

Гоц С. Є., аспірант

Ярова І. Є., к.е.н., доц., доцент кафедри

міжнародних економічних відносин

Сумський державний університет

ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ СИСТЕМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ: СИСТЕМАТИЧНИЙ ОГЛЯД

Вступ. / Introduction. Цифровізація управлінських систем промислових підприємств все частіше розглядається як стратегічний пріоритет, а не лише технологічне оновлення. Водночас у науковому дискурсі домінує технологічний детермінізм: ефективність цифрових інструментів управління пов'язується переважно з рівнем впроваджених технологій, а не з якістю організаційно-економічної моделі, в яку вони інтегруються. В основу огляду покладено бібліографічну вибірку з бази даних Scopus за 2019–2026 рр. (563 документи після PRISMA-відбору), оприлюднену у відкритому доступі [1].

Метою роботи є систематизація підходів до цифровізації важелів управління промисловими підприємствами – систем KPI, цифрових моделей прийняття рішень та інструментів контролю цільових показників – та обґрунтування організаційно-економічної природи цієї трансформації.

Інформаційну базу складає PRISMA-відфільтрований корпус публікацій Scopus (2019–2026 рр.). Пошуковий запит охоплював три тематичні блоки: цифровізація та цифрова трансформація; управлінські системи підприємств (ERP, MES, SCADA, DSS); промислові підприємства та виробничі організації. З початкових 731 записів після двофазового

скрінінгу – за тематичною релевантністю та виключенням публікацій авторів із країн-агресорів – сформовано фінальну вибірку з 563 документів. Застосовано методи бібліометричного аналізу, систематизації та порівняльного аналізу літератури.

Calandrelli та співавтори досліджують інтеграцію показника OEE (Overall Equipment Effectiveness) як ключового важеля управління виробничою ефективністю в системах MES. Автори доводять, що цифровізація OEE-моніторингу дозволяє перейти від ретроспективного звітування до управління в реальному часі, проте результативність залежить не від точності вимірювань, а від здатності організації реагувати на отримані сигнали – тобто від якості управлінської моделі [2]. Guimarães та співавтори емпірично досліджують зв'язок між цифровою зрілістю підприємства та його бізнес-результативністю на вибірці промислових компаній Португалії. Результати методу множинної лінійної регресії показують: цифрова зрілість позитивно корелює з операційною ефективністю, проте лише за умови відповідного рівня організаційної готовності. Підприємства з високим рівнем технологій, але слабкою управлінською архітектурою, не демонструють очікуваного приросту результативності [3]. Spilotro та співавтори пропонують фреймворк оптимізації ESG-показників на основі цифрових двійників та штучного інтелекту для розумних фабрик.

Ключовим внеском є концепція data-driven KPI: цільові показники формуються не апріорно менеджментом, а динамічно – на основі реальних даних виробничого процесу. Це принципово змінює логіку управлінського контролю: від перевірки відповідності плану до адаптивного налаштування цілей [4]. Trstenjak та співавтори розробляють систему підтримки прийняття рішень для визначення готовності підприємства до Industry 4.0 на основі методу аналізу ієрархій. Автори показують, що найбільшим бар'єром для цифровізації управлінських процесів є не брак технологій, а відсутність формалізованих організаційно-економічних критеріїв оцінки цифрової трансформації – тобто нестача управлінської моделі як такої [5]. Rasana та Czerwińska валідують застосування KPI для вимірювання ефективності системи управління інформаційною безпекою на промисловому підприємстві. Автори встановлюють, що однакові технологічні рішення дають принципово різні результати залежно від того, наскільки KPI-архітектура відповідає стратегічним пріоритетам підприємства. Це підтверджує: ефективність цифрового важеля управління визначається організаційно-економічною моделлю, а не самим інструментом [6]. Таким чином, аналіз літератури дозволяє сформулювати авторську позицію: цифровізація важелів управління промисловим підприємством є організаційно-економічною трансформацією за своєю природою.

Ефективність цифрових інструментів контролю, KPI-моделей та систем прийняття рішень визначається не рівнем технологій, а якістю організаційно-економічної моделі, в яку вони вбудовані. Технології створюють можливості – реалізує їх організаційна архітектура підприємства.

Список використаних джерел:

1. S. Hots and I. Yarova, “Bibliographic dataset for systematic review of digitalization of management systems in industrial enterprises (Scopus, 2016–2026)”. Zenodo, Apr. 2026. doi: 10.5281/zenodo.19582580.
2. P. R. Calandrelli, P. D. Valle, and F. Deschamps, “Maximizing operational efficiency with Industry 4.0 technology: integrating OEE as a performance indicator in MES”, *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 2025. doi: 10.1007/s00170-025-15408-y.
3. A. Guimarães, P. Reis, and A. J. Marques Cardoso, “Digital maturity and business performance in industry 4.0: evidence from industrial firms in Portugal”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2026. doi: 10.1108/IJPPM-08-2025-0839.
4. C. Spilotro, G. Secundo, N. Magaletti, E. Zini, and G. Tognon, “Data-Driven ESG KPIs Optimization: A Framework for Smart Buildings and Smart Factories”, *Sustainability*, vol. 17, no. 23, p. 10837, 2025. doi: 10.3390/su172310837.
5. M. Trstenjak, T. Opetuk, H. Cajner, and M. Hegedč, “Industry 4.0 Readiness Calculation–Transitional Strategy Definition by Decision Support Systems”, *Sensors*, vol. 22, no. 3, p. 1185, 2022. doi: 10.3390/s22031185.
6. A. Pacana and K. Czerwińska, “Validation of the use of KPIs to measure information security management system performance in a manufacturing enterprise”, *Production Engineering Archives*, vol. 31, 2025. doi: 10.30657/pea.2025.31.26.

Зеленський О. В., здобувач вищої освіти магістерського рівня
Національного університету “Запорізька політехніка”
Лісніченко М. О., к.е.н., доц.,
доцент кафедри економіки та митної справи
Національного університету “Запорізька політехніка”

ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ ТА ГІБРИДНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

У сучасних умовах диджиталізації економіки відбувається глибока трансформація підходів до управління персоналом, що зумовлено поширенням дистанційної та гібридної зайнятості. Ці форми організації праці, засновані на використанні інформаційно-комунікаційних технологій, змінюють традиційні уявлення про робоче місце, робочий час та механізми контролю трудової діяльності, формуючи нові вимоги до системи менеджменту.

Дистанційна зайнятість розглядається як нестандартна форма організації праці, що передбачає виконання роботи поза межами приміщення роботодавця із застосуванням цифрових технологій та гнучким розподілом робочого часу [1, с. 93–99]. Її поширення обумовлено

як глобальними тенденціями цифровізації, так і специфічними викликами для України, зокрема наслідками воєнного стану, переміщенням трудових ресурсів та необхідністю забезпечення безперервності бізнес-процесів.

Управління дистанційною та гібридною роботою передбачає переорієнтацію менеджменту з контролю процесу праці на управління результатами. Використання цифрових інструментів моніторингу, обліку робочого часу та оцінювання продуктивності працівників стає невід'ємною складовою сучасних управлінських практик. Водночас це породжує нові виклики, пов'язані з дотриманням балансу між ефективністю контролю та захистом приватного життя працівників, оскільки застосування електронних систем спостереження може створювати ризики надмірного втручання.

Суттєвою трансформацією зазнають також підходи до організації робочого часу. Дистанційна робота забезпечує гнучкість і автономність працівника, дозволяючи йому самостійно визначати режим праці, що позитивно впливає на продуктивність і задоволеність роботою.

Результати досліджень свідчать про неоднозначний вплив дистанційної зайнятості на продуктивність праці. Для працівників, зайнятих у простих некваліфікованих видах діяльності (зокрема в кол-центрах), спостерігається негативний зв'язок із продуктивністю. Натомість для висококваліфікованих працівників та тих, чия діяльність характеризується низькою взаємозалежністю і соціальною підтримкою, дистанційна робота має переважно позитивний ефект [2, с. 47–61].

Водночас така гнучкість ускладнює управлінські процеси, оскільки потребує впровадження нових механізмів координації, комунікації та командної взаємодії.

Дослідження показують, що значна частина дистанційних працівників позитивно оцінює цей формат роботи, проте стикається з проблемами соціальної ізоляції та зниження рівня комунікаційної взаємодії в колективі [3].

У контексті гібридної зайнятості, яка поєднує дистанційний та офлайн-формати, менеджмент має забезпечити ефективне поєднання різних моделей організації праці. Це передбачає адаптацію корпоративної культури, розвиток цифрових навичок персоналу та впровадження інклюзивних підходів до управління. Важливою складовою є формування довіри між роботодавцем і працівником, що стає ключовим фактором ефективності гібридних команд.

Окрему увагу слід приділити управлінню балансом між роботою та приватним життям. Умови дистанційної зайнятості часто призводять до розмиття меж між робочим і особистим часом, що потребує впровадження інструментів регулювання навантаження та забезпечення «права на відключення». Ефективний менеджмент у цій сфері передбачає не лише нормативне закріплення відповідних гарантій, але й розвиток корпоративних практик, спрямованих на підтримку добробуту працівників.

Важливим напрямом трансформації менеджменту є також удосконалення політик залучення та утримання персоналу в умовах

дистанційної та гібридної зайнятості. Зокрема, розширюються можливості залучення працівників незалежно від їх географічного розташування, що підвищує конкуренцію на ринку праці та водночас створює нові виклики щодо управління мультикультурними командами [4, с. 112–122].

Таким чином, трансформація менеджменту в умовах диджиталізації зумовлює перехід до нових моделей управління персоналом, орієнтованих на гнучкість, цифрову взаємодію та результативність. Ефективне управління дистанційною та гібридною зайнятістю потребує комплексного підходу, що включає розвиток цифрової інфраструктури, удосконалення нормативного регулювання та впровадження сучасних управлінських практик. Важливою умовою є також розвиток цифрових компетентностей персоналу та формування нової управлінської культури. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності організацій та адаптації до динамічних змін цифрової економіки.

Список використаних джерел:

1. Сільченко С., Сербіна Д. Дистанційна праця: сучасний стан і перспективи розвитку правового регулювання. *Підприємництво, господарство і право*. 2021. № 1. С. 93–99.
2. Гук Л. П. Потенціал дистанційних моделей зайнятості під час криз нестабільності. *Економіка України*. 2024. № 2. С. 47–61.
3. 2022 State of Remote Work. Buffer. URL: <https://buffer.com/state-of-remote-work/2022> (дата звернення: 14.04.2026).
4. Івчук Ю. Ю. Дистанційна зайнятість: зарубіжний досвід та перспективи правового регулювання в Україні Актуальні проблеми права: теорія і практика. 2024. № 2. С. 112–122.

Каневська І. М., директор Полтавської філії
ПВНЗ “Європейський університет” м. Київ

МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СФЕРІ ОСВІТИ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасна діджиталізація економіки суттєво трансформує підходи до маркетингового менеджменту в освітній сфері, змінюючи способи взаємодії закладів освіти зі здобувачами освітніх послуг. Освіта поступово переходить у цифрове середовище, де ключову роль відіграють онлайн-платформи, соціальні мережі, цифрові канали комунікації та аналітика даних.

Маркетинговий менеджмент освітніх послуг у цих умовах спрямований на формування конкурентоспроможної освітньої пропозиції, орієнтованої на потреби цільових аудиторій. Зростає значення персоналізації освітніх продуктів, брендингу закладів освіти та побудови довгострокових відносин зі стейкхолдерами. Використання цифрових інструментів дозволяє ефективніше сегментувати ринок, аналізувати поведінку потенційних студентів та підвищувати результативність маркетингових комунікацій.

Маркетинговий менеджмент закладу вищої освіти розглядається як системна діяльність, спрямована на формування позитивного іміджу, підвищення конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів освітніх послуг через використання сучасних маркетингових інструментів і цифрових технологій [1].

У сучасних умовах особливого значення набуває інтеграція маркетингу та менеджменту в освітній сфері, що дозволяє більш ефективно управляти освітніми послугами та адаптувати їх до потреб ринку. Менеджмент і маркетинг у сфері освіти забезпечують не лише організацію освітнього процесу, але й формування стратегій розвитку закладів освіти, орієнтованих на потреби здобувачів освіти та вимоги ринку праці [2].

Водночас використання сучасних підходів до менеджменту на ринку освітніх послуг сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень та конкурентоспроможності освітніх установ. Впровадження інструментів маркетингового менеджменту дозволяє закладам освіти краще позиціонувати свої послуги, розширювати цільову аудиторію та підвищувати якість взаємодії зі споживачами [3].

Отже, маркетинговий менеджмент у сфері освіти виступає чинником розвитку освітніх закладів, їх адаптації до умов ринку та підвищення ефективності освітньої діяльності в сучасному конкурентному середовищі.

Важливою складовою сучасного маркетингового менеджменту в освітній сфері є активне застосування інструментів digital-маркетингу, які забезпечують комплексний вплив на формування попиту на освітні послуги та підвищення конкурентоспроможності закладів освіти. SEO-оптимізація офіційних вебресурсів дозволяє покращити їх видимість у пошукових системах, що сприяє збільшенню органічного трафіку та полегшує доступ потенційних здобувачів освіти до інформації про освітні програми, умови вступу та переваги навчання.

Таргетована реклама у цифрових каналах комунікації дає змогу точно визначати цільову аудиторію за демографічними, географічними та поведінковими характеристиками, що підвищує ефективність маркетингових витрат і забезпечує більш адресне просування освітніх послуг. Контент-маркетинг, у свою чергу, виступає стратегічним інструментом формування ціннісної пропозиції закладу освіти через створення якісного, інформативного та експертного контенту, який підкреслює унікальність освітніх програм, досягнення викладачів і можливості для студентів.

Соціальні медіа-маркетинг (SMM) відіграє ключову роль у побудові комунікації зі студентською аудиторією, забезпечуючи оперативний зворотний зв'язок, підвищення рівня залученості та формування емоційного зв'язку з брендом закладу освіти. Використання соціальних мереж також дозволяє оперативно реагувати на зміни в освітньому середовищі та формувати позитивний імідж через взаємодію з аудиторією в реальному часі.

У сукупності ці інструменти digital-маркетингу сприяють не лише підвищенню впізнаваності освітніх установ, але й значному розширенню

географії залучення студентів, включаючи вихід на міжнародний освітній ринок. Диджиталізація також змінює модель управління маркетингом в освіті, роблячи її більш аналітичною та даноорієнтованою. Використання CRM-систем, аналітичних платформ та Big Data дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо розвитку освітніх програм та маркетингових стратегій. Водночас цифрова трансформація створює нові виклики, зокрема посилення конкуренції між освітніми закладами, необхідність постійного оновлення цифрових компетенцій персоналу та адаптації маркетингових стратегій до швидко змінюваного цифрового середовища.

Таким чином, маркетинговий менеджмент у сфері освіти в умовах диджиталізації економіки стає ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності освітніх установ, їх адаптації до сучасних ринкових умов та підвищення ефективності взаємодії зі споживачами освітніх послуг.

Список використаних джерел:

1. Богашко О. Л. Маркетинговий менеджмент закладу вищої освіти. *Маркетинг в умовах розвитку цифрових технологій* : матеріали III Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Луцьк, 30 жовтня 2020 р). Луцьк : IBV Луцького НТУ, 2020. С. 19 – 22. URL: <https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/04/Petlin-Marketynh-v-umovakh-roz-tsyfr-tekh-n-2020-stattya.pdf>.
2. Колосок А. М. Менеджмент та маркетинг у сфері освіти. *Актуальні проблеми педагогіки, соціальної роботи та соціального забезпечення*: матеріали XV міжнародної науково-практичної конференції. Волинський національний університет імені Лесі Українки, 16 травня 2024 р., Луцьк, 2024. С. 51–53. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/24447>.
3. Пономаренко І., Віннікова І., Банщиков П. Використання менеджменту на ринку освітніх послуг. *Економіка та суспільство*. 2024 (69). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-148>.

Ковальчук Н. В., к.е.н., доц.,
доцент кафедри менеджменту зовнішньо-економічної діяльності
Університету митної справи та фінансів

ОСОБЛИВОСТІ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Тайм-менеджмент є дієвим інструментом підвищення продуктивності праці та досягнення цілей як на індивідуальному рівні, так і в компаніях. Війна як надзвичайний соціально-економічний та психологічний чинник докорінно змінює умови життя людей, управління підприємствами та державою. В умовах війни класичний тайм-менеджмент, який базується на працях Л. Зайверта, Д. Аллена, Д. Ейзенхауєра, С. Кові, Б. Трейсі та інших, втрачає свою універсальність та потребує суттєвої адаптації. Українські науковці вже звертають увагу на виклики менеджменту в умовах війни.

Капінос Г. І., Ключко-Доля В. А. розглядають сучасний тайм-менеджмент як антикризовий [1].

Коли йдеться про війну, перше, що спадає на думку, – це бойові дії, стратегії на полі бою, тактика ведення боїв. Але війна – це також випробування для економіки країни, для її бізнесу, культури, соціальних зв'язків та ще безлічі аспектів повсякденного життя [2]. У цей період важливо не тільки управляти собою, своїми емоціями, але й часом та енергією.

Тайм-менеджмент на рівні підприємства для умов мирного часу має певні відмінності від управління часом під час війни. Трансформація використання класичних прийомів та методів управління відбувається в умовах необхідності швидкого реагування на непередбачувані зміни та адаптації до умов високої невизначеності.

Традиційний тайм-менеджмент у мирний час та в умовах війни має певні відмінності (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняння тайм-менеджменту в мирний час та в умовах війни

Критерії	Тайм-менеджмент в мирний час	Тайм-менеджмент в умовах війни
Горизонт планування Гнучкість планів	Орієнтація на взаємозв'язок довго-, середньо- та короткострокових планів. Чітке дотримання планів	Короткострокове планування (день, тиждень). Постійне коригування планів, сценарний підхід
Пріоритети	Стратегічні, професійні цілі, цілі розвитку	Безпека, виживання, підтримка базових потреб. Професійні цілі стають другорядними
Прийняття рішень	Рішення приймаються відповідно загальній стратегії та плану	Рішення часто приймаються швидко залежно від ситуації
Рівень психоемоційного навантаження	Помірний, контрольований	Високий рівень стресу та емоційного виснаження
Ставлення до часу	Раціонально-економічний ресурс	Критично цінний і обмежений ресурс

Джерело: складено автором

Класичні прийоми та методи тайм-менеджменту в умовах війни можуть мати суттєві особливості та трансформуватися.

Постановка цілей та планування. Піраміда Д. Вашингтона, яка орієнтує на взаємозв'язок довго-, середньо- та короткострокових планів, в умовах війни працює не повною мірою. Більшість людей та й організацій довгострокові цілі ставлять на паузу або взагалі не розглядають. Загрози безпеці, повітряні тривоги, перебої в енергопостачанні та зв'язку унеможливають

довгострокове планування. Зростає значення короткострокових і гнучких планів. Часто вносяться корективи залежно від ситуації.

Пріоритети. Матриця (або принципи) Ейзенхауера, яка передбачає розподіл справ за критеріями терміновості та важливості, традиційно акцентує увагу на першочерговості важливих та нетермінових справ (довгострокові проекти, саморозвиток, здоров'я). Саме ці справи забезпечують успіх у мирний час. В умовах війни в пріоритеті базові питання безпеки, підтримки родини, збереження фізичного та психічного здоров'я. Професійні цілі стають другорядними. Підтримка балансу між роботою, життям та розвитком суттєво ускладнюється або стає неможливою.

Сприйняття часу. В мирних умовах є можливість планувати час заздалегідь. Час розглядається як раціонально-економічний ресурс. У нинішніх умовах є усвідомлення часу як критично цінного і дуже обмеженого ресурсу, особливо в періоди надання термінової допомоги чи відключень електропостачання.

Таким чином, тайм-менеджмент в умовах війни характеризується гнучкістю, адаптивністю та орієнтацією на збереження людського ресурсу. Ефективне застосування таких підходів сприяє не тільки забезпеченню психологічної стійкості, здатності до виживання в умовах тривалої кризи, але й закладення підґрунтя до розвитку після війни.

Список використаних джерел:

1. Капінос Г. І., Клочко-Доля В. А. Особливості антикризового тайм-менеджменту та його вдосконалення в контексті управління часом як стратегічним ресурсом. *Development Service Industry Management*. 2025. № 4. С. 133–141. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12\(18\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12(18))

2. Кошеленко К. Менеджмент у часи війни. Лідерство, ефективність та життєстійкість. Київ: Кінцевий бенефіцер. 2024. 320 с. URL: <https://jurkniga.ua/contents/menedzhment-u-chasviyni.pdf?srsltid=AfmBOooYAEI Cc9gY4iLjGJZ4lp3A8JdsLlvEOjhewPE2wPm3x3TxWBeJ>

Копитко В. І., д.е.н., професор,
завідувач кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу
Львівський інститут менеджменту

УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

Регіональний розвиток є складним процесом і має розглядатися за допомогою багатовимірного підходу. При аналізі факторів, що визначають перебіг цього процесу, слід враховувати, що деякі фактори впливають безпосередньо, тоді як інші впливають опосередковано. На сьогоднішній день цифрова економіка є одним з найбільш перспективних напрямів розвитку глобального соціально-економічного процесу. В основі цифрової економіки лежить глибоке проникнення цифрових технологій, тобто використання програмних засобів збору, обробки та передачі цифрової

інформації у всі сфери економічної діяльності соціальних відносин. Дослідження управління регіональним розвитком в умовах цифрової економіки є необхідним, оскільки, осмислення може дозволити досягти гармонійного поєднання досягнення науково-технічного прогресу та соціально-економічного розвитку територій у післявоєнний період.

В даний час розроблення теоретичних концепцій регіонального розвитку, що відповідають технологічним та соціокультурним викликам XXI століття, є актуальним завданням післявоєнного розвитку України. Так у праці [1, с. 423] автори розглядають децентралізацію та цифрову трансформацію у якості взаємодоповнювальних процесів, які становлять фундамент для модернізації управління економічним розвитком регіонів України. При цьому дослідники виділяють низку перешкод для процесу цифрової трансформації, серед яких, зокрема, нерівномірність розвитку цифрової інфраструктури, недостатній рівень кваліфікації кадрів та законодавчі обмеження. Тому доцільно вибрати систему принципів пріоритетних напрямів розвитку регіональної цифрової економіки, що включає принципи самостійності, збереження ідентичності, урахування специфіки та поточної ситуації, створення збалансованої структури економіки, підтримання базового рівня самодостатності. Це дозволяє розкрити механізми впливу цифрової економіки на розвиток регіонів, які полягають у тому, що для багатьох цифрових послуг близькі до нуля маржинальні витрати при формуванні мереж, що є основою цифрової економіки, наближають модель функціонування ринку до ідеальної. Змінюючи способи поширення ризику економіки, цифрові технології стають мультиплікатором ризику більш слабких суб'єктів ринку, що належить до суб'єктів і регіонів. Процес створення нових робочих місць може припинитися, але неправильні рішення можуть створити диспропорції на ринку праці. Тенденція старіння населення і дисбаланс ринку праці посилюють стимули до автоматизації, що робить ринок праці гнучкішим і посилює конкуренцію цьому ринку.

Незважаючи на відбиття російського широкомасштабного вторгнення, з яким пов'язане значне підвищення підприємницьких та інших ризиків, проблема кадрового ресурсу, як для економіки так і в державному управлінні, знищення та пошкодження традиційної інфраструктури, ускладнений доступ до високошвидкісного Інтернету та інші несприятливі фактори. Підвищення ефективності механізмів державного управління регіональним розвитком в умовах цифрової трансформації економіки України вбачається можливим шляхом реалізації заходів спрямованих на розробку максимально простого, інтуїтивного у користуванні програмного забезпечення на базі платформ, уже знайомих користувачам, для мінімізації впливу людського фактора на отримання користувачами різноманітних послуг від держави, фінансові, адміністративні та інші відносини між суб'єктами економічної діяльності і державою; підвищення цифрової грамотності суб'єктів підприємницької діяльності, зокрема і скептично налаштованих щодо відповідних сервісів; інтеграцію із застосуванням механізмів цифрової трансформації суб'єктів

економічної діяльності на регіональному рівні у світову економіку з наданням їм відповідних можливостей, при дотриманні інтересів України як держави та врахуванні необхідності захисту національного виробника [2].

Тому необхідно запровадити кількісну оцінку вкладу бізнес-моделі економіки спільного використання у валовий регіональний продукт та алгоритм кількісної оцінки, які можуть бути вбудовані в методологію регіонального планування та дозволять підвищити точність оцінок, що належать до створення та розподілу регіонального продукту та пов'язаних із цими процесами областям – оподаткуванню, соціальному. Включення до категорії регіональної цифрової економіки комплексу ефектів, зумовлених застосуванням цифрових технологій у соціально-економічній діяльності, дозволяє розширити уявлення про позитивні та негативні сторони мережевих ефектів у регіональній та провести оцінку обсягів та швидкості поширення мережевих ефектів в економіці та реалізації потенціалу зростання регіональної соціально-економічної системи.

Регіональні програми розвитку цифрової економіки України у післявоєнний період повинні охоплювати таке: регіональні соціально-економічні програми підтримуючої диджиталізації, які можна визначити як спрямовані на підтримку глобальної конкурентоспроможності регіону за рахунок забезпечення високого технологічного рівня найбільш розвинених секторів економіки, що дають значний внесок у економіку регіону; регіональні соціально-економічні програми розвиваючої диджиталізації, особливо в депресивних регіонах спрямовані на підвищення ефективності функціонування галузей, які передбачається розвивати для забезпечення та підтримки сталого розвитку та регіональні особливості.

Список використаних джерел:

1. Шпильова В., Мельниченко М. Децентралізація та цифрова трансформація як основа модернізації управління економічним розвитком регіонів України. *Herald of Khmelnytskyi National University*. 2025. No 3. С. 419–424. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-63](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-63)

2. Машненко К., Бантуш В. (2025). Механізми державного управління регіональним розвитком в умовах цифрової трансформації економіки. *Економіка та суспільство*, (78). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-135>

Кригульська Т. Б., к.і.н., доц., доцент кафедри економіки та митної справи
НУ «Запорізька політехніка»

Шевєрдінкіна А. І., студентка НУ «Запорізька політехніка»

ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ HR-ТЕСН В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ СУЧАСНОЇ ФІРМИ

Процеси цифровізації, що стрімко розвиваються у світі, створюють виклики для економічного розвитку на всіх рівнях господарювання. Повною мірою це стосується бізнесу. Цілком очевидно, що цифровізація у

сучасних умовах відкриває нові можливості для бізнесу, «впливає на всі види господарської діяльності фірм і організацій у контексті утримання конкурентних бізнес-переваг на освоєних ними ринках» [1, с. 131]. Конкурентоспроможність кожної компанії багато у чому, насамперед, визначається якістю та ефективністю HR-процесів у ній. Це зумовлює необхідність інтегрувати інноваційні HR-технології в систему управління сучасними фірмами, створюючи простір для цифровізації управління персоналом підприємства.

Сучасні наукові дослідження зазначають, що цифровізація управління персоналом – це комплексний процес переходу від класичних методів HR-менеджменту до сучасних технологічних рішень, що забезпечують автоматизацію, оптимізацію та підвищення ефективності управлінських процесів, а також передбачають формування нової управлінської культури й адаптацію організаційних структур [2, с. 82].

Цифровізація управління людськими ресурсами бере початок з кінця XX століття. Через появу job-бордів Monster, Career Builder та перехід в он-лайн у Сполучених Штатах Америки з'явилися перші системи автоматизації рекрутингу Applicant Tracking System (ATS). Це інформаційні системи управління набором персоналу, що забезпечує відстеження та аналітику процесу залучення кандидатів. На початку XXI століття ATS почали поширювати у країнах Європи та Азії. Спочатку ці системи були простими базами даних для зберігання резюме, але з часом почали інтегрувати штучний інтелект, автоматичний скринінг, чат-боти та аналітику.

Корпоративні HR-платформи, відомі під назвою Human Resource Information System (HRIS), почали розроблятися великими корпораціями для автоматизації обліку персоналу та розрахунку зарплати. Практичного поширення у бізнес-середовищі набули у 90х роках минулого століття разом із впровадженням ERP-систем (SAP HR, Oracle PeopleSoft). В останні два десятиліття HRIS інтегруються з хмарними технологіями, мобільними застосунками та модулями самообслуговування співробітників, так званих self-services. Вони призначені для централізованого обліку кадрів, автоматизації HR-процесів, управління витратами на персонал і підтримки стратегічних рішень.

Аналітичні системи People Analytics активно розповсюджуються у бізнес-середовищі з 2000 року, коли компанії Google, IBM та LinkedIn почали систематично аналізувати великі дані про персонал для прогнозування поведінки співробітників. З 2015 р. використовується аналітика стала доступнішою завдяки Big Data та хмарним сервісам Workday, Visier, Tableau. Застосування системи базується та активно розвивається на основі HRM, статистики, економіки праці та data science. Аналітичні системи People Analytics дозволяють не тільки здійснювати результативну оцінку людського капіталу, прогнозувати його продуктивність, але й оптимізувати витрати підприємств на його використання. Лідерами розробки та використання цих систем є провідні компанії США, Німеччини, Сінгапуру, Ізраїлю. імплементація цифрових

інструментів, таких як відеоплатформи, чат-боти, аналітичні системи та штучний інтелект, істотно підвищує результативність HR-процесів

У нинішніх умовах основним трендом розвитку HR-галузі є впровадження і застосування штучного інтелекту. Частка організацій, де застосовується генеративний AI зростає з 19% у 2023 році до 61% до початку 2026 року. За попередніми оцінками 87% компаній планують збільшити інвестиції в Agent AI, а до кінця 2027 року 75% процесів найму персоналу в великих фірмах включатимуть оцінку AI-компетенцій у офіційних вимогах до кандидатів [3].

На основі автоматизації бізнес-процесів, застосування AI, нових форматів взаємодії з працівниками сучасні компанії переглядають підходи до найму, розвитку персоналу, винагороди та корпоративної культури, формуючи принципово нові умови цифровізації управлінського процесу.

Таким чином, інформаційні системи управління персоналом та аналітика людського капіталу створюють основу цифрової трансформації HR-менеджменту, підвищуючи економічну результативність підприємства. Завдання полягає у тому, щоб інтеграція інноваційних HR-рішень відбувалася системно та поступально. Застосування штучного інтелекту відкриває нові можливості для розвитку цифровізації системи управління людським капіталом.

Список використаних джерел:

1. Ступницький О. І., Швед І. В. Сучасна фірма: глобальні виклики індустрії 4.0. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2020. Вип. 31. С. 131–136.

2. Чернушкіна О. О., Ведерніков М. Д., Кропивницький Б. В. Застосування digital-інструментів HR-інжинірингу в умовах цифровізації економіки. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024, №6. С. 81–94/ URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua /index. php/ heraldes/ article/view/1156>

3. Тренди в HR-галузі на 2026 рік – SUN ONE HR-аутсорсинг-компанія. URL: <https://share.google/CQej4JSI5qKq47VuD>

Лукашенко Л. В., аспіранка

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЦИФРОВИХ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ: ВИКЛИКИ АДМІНІСТРАТИВНОЇ РЕФОРМИ

Сучасні трансформаційні процеси, пов'язані з децентралізацією та адміністративною реформою в Україні, зумовлюють необхідність модернізації системи управління закладами освіти, зокрема у фінансовій сфері. Адміністративна реформа, що супроводжується процесами децентралізації, зумовлює розширення фінансової автономії закладів

освіти, водночас підвищуючи вимоги до прозорості, підзвітності та результативності управління фінансовими ресурсами. Впровадження цифрових фінансових інструментів стає важливим фактором підвищення прозорості, ефективності та підзвітності управління бюджетними ресурсами. У цьому контексті цифровізація виступає ключовим інструментом модернізації управлінських процесів.

Євроінтеграційна спрямованість розвитку України в поєднанні з викликами повоєнної реконструкції актуалізує необхідність системної модернізації національної освітньої сфери, зокрема в частині підвищення якості загальної середньої освіти як стратегічного ресурсу соціально-економічного відновлення держави. У цьому контексті забезпечення високих освітніх стандартів набуває статусу одного з ключових пріоритетів державної освітньої політики, що підтверджується сучасними науковими підходами до розвитку людського капіталу [1].

В умовах воєнного стану та економічної нестабільності управління закладами загальної середньої освіти трансформується у напрямі підвищення адаптивності та кризостійкості. Пріоритетного значення набувають забезпечення безпеки освітнього середовища, безперервності навчального процесу та впровадження гнучких управлінських рішень.

Ефективність управління визначається здатністю керівництва до стратегічного планування в умовах невизначеності, розвитку партнерської взаємодії та підтримки психологічної стійкості учасників освітнього процесу, що є важливою передумовою відновлення освітньої системи України [2].

Аналіз практик країн Європейського Союзу свідчить про домінування інтегрованих моделей освітнього менеджменту, які поєднують інституційні реформи, децентралізацію управління, розвиток механізмів забезпечення якості освіти та імплементацію інноваційних управлінських інструментів [3]. Зокрема, у Німеччині та Австрії реалізовано мультиакторні моделі фінансового забезпечення освітньої сфери, що передбачають розподіл відповідальності між державою, органами місцевого самоврядування та безпосередньо закладами освіти. Держава забезпечує фінансування базових освітніх послуг, муніципальний рівень відповідає за розвиток матеріально-технічної інфраструктури, тоді як освітні установи отримують розширену автономію у сфері кадрового менеджменту та досягнення цільових індикаторів якості [4].

Водночас у країнах Південної Європи, зокрема в Іспанії та Італії, простежується тенденція до формування мережових освітніх структур у вигляді автономних академічних об'єднань або холдингових організацій, що здійснюють координацію освітніх програм, управління ресурсами та організацію системного професійного розвитку педагогічних кадрів [5]. Такий підхід сприяє інтеграції процесів підвищення кваліфікації вчителів у щоденну управлінську практику, що забезпечує підвищення якості викладання, оптимізацію управлінських процедур та зниження рівня бюрократизації освітнього середовища.

На нашу думку, цифрові фінансові інструменти охоплюють широкий

спектр технологій, серед яких: автоматизовані системи бухгалтерського обліку, електронні платформи бюджетування, системи аналітики даних (Big Data), хмарні сервіси, а також інструменти електронного документообігу. Їх застосування забезпечує підвищення оперативності обробки фінансової інформації, точності планування та контролю витрат, а також сприяє зниженню ризиків управлінських помилок. Зокрема, цифровізація облікових процесів дозволяє інтегрувати всі фінансові операції в єдину інформаційну систему, що підвищує прозорість та керованість фінансових потоків.

Таким чином, імплементація цифрових фінансових інструментів у систему управління закладами загальної середньої освіти є необхідною умовою підвищення ефективності їх діяльності в умовах адміністративної реформи. Вона сприяє забезпеченню прозорості фінансових процесів, оптимізації використання ресурсів та підвищенню якості управлінських рішень. Водночас успішність цього процесу залежить від рівня цифрової зрілості організацій, наявності відповідної інфраструктури та професійної підготовки управлінського персоналу.

Список використаних джерел:

1. Education at a Glance 2023: OECD Indicators. Paris : OECD Publishing, 2023. 490 p.
2. Дем'янишина О., Лукашенко Л. Управління закладами загальної середньої освіти в умовах підвищеної небезпеки та економічної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2026. 83. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-71>
3. Digital Education Action Plan (2021–2027). Brussels: European Commission, 2021. 22 p.
4. European Educational Area: Opportunity and Challenges for Ukraine (2019–2022): проєкт ЄС. URL: <https://education-eu.ua/project> (дата звернення: 30.03.2026).
5. Eurydice. Autonomy of schools in Europe: policies and practices. European Commission, 2022. URL: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu> (дата звернення: 30.03.2026).

Любимий О. М., здобувач освіти ОНС «Доктор філософії»,
Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини

УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Кадрове забезпечення є ключовим фактором ефективності освітньої, наукової та управлінської діяльності закладів, оскільки рівень кваліфікації, цифрової компетентності та адаптивності персоналу визначає якість освітніх послуг, наукову продуктивність та конкурентоспроможність ЗВО на внутрішньому та зовнішньому ринку [1; 2]. Актуальність дослідження обумовлена необхідністю не лише підтримувати оптимальну чисельність і

структуру персоналу, а й формувати кадровий потенціал, здатний ефективно функціонувати в умовах швидких технологічних та освітніх змін. Цифровізація унеможливорює використання традиційних методів управління, оскільки сучасні автоматизовані системи управління персоналом, електронні документообіг та аналітичні інструменти потребують нових підходів до планування, оцінки, розвитку компетентностей і мотивації персоналу [3].

У сучасних ЗВО провадження цифрових HR-платформ та інформаційних систем управління персоналом дозволяє здійснювати оцінку ефективності кадрового потенціалу, прогнозувати потреби у фахівцях різних категорій та адаптувати стратегію розвитку персоналу до вимог цифрового середовища [4; 5].

У світовій практиці все більше ЗВО використовують інтегровані HRM-системи, які дозволяють аналізувати навантаження викладачів, оцінювати ефективність навчальних програм і науково-дослідних проєктів, а також автоматизувати процеси оцінки компетентностей персоналу, що створює основу для прийняття стратегічних управлінських рішень на основі даних [6]. Водночас цифрова трансформація ставить перед закладами низку викликів, серед яких слід виділити дефіцит висококваліфікованих кадрів із цифровими компетентностями, необхідність постійного підвищення кваліфікації викладачів і адміністративного персоналу, зміни у системах мотивації та оцінки результативності, забезпечення кібербезпеки персональних даних і ефективну координацію взаємодії між адміністративними та науково-педагогічними працівниками [7; 8]. Дефіцит персоналу з цифровими навичками є особливо критичним у контексті розвитку дистанційного та змішаного навчання, інтеграції електронних освітніх ресурсів та використання аналітичних платформ для моніторингу якості освіти. Постійне підвищення кваліфікації передбачає розробку систем безперервного професійного розвитку, що включає короткі онлайн-курси, вебінари, тренінги з цифрових компетентностей, навчальні лабораторії з інтерактивними технологіями та адаптацію навчальних планів до сучасних стандартів [5].

Модернізація мотиваційних систем і оцінки результативності персоналу вимагає застосування цифрових інструментів контролю навантаження та продуктивності, KPI, електронних щоденників, платформ для управління проєктами та аналітичних систем, що дозволяють коригувати стратегію розвитку кадрового потенціалу в реальному часі. Забезпечення кібербезпеки та захист персональних даних стає ключовим елементом кадрового управління в умовах цифровізації, оскільки відсутність надійних систем безпеки може призвести до порушення конфіденційності інформації та втрати довіри персоналу [8]. Для ефективного управління кадровим забезпеченням у цифрову епоху необхідно впроваджувати інтегровані HR-системи, які поєднують облік, аналітику та управління компетенціями, формувати системи безперервного професійного розвитку з акцентом на цифрові навички та інноваційне мислення, модернізувати мотиваційні та оцінювальні механізми

персоналу, використовувати прогностні моделі потреб у кадрах і аналітичні інструменти оцінки ефективності, а також посилювати управлінську культуру та стратегічне планування кадрового потенціалу [5; 6; 9]. Прикладом ефективної практики є використання цифрових платформ для управління науково-педагогічним персоналом у провідних університетах Європи та Північної Америки [6].

Ефективне управління кадровим забезпеченням у цифрову епоху створює підґрунтя для формування стратегії розвитку закладу, підвищує його конкурентоспроможність і стійкість, дозволяє оперативно реагувати на зміни у освітньому та технологічному середовищі та формує основу для подальших наукових досліджень і практичної реалізації ефективної кадрової політики у закладах вищої освіти.

Список використаних джерел:

1. Петренко С. В. Цифрова трансформація в системі управління персоналом закладів вищої освіти. *Науковий вісник НУБіП України*. 2023. № 4.
2. Іваненко О. М. Управління кадровим потенціалом у сучасних закладах освіти. *Освіта і наука*. 2022. № 7. С. 34–42.
3. OECD. *Digital Transformation in Higher Education: Policy Insights*. Paris: OECD Publishing, 2022. 78 p.
4. Смирнова Л. А. Електронні системи управління персоналом: світовий досвід та українська практика. *Менеджмент і розвиток*. 2023. № 1. С. 21–30.
5. Голубенко І. В. Розвиток цифрових компетентностей викладачів у закладах вищої освіти. *Вісник КНУ імені Т. Шевченка. Серія: Економіка та менеджмент*. 2023. № 3. С. 88–97.
6. Zhang L., Liu Y. Human resource management in the digital era: predictive analytics and workforce planning. *Journal of Educational Administration*. 2022. Vol. 60. P. 401–418.
7. Ковальчук В. О. Виклики цифрової трансформації кадрового управління в ЗВО. *Науково-педагогічні студії*. 2023. № 2. С. 15–23.
8. Roberts K., Thompson J. Cybersecurity in higher education human resource management. *International Journal of Educational Technology*. 2022. Vol. 19. P. 77–90.
9. Мельник П. С. Інноваційні підходи до управління персоналом у закладах освіти. *Економіка та управління*. 2023. № 5. С. 102–111.

Маляр Д. В., к.е.н., доц., доцент кафедри
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Університету митної справи та фінансів

СТРАТЕГІЧНЕ ІНВЕСТИВАННЯ У РОЗВИТОК ЗБУТОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ

Загострення конкурентної боротьби між підприємствами проявляється не лише на етапі виготовлення продукції, але не в меншому ступені і на етапі її реалізації. Підприємства змушені шукати нові канали збуту, вигадувати

різноманітні маркетингові компанії, вдаватися до знижок та накопичувальних бонусів тощо. Збутова діяльність в сьогоденні виступає не менш значущим етапом, ніж виробництво продукції, вона стає запорукою фінансової стабільності та ефективності будь якого підприємства. В сучасних умовах економічної кризи та тотальної турбулентності ринків оптимальна збутова діяльність виступає одним з ключових елементів адаптації підприємств до зовнішніх викликів [1]. Саме тому в сьогоденні не можливо сприймати збутову діяльність лише як короткострокове стимулювання продажів, все більшою мірою – це питання стратегічного інвестування в інфраструктуру, технології та людський капітал.

Збутовий потенціал підприємства – це з одного боку наявна ресурсна база, а з іншого боку це сукупність потенційних можливостей, які максимально узгоджують інтереси виробників (продавців) з потребами споживачів, тобто забезпечують ефективну взаємодію з ринком. Збутова діяльність є комплексним та складним механізмом, що включає в своєму складі організаційні, комерційні та технологічні компоненти [3]. Розглянемо по окремоті найвагоміші з цих компонент:

- інфраструктурна складова охоплює передусім різноманітні елементи логістики руху товарів, як от: власні або орендовані складські приміщення, транспортні засоби та пункти видачі;

- інформаційно-технологічна складова передбачає використання сучасних цифрових інструментів збуту продукції, а саме: CRM-систем, інструментів електронної комерції та аналітичних платформ для прогнозування попиту;

- маркетингова складова є традиційною основою позиціонування свого продукту на ринку з боку окремого підприємства, тобто: сформований бренд, налагоджені канали комунікації та лояльна клієнтська база;

- кадрова складова включає відповідні професійні компетенції персоналу, що забезпечують супровід збутового процесу на всіх стадіях [2].

Одним з наріжних каменів стратегічного інвестування у збут є спрямування всіх наявних ресурсів не на тимчасові акції та короткострокові стимуляції продаж, а на об'єкти, що забезпечують довгострокові конкурентні переваги. Отже, вкладення в тимчасові спонукання продажів більше нагадують поточні витрати зі збуту, в той час як стратегічні інвестиції мають на меті трансформацію самої моделі взаємодії зі споживачем. В таблиці 1 наведено ключові напрями інвестування в збутову діяльність, а також проаналізовано, яких саме ефектів при цьому можна досягнути.

Пріоритетні напрями стратегічного інвестування в збутову діяльність

Напрямок інвестування	Ключові об'єкти	Очікуваний стратегічний ефект
Цифровізація збуту	Платформи B2B/B2C, Big Data аналітика	Персоналізація пропозицій, скорочення циклу угоди
Логістична модернізація	Автоматизовані склади, екологічний транспорт	Зниження логістичних витрат, швидкість доставки
Розвиток бренду	Маркетингові стратегії, сертифікація якості	Зростання вартості компанії, ринкова стійкість

Прискорення технологічного розвитку останнім часом безпосереднім чином віддзеркалюється на розвитку сучасної системи збуту підприємств. Зокрема, впровадження Інтернет-технологій та інструментів цифрового маркетингу стає обов'язковою умовою збереження ринкових позицій [2]. Така стратегія забезпечує створення прямих каналів взаємодії зі споживачем, мінімізуючи роль торгівельних посередників й відповідно підвищуючи прибутковість збутової діяльності. В контексті теперішньої економічної кризи та перманентної турбулентності в Україні інвестиції здебільшого мають спрямовуватися саме в підвищення адаптивності збутової системи, що дозволить підприємству зберігати безперебійність постачань навіть при руйнуванні традиційних логістичних ланцюгів. В свою чергу, оцінювання ефективності таких інвестицій має базуватися не лише на прямі фінансові показники (обсяг продажів, прибуток), а й опосередковані індикатори, такі як частка ринку та рівень лояльності клієнтів [3].

Список використаних джерел:

1. Lindaiev D. V. Essence, significance and features of the development of sales activities of production enterprises in Ukraine. *Вчені записки КНЕУ імені Вадима Гетьмана*. 2024.
2. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Сотула В. В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51.
3. Макалюк І. В., Ліндаєв Д. В. Сутність збутової діяльності підприємства та методологічна послідовність оцінювання її ефективності. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2019. Вип. 23.

Нагорна І. І., к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту підприємств
Малошев К. В., студент Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ФОРСАЙТ ЯК МЕТОД СТРАТЕГІЧНОГО БІЗНЕС- ПРОГНОЗУВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Процес цифрової трансформації бізнесу показує, що класичні методи стратегічного прогнозування, засновані на ретроспективному аналізі, стають недостатніми. У практиці прогностики виділяють інтуїтивні методи (метод Делфі) та формалізовані (екстраполяція трендів, експоненційне згладжування). Водночас жоден із класичних підходів не вирішує завдання прогнозування в умовах системної невизначеності та цифровізації. Саме тут доцільним є застосування форсайту-методу, що виходить за межі традиційного прогнозування та орієнтований на формування бажаного майбутнього.

Форсайт (від англ. foresight-передбачення) – це систематичний процес побудови довгострокових прогнозів для виявлення стратегічних пріоритетів. На відміну від дослідницького прогнозу, що базується на екстраполяції тенденцій, форсайт є нормативним: він відповідає не на питання «що буде?», а на питання «яке майбутнє є бажаним і що робити сьогодні?». Це принципово відрізняє форсайт від формалізованих методів, де результатом є точковий або інтервальний прогноз конкретного показника [4]. Методологічна основа форсайту є гібридною: він інтегрує елементи колективної експертизи (аналогічно методу Делфі), сценарне планування, SWOT-аналіз та технологічні дорожні карти. Ключова відмінність від методу Делфі: форсайт не зводиться до консенсусу щодо одного числового значення, а генерує множину альтернативних сценаріїв, реалізуючи принцип альтернативності на якісно вищому рівні (табл. 1) [2]. Практичне значення форсайту: по-перше, він долає обмеженість горизонту формалізованих методів (5-20 років); по-друге, враховує якісні зрушення (зміну технологічних парадигм, геополітичні ризики); по-третє, залучає стейкхолдерів до обговорення майбутнього підприємства [3]. В умовах воєнної економіки України класичні методи екстраполяції стикаються з проблемою структурного зламу часових рядів, що унеможливорює перенесення закономірностей минулого на майбутнє. Сценарне прогнозування дозволяє підприємству планувати дії при різних версіях відновлення: оптимістичній, базовій та песимістичній [1]. Цифрова трансформація кардинально змінює методологію та практичне значення форсайту, перетворюючи його з періодичного аналітичного звіту на динамічну систему підтримки рішень. Основними напрямками цих змін є:

- перехід від «статичних даних» до Big Data, це дозволяє обробляти масиви даних та виявляти «слабкі сигнали», штучний інтелект здатний помітити зародження нового тренду на етапі, коли він ще не очевидний для людського ока;

- автоматизація та штучний інтелект (AI Foresight) стає «цифровим асистентом» форсайту за рахунок алгоритмів NLP та використання нейромереж для моделювання складних нелінійних процесів, які важко прорахувати класичними методами;

- динамічне сценарне моделювання за рахунок цифрових двійників (Digital Twins) можливо створення віртуальних моделей ринків або підприємств, на яких можна «протестувати» різні стратегії розвитку та побачити їх наслідки в цифрах.

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика форсайту та класичних методів
бізнес-прогнозування**

Критерій порівняння	Традиційні методи (екстраполяція, тренди, економетрія)	Метод Дельфі (експертних оцінок)	Форсайт
Головне питання	«Що станеться, якщо тенденції збережуться?»	«Яка узгоджена думка експертів щодо певної події?»	«Яке майбутнє є бажаним і що треба робити сьогодні?»
Тип прогнозу	Дослідницький (пошуковий)	Інтуїтивний (консенсусний)	Нормативний (цільовий)
Часовий горизонт	Коротко- та середньостроковий (до 3 років)	Середньостроковий (3–5 років)	Довго- та далеkestроковий (5–20+ років)
Результат	Точкове або інтервальне значення показника (прогноз ціни, попиту тощо)	Узгоджена оцінка ймовірності або часу настання події	Множина альтернативних сценаріїв, дорожня карта, стратегічні пріоритети
Робота з невизначеністю	Мінімізація помилки прогнозу (середньоквадратичне відхилення)	Звуження інтервалу довіри між кuartілями	Прийняття невизначеності як заданої умови (розробка сценаріїв «what-if»)

Джерело: систематизовано авторами за матеріалами [1–4]

Для впровадження форсайту підприємствам рекомендується: інвестувати в аналітичні інструменти, використовувати ПЗ для візуалізації даних та моніторингу трендів, впроваджувати гнучкі стратегії (Agile Strategy), сценарії форсайту регулярно переглядати у відповідь на появу нових технологій. Форсайт не дозволяє усунути невизначеність, а використовує її як ресурс для стратегічного планування. Його ефективність вимірюється повнотою охоплення сценаріїв та здатністю організації адаптуватися до змін. Поєднання експертних знань із цифровою аналітикою дозволяє бізнесу перетворювати технологічні виклики на конкурентні переваги.

Список використаних джерел:

1. Веретенникова Г. Б., Омеласенко Н. М. Методи діагностики та прогнозування розвитку підприємства : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 190 с.
2. Галушак М. П., Галушак О. Я., Кужда Т. І. Прогнозування соціально-економічних процесів : навч. посіб. Тернопіль : ФОП Паляниця, 2021. 160 с.
3. Геєць В. М., Клебанова Т. С. та ін. Моделі і методи соціально-економічного прогнозування : підручник. 2-е вид. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. 396 с.
4. Кулявець В. О. Прогнозування соціально-економічних процесів : навч. посіб. Київ : Кондор, 2009. 194 с.

Олексієнко Р. Ю., к.е.н., доц.,

доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Університету митної справи та фінансів

Нестеренко В. І., студентка Університету митної справи та фінансів

СТРАТЕГІЧНЕ ЗНАЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасна економіка характеризується стрімким рівнем цифровізації, що докорінно змінює управлінські підходи та створює нові реалії функціонування організацій. Така цифрова трансформація вимагає повної інтеграції цифрових інструментів у діяльність компанії, що стратегічно має на меті призвести до зростання продуктивності та появи кардинально нових бізнес-моделей.

Сучасні тенденції діджиталізації включають використання технологій хмарних обчислень та зберігання великих даних, автоматизованих систем управління, штучного інтелекту, робототехніки, цифрових двійників, блокчейнів, автоматизації виробництва, тощо [1]. Вважається, що впровадження цих інноваційних підходів дає можливість покращити якість продукції та послуг, скоротити операційні витрати, своєчасно реагувати на зміни середовища.

Проте, незважаючи на численні переваги, впровадження цифрових технологій супроводжується низкою проблем і викликів. По-перше, цей процес вимагає значних інвестицій, високого рівня кваліфікації персоналу та розробки чіткої цифрової стратегії, що займає досить багато часу [1]. По-друге, цифровізація призводить до зростання залежності від ключових інформаційних систем та цифрової інфраструктури, що підвищує вразливість організацій. З огляду на ці складнощі та загрози, роль ризик-менеджменту суттєво зростає.

Як відомо, управління ризиками є комплексним процесом ідентифікації, оцінки, моніторингу та мінімізації впливу ризиків, які можуть негативно позначитися на функціонуванні суб'єкта господарювання [2]. Для побудови ефективної системи ризик-менеджменту необхідна чітка систематизація, яка дозволить більш точно визначати природу та джерела загроз, оцінювати їхній вплив, розробляти дієві заходи реагування та мінімізації небажаних наслідків.

На основі наукових підходів можна виділити основні типи ризиків, пов'язаних з цифровою трансформацією, серед яких слід зазначити: технологічні, економічні, організаційні, соціальні, правові та екологічні [1, 2, 3].

Технологічні ризики виникають через безпосереднє використання технологій, зокрема, збільшення кількості задіяних пристроїв чи робота з великими обсягами інформаційних даних. До таких ризиків належать кіберзагрози, технічні збої та помилки, залежність від ключових сервісів і недостатній розвиток технологічної інфраструктури компанії.

Економічні ризики пов'язані з істотними витратами на інновації, невизначеністю окупності інвестицій та посиленням конкуренції, оскільки впровадження цифрових рішень потребує своєчасної модернізації обладнання, навчання персоналу й адаптації бізнес-процесів, що створює додаткове фінансове навантаження на організації. Крім того, швидкий розвиток технологій та зміни ринкового середовища можуть призводити до втрати конкурентних позицій компаній, які не встигають адаптуватися до нових умов.

Також суттєвим викликом є *організаційні ризики*, які зумовлені внутрішніми змінами в роботі, зокрема опором персоналу до нововведень, браком цифрових компетенцій працівників та відсутністю чіткої цифрової стратегії. При цьому, нездатність менеджерів управляти цифровими змінами може призвести до зниження результативності діяльності організації, неузгодженості бізнес-процесів та нераціонального використання ресурсів.

При цифровій трансформації особливої уваги потребують *соціальні ризики*, обумовлені змінами ринку праці й рівня актуальності професій, зростанням вимог до цифрових компетенцій, тощо. Зрозуміло, що цифровізація спричиняє значну автоматизацію процесів, що призводить до зміни структури зайнятості та навіть скорочення робочих місць. Водночас зменшується потреба в рутинній праці та зростає попит на фахівців із цифровими й аналітичними навичками, що підвищує рівень соціальних ризиків для організацій.

Правові ризики пов'язані з недосконалістю нормативно-правової бази, яка може відставати від темпів розвитку технологій. Недостатнє регулювання при цьому може сприяти монополізації, зловживанням та обмеженню конкуренції, що негативно впливає на розвиток підприємств і функціонування ринку загалом.

Не менш важливі *екологічні ризики*, оскільки нині відбувається суттєве зростання рівня енергоспоживання і накопичення відходів. Активна робота цифрових пристроїв і технологій вимагає значних енергетичних ресурсів, що негативно впливає на довкілля. Крім того, швидке моральне старіння техніки ускладнює ситуацію з відходами, а постійний розвиток цифрових сервісів змінює логістику та споживчі звички, що створює додаткове екологічне навантаження.

Отже, впровадження цифрових технологій відкриває широкі перспективи для посилення конкурентних переваг на ринку. Проте цей процес може супроводжуватися появою додаткових ризиків. Водночас систематичний підхід до виявлення та класифікації ризиків цифровізації дає змогу сформувати комплексний механізм управління ними, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню рівня стійкості. Тому ризик-менеджмент є сьогодні надважливою складовою та необхідною умовою діяльності й стабільного розвитку організацій.

Список використаних джерел:

1. Перезовова І. В., Шайбан В. М., Деделюк О. В. До питання ролі ризик-менеджменту в цифровій трансформації промислового підприємства: сутність та інноваційний потенціал. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. Вип. 38. С. 91–96.
2. Білоус С., Мельниченко О., Данилюк Р. Синергія управління ризиками та цифровізації: інституційні засади розвитку регіональної економіки після кризи. *Економіка та суспільство*. 2025. (77).
3. Фісуненко П., Булеєв Ю. Класифікація ризиків цифрової трансформації підприємств у контексті економічної безпеки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. 3 (18), 203–213.

Пасічник Т. О., к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Університету митної справи та фінансів

СИТУАТИВНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРЕБУДОВОЮ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ СЛОУБАЛІЗАЦІЇ

В останні роки в міжнародному економічному середовищі спостерігається тенденція до деглобалізації, ускладнення бізнесової і логістичної активності між країнами, економіки яких залежать одна від одної і які раніше спромоглися досягти глибокого рівня взаємної інтеграції. Ці процеси вдало описує метафора «маятника глобалізації», суть якої полягає в чергуванні періодів гіперглобалізації з епохами відносного сповільнення міжнародної економічної активності

(слоубалізації) [1, с. 94]. Багатонаціональні підприємства (БНП), діяльність яких становить основу міжнародного бізнесу, повинні враховувати цей розворот і реагувати на зміни глобальної кон'юнктури. Природно, це означає, що БНП дедалі частіше застосовують ситуативний підхід до управління бізнес-діяльністю і формують неуніфіковані стратегії розвитку.

Зокрема, в [2, с. 821] описано підхід «багатополярної геостратегії», за яким БНП покладаються не на єдину стандартизовану глобальну бізнес-модель, а застосовують диференційовані бізнес-стратегії, адаптовані до різних геополітичних блоків або зон, у межах яких здійснюють свою діяльність. Подібний ситуативний підхід до формування стратегії дає змогу враховувати інституційні особливості таких зон (нормативно-правові рамки середовища, торговельну політику, регуляторні особливості, геополітичну напругу між блоками), краще орієнтуватись в реаліях міжнародної бізнес-діяльності кожної зони і ефективніше управляти ризиками. В межах власного політичного і регуляторного середовища кожний геополітичний блок стає відносно автономним хабом, у якому структурні підрозділи головної компанії самостійно приймають більшість операційних рішень. Така організація, за якої структурні елементи компанії зберігають певну автономію і не є жорстко пов'язаними між собою, забезпечує їм адаптивність, ситуаційну обізнаність, гнучкість і чутливість до місцевих умов, що дає змогу зберігати стійкість в умовах глобальних шоків.

У межах підходу «багатополярної геостратегії» конкретними відповідями БНП на геополітичну напругу між блоками та обмеження міжблокового обміну можуть виступати такі стратегії, як френд-шоринг, оншоринг, решоринг, а також скорочення значущих видів діяльності в країнах, які стають геополітично неузгодженими з країною походження компанії. При цьому стратегії у чистому вигляді, як правило, не застосовуються: йдеться про ситуативне комбінування різних підходів у процесі перебудови міжнародної бізнес-діяльності БНП.

Так, зокрема, в емпіричному дослідженні Європейської комісії [3] простежується вибірковість перебудови міжнародного бізнесу: не всі фірми змінюють стратегію, а серед тих, які змінюють, переважають насамперед промислові компанії. Отже, стратегічна адаптація до зовнішніх шоків є секторально диференційованою і має ситуативний характер. Результати опитувань менеджменту компаній показують, що в умовах зовнішньоторговельної напруги промислові фірми комбінують різні інструменти адаптації: зміну торговельних партнерів – країн постачання і збуту (46%); нарощування запасів для підвищення стійкості (27%) – не як тимчасовий захід, а як довгострокову стратегію, спрямовану на зменшення залежності від постачальників і хеджування цінової волатильності; вертикальну інтеграцію, цифровізацію і посилення моніторингу ланцюгів постачання. Серед стратегій перенесення виробництва фірми здебільшого

обирають не рещоринг, тобто повернення виробництва до власної країни, а френд-шоринг, тобто перенесення діяльності до інших країн. В промисловості частка таких фірм становить 80%.

Для переважної більшості фірм застосування цих стратегій є вимушеним кроком і ситуативною відповіддю на дизруптивні геополітичні процеси в міжнародному бізнесі. Відповідно, фірми, які адаптуються до нових умов, здебільшого очікують зростання виробничих або операційних витрат унаслідок зміни своїх торговельних стратегій, що може призвести до скорочення прибутковості, а не до її збереження навіть за умов можливого підвищення цін на готову продукцію [3]. Отже, бізнес загалом адаптується і перебудовується, однак ця адаптація здебільшого має реактивний характер, оскільки є відповіддю на зовнішні умови, на які фірми не можуть безпосередньо вплинути.

Стратегії рещорингу і френд-шорингу часто протиставляються переважно з політичних причин. Оскільки уряди деяких країн, зокрема США у 2025–2026 рр., пов'язують тарифи з поверненням виробництва, вирівнюванням торгівлі та бюджетними надходженнями, ці цілі можуть суперечити одна одній. Навіть створення робочих місць у результаті рещорингу залишається дискусійним питанням. Натомість френд-шоринг, на думку деяких авторів [4], виглядає більш поширеним і реалістичним, оскільки означає перенесення потужностей до країн, які є або дешевшими, або геополітично ближчими.

Список використаних джерел:

1. Пасічник Т. О. Управління рещорингом міжнародного бізнесу в умовах слоубалізації // *Цифрове суспільство: міжнародні економічні відносини, управління, фінанси та соціум* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2025. С. 94–95.
2. Luo Y., Tung R. L. A multipolar geo-strategy for international business // *Journal of International Business Studies*. 2025. Vol. 56. P. 821–829. DOI: 10.1057/s41267-025-00777-z
3. European Commission. Business adjustment to tensions in foreign markets: survey evidence // *Economy and Finance*. 2025. 19 May. URL: https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-forecast-and-surveys/economic-forecasts/spring-2025-economic-forecast-moderate-growth-amid-global-economic-uncertainty/business-adjustment-tensions-foreign-markets-survey-evidence_en
4. Bank of America Institute. Battle of the titans: Reshoring vs. friendshoring. 2025. 05 June. URL: <https://institute.bankofamerica.com/content/dam/economic-insights/reshoring-vs-friendshoring.pdf>

Петруня Ю. Є., д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності
Університету митної справи та фінансів
Казак Є. С., студентка Університету митної справи та фінансів

БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ В ЦИФРОВУ ЕПОХУ

Сучасний етап світового економічного життя може бути визначений як цифрова епоха.

Бізнес-середовище активно трансформується під впливом цифрових технологій, інструментів їх використання.

В цифрову епоху суб'єктам бізнесу доводиться оперативно адаптуватися до регулярної появи нових цифрових інструментів та інтегрувати їх у свою підприємницьку та управлінську діяльність.

1. Що найважливіше відбувається в комунікаційній складовій бізнес-діяльності та управління в цифрову епоху?

Зміна поведінки споживачів, зростання ролі соціальних медіа, мобільних платформ і штучного інтелекту виступають основними проявами впливу цифрових технологій та інструментів на сучасне економічне життя, зокрема комунікації. Цифрові канали стають домінуючими засобами встановлення контакту бізнес-організацій з потенційними та існуючими клієнтами, сприяючи формуванню (розвитку) попиту та донесенню бачення конкурентних переваг.

2. Чим обумовлюється управлінський вибір цифрових комунікаційних інструментів в цифрову епоху?

Управлінський вибір тих чи інших інструментів цифрової комунікації, їх ринкове застосування визначається стратегією підприємства, ринковою специфікою його діяльності, ресурсними можливостями та конкретним станом зовнішнього середовища та цільової аудиторії. Від ефективності вибору залежить адаптивність компанії до викликів цифрової економіки та забезпечення результативності маркетингових комунікацій.

Нові цифрові методи обробки та використання інформації стають дуже важливим інструментом підвищення масштабів та ефективності бізнес-комунікацій. В цифрову епоху менеджери отримують революційні за швидкістю проходження інформації технологічні можливості та відповідні засоби. Одночасно й споживачі та стейкхолдери отримують можливості швидкого, достатньо легкого доступу до великих масивів інформації.

3. Які комунікаційні інструменти є найбільш поширеними на сучасному етапі цифрової епохи та розвитку менеджменту?

Месенджери. Набувають ролі універсального каналу спілкування як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі організацій. Оперативний зв'язок, зворотний відгук, автоматизація з використанням штучного інтелекту тощо.

Соціальні мережі та сайти. Вони дають змогу просувати товари і послуги, формувати імідж бренду, підвищувати впізнаваність та взаємодіяти зі споживачами на постійній основі.

Електронна пошта. Це інструмент, який дозволяє надсилати повідомлення безпосередньо цільовій аудиторії. Така форма комунікації забезпечує персоналізований контакт і допомагає підтримувати постійний зв'язок з цільовою аудиторією. Разом із тим, її вже можна назвати класичним цифровим інструментом.

Мобільні додатки. Виконують роль інструментів утримання клієнтів в необхідному просторі, оперативного доведення до них необхідної інформації.

QR-кодування. Цей інструмент прискорює роботу з цільовою аудиторією, миттєво перенаправляючи користувача на певний цифровий ресурс: сайт, спеціальну пропозицію, сторінку в соціальних медіа тощо.

CRM. Це система, яка дозволяє зберігати усю необхідну інформацію про клієнтів та автоматизує взаємодію з ними: сегментація, перенесення даних з форми сайту в базу, автоматичні листи.

4. Чи є підстави відзначати синергетичний ефект при управлінській побудові комунікаційних процесів?

Насамперед важливо зазначити, що жоден цифровий інструмент не забезпечує необхідного результату, діючи автономно. Лише **комплексне використання** різних інструментів та каналів комунікації створює необхідні передумови для досягнення ефективного результату. Соціальні мережі формують інтерес, пошта та додатки підтримують контакти, сайт забезпечує детальну інформацію, месенджери – зручність оперативної комунікації, а CRM зберігає й аналізує дані клієнтів. Такий підхід дозволяє створити **єдину комунікаційну підсистему екосистеми підприємства**, у якій кожна складова підсилює інші і працює на досягнення стратегічних ринкових цілей компанії, тобто реально формується синергетичний ефект.

В цілому аналіз основних інструментів цифрового управління бізнес-діяльністю свідчить про те, що їх ефективність великою мірою залежить від **узгодженості, комплексності та правильного стратегічного підходу** до використання. При цьому кожен із них виконує власну функцію: від залучення нових клієнтів до утримання постійних і підвищення їхньої лояльності до компанії та бренду.

5. Яким чином цифровізація управління впливає на ринкове становище компанії?

В сучасних умовах цифрової економіки ефективна ринкова комунікація є одним із основних чинників конкурентоспроможності підприємств. Використання цифрових інструментів дає змогу не лише поширювати інформацію про товари та послуги, але й формувати довгострокові відносини зі споживачами, оперативно реагувати на їхні потреби та забезпечувати високий рівень персоналізації взаємодії.

В цифрову епоху успіх підприємств визначається здатністю менеджменту ефективно інтегрувати сучасні **технічні інновації та можливості з клієнтоорієнтованою екосистемою**.

Петруня Ю. Є., д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності
Університету митної справи та фінансів
Петруня В. Ю., к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності
Університету митної справи та фінансів

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС- СТРАТЕГІЙ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Одним із основних проявів сучасних глобалізаційних процесів є масштабування взаємозалежності економік, яке відбувається насамперед через:

- систему світової торгівлі (залежність від комерційних відносин із нерезидентами, залежність від доступу до зовнішніх ринків та їх кон'юнктури);
- рух іноземних інвестицій (інвестиційна залежність від надходжень іноземного капіталу, стабільність присутності іноземного капіталу в країні, співвідношення форм іноземного інвестування);
- систему контролю за використанням, розподілом найважливіших та лімітованих природних ресурсів (ресурсна, факторна залежність виробничих процесів);
- формування глобального цифрового інформаційного простору, відповідних центрів контролю цього простору.

Масштабна цифровізація надає нових імпульсів загальному глобалізаційному процесу, посилює його потенціал. Одночасно інноваційний розвиток комунікаційних технологій призводить до змін в структурі та складових самого глобалізаційного процесу, трансформації бізнес-стратегій та управління сучасними бізнес-організаціями.

Цифрова глобалізація здійснює суттєвий вплив на поведінку споживачів у всіх країнах:

По-перше, споживачі отримали «глобальний доступ» до надзвичайно широкого кола товарів та послуг, їх постачальників. Електронна комерція, масштабні торговельні інтернет-платформи стали дуже помітними явищами сучасного ринкового життя. За рахунок цифрових каналів комунікації, відповідної побудови логістичних процесів, наявності зручних цифрових платіжних систем відбулося та продовжується активне масштабування такого привабливого для споживачів способу придбання товарів та послуг.

По-друге, споживачі масово інтегруються в «глобальні моделі споживачької поведінки» та відтворюють свою прихильність до глобальних брендів. Глобальні комунікаційні соціальні мережі, глобальні месенджери, глобальні рекламні кампанії з потужними бюджетами створюють ключові передумови для цього. Під їх впливом у споживачів формується відповідне бачення пріоритетів, трендів, моди тощо. Глобальність бренду відіграє для споживачів суттєву роль у процесах

ринкового вибору відповідних товарів та послуг. Менш відомим компаніям та брендам набагато важче завойовувати прихильність споживачів, навіть за умов, що їх товари за функціональними та іншими властивостями практично не поступаються глобальним брендам.

Зміни в бізнес-середовищі мають своїм продовженням трансформацію внутрішнього середовища компаній, насамперед у питаннях організації праці, стимулювання, побудови комунікацій, функціональних стратегій. Зокрема, менеджерам потрібно визначатися в питаннях:

1) структуризації робочих місць в межах екосистеми своєї компанії за критерієм локації працівників – «офіс», «дистанційно», «гібридний варіант». Ступінь актуальності цього питання для різних організацій залежить від ряду факторів – масштабів організації, географічного простору діяльності організації, специфіки виробничих процесів в організації, особливостей ринку тощо;

2) комбінування варіантів виробничої локації працівників, гібридизації за формулою певного поділу робочого тижня на офісну та дистанційну роботу. Це передбачає оцінку менеджерами можливостей організації праці співробітників на певних посадах за гібридною формою, створення конкретних графіків відповідної організації діяльності працівників, встановлення відповідних форм контролю з боку менеджерів тощо;

3) стимулювання співробітників через надання можливості їм працювати «дистанційно». Можна зазначити, що для багатьох працівників «дистанційна робота» виявилася більш привабливою, ніж «офісна». Таким чином сформувалися відповідні ознаки щодо певної трансформації мотиваційної системи працівників та передумови для менеджерів щодо оновлення системи стимулювання праці. Одночасно можна зазначити, що «гнучкий графік роботи» стає привабливим компонентом для тих людей, які формують в сучасних умовах пропозицію трудових послуг на ринку праці;

4) доцільності організації й самої управлінської праці «на відстані», поза межами офісу. Наприклад, в ІТ-сфері, а також в деяких інших галузевих сферах економіки, «дистанційне управління» може не впливати негативно на якість реалізації функцій менеджменту. Можна також припустити, що й робота управлінців, які входять до складу наглядової ради (ради директорів) тої чи іншої бізнес-організації, може значною мірою відбуватися в дистанційному форматі без втрат щодо ефективності такої управлінської діяльності;

5) оптимізації умов праці в контексті специфіки діяльності організації. Так, цифровізація надала поштовх авангардному розвитку сфер бізнесу, які пов'язані з інформаційно-цифровими технологіями, штучним інтелектом тощо. Особливостями такого бізнесу є фокусування на інноваційності діяльності. Здатність продукувати інноваційні ідеї та продукти набуває ключового значення в забезпеченні ринкової конкурентоспроможності організації – насамперед в стратегічному плані.

Відповідно це вимагає «більш тонкого налаштування» умов праці як виконавців, так і менеджерів, а також систем стимулювання.

Глобальна цифровізація – це певна сукупність викликів для менеджерів на предмет їх здатності працювати гнучко, динамічно, інноваційно та ефективно, своєчасно виявляти та відповідним чином реагувати на важливі ринкові та інші тренди стратегічного та тактичного характеру.

Радух Н. Б., к.е.н., доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування

Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького

Гірняк С. М., здобувачка

Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького

МЕХАНІЗМИ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ЗАКЛАДІВ СОЦІАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

В умовах поглиблення процесів децентралізації фінансова стійкість закладів соціальної інфраструктури перетворюється на ключовий показник їхньої життєздатності та якості надання послуг. Перехід до самостійного управління ресурсами вимагає від керівництва закладів опанування нових фінансових інструментів та стратегій. Стабільність бюджету вже не може спиратися лише на державні трансферти, що актуалізує потребу в диверсифікації джерел надходжень. Така трансформація є невід'ємною частиною модернізації публічного управління на рівні територіальних громад.

Децентралізація наділила органи місцевого самоврядування та керівників закладів значними повноваженнями, проте одночасно поклала на них повну відповідальність за бюджетну дисципліну. Фінансова стійкість у цьому контексті передбачає здатність закладу підтримувати свою діяльність та розвиток навіть у період економічних коливань [2]. Це досягається через формування ефективних планів доходів та видатків, адаптованих до потреб місцевої громади. В основі такої стійкості лежить відмова від пасивного споживання бюджетних коштів на користь активного фінансового менеджменту.

Цифровізація управління стає головним технологічним чинником забезпечення прозорості фінансових потоків та оптимізації витрат. Впровадження автоматизованих систем бухгалтерського обліку та управління ресурсами що дозволяє керівникам закладів бачити реальну картину фінансового стану в режимі реального часу. Це мінімізує ризики управлінських помилок та дозволяє оперативно реагувати на виклики, наприклад, коливання цін на енергоносії.

Диверсифікація джерел фінансування є критично важливим механізмом для зменшення залежності від одного джерела надходжень. Заклади соціальної інфраструктури можуть ефективно залучати кошти через надання додаткових платних послуг, участь у грантових програмах та партнерство з місцевим бізнесом [1].

Активне використання краудфандингових платформ та інструментів фандрайзингу дозволяє громадам фінансувати локальні проекти розвитку без залучення бюджету. Ця багатоканальна модель фінансування створює надійний “запас міцності” для соціального закладу.

Ефективне управління видатками потребує постійного аналізу енергоефективності та оптимізації господарських витрат закладу. Запровадження інтелектуальних систем моніторингу споживання ресурсів дозволяє суттєво зменшити комунальні платежі, вивільняючи кошти для внутрішнього розвитку. Цифрові платформи енергоменеджменту надають керівництву аналітику, яка допомагає планувати заходи з модернізації інфраструктури. Такий підхід перетворює витрати на енергоносії з “тягаря” на сферу ефективного управління капіталом. Прозорість фінансового звітування через відкриті цифрові сервіси є фундаментом довіри між закладом, засновником та громадою. Коли мешканці бачать, на що витрачаються кошти та які результати це дає, зростає рівень підтримки ініціатив закладу з боку громади. Це створює сприятливий клімат для залучення додаткових інвестицій та благодійної допомоги [3].

Цифрова відкритість є не просто адміністративною вимогою, а потужним інструментом побудови бренду надійної соціальної установи. Стратегічне планування, базоване на аналізі великих даних, дозволяє прогнозувати потреби та доходи закладу на кілька років наперед. Використання прогнозних моделей допомагає керівникам вчасно коригувати свою фінансову політику, враховуючи демографічні та економічні зміни в громаді. Такий проактивний підхід значно ефективніший за традиційне щорічне планування від досягнутого рівня. Стратегічна гнучкість визначає успішність соціальних закладів у новій децентралізованій реальності.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що фінансова стійкість соціальної інфраструктури є комплексною категорією, яка поєднує управлінську відповідальність, диверсифікацію ресурсів та цифрову трансформацію менеджменту. Відхід від застарілих моделей фінансування до активного управління активами дозволяє закладам зберігати автономію та якість послуг.

Список використаних джерел:

1. Василик О. Д., Павлюк К. В. Фінансове забезпечення соціальної інфраструктури в умовах децентралізації. *Економіка України*. 2020. № 7. С. 45–58. URL : <https://economyukr.org.ua/?p=5412>

2. Кравченко В. І. Фінансова спроможність територіальних громад як основа сталого розвитку соціальної інфраструктури. *Регіональна економіка*. 2021. № 2. С. 89–97.

3. Чугунов І. Я., Пасічник Ю. В. Бюджетна децентралізація як інструмент підвищення фінансової спроможності територіальних громад // *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*. 2020. № 2(14). С. 12–20.

Разумова Г. В., д.е.н., проф.,
професор кафедри менеджменту та маркетингу
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»
старший науковий співробітник лабораторії економічних досліджень
Дніпропетровський НДІСЕ Міністерства юстиції України

ЦИФРОВІЗАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ: НОВІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

Цифровізація економіки змінює не лише інструменти управління, а й саму логіку функціонування організацій. Швидкість обробки інформації, доступ до великих масивів даних та розвиток штучного інтелекту формують нове середовище, у якому традиційні ієрархічні моделі менеджменту поступово втрачають релевантність. Управління дедалі більше орієнтується на гнучкість, адаптивність і здатність працювати в умовах невизначеності [1].

У центрі трансформації – перехід до моделей, що базуються на даних та цифрових платформах. Data-driven підхід змінює характер управлінських рішень: інтуїтивність поступається аналітичній обґрунтованості, а часові лаги скорочуються завдяки автоматизації процесів і використанню predictive-аналітики [2, 3]. Це дозволяє організаціям переходити від реактивного до проактивного управління.

Платформна логіка трансформує роль організації – від виробника до координатора взаємодії в межах багатосторонніх ринків. У цьому контексті зростає значення мережевих ефектів, партнерських екосистем і цифрових каналів створення цінності. Відповідно, управління набуває рис оркестрації, де ключовим стає не контроль, а синхронізація взаємодій.

Гнучкі методології забезпечують адаптивність управлінських процесів, скорочують цикл розробки продуктів і підвищують чутливість до змін споживчого попиту. Паралельно алгоритмічні інструменти та системи штучного інтелекту беруть на себе частину функцій планування, аналізу та контролю, формуючи передумови для розвитку алгоритмічного менеджменту [4].

Економічний ефект цифровізації менеджменту проявляється у зниженні транзакційних витрат, оптимізації ресурсного розподілу, підвищенні точності прогнозування та масштабуванні бізнес-моделей.

Водночас змінюється структура витрат: зростає частка інвестицій у цифрову інфраструктуру, кібербезпеку та розвиток людського капіталу.

Окремої уваги потребує вплив цифровізації на організаційну культуру. Відбувається зміщення акценту від жорсткої регламентації до культури експериментування, швидкого навчання та міжфункціональної взаємодії. Менеджери дедалі більше виконують роль фасилітаторів змін, а не лише адміністраторів процесів.

Разом із новими можливостями посилюються і ризики: кіберзагрози, залежність від технологічних платформ, алгоритмічна упередженість, а також проблема цифрової нерівності серед працівників. Це актуалізує необхідність формування етичних стандартів використання AI та розвитку цифрових компетентностей.

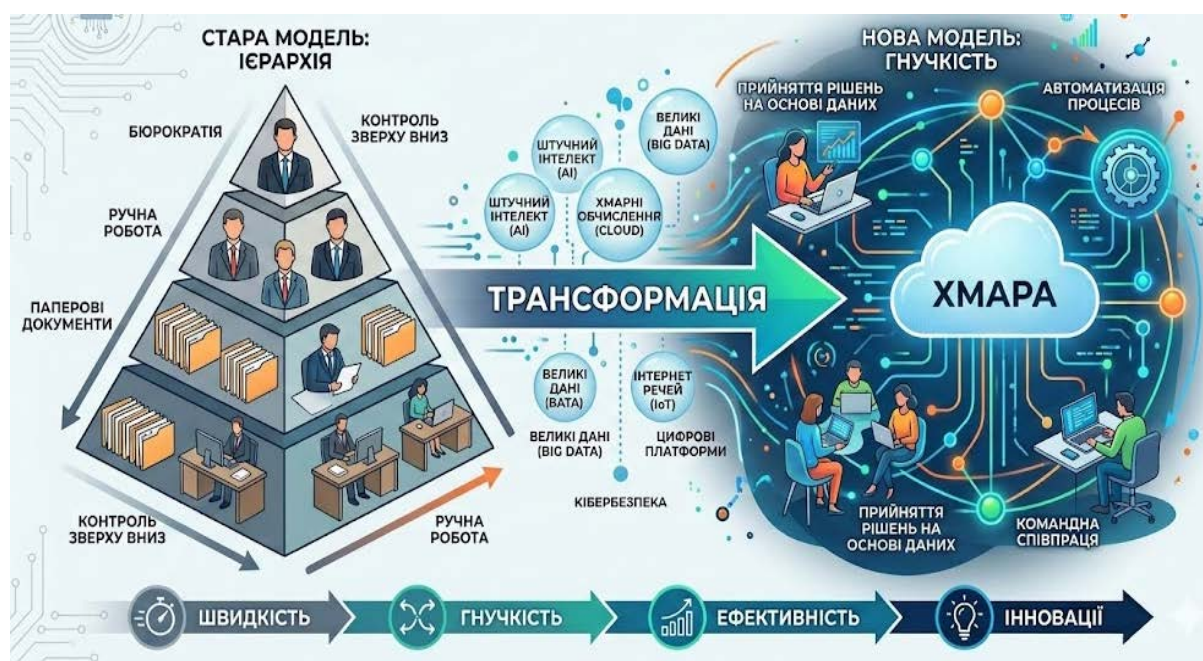


Рис. 1. Цифровізація менеджменту

У результаті цифровізація формує нову парадигму менеджменту, де ключовими факторами ефективності стають швидкість прийняття рішень, здатність працювати з даними та рівень інтеграції в цифрові екосистеми. Подальший розвиток управлінських моделей пов'язаний із поєднанням людського інтелекту та алгоритмічних систем, що відкриває перспективи для створення більш стійких і конкурентоспроможних організацій.

Список використаних джерел:

1. Khushboo Raina, Gagan Deep Sharma, Babak Taheri, Dhairya Dev, Shubham Chavriya. Artificial intelligence-driven management: Bridging innovation, knowledge creation, and sustainable business practices. Journal of Innovation & Knowledge. 2026. Vol. 11. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100860>.

2. Stoykova S., Shakev N. Artificial Intelligence for Management Information Systems: Opportunities, Challenges, and Future Directions. Algorithms. 2023. Vol. 16 (8). Is. 357. <https://doi.org/10.3390/a16080357>.

3. Мельник А. Інноваційні підходи до менеджменту організацій в епоху цифровізації. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2025. Т. 340. № 2. С. 618–622. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-98>.

4. Буняк Н. Цифровізація менеджменту організації: особливості та сучасні тренди. Сталий розвиток економіки. 2025. № 4 (55). С. 537–542. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-72>.

Сидорук І. С., к.е.н., доц., доцент кафедри «Економіка та митна справа»
Національного університету «Запорізька політехніка»
Каллер П. О., студент
Національного університету «Запорізька політехніка»

ЦИФРОВІЗАЦІЯ HR-ПРОЦЕСІВ І ВИКОРИСТАННЯ HR-АНАЛІТИКИ В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ

Цифрова трансформація економіки змінює підходи до управління персоналом і корпоративного адміністрування. Поширення дистанційних форматів зайнятості, розвиток цифрових платформ і зростання ролі даних формують нові вимоги до HR-процесів. У сучасних умовах ефективність управління персоналом визначається здатністю підприємств використовувати цифрові інструменти та аналітичні підходи для прийняття обґрунтованих рішень. Особливої актуальності це набуває для українських компаній, які функціонують в умовах нестабільності та змушені швидко адаптуватися до змін.

Попри активне впровадження цифрових технологій, багато підприємств стикаються з проблемою фрагментарності HR-процесів і недостатньої інтеграції даних. Відсутність єдиного інформаційного середовища обмежує можливості аналізу кадрових показників і ускладнює стратегічне планування. Додатковим викликом є недостатній рівень цифрових компетентностей HR-фахівців і нерівномірне впровадження інновацій у різних галузях економіки. Це зумовлює необхідність формування системного підходу до цифровізації корпоративного адміністрування персоналу.

Аналіз практики українських підприємств показує, що цифровізація HR-процесів відбувається нерівномірно, але охоплює ключові функції корпоративного адміністрування персоналу.

Змінюється підхід до організації кадрового обліку та внутрішніх HR-процедур. Підприємства переходять від фрагментарних рішень до інтегрованих цифрових систем, які об'єднують дані про працівників, їх

переміщення та результати роботи. Це зменшує навантаження на HR-служби та підвищує швидкість обробки інформації. Показовим є досвід енергетичної компанії ДТЕК, де цифрові HR-рішення використовуються для управління підбором, адаптацією та навчанням персоналу [1]. У цьому випадку цифровізація безпосередньо пов'язана з необхідністю координувати велику кількість працівників у різних регіонах.

Відбуваються зміни у використанні даних для управління персоналом. HR-аналітика поступово переходить із допоміжного інструменту в основу прийняття управлінських рішень. Підприємства аналізують плинність кадрів, ефективність роботи підрозділів і кадрові ризики, що дозволяє точніше планувати потребу в персоналі. Для виробничих і сервісних компаній це має практичний ефект у вигляді оптимізації чисельності працівників і підвищення продуктивності. Дослідження підтверджують, що використання цифрових HR-рішень пов'язане зі зростанням ефективності діяльності підприємств [2].

Окремо варто відзначити трансформацію процесів підбору персоналу. Рекрутинг дедалі більше базується на цифрових платформах і аналітиці ринку праці. Це особливо характерно для галузей із високою плинністю кадрів, зокрема логістики та роздрібної торгівлі. Використання сервісів, таких як roboota.ua, дає можливість оцінювати рівень заробітних плат, попит на професії та поведінку кандидатів, що підвищує обґрунтованість кадрових рішень і скорочує час закриття вакансій.

Змінюється також підхід до навчання та розвитку персоналу. Компанії впроваджують цифрові освітні платформи, які забезпечують доступ до навчальних матеріалів незалежно від місця роботи працівника. Це особливо актуально для підприємств із територіально розгалуженою структурою, де традиційні форми навчання є малоефективними. У таких умовах цифрове навчання стає інструментом підтримки кваліфікації персоналу та швидкої адаптації до змін у виробничих процесах [2].

Практичне значення має використання хмарних технологій і мобільних інструментів комунікації. Вони забезпечують безперервний доступ до HR-систем і дозволяють координувати роботу персоналу в різних підрозділах. Це рішення широко застосовується в логістичних компаніях і торговельних мережах, де важлива оперативність обміну інформацією.

Окрему роль відіграє перехід до електронного кадрового документообігу. Використання цифрових підписів і електронних документів дозволяє скоротити час на оформлення кадрових процедур і зменшити адміністративні витрати. Для великих підприємств це стає одним із ключових факторів підвищення ефективності внутрішніх процесів.

Таким чином, цифровізація HR-процесів в українських компаніях орієнтована на вирішення практичних управлінських завдань і найбільш активно впроваджується у сферах із високою динамікою кадрових змін. Використання цифрових систем і HR-аналітики підвищує обґрунтованість управлінських рішень, скорочує адміністративні витрати та забезпечує

кращий контроль кадрових процесів. Подальший розвиток цифрового корпоративного адміністрування пов'язаний з інтеграцією інформаційних систем і використанням даних як бази управління, а також із розвитком цифрових компетентностей HR-фахівців.

Список використаних джерел:

1. IT-Enterprise цифровізувала HR-процеси рекрутингу, онбордингу й навчання персоналу Групи ДТЕК. IT Ukraine Association. URL: <https://itukraine.org.ua/it-enterprise-tsifrovizuvala-hr-protsesi-rekrutingu-onbordingu-j-navchannya-personalu-grupi-dtek/> (дата звернення 19.04.2026).

2. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Островерхов В., Коцур А., Хлиповка О. Цифрова трансформація в управлінні персоналом: виклики та можливості. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 4. С. 213–238. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.213> (дата звернення 19.04.2026).

Харченко Т. М., к. е. н., доц., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л. І. Михайлової
Сумський національний аграрний університет

ГРІНВОШИНГ VS ГРІНХАШИНГУ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ВИКЛИКИ, РИЗИКИ ТА МЕХАНІЗМИ ПРОТИДІЇ

Сьогодні бути «еко» – це не просто мода, це вимога ринку. Клієнти хочуть купувати свідомо, а інвестори – вкладати в чистий бізнес. Але разом із попитом на екологічність з'явилася і темна сторона – грінвошинг. Це ситуація, коли компанія витрачає більше грошей на те, щоб здаватися «зеленою» у рекламі, ніж на реальні екологічні зміни. Для сучасного менеджера грінвошинг – це «порохова бочка», яка може вибухнути в будь-який момент і знищити репутацію, над якою працювали роками.

Грінвошинг – це не просто хитрий маркетинг, це стратегічна помилка. У менеджменті він проявляється через кілька маніпуляцій: використання красивих слів на кшталт «натуральний» без жодних доказів, створення фейкових еко-сертифікатів або акцент на переробленій упаковці, поки саме виробництво продовжує отруювати воду чи повітря [1].

Які реальні загрози несе така імітація?

1. Криза довіри. Сучасного споживача важко обманути. Один пост уважного блогера про неправдивий склад продукту – і бренд отримує хвилю хейту та бойкот.

2. Фінансовий удар. Серйозні інвестори сьогодні дивляться на ESG-рейтинги. Якщо в них знаходять «фейкову екологічність», капітал просто йде до конкурентів.

3. Закон наступає на п'яти. В Європі вже активно впроваджують штрафи за порожні обіцянки. Для українських компаній, що прагнуть в ЄС, це стає питанням виживання.

Механізми протидії грінвошингу в менеджменті мають базуватися на принципах верифікації та прозорості. До ключових інструментів належать: екологічний аудит: залучення незалежних третіх сторін для оцінки життєвого циклу продукту (LCA), стандартизація: використання офіційно визнаних екомаркувань (наприклад, «Жива планета», EU Ecolabel), радикальна прозорість: публікація детальних нефінансових звітів згідно з міжнародними стандартами GRI. Прикладом негативних наслідків грінвошингу в глобальному масштабі залишається кейс «Dieselgate» компанії Volkswagen, що коштував бренду мільярдів доларів штрафів та десятиліття на відновлення довіри. В Україні ж спостерігається тенденція «зеленого камуфляжу» в ритейлі та харчовій промисловості, що потребує активізації контролю з боку Антимонопольного комітету [2]. Сьогодні менеджмент переходить від «віри на слово» до жорстких даних. Тому, цифрові інструменти верифікації грінвошингу є: Блокчейн (Blockchain), Мобільні сервіси та агрегатори. Аналіз провалів великих корпорацій доводить, що грінвошинг – це занадто дорогий ризик [2]. Приклади вчать управлінців, що будь-яка «зелена» заява має бути підкріплена Data-driven підходом. Якщо ви не можете виміряти ефект і довести його через незалежні цифрові платформи, краще взагалі утриматися від еко-слоганів. Незважаючи на короткострокові вигоди, грінвошинг поступово стає занадто дорогим інструментом через розвиток цифрового аудиту та активність еко-активістів. Проте зворотна реакція ринку на гучні скандали з Н&М чи Coca-Cola породила іншу, не менш деструктивну крайність - грінхашінг. Якщо грінвошинг маніпулює фактами, то грінхашінг їх приховує, створюючи «інформаційний вакуум», який гальмує розвиток еко-інновацій у всій галузі. Розглянемо детальніше, чому навіть відповідальні компанії дедалі частіше обирають стратегію тиші. Грінвошинг і грінхашінг є двома сторонами однієї медалі – неадаптивної корпоративного управління до жорстких екологічних вимог.

1. Грінвошинг як експансивна маніпуляція. Це агресивна стратегія перебільшення «зелених» здобутків. Вона базується на маркетинговому оптимізмі та короткостроковій фінансовій вигоді.

2. Грінхашінг як оборонна тиша. Це нова загроза для сталого розвитку. Компанії, що реально впроваджують еко-інновації, обирають мовчання, щоб уникнути «культури скасування» або судових позовів за найменші відхилення від ідеальних показників. З погляду економіки, грінхашінг є деструктивним, оскільки він: уповільнює обмін кращими практиками між гравцями ринку; дезорієнтує інвесторів, які шукають об'єктивні об'єкти для «зелених» інвестицій; знижує конкурентний тиск на інші компанії щодо екологізації.

3. Економічний компроміс. Вихід із цієї дихотомії – перехід до радикальної прозорості. Замість гасел чи мовчання, менеджмент має оперувати перевіреними даними (Data-driven approach). Використання міжнародних стандартів нефінансової звітності (GRI, SASB) дозволяє компаніям говорити про свої успіхи аргументовано, мінімізуючи ризики обох явищ.

Якщо грінвошинг – це токсичний актив, то грінхашінг – це втрачена можливість. Для стабільного розвитку економіки важливо створити середовище, де чесне звітування про екологічний прогрес (навіть частковий) буде цінуватися вище за ідеальну, але сумнівну «зелену» картинку. Майбутнє менеджменту належить стратегіям «доказової екологічності», де цифрові інструменти верифікації стають гарантом довіри між бізнесом, державою та суспільством.

Подолання грінвошингу потребує переходу від декоративного маркетингу до стратегічного екологічного менеджменту. Ефективна протидія маніпуляціям можлива лише за умови синергії державного регулювання, активності громадського сектора та впровадження систем комплаєнсу всередині компаній. Тільки справжня екологічна трансформація, а не її імітація, може забезпечити довгострокову конкурентоспроможність бізнесу в новій кліматичній парадигмі.

Список використаних джерел:

1. Маценко О. М., Прокопенко О. В. Етичні аспекти екологічного маркетингу та проблеми грінвошингу в цифровому суспільстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41.

2. Гринч С. В., Бондар А. С. Грінвошинг як інструмент недобросовісної конкуренції: сучасні тенденції та світовий досвід протидії. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5.

Шукліна В. В., к.е.н., доц.,
доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет
Вірьовка І. Є., здобувач вищої освіти
Херсонський національний технічний університет

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ОПТИМІЗАЦІЇ ТОВАРНИХ ЗАПАСІВ У СИСТЕМІ АДАПТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах високої економічної волатильності та ринкової невизначеності, що посилюються глобальними логістичними кризами й безпековими викликами воєнного стану в Україні, проблема ефективного управління ресурсами підприємств набуває критичного значення. Товарні запаси, як найбільш ліквідна частина оборотних активів, безпосередньо впливають на фінансову стійкість та життєздатність суб'єктів

господарювання. Проте традиційні методи їх оптимізації, орієнтовані на стабільні умови та лінійні прогнози, виявляються нерелевантними в ситуації динамічних коливань попиту та розривів ланцюгів постачання. Науковий пошук у напрямі поєднання діджитал-інструментів із концепцією адаптивного менеджменту, що дозволяє сформувати нову прикладну модель, яка забезпечить підприємству відповідь на виклики сучасної динамічної економіки є своєчасним.

Концептуальні засади адаптивного менеджменту у цифрову епоху, базуючись на принципах зворотного зв'язку та постійного навчання системи, на відміну від традиційного підходу, дозволяють реалізувати модель динамічного управління товарними запасами з динамічним підходом передбачення безперервного коригування параметрів у режимі реального часу. Ключовим елементом є інтегрована база даних, яка здатна зчитувати сигнали про зміну попиту, залишки на складах та статус логістичних шляхів, що створює умови для предиктивної прогнозної адаптації, коли система реагує не на факт дефіциту, а на зростання ймовірності його виникнення [1].

Діджиталізація сприяє трансформації інструментарію оптимізації від статичних розрахунків до інтелектуальних алгоритмів, змінюючи їх склад, впроваджуючи нові методи аналізу. Динамічна сегментація замість фіксованих груп товари класифікує автоматично за багатьма критеріями в т.ч. за категоріями критичного імпорту або соціально значущих товарів. Цифрові двійники ланцюгів постачання як віртуальні моделі, дозволяють програвати тисячі сценаріїв підготовки планів реагування адаптивного менеджменту. Реляційний підхід до управління запасами означає перехід від транзакційних відносин з постачальниками до партнерських екосистем з обміном даними про попит та залишки в режимі реального часу, що дозволяє постачальнику самостійно підтримувати необхідний рівень запасу, знижуючи ризики дефіциту. Інтернет речей та хмарна візуалізація з використанням RFID-міток та GPS-трекерів у синергії з ERP-системами забезпечує прозорість і оптимальність товарних запасів, оскільки менеджмент завжди оперує актуальними даними, а не застарілими звітами.

В реаліях функціонування акцент з мінімізації вартості зміщується на швидкість реакції підприємства впровадженням підходу Just-in-Case для критично важливих товарів у поєднанні з Just-in-Time для високоліквідних товарів з метою формування мульти-канальних запасів, де товар може бути перерозподілений між онлайн-магазином, офлайн-точкою та маркетплейсом без втрати маржинальності. Механізм оптимізації товарних запасів у системі адаптивного менеджменту в умовах високої волатильності забезпечений діджитал-інструментами реалізується алгоритмами: моніторингу зовнішніх сигналів, коли система аналізує не тільки внутрішні продажі, а й зовнішні дані; автоматичного коригування страхового запасу за імовірнісними моделями замість статичних формул; якщо ризик затримки постачання зростає, – самостійно збільшується рівень безпечного залишку;

синхронізації з фінансовим контуром – діджиталізація дозволяє миттєво оцінити, скільки капіталу в запасах, та чи не загрожує це ліквідності підприємства в умовах воєнного дефіциту коштів [2]. Для українських підприємств адаптивний менеджмент, підсилений діджиталізацією, виконує роль безпекового буфера. Хмарні інструменти дозволяють керувати товарними запасами віддалено, що є критичним при релокації персоналу або фізичному пошкодженні офісних центрів. Швидке виведення з товарного портфеля неліквідних позицій та концентрація ресурсів на позиціях, що забезпечують виживання бізнесу [3]. Алгоритми штучного інтелекту здатні будувати прогнози навіть за умови неповних або зашумлених даних, що характерно для нестабільних періодів.

Отже, трансформація інструментарію оптимізації товарних запасів через діджиталізацію перетворює систему управління з пасивного виконавця на активного суб'єкта ринкової гри. Впровадження інтелектуальних інструментів у систему адаптивного менеджменту дозволяє підприємству не просто мінімізувати складські витрати, а сформувати стратегічну гнучкість, яка є єдиною можливою відповіддю на сучасну економічну невизначеність та виклики воєнного часу. Адаптивне управління у синергії з діджитал-інструментами дозволяє системі самостійно переналаштовувати параметри замовлень, не чекаючи на ручне втручання менеджера через інтеграцію даних у процеси прийняття рішень в інтелектуальній системі, де дані (ринкові сигнали) автоматично коригують алгоритми, які в свою чергу керують фінансовим результатом через управління маржинальністю та оборотністю.

Список використаних джерел:

1. Гавран В., Сапотницька Н. Цифрові технології та їхній вплив на управління логістичними процесами підприємств. Економіка та суспільство. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-20>
2. Орехов М. О., Стасюк Р. В. Напрями діджиталізації управління ланцюгами постачання. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-188>
3. Тульчинська С. Управління товарними запасами в системі закупівельної діяльності підприємства в ризикових умовах. Економічний вісник НТУУ «КПУ». 2024. №29. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.29.2024.308820>

Секція 3. Інноваційні технології публічного управління в цифровому суспільстві

Brychko A., PhD, Associate Professor Public Management
and Administration Department,
Sumy National Agrarian University

COMMUNICATION BARRIERS IN PUBLIC ADMINISTRATION AND WAYS TO OVERCOME THEM

Effective communications are an integral part of modern public administration, since the quality of information exchange between authorities, citizens and stakeholders determines the timeliness of decision-making, transparency of activities and public trust in institutions. However, in practice, state structures often face numerous barriers in the communication process, which reduces the effectiveness of management decisions and can lead to conflicts, misunderstandings, and social tension. Such barriers include both internal, related to the structure of organizations, formalization of procedures and bureaucracy, and external, arising in interaction with the public, the media, and other stakeholders. Identification and systematic analysis of these barriers is a prerequisite for developing effective strategies to overcome them, which will contribute to increasing transparency, efficiency and quality of public administration.

Communication barriers in public administration can have different nature and origin. One of the main reasons is the bureaucratization of government bodies, when excessive formalization of procedures and a complex hierarchy limit the efficiency of information transfer and complicate interaction between departments. This leads to delays in decision-making and reduced flexibility of organizations, which is especially critical in situations where a rapid response to public needs or emergencies is required [1].

Another significant barrier is insufficient internal communication within public institutions. Often there are no effective channels for exchanging information between management and staff, which leads to misunderstanding of priorities, misinformation and errors in performing tasks. In addition, a low level of motivation of employees to actively participate in the communication process, fear of responsibility or lack of skills for effective information exchange deepen internal barriers.

External factors also play an important role in the formation of communication barriers. Low awareness of citizens about public administration procedures, limited access to up-to-date information, and underdeveloped feedback mechanisms create additional obstacles to the interaction between authorities and society. This can lead to misunderstandings, distrust of public administration bodies, and reduced efficiency in the implementation of government programs [2].

Overcoming communication barriers requires a comprehensive approach. One of the key areas is the introduction of modern information and communication

technologies that optimize information exchange, increase transparency of processes, and ensure public access to operational data. In addition, it is important to systematically develop the communication skills of civil servants, implement training in interpersonal communication and conflict management, and create clear feedback procedures between authorities and citizens [3].

Particular attention should be paid to institutional changes that involve reducing unnecessary bureaucracy and simplifying internal and external communication channels. The formation of a culture of openness and transparency, the introduction of public communication standards, the active involvement of public organizations and the media in the discussion of socially important issues create conditions for effective interaction between the authorities and society. It is also advisable to implement comprehensive communication strategies at the level of state administration bodies, combining digital tools, social platforms and traditional mass media channels.

In addition, the culture of the organization plays a significant role in overcoming communication barriers. The formation of an open communication culture focused on knowledge exchange, transparency of actions and support for employee initiatives contributes to the rapid adoption of management decisions and the reduction of the risk of erroneous actions due to misunderstandings. Investments in internal training, the development of effective written and oral communication skills, as well as the active use of digital tools for internal communications ensure increased efficiency of state administration bodies.

Another important aspect is the involvement of the public in the processes of public administration. The creation of participatory mechanisms, such as public consultations, electronic feedback platforms, surveys and social media, allows citizens to receive relevant information, express their needs and monitor the actions of the authorities. Such an approach not only increases trust in the authorities, but also stimulates more effective and transparent governance at all levels.

Therefore, overcoming communication barriers in public administration is a key factor in increasing the efficiency of government bodies and ensuring the transparency of their activities. The introduction of modern information technologies, the development of an open communication culture, the coordination of interagency interaction and the active involvement of the public create conditions for more efficient decision-making, reducing conflicts and misunderstandings, as well as increasing the level of trust in public institutions. A comprehensive approach to improving communication processes contributes to the formation of an effective and sustainable management system that meets the modern requirements of society and ensures the implementation of the states strategic objectives.

References:

1. Kalyuzhny R. A., Shamray V. O., Shvets M. Ya. et al. Information support of administrative activity in the context of informatization: organizational and legal issues of theory and practice. Kyiv: "Kvits", 2002. 296 p.

2. Drachov E. V. The essence and functions of communication in the system of public administration. Scientific Bulletin of the Academy of Municipal Administration. 2014. (Administration; 3). P. 159–167.

3. Romanenko E. O. Formation and development of state communication policy: dissertation. doctor of state administration: 25.00.01 - theory and history of public administration. Kyiv, 2015. 453 p.

Антонова О. В., д. держ. упр., проф.,
завідувач кафедри публічного управління
та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ ЯК ФАКТОР ФОРМУВАННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Виклики повномасштабної війни зумовлюють необхідність трансформації професійної компетентності публічних службовців України, перетворюючи її на стратегічний чинник національної безпеки та регіональної стійкості. У сучасних умовах розвиток компетенцій виходить за межі традиційної освітньої парадигми, стаючи критичною умовою забезпечення безперервності надання публічних послуг та функціонування державних інституцій.

На сучасному етапі ефективність публічного управління обмежується низкою комплексних проблем, серед яких слід виділити такі, як:

- недостатня гнучкість інститутів: наявність застарілих шаблонів поведінки, розриви в інституційній пам'яті та обмежені можливості для професійного самовдосконалення;

- слабкість управлінської культури: опір інноваційним змінам, надмірний політичний вплив, формальне лідерство, пріоритет персональної відданості над професіоналізмом та дистанційованість від потреб територіальних громад;

- дефіцит цифрової компетентності: зумовлений віковою структурою службовців, відсутністю системного фінансування навчання та високим психоемоційним навантаженням.

Зазначені фактори суттєво обмежують потенціал територіальних громад у реалізації антикризових стратегій та планів повоєнного відновлення, особливо прифронтових регіонів.

Для розв'язання окреслених проблем за доцільне пропонується застосування мультидисциплінарного підходу, зокрема:

1. Системний підхід: розгляд публічного управління як динамічної системи.
2. Інституційний підхід: визначення ролі освітніх і професійних спільнот у формуванні управлінського потенціалу.

3. Компетентнісний підхід: використання професійних навичок як стратегічного інструменту підвищення ефективності.

Теоретичний базис дослідження спирається на концепції Good Governance (орієнтація на якість та споживача) та Resilient Governance (здатність системи до швидкого відновлення та збереження сталого розвитку в умовах криз). Методична база охоплює структурно-функціональний аналіз, експертне оцінювання та порівняльно-правовий аналіз стандартів OECD, U-LEAD та ЄС.

Модель компетентності публічного службовця спрямована на переосмислення сучасної ролі публічного службовця, яка трансформується від простого виконавця до лідера змін і формує культуру довіри. Пропонована модель компетентності базується на інтеграції управлінських (системне мислення), антикризових (ризик-менеджмент), цифрових (трансформація процесів) та комунікативних навичок.

Механізм впровадження цієї моделі передбачає функціонування чотирьох взаємопов'язаних блоків:

1. Ціннісно-моральний: інституціоналізація етики та доброчесності.
2. Професійно-технологічний: безперервне навчання та інтеграція цифровізації.
3. Антикризовий: ідентифікація, оцінювання та мінімізація ризиків.
4. Інноваційно-стратегічний: стратегічне планування в умовах невизначеності.

Отже, компетентнісний розвиток є фундаментом формування резильєнтних інституцій, здатних ефективно взаємодіяти з волонтерським сектором, бізнесом та міжнародними партнерами. Громади, що впроваджують проактивний підхід до розвитку персоналу, демонструють значно вищий рівень управлінської стійкості.

За результатами дослідження доцільно:

- інвестувати в людський капітал як головну запоруку антикризового управління;
- запровадити систему індикаторів компетентнісної зрілості для оцінювання управлінської резильєнтності в динаміці;
- узгодити державну кадрову політику з принципами безперервного навчання (lifelong learning) та стандартами Європейського Союзу.

Системна інтеграція навчальних, цифрових та мотиваційних механізмів дозволить створити гнучку модель публічного управління, здатну адекватно реагувати на виклики воєнного стану та забезпечити сталий розвиток у поствоєнний період.

Список використаних джерел:

1. OECD. Відбудовуємо Україну через зміцнення регіонального та муніципального управління. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: <https://doi.org/10.1787/a5a7939d-uk> (дата звернення: 16.04.2026).

2. Аналіз кращих практик європейських агенцій регіонального розвитку (APP). Проєкт UCORD ; NIRAS ; Швейцарська Конфедерація. 2025. URL: Аналіз_кращих_практик_європейських_APP.pdf (дата звернення: 16.04.2026).

3. Міністерство розвитку громад та територій України. Моніторинг реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади станом на 01.10.2025. Київ, 2025. URL: <https://decentralization.ua/uploads/library/file/990/monitoring-iii-kvartal-2025-roku-10.pdf> (дата звернення: 17.04.2026).

Бондаренко С. А., д.е.н., проф.,
професор кафедри соціоекономіки та управління персоналом
Київського національного економічного університету
імені Вадима Гетьмана
Поліщук А. С., аспірант
Київського національного економічного університету
імені Вадима Гетьмана

ЦИФРОВА ЕКОСИСТЕМА СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У СФЕРІ ОПК: МОДЕЛЬ ІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ У ПОВОЄННУ ЕКОНОМІКУ

Повномасштабна війна суттєво змінила оборонно-промисловий комплекс (ОПК) України. За аналітичними оцінками НІСД, оборонна промисловість виявилася одним із небагатьох секторів реального зростання: у 2023 році тут працювали понад 300 тисяч осіб, задіяно близько 500 компаній [1]. Водночас наростає проблема повернення ветеранів до цивільного життя – за даними IREX, більше 60 % демобілізованих хотіли б розпочати власну справу [2]. Ці процеси досі розвиваються паралельно, хоча між ними існує зв'язок, який поки не задіяний: підприємницький потенціал ветеранів може працювати на потреби оборонного сектора через механізми соціального підприємництва. Відкритим залишається питання цифрової інфраструктури, здатної забезпечити таку інтеграцію.

Дослідження спирається на концепцію підприємницьких екосистем, яку Корнецький (2026) адаптував для соціального підприємництва з урахуванням міжнародного досвіду [3]. Водночас ОПК як середовище для підприємницької діяльності принципово відрізняється від інших секторів. З одного боку, тут діють обмеження режиму секретності, жорстке регулювання, специфічні процедури допуску, що звужує прозорість і ускладнює звичні практики звітування соціальних підприємств. З іншого – саме тут зосереджені фахівці з технічною підготовкою, придатною для роботи з виробництвом подвійного використання; підприємства сектору вже інтегровані в систему державних замовлень; функціонує мережа виробничої кооперації, яку можна розширити на соціальні підприємства. Verbytska, Duvnych та Petryk (2023) показали, що місцевий бізнес виступає каталізатором ветеранського соціального підприємництва, однак їхня модель не враховувала галузеву специфіку ОПК

[4]. Саме ця ніша – на перетині оборонного виробництва та соціальної місії – залишається поза увагою наявних досліджень.

Нормативна база поступово розширюється. Закон «Про ветеранське підприємництво» (2025) закріпив статус ветеранського бізнесу, відкрив доступ до 5 % обсягу державних закупівель, передбачив пільгове кредитування та гранти [5]. Міжнародні програми доповнюють державну підтримку: IREX через програму UVRR спрямовує кошти на розбудову місцевих систем реінтеграції [2]; проєкт EU4Youth (2025) апробував моделі підготовки соціальних підприємців через pre-акселерацію та револьверне фінансування [6]. Проблема, однак, полягає не у відсутності інструментів, а в їх розпорошеності: фінансова підтримка, навчання та доступ до ринків збуту функціонують в різних інституційних контурах. Для ОПК ця фрагментованість відчутна особливо гостро через додаткові безпекові процедури, які ускладнюють доступ ветеранів до наявних програм.

Для подолання цієї розрізненості ми розробляємо модель цифрової екосистеми, орієнтованої саме на ОПК. Її центральний елемент – платформа, що з'єднує ветеранів-підприємців, підприємства оборонної промисловості, органи влади та донорські організації й інтегрується з наявними сервісами (Дія. Бізнес, Army+, ProZorro). До платформи прив'язано реєстр соціальних підприємств ОПК із визначеними критеріями включення: підприємство має вирішувати соціальну проблему працівників або ветеранів сектору, реінвестувати не менше половини прибутку в соціальну місію та залучати ветеранів до управління. Результативність оцінюється через цифровий дашборд соціального впливу – кількість створених робочих місць, обсяги реінвестування, охоплення програмами реабілітації. Вимірювання побудоване на принципі пропорційності, обґрунтованому OECD: оцінювати рівно стільки показників, скільки має практичний сенс для прийняття рішень [7]. Освітня складова спирається на партисипативну модель Verbytska та Nahorna (2024), де університет координує взаємодію ветерана з бізнесом і громадою, а не лише надає теоретичні знання [8].

Принципова відмінність запропонованої екосистеми від існуючих моделей ветеранського підприємництва – в її галузевій прив'язці. Соціальні підприємства в ОПК можуть спеціалізуватися на ремонті та модернізації техніки, виробництві засобів захисту, наданні послуг із професійної реабілітації, забезпеченні побутових потреб військових громад. Ветерани, які пройшли через оборонний сектор, мають для цього і компетенції, і розуміння специфіки замовника. Цифрова інфраструктура тут виконує структуроутворювальну функцію: без неї взаємодія між підприємствами з обмеженим доступом, ветеранською спільнотою та грантовими програмами неминуче залишатиметься ситуативною. Вбудовування екосистеми в архітектуру державних е-сервісів дозволяє перевести ветеранів із позиції отримувачів допомоги в позицію повноцінних економічних суб'єктів повоєнної відбудови.

Список використаних джерел:

1. Реальний сектор економіки України: пріоритети розвитку в умовах війни: аналіт. доп. / НІСД. Київ, 2024. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-02/ad_realsektor-2023.pdf (дата звернення: 10.04.2026).
2. IREX. Програма реабілітації та реінтеграції ветеранів України (UVRP). 2024–2026. URL: <https://veteran-reintegration.in.ua/> (дата звернення: 10.04.2026).
3. Корнецький А. О. Типологія та розвиток екосистем соціального підприємництва: міжнародний досвід та перспективи для України. Ефективна економіка. 2026. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/9648> (дата звернення: 10.04.2026).
4. Verbytska A., Dyvnych H., Petryk O. The potential of local business involvement as a determinant of social entrepreneurship development in the process of veterans' reintegration. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2023. Vol. 9, No. 4. P. 58–64. DOI: 10.30525/2256-0742/2023-9-4-58-64.
5. Про ветеранське підприємництво : Закон України від 31.07.2025 № 4563-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4563-20> (дата звернення: 10.04.2026).
6. Відновлення через соціальне підприємництво : аналітичний звіт EU4Youth / JA Ukraine. Київ, 2025. URL: https://ja-ukraine.org/wp-content/uploads/bbb_white_paper_analitychnyj_zvit_2025.pdf (дата звернення: 10.04.2026).
7. OECD, European Commission. Social entrepreneurship — Social impact measurement for social enterprises : Policy Brief. Paris : OECD Publishing, 2015.
8. Verbytska A., Nahorna N., Dyvnych H. Participatory model of social entrepreneurship development as a determinant of veterans' and their family members' reintegration: Theoretical framework. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. Vol. 10, No. 2. P. 51–59. DOI: 10.30525/2256-0742/2024-10-2-51-59.

Борисенко О. П., д. держ. упр., проф.,
професор кафедри публічного управління та митного адміністрування
Університету митної справи та фінансів
Єфремова Л. П., студентка Університету митної справи та фінансів

СИСТЕМА МИТНОГО КОНТРОЛЮ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

Економічна безпека держави є комплексною системою заходів, спрямованих на безперервне функціонування національної економіки за умов внутрішніх і зовнішніх загроз. В її структурі одним із ключових елементів є митний контроль, оскільки він безпосередньо пов'язаний зі стратегічними економічними і фінансовими інтересами держави. Митний контроль як спеціальний механізм державного управління виступає інструментом захисту національних економічних інтересів, забезпечення

законності зовнішньоекономічної діяльності та ефективної реалізації митної політики.

Поняття «митний контроль» має багатовимірну природу, що включає функціональні, процедурні, фінансові та організаційні аспекти. З точки зору функціонального підходу, митний контроль виступає як складова державного фінансового контролю, оскільки його мета полягає в оцінці фінансових потоків, пов'язаних з міжнародною торгівлею. Він охоплює перевірку документів, аудит, огляд товарів та транспортних засобів, усі етапи міжнародних операцій [2].

Митний контроль також розглядається як система адміністративних процедур, спрямованих на забезпечення відповідності зовнішньоторговельної діяльності законодавству держави. Це передбачає не лише запобігання митним правопорушенням, але й створення умов для сприятливого розвитку зовнішньоекономічних зв'язків [1, с. 15].

У сучасних умовах динамічних глобалізаційних процесів митний контроль має виконувати складну функцію взаємодії між безпековими та економічними цілями держави. Ефективність митного контролю стає важливим чинником підтримки стабільності фінансової системи, оскільки він покликаний нейтралізувати ризики, пов'язані з контрабандою, ухиленням від сплати митних платежів та іншими формами нелегальної діяльності, що можуть впливати на економічну безпеку.

Однією з ключових проблем сучасного митного контролю є зміна характеру економічних загроз, які виходять за межі традиційної контрабанди. Складність глобальних логістичних ланцюгів і цифрових торговельних платформ потребує від митних органів нових підходів до ідентифікації ризиків, оцінювання інформації та інтеграції з міжнародними базами даних. Це підкреслює необхідність удосконалення правових та технічних механізмів контролю.

Поняття митна безпека стає окремою, але тісно пов'язаною категорією з економічною безпекою держави. Митна безпека охоплює захист національних економічних інтересів від зовнішніх і внутрішніх загроз, що виникають у сфері митної діяльності. Серед таких загроз — контрабанда, фінансові порушення, неправомірне переміщення товарів через митний кордон, а також порушення митних правил, що можуть призвести до втрат держбюджету та створити ризики для внутрішнього ринку [3].

У контексті економічної безпеки митна безпека відіграє критичну роль у забезпеченні фінансової стабільності держави, підтримці зовнішньоекономічної діяльності підприємств і створенні привабливого інвестиційного клімату. Підтримка високого рівня митної безпеки сприяє не лише збереженню доходів до бюджету, а й протидії корупційним ризикам у сфері митної діяльності.

Сучасний розвиток митного контролю неможливий без впровадження інформаційно-комунікаційних систем (ІКС), які дозволяють автоматизувати процеси оцінки ризиків, обробки митних декларацій та

моніторингу товарних потоків. ІКС відіграють ключову роль у своєчасному виявленні потенційно небезпечних або заборонених вантажів та у мінімізації людського фактора при прийнятті рішень. Це, у свою чергу, підвищує прозорість митних процедур, знижує рівень корупційних ризиків та посилює загальну ефективність системи митного контролю.

Розвиток таких систем потребує забезпечення інформаційної безпеки, інтеграції з міжнародними базами даних, а також співпраці між митними органами різних країн для обміну інформацією про ризикові суб'єкти. Саме в цьому напрямі перспективними є автоматизовані інструменти ризик-менеджменту, інтеграція з європейськими стандартами та застосування штучного інтелекту для прогнозування митних ризиків.

Ефективність митного контролю значною мірою залежить від правової бази, яка регламентує діяльність митних органів. Сучасні правові механізми повинні забезпечувати не лише чіткість процедур, але й відповідність міжнародним стандартам, таким як Конвенція Всесвітньої митної організації про спрощення і гармонізацію митних процедур. Впровадження таких стандартів дозволяє підвищити рівень співпраці між державами, підтримувати єдині принципи обміну інформацією та стандартизувати підходи до управління ризиками.

Крім того, важливою складовою правового забезпечення митного контролю є боротьба з корупційними проявами, які значно послаблюють здатність митних служб протидіяти правопорушенням і створюють додаткові загрози для національної економіки.

Отже, система митного контролю є невід'ємною складовою загальної системи економічної безпеки держави, оскільки вона спрямована на захист економічних інтересів, зниження ризиків нелегальної діяльності та підтримку фінансової стабільності. Її ефективність залежить від координації функціональних, правових та технічних складових, впровадження сучасних інформаційних технологій і адаптації законодавства до міжнародних стандартів. Підвищення ефективності митного контролю сприяє не лише захисту національної економіки, а й підвищенню конкурентоспроможності держави на світових ринках.

Список використаних джерел:

1. Осіпчук Д. С., Підгорний О. Ю., Підгорний Я. Ю., Зборовський М. О., Ковалок Р. І. Митна безпека в системі забезпечення економічної безпеки держави. *Економіка, управління та адміністрування*, № 4(110), 2024. DOI:10.26642/ema-2024-4(110)-12-17.

2. Moskaliuk N., Kharchenko S. Legal mechanisms for ensuring the effectiveness of customs control as a way to counteract customs torts. *Actual problems of law*, 2024. DOI:10.35774/app2024.03.117.

3. Петрук О., Костишин Ю. Механізм митного контролю в системі забезпечення фінансової безпеки держави. *Облік і фінанси*, 2020. DOI:10.33146/2307-9878-2020-2(88)-93-102

Боровик П. М., к. е. н., доцент,
доцент кафедри геодезії, картографії і кадастру
Уманського національного університету
Удовенко І. О., к. е. н., доцентка,
доцентка кафедри геодезії, картографії і кадастру
Уманського національного університету
Шемякін М. В., к. с.-г. н., доцент,
доцент кафедри геодезії, картографії і кадастру
Уманського національного університету

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЗЕМЛЕУСТРОЇ

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується глибоким проникненням цифрових рішень у всі сфери діяльності. При цьому система управління земельними ресурсами не є винятком. Використання новітніх інформаційних технологій істотно змінює підходи до організації землеустрою, підвищуючи якість управлінських рішень і забезпечуючи їхню обґрунтованість.

Фундаментальну роль у процесах цифрової трансформації сфери землеустрою відіграє геоінформатика, яка виступає інтеграційною науково-технологічною основою для роботи з просторовими даними. Вона поєднує використання математичних методів аналізу, геодезичних підходів до формування картографічних баз даних та сучасних інформаційних систем, забезпечуючи можливість комплексного опрацювання і використання з метою вирішення управлінських задач територіально прив'язаних масивів різноманітних даних. Саме завдяки цьому формується інформаційне забезпечення землеустрою, орієнтоване на точність, оперативність і системність. Використання геоінформаційних технологій суттєво розширює функціональні можливості управління земельними ресурсами. Зокрема, вони дозволяють аналізувати і використовувати не лише геометричні параметри земельних ділянок, а й їхні природні та економічні характеристики, їх обмеження і обтяження та правовий режим використання земель. Такі моделі можуть інтегрувати різноманітні дані: від результатів геодезичних вимірювань до матеріалів дистанційного їх зондування і спостереження за землями.

Крім того, геоінформаційні системи створюють передумови для здійснення складного багатофакторного аналізу процесів використання земель. Це дає змогу враховувати широкий спектр чинників, включаючи якість ґрунтів, рельєф місцевості, кліматичні умови, рівень антропогенного навантаження та інші параметри, що впливають на ефективність використання окремих земельних ділянок і територій. Завдяки таким підходам стає можливим не лише оцінювання якісних характеристик земельних ресурсів та їх поточного використання, а й прогнозування землекористування на перспективу.

Важливою перевагою застосування геоінформаційних технологій є їх здатність забезпечувати візуалізацію результатів аналізу у зрозумілій для користувача геоінформаційного продукту наочній формі. Це значно полегшує процес прийняття управлінських рішень, оскільки дозволяє швидко інтерпретувати складні просторові дані. Інтерактивні карти, цифрові плани та тематичні шари стають ефективними інструментами для фахівців у сфері землеустрою, для працівників муніципалітетів та інших зацікавлених сторін [1].

Окремої уваги заслуговує можливість постійного оновлення та актуалізації даних у геоінформаційних системах. Це забезпечує динамічний характер інформаційної бази, що є особливо важливим в умовах швидких змін у землекористуванні. Оперативний доступ до актуальної інформації дозволяє своєчасно реагувати на негативні процеси, такі як деградація ґрунтів або нераціональне використання територій.

Важливим компонентом цифрового землеустрою є електронні кадастрові системи, які акумулюють відомості про земельні ділянки, їх правовий режим і вартісні характеристики. В Україні ключову роль у цьому відіграє Державний земельний кадастр України, що функціонує як відкрита інформаційна платформа. Його використання сприяє підвищенню рівня прозорості у сфері земельних відносин та полегшує доступ до інформації для користувачів [2].

Окрім цього, значного поширення набули програмні засоби, орієнтовані на автоматизацію проєктних робіт у землеустрої. Вони дозволяють враховувати як природні умови, так і економічні показники та статистичні масиви даних, і на їх основі формувати оптимальні варіанти використання територій.

Суттєвим досягненням є також впровадження супутникових навігаційних технологій, що забезпечують високу точність визначення координат. Це має особливе значення для встановлення меж земельних ділянок і запобігання конфліктам між землекористувачами.

Водночас цифровізація супроводжується певними труднощами. До них належать потреба у фінансових ресурсах з метою періодичного оновлення технічної бази, необхідність підготовки фахівців нового покоління, а також забезпечення належного рівня захисту інформації. Не менш важливим залишається питання уніфікації даних і їх інтеграції в єдині інформаційні середовища, що вже формуються в Україні.

Загалом, застосування цифрових технологій суттєво змінює зміст і функції землеустрою. Воно створює передумови для більш ефективного, прозорого та екологічно збалансованого використання земельних ресурсів, що є важливим чинником сталого розвитку територій.

Список використаних джерел:

1. Боровик П. М., Удовенко І. О., Рудий Р. М., Іванчук О. М., Піщана С. В. Геоінформаційні технології в земельнокадастрових роботах та

управлінні земельними ресурсами і ринком земель. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 18, <https://doi.org/10.5281/zenodo.15503163>

2. Боровик П. М., Крочак О. І., Коротєєв М. А., Рудий Р. М., Іванчук О. М. Ефективні кадастровий та бухгалтерський облік – важливі передумови земельного ринку, оподаткування та управління земельними ресурсами. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 17, <https://doi.org/10.5281/zenodo.15332438>.

Бричко А. М., к.е.н., доцент,
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування
Сумського національного аграрного університету
Лашутко М. А., здобувач вищої освіти спеціальності
«Публічне управління та адміністрування»
Сумського національного аграрного університету

ШЛЯХИ ПОКРАЩАННЯ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ І МЕХАНІЗМИ ОПТИМІЗАЦІЇ

Наявність двох владних інституцій у системі управління територіальними утвореннями нерідко призводить до виникнення управлінських суперечностей. Це зумовлено тим, що зазначені органи мають різну природу набуття владних повноважень. Аналіз практики країн Європейського Союзу свідчить, що значна частина проблем, які виникають у процесі взаємодії між державними адміністраціями та органами місцевого самоврядування, може бути ефективно врегульована завдяки чіткому нормативному розмежуванню їхніх функцій. У державах-членах ЄС питання співвідношення повноважень між цими інституціями вирішується шляхом подолання проблеми подвійного статусу органів державної адміністрації.

У державах Європейського Союзу поєднання повноважень державної влади та виконавчих функцій органів місцевого самоврядування найчастіше притаманне саме муніципальному рівню управління. Так, у Франції мер громади одночасно виконує обов'язки керівника виконавчих органів місцевого самоврядування та виступає представником держави на місцевому рівні. Водночас у статусі представника центральної влади мерія здійснює переважно реєстраційні, нотаріальні та фінансово-облікові функції, не втручаючись у самостійне управління громадою. Центральний уряд, у свою чергу, не має повноважень прямого впливу на кадрову політику муніципальних органів [1].

Обмеження рівня самоврядності на регіональному шаблі є характерною рисою порівняно централізованих унітарних держав. Такі обмеження можуть проявлятися у кількох формах [2].

По-перше, представницьким органам регіонального рівня може надаватися виключно дорадчий статус без реальних управлінських повноважень. Подібна модель функціонувала, зокрема, у Польщі.

По-друге, регіональні представницькі структури можуть здійснювати лише ті повноваження, які передані їм органами місцевого самоврядування базового рівня. Прикладом є Фінляндія, де на регіональному рівні створюються переважно добровільні об'єднання муніципалітетів. Такі асоціації отримують делеговані функції у сферах охорони здоров'я, соціального захисту, професійної підготовки кадрів, водо- та енергопостачання.

По-третє, на окремих адміністративно-територіальних рівнях може бути відсутня система органів місцевого самоврядування, тоді як управлінські функції здійснюються виключно місцевими державними адміністраціями. Такий підхід, зокрема, притаманний Болгарії.

Ефективна взаємодія органів державної влади та органів місцевого самоврядування є необхідною умовою сталого соціально-економічного розвитку територій, підвищення якості публічних послуг і зміцнення довіри громадян до влади. В умовах децентралізації, зростання суспільних очікувань та обмеженості ресурсів особливої актуальності набуває пошук дієвих шляхів покращення такої взаємодії та впровадження механізмів її оптимізації.

Одним із ключових напрямів покращання взаємодії є чітке нормативне розмежування повноважень між органами державної влади та органами місцевого самоврядування. Законодавче усунення дублювання функцій, конкретизація сфер відповідальності та закріплення механізмів координації рішень сприятимуть зменшенню конфліктів і підвищенню управлінської ефективності. Важливим також є розвиток інституту делегованих повноважень із належним фінансовим та ресурсним забезпеченням.

Покращання взаємодії можливе шляхом створення постійно діючих координаційних органів, робочих груп та консультативних рад за участю представників державної влади, місцевого самоврядування та громадськості. Такі інституційні механізми дозволяють узгоджувати управлінські рішення, враховувати регіональні особливості та забезпечувати баланс інтересів різних рівнів влади. Партнерський підхід сприяє переходу від вертикальної моделі управління до моделі співробітництва.

Таким чином, покращання взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування потребує комплексного підходу, що поєднує правові, інституційні, фінансові, інформаційні та кадрові механізми. Чітке розмежування повноважень, розвиток партнерських форм співпраці, цифровізація управлінських процесів, належне фінансове забезпечення та підвищення професійного рівня управлінців створюють передумови для ефективної координації дій різних рівнів влади. Оптимізована система взаємодії сприяє підвищенню якості публічного управління, забезпеченню сталого розвитку територій і зміцненню довіри населення до інститутів влади. У довгостроковій перспективі це є

важливим чинником формування спроможних громад і реалізації національних пріоритетів розвитку держави.

Список використаних джерел:

1. Шитікова Л. В., Андрієнко А. А. Необхідність використання системного підходу при аналізі процесів, об'єктів і проблем. Міжнародна науково-практична конференція “ Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення”, Запоріжжя: Національний університет “Запорізька політехніка”. 25–26 травня 2023 р. С. 263.

2. Місцеве самоврядування в Україні: стан та перспективи розвитку. Доповідь Національного інституту стратегічних досліджень URL: <http://old.niss.gov.ua/Table/15122009/ingex.htm> (дата звернення 28.01.2026).

Бричко А. М., к.е.н., доцент,
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування
Сумського національного аграрного університету
Нужна С. В., здобувач вищої освіти спеціальності
«Публічне управління та адміністрування»
Сумського національного аграрного університету

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Адміністративне регулювання відносин у системі управління охороною здоров'я є одним із ключових напрямів діяльності органів державної влади в Україні. Сучасне реформування медичної галузі спрямоване на покращення якості медичного обслуговування громадян та підвищення ефективності надання медичних послуг. Водночас система управління охороною здоров'я в Україні значно відстає від сучасних стандартів ЄС. За визначенням Д. О. Гомона, реформування системи управління охороною здоров'я передбачає вплив органів державної влади та місцевого самоврядування, а також їхніх посадових осіб у межах законодавчо визначеної компетенції на відносини у системі управління охороною здоров'я з метою забезпечення охорони прав, свобод та інтересів населення, збереження та зміцнення здоров'я і продовження тривалості життя громадян [1].

Належне реформування системи охорони здоров'я є одним із головних чинників розвитку держави. Проте розробка нормативних актів і проєктів реформ недостатня для реального вдосконалення системи управління охороною здоров'я. Для досягнення практичних результатів необхідне активне впровадження реформ у діяльність державних органів.

Одним із важливих напрямів підвищення ефективності є модернізація системи інформаційного забезпечення. Інформаційний

простір у сфері охорони здоров'я – це організаційна структура надання медичних послуг, що ґрунтується на використанні комп'ютерних та інформаційно-телекомунікаційних технологій для інтеграції всіх медичних установ та реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я. Така система дозволяє здійснювати управління медичною інформацією відповідно до законодавства та встановлених правил, використовуючи принципи електронної охорони здоров'я.

Сучасна система управління охороною здоров'я потребує своєчасного отримання повної, достовірної, доступної та обґрунтованої інформації про стан здоров'я населення, що є фундаментом для ефективного управління галуззю. Запровадження сучасної системи інформаційного забезпечення підвищує якість і швидкість надання медичних послуг, дозволяє централізувати документи, зменшує ризик втрати даних пацієнтів, скорочує час на пошук інформації, мінімізує помилки та сприяє впровадженню електронних черг і реєстрів, що в результаті покращує рівень життя населення та якість медичних послуг.

Однією з найсуттєвіших проблем у системі управління охороною здоров'я залишається недостатнє фінансування та нерівномірний розподіл ресурсів. Значна частина медичної сфери залежить від державного бюджету, і його нестача призводить до скорочення обсягу безоплатних медичних послуг. Це ускладнює оновлення застарілого обладнання, впровадження інновацій, своєчасну оплату праці медичних працівників та покращення умов надання медичних послуг, що загрожує руйнуванням системи охорони здоров'я.

Проте навіть достатнє фінансування не гарантує підвищення якості послуг без раціонального використання коштів. Як зазначає Д. А. Міщенко, в Україні фінансові ресурси галузі розподіляються неефективно, що значно ускладнює досягнення реальних покращень. Поширеним явищем є також сплата пацієнтами неофіційних платежів, яка не контролюється державними органами. Крім того, недостатня оплата праці медичного персоналу призводить до знецінення професії та зниження якості надання медичних послуг, що викликає невдоволення як серед пацієнтів, так і серед лікарів [2].

Наслідки такої ситуації можуть бути критичними: порушується право громадян на безоплатне медичне обслуговування, зменшується доступність медичних послуг, падає працездатність населення, а в довгостроковій перспективі це може призвести до зниження народжуваності та негативних економічних наслідків.

Таким чином, стан системи управління охороною здоров'я в Україні є незадовільним і потребує комплексного вдосконалення. Найбільш пріоритетними напрямками реформування є модернізація інформаційного забезпечення, оптимізація фінансування та розвиток медичного страхування. Основні шляхи покращення системи включають: впровадження пакетів медичної допомоги; активне сприяння центральних

органів виконавчої влади (зокрема МОЗ) у розвитку медичної науки та фармакології; створення чіткої законодавчої бази для регулювання діяльності медичних страхових організацій та установ; забезпечення контролю за дотриманням законів і нормативних актів; запровадження сучасної системи медичного обслуговування відповідно до реформ; суворий контроль за повним і цільовим використанням коштів, виділених на розвиток охорони здоров'я; забезпечення своєчасної, повної та гідної оплати праці медичного персоналу.

Список використаних джерел:

1. Гомон Д. О. Сутність та принципи адміністративно-правового забезпечення охорони здоров'я. Вітчизняна юридична наука в умовах сучасності: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 21–22 серп. 2015 р.). 2020. 94 с.

2. Міщенко Д. А. Фінансування охорони здоров'я в Україні: проблеми та їх вирішення. Збірник наукових праць «Економічний простір» № 106. 2016. С. 168–175.

Бричко А. М., к.е.н., доцент,
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування
Сумського національного аграрного університету
Опанасенко Т. В., здобувач вищої освіти спеціальності
«Публічне управління та адміністрування»
Сумського національного аграрного університету

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Концепція корпоративної культури вперше з'явилася у теорії управління на початку 1980-х років, проте попередньо відбувався тривалий період досліджень соціально-культурних факторів та їхнього впливу на функціонування бізнес-організацій. Питання корпоративної або організаційної культури розглядається у практично всіх класичних працях з менеджменту [1].

Термін «корпоративна культура» виник у США, де дослідники аналізували чинники успіху та конкурентоспроможності американських корпорацій. Кожен підрозділ корпорації, який міг мати представництва в різних регіонах, формував власну культуру. У цьому контексті під корпоративною культурою розуміють культуру самої організації.

Відомо, що корпоративна культура має ключове значення для формування ефективної та гармонійної робочої атмосфери. Вона визначає способи виконання робочих завдань, основні цінності, стандарти поведінки та взаємодії у колективі. Працівники, що функціонують у

підтримуючому та позитивному середовищі, демонструють вищу мотивацію та концентрацію на завданнях, а також менше піддаються стресу та ризику професійного вигорання.

Корпоративна культура відображає цінності, переконання та норми організації, які формують поведінку працівників, процеси ухвалення рішень та загальну атмосферу всередині організації. Визначення та розвиток сильної корпоративної культури, узгодженої з цілями організації, сприяє створенню привабливого та позитивного робочого середовища. Такі спільні цінності виконують роль морального орієнтира, надаючи працівникам рамки для прийняття рішень та формування ставлення до роботи й колег.

Фундаментальним аспектом корпоративної культури є її здатність підтримувати колективну ідентичність та індивідуальність організації. Вона виходить за межі формальних структур і процедур, концентруючись на сутності організації. Корпоративна культура відображає її історію, місію та стратегічне бачення, створюючи об'єднавчу силу, яка інтегрує працівників та спрямовує їх діяльність на досягнення стратегічних цілей. Вона пронизує всі аспекти організації, визначаючи ключові цінності та пріоритети, що, у свою чергу, формує стратегічний напрямок і бізнес-стратегії. В результаті корпоративна культура створює унікальну атмосферу, що сприяє стабільному та успішному розвитку організації.

Стратегія організації являє собою комплексну програму дій, спрямовану на досягнення визначених цілей через ефективне використання наявного потенціалу та ресурсів. Визначення стратегії підкреслює, що її основою є місія організації, яка задає загальний вектор діяльності. У цьому контексті корпоративна культура виступає внутрішнім ресурсом, який може підтримувати реалізацію цілей організації, інтегруючись у загальну стратегію розвитку. Стратегії корпоративної культури відображають системний підхід до формування, управління та розвитку єдиної організаційної культури. Стратегія корпоративної культури визначає ключові напрямки та цілі, яких прагне досягти організація. Вона встановлює принципи, стратегічні завдання та плани дій, що сприяють формуванню бажаного культурного середовища. Стратегії дозволяють організації спрямовувати ресурси та зусилля на розвиток корпоративної культури, забезпечуючи її відповідність бізнес-стратегії та загальним цілям організації.

Практики корпоративної культури включають конкретні дії, процеси та інструменти, які реалізують і підтримують культуру. До них належать політики підбору персоналу, системи оцінки та заохочення, програми навчання та розвитку, комунікаційні канали, а також ритуали й символи, що передають цінності та ідентичність організації. Практики сприяють закріпленню культурних норм і цінностей, стимулюють певні види поведінки та допомагають формувати єдине бачення і згуртованість колективу.

Дослідники корпоративної культури, зокрема Едгар Шайн, Деніел Денісон та Карл Вейк, наголошують на значущості поєднання стратегій та

практик для управління культурою організації. Вони підкреслюють, що визначення чіткої стратегії, що відображає цінності та місію організації, у поєднанні з практиками, які підтримують цю стратегію, забезпечує розвиток і зміцнення корпоративної культури. Крім того, вони акцентують увагу на взаємодії стратегій та практик як ключовому факторі створення сприятливого середовища для формування культури, що сприяє досягненню спільних цілей і підтримує основні цінності організації.

Впроваджуючи такі стратегії, організації можуть сформувати міцну і стабільну корпоративну культуру, яка стимулює активну участь працівників, підтримує реалізацію стратегічних цілей і сприяє довгостроковому розвитку. Водночас стратегія формування та розвитку корпоративної культури повинна бути інтегрована з технологіями, принципами та методами реалізації загальної організаційної стратегії, щоб стати невід'ємною частиною цілісної системи управління. Це передбачає включення заходів щодо розвитку корпоративної культури до загального стратегічного плану організації, з урахуванням її цілей, принципів та пріоритетів.

Список використаних джерел:

1. Бондар Ю. А. Менеджмент в органах державної влади / Ю. А. Бондар. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки: зб. наук. пр. Кіровоград: КНТУ, 2013. Вип. 24. С. 206–212.

Верховод І. С., к.е.н., доц.,
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом
Київського національного економічного університету
імені Вадима Гетьмана
Шандар А. М., PhD ек., доц.,
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом
Київського національного економічного університету
імені Вадима Гетьмана

ЦИФРОВІ СЕРВІСИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДТРИМКИ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ

У сучасний умовах функціонування українського суспільства, без перебільшення, важливого значення набуває усебічна підтримка ветеранів війни. Станом на перший квартал 2026 р. кількість ветеранів за всіма статусами (у т. ч. учасники бойових дій – найбільша частка у структурі ветеранів; учасники війни; особи з інвалідністю внаслідок війни) склала понад 1,78 млн ос. На рівні країни реалізується ґрунтова ветеранська політика, зокрема затверджено відповідну Стратегію до 2030 року. У межах стратегічної цілі 1 визначено завдання «підвищення доступності послуг для ветеранів/ветеранок шляхом цифровізації електронних

публічних послуг» [1], що покликано зробити підтримку більш зручною, інклюзивною та ефективною.

Ураховуючи актуальність проблематики, метою дослідження окреслено узагальнити цифрові сервіси, які становлять собою інфраструктуру для забезпечення підтримки ветеранів війни.

На національному рівні можемо спостерігати синергічну взаємодію державних структур (Міністерство у справах ветеранів разом, Міністерство цифрової трансформації, Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності), яка спрямована на реалізацію послуг для ветеранів та членів їх сімей. Результати цієї співпраці представлено у табл. 1, що візуалізує узагальнення наявних онлайн-послуг та платформ, якими можуть скористатися ветерани.

Таблиця 1

Узагальнення напрямів підтримки та відповідних цифрових сервісів

Перелік напрямів	Приклади послуг та програм, для яких наявні сервіси у цифровому середовищі
Здоров'я та відновлення	Helsi (Програма державних медичних гарантій)
	онлайн-платформа Протезування (сайт Мінсоцполітики України)
	«Ветеранський спорт» (портал Дія)
Соціальний захист і фінансова підтримка	інструменти соціального захисту (портал електронних послуг Пенсійного фонду України)
	адміністративні послуги (ЦНАП)
Житло та інфраструктура	єОселя (іпотека під 7(10)%), єВідновлення
Транспорт і комунальні пільги	Портал Дія (компенсація автоцивілки)
Документи та статус	е-Посвідчення ветерана
	Автоматичний статус УБД (Єдиний державний реєстр ветеранів війни та ЦНАП)
Освіта та робота	Веб-портал «Освіта для ветеранів», онлайн курси та програми перекваліфікації, сайт Державної служби зайнятості
Спорт та змагання	Портал Дія
Гранти та підтримка бізнесу	єРобота, єГранти, реєстрація ФОП через портал Дія

Примітка: напрями відповідно до класифікації [2]

Джерело: узагальнено авторами

Слід відзначити новий проєкт, що з початку 2026 року реалізується у м. Київ на базі платформи Helsi – персоналізований медичний супровід ветеранів війни. Із часу заснування (кінець 2022 р.) програмою іпотечного кредитування «єОселя» скористалися 551 ветеран [3]. На платформі єРобота [4] подано роз’яснення щодо можливостей започаткування власної справи, різні варіації грантів, які допоможуть ветеранам та членам їх сімей реалізувати свій трудовий потенціал, а також ознайомитися із успішними бізнесами. Система сервісів ЦНАП діє за принципом «єдиного вікна», це означає, що за потреби можна звернутися щодо ветеранських та загальних адміністративних питань.

Зауважимо на кілька загальних моментів щодо цифрової інфраструктури. ВетеранPRO (також є у застосунку Дія) – ключовий сервіс-провідник у цифровому просторі, адже він не лише дає можливість скористатися іншими сервісами під конкретну потребу ветерана, але і допомагає здійснити пошук фахівця із супроводу (ключовий фахівець, що надає підтримку ветерану). Важливо, що цифрові сервіси постійно оновлюються, характеризуються динамічністю, що підвищує ефективність роботи всієї системи підтримки.

Також варто згадати про е-Карту послуг для ветеранів та їх сімей, що є своєрідним дороговказом по різних послугах на рівні громад (охоплює медичну та психологічну підтримку, можливості для розвитку підприємництва та багато іншого), загалом налічує понад 7,5 тис. послуг.

Аналіз засвідчує високий рівень розвитку цифрових сервісів, які функціонують для підтримки ветеранів, вони охоплюють як платформи для забезпечення базових потреб (зокрема найбільш необхідних на етапі реінтеграції ветеранів до цивільно життя), так і потреб ветеранів, пов’язаних із саморозвитком та зайнятістю.

Список використаних джерел:

1. Про схвалення Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2027 роках: Розпорядження КМУ №1209-р від 29.11.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1209-2024-%D1%80#Text>
2. Ветеран PRO: Єдина цифрова платформа для ветеранів, ветеранок та їхніх сімей. Міністерство у справах ветеранів України. URL: <https://veteranpro.gov.ua>
3. Аналітика по програмі єОселя. Укрфінжитло. URL: <https://ukrfinzhytlo.in.ua/analytyka/>
4. єРобота: грант для ветеранів та членів їхніх сімей для створення або розвитку ветеранського бізнесу (Міністерство економіки України/Державний центр зайнятості). Е-Ветеран. URL: <https://surl.li/khexnh>

Вінічук М. В., к.е.н., доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Львівського національного університету ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С. З. Ґжицького

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ЦИФРОВОМУ СУСПІЛЬСТВІ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ З УРАХУВАННЯМ ГЛОБАЛЬНИХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ТА НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СФЕРИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

Сучасний етап розвитку України як незалежної держави в цілому та суспільства зокрема характеризується глибокою цифровою трансформацією, яка охоплює всі сфери життєдіяльності, включаючи систему публічного управління. Цифрова трансформація формує нову парадигму публічного управління, яка базується на використанні інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, великі дані (Big Data), блокчейн, електронне урядування (e-government), відкритості даних, інтерактивності взаємодії держави і громадян, а також підвищенні ефективності управлінських рішень, що забезпечують підвищення прозорості, підзвітності та ефективності діяльності органів влади, оптимізацію адміністративних процедур, зниження транзакційних витрат, підвищення рівня довіри громадян до державних інституцій та формування нових моделей публічного сервісу. У цьому контексті публічне управління поступово переходить від традиційних адміністративних моделей до цифрових екосистем, що інтегрують інформаційно-комунікаційні технології у всі рівні управлінської діяльності.

Водночас трансформація публічного управління в Україні відбувається під впливом глобальних євроінтеграційних процесів, що передбачають гармонізацію національного законодавства з правом Європейського Союзу, впровадження принципів належного врядування (good governance), цифрової демократії та відкритих даних [1]. Гармонізація національного законодавства з правом Європейського Союзу передбачає імплементацію *acquis communautaire*, дотримання принципів належного врядування, верховенства права, прозорості, підзвітності та ефективності. Важливим аспектом є адаптація управлінських механізмів до стандартів ЄС у сфері цифровізації, що сприяє підвищенню якості публічних послуг та інтеграції у міжнародний інформаційно-економічний простір. У сфері цифровізації це проявляється у впровадженні стандартів відкритих даних, електронної ідентифікації, цифрових підписів, захисту персональних даних та кібербезпеки.

Важливим напрямом трансформації є розвиток нормативно-правового забезпечення сфери фізичної культури і спорту, яка відіграє значну роль у формуванні людського капіталу, зміцненні громадського

здоров'я та соціальної згуртованості. В умовах цифрового суспільства виникає потреба в удосконаленні законодавчої бази з урахуванням цифрових інновацій, що впливають на організацію спортивної діяльності, управління спортивною інфраструктурою та надання послуг у цій сфері. Зокрема, актуальними є питання правового регулювання використання цифрових платформ у сфері спорту, електронного документообігу у спортивних організаціях, цифрового моніторингу фізичної активності населення, використання wearable-технологій, а також забезпечення належного рівня захисту персональних даних спортсменів та користувачів спортивних сервісів. Водночас необхідним є впровадження механізмів державного контролю та оцінювання ефективності цифрових інструментів у сфері фізичної культури і спорту.

Крім того, євроінтеграційний вектор розвитку України передбачає адаптацію національної політики у сфері спорту до європейських стандартів, зокрема у частині забезпечення інклюзивності, гендерної рівності, доступності спортивної інфраструктури та розвитку масового спорту. Це вимагає не лише оновлення нормативно-правової бази, але й формування ефективних інституційних механізмів реалізації державної політики. Інноваційні технології створюють нові можливості для розвитку сфери фізичної культури і спорту, зокрема через впровадження цифрових платформ управління спортивними організаціями, систем електронного обліку та аналітики, онлайн-тренувальних сервісів та інструментів дистанційного залучення населення до фізичної активності. Водночас це вимагає формування ефективного нормативно-правового середовища, яке б відповідало сучасним викликам та міжнародним стандартам.

У сучасних умовах важливим є також забезпечення міжсекторальної взаємодії між державними органами, органами місцевого самоврядування, приватним сектором та громадянським суспільством у процесі впровадження цифрових рішень. Така взаємодія сприяє підвищенню ефективності управління, розвитку інновацій та залученню додаткових ресурсів до реалізації державних програм.

Таким чином, трансформація публічного управління в цифровому суспільстві є складним, багатовимірним процесом, що охоплює технологічні, економічні, соціальні та правові аспекти. Її успішна реалізація можлива за умови системного впровадження інновацій, гармонізації законодавства з європейськими нормами та розвитку інституційної спроможності держави, зокрема у сфері фізичної культури і спорту, оскільки цифрова трансформація є визначальним чинником модернізації публічного управління та підвищення його результативності, а інноваційні технології формують нові підходи до надання публічних послуг і взаємодії держави з громадянами. При цьому, євроінтеграційні процеси виступають ключовим драйвером реформування інституційного та нормативно-правового середовища. Стає очевидним, що сфера фізичної культури і спорту потребує системного оновлення законодавства з

урахуванням цифрових трансформацій та європейських стандартів, а її ефективна трансформація залежить від рівня міжсекторальної взаємодії та інституційної спроможності держави.

Список використаних джерел:

1. Вінічук М.В. Економіко-правові засади формування інституційної стійкості публічного управління в системі національної безпеки України. Збірник тез V Міжнародної науково-практичної конференції «Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи» (м. Хмельницький, 19 лютого 2026 року). Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2026. 250 с. С. 80–81.

Власова Н. С., аспірантка
кафедри публічного управління та митного адміністрування
Університету митної справи та фінансів

ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО В УПРАВЛІННІ СЕРЕДНЬОЮ ОСВІТОЮ ТА ЙОГО ЦИФРОВІЗАЦІЯ В УКРАЇНІ

Публічно-приватне партнерство (ППП – далі) є ключовим інструментом для прискорення цифровізації загальної середньої освіти в Україні. Синергія державних, муніципальних та приватних ресурсів дозволяє модернізувати освітню інфраструктуру, оптимізувати управлінські процеси та підвищити якість освітніх послуг [4]. Такий підхід набуває особливої важливості в умовах подолання безпекових викликів та необхідності стрімкого поствоєнного відновлення освітньої системи.

Ефективна реалізація PPP у середній освіті спирається на гнучкі моделі, серед яких: концесії, контракти на управління, лізинг та спільні підприємства. Ці механізми дозволяють залучати приватний капітал та ІТ-експертизу. Водночас інтеграція приватного сектору в сферу публічного управління середньою освітою несе специфічні ризики – комерціалізацію освіти та загрозу поглиблення нерівного доступу до неї. Їх мінімізація вимагає чіткого законодавчого регулювання, прозорих договірних зобов'язань та пріоритетності інклюзивного середовища.

Цифрова трансформація докорінно змінює архітектуру управління середньою освітою, зокрема в таких напрямках:

- інтеграція новітніх технологій: використання хмарних рішень, технологій Big Data та штучного інтелекту дозволяє створювати адаптивні навчальні траєкторії та прогнозувати освітні потреби [3].
- симуляційні середовища: впровадження віртуальної та доповненої реальності (VR/AR) оптимізує засвоєння матеріалу в безпечних цифрових умовах;
- управлінська ефективність: створення інтегрованих інформаційних систем спрощує адміністративні процеси та система моніторингу якості освіти.

Ключовим завданням ППП залишається подолання цифрової нерівності, що вимагає спільних інвестицій у розбудову широкосмугового інтернету, особливо у віддалених та прифронтових регіонах. Міжнародний досвід (наприклад, партнерство шкіл Королівства Нідерландів з корпорацією Cisco) підтверджує, що залучення технологічних гігантів дозволяє швидко усунути цифровий розрив та підключити більшість закладів до гнучких платформ [1]. В Україні позитивним прецедентом є партнерство Міністерства освіти і науки з Асоціацією «IT Ukraine» (2020 рік), яке значно оптимізувало впровадження інструментів дистанційного навчання та зменшило інфраструктурні дефіцити [2].

Для масштабування та забезпечення сталості ініціатив ППП в освітній цифровізації необхідна розробка комплексної політико-правової рамки. Ключовими факторами успіху є такі, як:

1. Прозорість та моніторинг. Створення національної цифрової платформи для відстеження реалізації проєктів ППП у реальному часі.

2. Розподіл відповідальності. Чітке розмежування ризиків та фінансових зобов'язань між державою та інвесторами [5].

3. Стимулювання локального ринку. Залучення інвестицій у створення вітчизняних виробництв спеціалізованих цифрових пристроїв (планшетів, нетбуків) для потреб освіти.

Публічно-приватне партнерство виступає стратегічним каталізатором модернізації середньої освіти в Україні. Розробка та імплементація дорожньої карти розвитку ППП, з акцентом на прозорість, законодавче регулювання та інтеграцію блокчейн-технологій для верифікації даних, дозволить створити інноваційну, інклюзивну та стійку освітню екосистему, адаптовану до глобальних цифрових трендів [4].

Список використаних джерел:

1. Andronic A. Challenges and funding strategies for digital education in European primary schools // *Eastern European Journal for Regional Studies*. 2023. Vol. 9, No. 1. P. 119–138. DOI: <https://doi.org/10.53486/2537-6179.9-1.10>

2. Karyy O., Halkiv L., Tsapulych A. Development of the IT-sphere of Ukraine: factors and directions of activation // *Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues*. 2021. Vol. 5, No. 1. P. 42–55. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2021.01.042>

3. Овчарук О. В. Моніторинг готовності вчителів до використання цифрових засобів під час війни в Україні // *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2023. Том 98, № 6. С. 52–65. DOI: <https://doi.org/10.33407/itlt.v98i6.5478>

4. Радкевич В., Попова В., Джурило А., Вороніна-Пригодій Д. Зарубіжний досвід розвитку публічно-приватного партнерства у сфері професійної освіти і навчання: практичний посібник. Київ, 2023. DOI: <https://doi.org/10.32835/978-617-8167-02-8/2023>

5. Radkevych V. Public-private partnership in the field of vocational education: a development roadmap // Professional Pedagogics. 2024. № 2 (29). С. 3–20. DOI: <https://doi.org/10.32835/2707-3092.2024.29.3-20>

Ганущин С. Н., д.держ.упр., доц.,
в. о. зав. кафедри публічного управління та адміністрування
Львівського національного університету ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С. З. Гжицького
Стасів М. О., аспірант кафедри публічного управління та адміністрування
Львівського національного університету ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С. З. Гжицького

ІННОВАЦІЙНІ ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

У сучасних умовах становлення інформаційного суспільства та поглиблення глобалізаційних процесів цифровізація постає системоутворюючим чинником трансформації публічного управління. Її вплив охоплює не лише технологічну модернізацію державного сектору, але й зміну парадигми управління, що характеризується переходом від ієрархічних моделей до мережових і сервісноорієнтованих підходів. В умовах воєнного стану та необхідності забезпечення ефективного післявоєнного відновлення України питання цифрової трансформації публічного управління набуває особливої актуальності, оскільки визначає здатність держави оперативно реагувати на виклики та забезпечувати належний рівень публічних послуг.

Теоретичне осмислення цифровізації публічного управління базується на концепціях електронного урядування, цифрової держави та мережевого врядування. У межах цих підходів ключовою стає ідея переорієнтації держави на потреби громадянина як основного суб'єкта отримання публічних послуг. Слушно зазначає Мануель Кастельс, що влада в мережевому суспільстві трансформується відповідно до логіки мереж, тим самим визначаючи нові форми взаємодії між інституціями та громадянами» [1, с. 500]. У свою чергу, Дон Тапскотт підкреслює, що цифрові технології створюють передумови для формування більш відкритого, прозорого й інтерактивного державного управління [2, с. 76-78]. Таким чином, цифровізація виступає не лише інструментом оптимізації управлінських процесів, але й основою якісної трансформації публічної влади.

Практичний вимір цифрової трансформації публічного управління в Україні засвідчує поступове впровадження електронного урядування, розвиток цифрових сервісів та відкритих даних. Реалізація відповідних державних стратегій сприяє підвищенню ефективності функціонування

органів влади, скороченню бюрократичних процедур та зменшенню корупційних ризиків [3]. Водночас забезпечення доступу до публічної інформації та відкритих даних створює умови для підвищення прозорості діяльності державних інституцій і розвитку механізмів громадського контролю [4]. У цьому контексті цифровізація набуває ознак інструменту демократизації публічного управління.

Разом із тим процес цифрової трансформації супроводжується низкою системних викликів, що мають комплексний характер. Насамперед це стосується забезпечення кібербезпеки та захисту інформаційних ресурсів, що є критично важливим в умовах гібридних загроз. Крім того, актуальною залишається проблема цифрової нерівності, яка проявляється у різному рівні доступу до цифрових технологій та недостатній цифровій грамотності населення що, у свою чергу, обмежує потенціал впровадження електронного урядування та потребує реалізації цілеспрямованої державної політики у сфері розвитку цифрових компетентностей [5].

Перспективи розвитку публічного управління в Україні пов'язані з подальшим впровадженням інноваційних технологій, зокрема штучного інтелекту, аналітики великих даних та інтегрованих цифрових платформ. За оцінками міжнародних організацій, такі інструменти сприяють переходу до проактивної моделі державного управління, що передбачає не лише реагування на запити громадян, але й прогнозування їх потреб. У цьому контексті особливого значення набуває формування цілісної стратегії цифрової трансформації, яка забезпечує узгодженість технологічних, інституційних та соціальних змін.

Отже, цифровізація публічного управління виступає стратегічним напрямом розвитку держави, що забезпечує підвищення ефективності діяльності органів влади, прозорості управлінських процесів та якості надання адміністративних послуг. Водночас реалізація її потенціалу потребує комплексного підходу, спрямованого на подолання існуючих викликів, удосконалення нормативно-правового забезпечення та розвиток людського капіталу, що є ключовою передумовою формування сучасної цифрової держави.

Список використаних джерел:

1. Мануель Кастельс. Інформаційна епоха: економіка, суспільство і культура. Київ : Ваклер, 2000. 607 с.
2. Дон Тапскотт. Цифрова економіка: обіцянка та небезпека в епоху мережевого інтелекту. Київ : Основи, 2004. 432 с.
3. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 649-р. від 20 вересня 2017 р. «Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text> (дата звернення 21.03.2026 р.).

4. Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI «Про доступ до публічної інформації» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення 21.03.2026 р.)

5. UN E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government. New York : United Nations, 2022. URL: <https://www.hyland.com/en/solutions/industries/government> (дата звернення 21.03.2026 р.).

Гора І. Л., аспірант кафедри
публічного управління та митного адміністрування
Університету митної справи та фінансів

ПРОЦЕСИ ДЕМОКРАТИЗАЦІЇ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ

Системні процеси відновлення України після криз, спричинених війною, вимагають глибокого переосмислення підходів до публічного управління. Масштаби викликів підтверджуються як демографічними змінами та міграційними процесами [1], так і необхідністю трансформації самого апарату державної служби для роботи в умовах невизначеності [2]. Відбудова – це не лише про «цеглу» та фізичну інфраструктуру, а насамперед про зміну інституцій, правил взаємодії, процедур, регламентів і цінностей. Ключовими акцентами цього процесу стають децентралізація, антикорупційні заходи та регіональний розвиток. У цьому контексті цифровізація виступає не просто інструментом покращення та збереження дефіцитних ресурсів, а рушійною силою для досягнення прозорості та підзвітності, що є критично важливим для європейської інтеграції України.

Тому роль цифрових інструментів та децентралізації у забезпеченні фінансової стійкості та самовідновлення територіальних громад є фундаментальною у формуванні нових підходів в публічному секторі в умовах поствоєнного відновлення на основі даних про збитки та потреби громад [4].

Охарактеризуємо основні сфери публічного управління, в яких може бути закладено потенційний конфлікт між цифровізацією та децентралізованою демократією. По-перше, ризики централізації часто провокують і послаблюють довіру громадян та суспільства до монополістів надання публічних послуг. Сучасні виклики вимагають відходу від виключно централізованих цифрових платформ, створення регіональних, територіальних або навіть для професійних спільнот, що дозволить залучати більше ініціатив, донорів і партнерів. Хоча платформи надзвичайно зручні у користуванні, існує ризик ослаблення демократичних цінностей і нехтування постачальником зворотного зв'язку. Натомість децентралізовані рішення створюють інституціоналізовані механізми зворотного зв'язку та забезпечують підзвітність даних по бюджетним процесам. Особливо гостро це питання стосується кадрового потенціалу на місцях та адаптивності публічних службовців до нових умов [2].

По-друге, здатність громади до фінансового самовідновлення є ключовою ознакою демократичної стійкості та певного рівня самостійності в прийнятті рішень щодо розвитку території, її спроможності та стійкості. Децентралізація дозволяє громадам диверсифікувати джерела доходів, що особливо актуально з огляду на значні потреби у відновленні, оцінені міжнародними інституціями [4]. Сільські громади виступають базовими елементами локальної стійкості, де інтеграція цифрових платформ запобігає централізації ресурсів, але є достатньо незручними в адмініструванні, реформи якого і процеси урбанізації всіляко цьому не сприяють.

По-третє, верховенство права у розподілі ресурсів: запобігання вибірковості фінансування досягається через відкриті цифрові платформи. Впровадження аналітичних систем моніторингу та громадського аудиту мінімізує корупційні ризики. Оптимізація місцевих податків та залучення громадян до інвестицій формують основу «розумних громад» (Smart Communities).

По-четверте, трансформація державної політики (від директив до координації). Роль центральної влади змінюється з розпорядника на модератора. Технології електронного врядування посилюють прозорість фінансових операцій та створюють надійну архітектуру для публічно-приватного партнерства. Центральним елементом цієї трансформації є впровадження єдиних цифрових стандартів управління відновленням [3].

Електронне врядування у сфері відновлення найкраще ілюструється цифровою екосистемою DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management) [3; 5]. Її ключовими перевагами є такі, як:

- прозорість «знизу-вгору» (bottom-up transparency): на відміну від міжнародних аналогів, DREAM делегує право ініціювання проєктів безпосередньо територіальним громадам, що сприяє інклюзивності відбудови [5];
- наскрізний контроль: система поєднує технічні завдання, закупівлі та громадський контроль в єдиний верифікований ланцюжок, доступний через публічні дашборди для всіх зацікавлених сторін [6];
- аналітика в реальному часі: інтеграція з державними реєстрами та геоінформаційною системою дозволяє оцінювати політику відновлення на основі Big Data, що забезпечує відповідність реальним потребам, зафіксованим у звітах про збитки [4].

Відновлення України вимагає системного підходу, що поєднує цифрові інструменти оцінювання політики та механізми фінансової стійкості громад. Використання таких екосистем, як DREAM [3; 6], у поєднанні з реформою державної служби [2] та врахуванням соціально-демографічних чинників [1], перетворення постраждалих територій на «розумні міста» з децентралізованим управлінням, використанням інноваційних технологій та дотриманням верховенства права стане фундаментом для сталого посткризового зростання та зміцнення демократичних засад країни.

Список використаних джерел:

1. Eurostat. Temporary protection for persons fleeing Ukraine – monthly statistics. 2025. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Temporary_protection_for_persons_fleeing_Ukraine_-_monthly_statistics (дата звернення: 18.04.2026).
2. Національне агентство України з питань державної служби. Звіт про чисельність державних службовців у 2024–2025 роках. Київ : НАДС, 2025. URL: <https://nads.gov.ua> (дата звернення: 20.04.2026).
3. Міністерство розвитку громад та територій України. Цифрова екосистема DREAM: загальні засади функціонування та використання у відновленні громад. Київ, 2024. URL: <https://dream.gov.ua> (дата звернення: 19.04.2026).
4. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3). Washington, DC : World Bank Group, 2024. URL: <http://hdl.handle.net/10986/41082> (дата звернення: 18.04.2026).
5. Open Contracting Partnership. DREAM: Ukraine's digital reconstruction ecosystem. 2025. URL: <https://www.open-contracting.org> (дата звернення: 18.04.2026).
6. DREAM Ecosystem. Public dashboard of reconstruction projects. 2026. URL: <https://dream.gov.ua> (дата звернення: 18.04.2026).

Гузенко О. П., к. е. н., доц.,
доцент кафедри економіки та публічного управління
ННІ права та соціального менеджменту
Донецького державного університету внутрішніх справ

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ВЕКТОР ДІЄВОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Публічне управління (далі – ПУ) відіграє досить помітну роль в соціально економічному розвитку країни, котра вже тривалий час охоплена затяжним воєнним конфліктом. На базі ПУ відбувається національний та місцевий розвиток, з урахуванням принципів верховенстві права, демократизму, законності та орієнтації на потреби громадян. Окрім цього, основною перевагою ПУ виступає здатність забезпечувати прозорість, підзвітність, ефективність використання ресурсів та інклюзивність у прийнятті рішень, гарантуючи якісне надання публічних послуг. Визначений рольовий аспект свідчить про доцільність та необхідність постійного впровадження заходів націлених на покращення дієвості ПУ та ефективності.

Одним із інструментів вирішення поставленої проблеми виступає залучення інноваційних інструментів, які здатні більш предметно вплинути на його розвиток. У даному випадку доволі впливовим сегментом на ПУ виступає процес цифровізації, котрий має за базу впровадження інноваційних цифрових технологій у роботу органів

виконавчої та місцевої влади для автоматизації процесів у межах управлінських циклів та зміни моделі взаємодії з громадянами. Очевидним є те, що процес цифровізації ПУ, з одного боку, сприяє підвищенню прозорості, ефективності та зручності надання адміністративних послуг, з іншого боку, породжує ряд проблематичних аспектів, які потребують негайного вирішення, з огляду на сучасні реалії. Окреслене свідчить про актуальність та сучасність обраного напрямку дослідження.

Питання цифровізації ПУ не є новим у колі наукової спільноти, проте не втрачає своєї актуальності. Вітчизняні вчені присвячують наукові розробки не лише проблематичним аспектам впровадження процесів цифровізації в ПУ, а, надають доволі змістовні рекомендації по їх усуненню. Результати проведених наукових розробок знаходять відображення в монографічних та дисертаційних дослідженнях, публікуються у фахових виданнях та оприлюднюються на науково-практичних конференціях різного рівня. Так, С. В. Ківалов, Л. Р. Біла-Тіунова, Т. А. Латковська [1] вивчали питання теорії, правового регулювання та практики в контексті адміністративістики в умовах цифровізації, а М. М. Шкільняк та А. Ю. Васіна [2] досліджували проблеми розвитку ПУ та менеджменту в умовах трансформаційних викликів. Натомість, О. В. Карпенко, Ж. З. Денисюк, В. В. Наместнік [3] у монографічних дослідженнях розкрили проблеми та перспективи цифрового врядування. Не зменшуючи цінність наукових досліджень вітчизняних вчених, слід зазначити, що окремі питання процесів цифровізації ПУ були висвітлені фрагментарно, що вказало на доцільність продовження дослідження.

Важливо розуміти, що процес цифровізації виступаючи інноваційним інструментом ПУ охоплює декілька напрямків адаптації: впровадження процесу створення та використання нових, цифрових за замовчуванням (digital-bydefault), інтероперабельних, стандартизованих інформаційних систем у ПУ; і проведення оцифрування та автоматизації наявних управлінських процесів за допомогою електронних інструментів; наявність можливостей онлайн комунікацій в системі прийняття та реалізації державно-управлінських рішень; забезпечення надання адміністративних публічних послуг на базі принципів прозорості, доступності, підзвітності та громадського контролю.

Однак, попри зазначених переваг процесу цифровізації, не слід нехтувати наявністю ряду викликів для розвитку ПУ, які потребують уваги та ефективних стратегічних управлінських рішень вирішення. Йдеться про комплекс перешкод технічного, правового, кадрового та безпекового спрямування, що виникають при безпосередній адаптації цифрових технологій в процеси ПУ. Виходячи з практичної адаптації цифрових технологій до складу основних викликів у ПУ варто включити: захист державних реєстрів та персональних даних громадян; кіберзагрози в контексті витоків важливої інформації різного спрямування; цифрова

нерівність в якості неоднакового доступу до швидкісного Інтернету та цифрових сервісів у різних регіонах; недостатня кількість кваліфікованих кадрів, які володіють навичками ПУ та цифровими компетентностями; недостатній обсяг фінансування та інвестицій для створення, оновлення та підтримки цифрової інфраструктури.

Таким чином, цифровізація виступає дієвим інструментом підвищення дієвості ПУ. До складу заходів, здатних покращити процеси ПУ на базі цифровізаційних сегментів, пропонується обрати: вдосконалення правових норм і стандартів для відповідності цифровим адаптаціям, легалізація нових видів електронної взаємодії в ПУ; впровадження більш дієвої та надійної системи захисту персональних даних громадян та державних інформаційних ресурсів; продовження розвитку цифрової інфраструктури на базі модернізації державних реєстрів, та сприяння більш тісної взаємодії між різними відомчими системами ПУ; на постійній основі дотримуватися та підвищувати прозорість та відкритість процесу ПУ в контексті цифровізації процесів формування, розподілу та використання публічних фінансів; зменшення корупції та підвищення цифрової грамотності представників органів виконавчої влади та місцевого самоврядування.

Список використаних джерел:

1. Адміністративістика в умовах цифровізації: теорія, правове регулювання, практика: монографія / С. В. Ківалов, Л. Р. Біла – Тіунова, Т. А. Латковська та ін. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2022. 800 с.
2. Розвиток публічного управління та менеджменту в умовах трансформаційних викликів: монографія / за ред. Шкільняка М. М., Васіної А. Ю. Тернопіль: ЗУНУ, 2022, 524 с.
3. Цифрове врядування: монографія / О. В. Карпенко, Ж. З. Денисюк, В. В. Наместнік та ін.; за ред. О. В. Карпенка. Київ: ІДЕЯ ПРИНТ, 2020. 336 с.

Довгань В. І., д.держ.упр., професор кафедри публічного управління та менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

Саїнчук А. В., здобувач вищої освіти Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ЕТАП ЕВОЛЮЦІЇ МОДЕЛЕЙ МІСЬКОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ВІД КЛАСИЧНИХ СТРУКТУР ДО SMART CITY

У контексті глобальної цифровізації традиційні ієрархічні моделі муніципального управління виявляються дедалі менш ефективними, що свідчить про їхню поступову вичерпаність. Перехід до концепції “розумного міста” (Smart City), який передбачає трансформацію класичних бюрократичних структур на користь сучасних цифрових рішень, стає

важливим етапом еволюції управлінських систем. Такий підхід сприяє підвищенню прозорості, пришвидшенню процесів надання послуг і зміцненню громадської участі у прийнятті управлінських рішень через використання інноваційних технологій. Особливо актуальним цей перехід стає в умовах війни та подальшого періоду післявоєнного відновлення для забезпечення стійкого та ефективного функціонування суспільства.

Мета дослідження: обґрунтувати перехід від традиційних бюрократичних моделей міського управління до концепції Smart City як необхідний етап еволюції в умовах цифровізації суспільства, а також визначити ключові переваги впровадження інноваційних технологій для підвищення ефективності публічного адміністрування.

Сучасна еволюція моделей міського управління характеризується переходом від фрагментарного використання окремих інструментів автоматизації до масштабної цифрової трансформації, яка охоплює всі аспекти управлінських процесів. Якщо традиційні підходи ґрунтувалися на територіальному принципі та ієрархічній бюрократичній структурі, концепція "розумного міста" формує нове бачення: місто стає цілісною екосистемою, де центральним елементом виступає аналіз і використання даних як унікального ресурсу [1].

Ці зміни стали можливими завдяки широкому впровадженню практик електронного урядування, які докорінно змінюють взаємини між владою та громадянами. Муніципалітет тепер функціонує в ролі платформи, що надає різноманітні цифрові послуги. Інструменти Big Data відкривають нові горизонти для прогнозування та оптимізації, забезпечуючи більш продуктивне керування транспортною системою, енергетичними мережами й соціальними сервісами.

Важливу роль у цьому процесі відіграє також технологія інтернету речей. Інтеграція сенсорних мереж, що здатні передавати дані в режимі реального часу, забезпечує більш динамічне прийняття управлінських рішень, одночасно знижуючи ризики корупції та нераціонального використання ресурсів [7].

Проте цифрова трансформація міського самоврядування виходить далеко за межі суто технічних аспектів. Одним із ключових елементів стає розвиток електронної демократії, яка надає громадянам можливість активно включатися у процес управління містом. Завдяки цифровим інструментам участі жителі отримують механізми впливу на прийняття рішень і формування майбутнього свого міста [2].

Цифрова трансформація міського самоврядування в Україні є результатом тривалого процесу еволюції державної політики та стрімкого розвитку технологій. Її початок бере свій виток у 2003 році із прийняттям законів про електронні документи та електронний підпис, що створили основу для поступового відмовлення від паперової бюрократії. Наступним кроком стало запровадження механізмів електронного урядування, які перенесли взаємодію влади та громадян у цифровий формат. Сьогодні цей

процес досягнув нового етапу, що характеризується впровадженням принципу paperless, коли цифрові сервіси стають центральним елементом системи публічного управління [5].

Одночасно відчутні зміни зачепили і демократичні інструменти. Електронні петиції, бюджети участі та відкрита база даних сприяли зростанню прозорості, підвищенню підзвітності влади та розширенню можливостей громадського контролю. Постанова Кабінету Міністрів України № 835 зобов'язала місцеві органи влади публікувати важливу інформацію, сприяючи перетворенню громадян з пасивних спостерігачів на активних учасників прийняття управлінських рішень [4].

Сучасні технології, такі як Big Data та Інтернет речей (IoT), дозволяють перейти від ретроспективного аналізу до прогнозування та управління на основі даних. Можливість обробки інформації в реальному часі забезпечує більш точне ухвалення рішень, зменшення ризиків корупції та мінімізацію людського фактора. Таким чином, цифрова трансформація стає не лише важливим технологічним зрушенням, але й дієвим інструментом для впровадження принципів доброго врядування в Україні [3].

Слід зазначити, що концепція Smart City означає перехід від жорсткого технократичного адміністрування до гнучкої сервісної моделі управління, у межах якої муніципалітет трансформується з органу контролю в цифрову платформу, орієнтовану на потреби мешканця. Диджиталізація дозволяє автоматизувати рутинні процеси, підвищити прозорість і швидкість надання публічних послуг, водночас формуючи цілісні муніципальні екосистеми [6]. Такі платформи забезпечують взаємодію всіх ключових суб'єктів: громадяни отримують інструменти е-демократії та прямого впливу на розвиток міста, бізнес – доступ до відкритих даних і зменшення інституційних бар'єрів, а органи влади – можливість ухвалювати рішення на основі аналізу великих даних. У підсумку ця трансформація створює адаптивну та стійку модель управління, що є особливо важливою для повоєнного відновлення та реагування на сучасні виклики.

Отже, аналіз розвитку моделей міського самоврядування свідчить про масштабні та незворотні зміни у сфері публічного управління, які відбуваються під впливом переходу від закритих ієрархічних структур до інтегрованих та інклюзивних цифрових екосистем. Цей еволюційний процес почався зі стандартизації адміністративних процедур через автоматизацію документального обігу відповідно до положень Закону України про електронні документи та електронний документообіг. Поступово він трансформувався у створення комплексної цифрової інфраструктури, що стала основою для реалізації концепції держави у смартфоні.

Сучасна парадигма Smart City, яка спирається на використання великих даних (Big Data) та Інтернету речей (IoT), набуває особливого значення як інструмент утвердження принципів доброго врядування (Good Governance). Вона втілює ідеї прозорості управлінських процесів,

підвищує підзвітність органів місцевого самоврядування та покращує оперативність надання публічних послуг. Застосування цих принципів безпосередньо корелює з вимогами Закону України про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг, що створює підґрунтя для побудови ефективного управління, орієнтованого на громадян.

В умовах сучасних суспільно-економічних викликів, зокрема після завершення конфліктних періодів, цифровізація відіграє стратегічну роль у відновленні функціонування територіальних громад. Використання електронної демократії (e-democracy) та муніципальних цифрових платформ сприяє не лише активному залученню громадян до процесу формування управлінських рішень, але й створенню інвестиційно привабливого середовища з мінімізацією корупційних ризиків. Як наслідок, цифрова трансформація виходить за межі суто технологічного переоснащення і формує якісно нову перспективу для самоврядування. Вона слугує рушійною силою, що забезпечує стійкість, адаптивність і конкурентоздатність муніципального управління в контексті переходу до глобального цифрового суспільства.

Список використаних джерел:

1. Карпа М. І. Цифрова трансформація публічного управління: світовий досвід та українські реалії. Ефективність державного управління. 2021. Вип. 2 (67). С. 45–58.
2. Лазор О. Д., Лазор О. Я., Юник І. Г. Основи публічного управління та адміністрування : навч.-метод. посіб. Київ : Ліра-К, 2017. 267 с.
3. Пархоменко-Куцевіл О. І. Розвиток Smart City в Україні як інструмент прозорості місцевого самоврядування. Публічне урядування. 2022. № 3 (31). С. 112–124.
4. Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо відкритих даних (про відкриті дані) : Постанова Кабінету Міністрів України від 21.10.2015 № 835 (у редакції від 15.09.2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/835-2015-%D0%BF> (дата звернення: 25.03.2026).
5. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15> (дата звернення: 25.03.2026).
6. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг : Закон України від 15.07.2021 № 1689-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20> (дата звернення: 25.03.2026).
7. Смарт-міста: цифрова трансформація та стратегії сталого розвитку громад : монографія / за заг. ред. А. В. Мазура. Київ : НДІ цифрової трансформації, 2023. 190 с.

Кадала В. В., к.ю.н., доц., доцент кафедри
господарсько-правових дисциплін та економічної безпеки
Донецького державного університету внутрішніх справ

НОВІТНІ ПІДХОДИ ДО ЗМІСТУ ПРОЦЕСІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В РЕАЛІЯХ СЬОГОДЕННЯ

На даний час українське суспільство переживає складні часи розвитку, в умовах активних воєнних дій. Порушено всі управлінські цикли, котрі здатні забезпечити соціально-економічний розвиток країни. Така ситуація торкнулася процесів публічного управління, котрі мають за мету повне та ефективне забезпечення інтересів громадян країни, захист їх прав, створення умов для сталого соціально-економічного розвитку, відповідного рівня національної безпеки та надання якісних адміністративних послуг на базі принципів доступності та прозорості. Очевидним є те, що виконання поставленої мети відбувається шляхом регулювання, координації та контролю за діяльністю органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації та на базі дотримання принципу верховенства права. В умовах активних, затяжних воєнних дій в Україні гостро постало питання покращення та підвищення ефективності процесів публічного управління на рівні країни, регіонів, місцевих та селищних територіальних громад. В складних умовах розвитку процес публічного управління відчув негативний вплив викликів як макроекономічного, так і мікроекономічного рівня, котрі потребують нівелювання через заходи вдосконалення. Таке явище спонукало до вибору напрямку дослідження та доводить його сучасність в реаліях сьогодення.

Натомість, проблеми законодавчого забезпечення та подальшого розвитку питання процес цифровізації у сфері публічного управління (далі – ПЦ ПУ) активно досліджується вітчизняними науковцями. Доволі змістовні результати монографічних досліджень виклали такі вітчизняні науковці як Г. В. Старченка та А. П. Дуки [1], М. Г. Хаустова, Д. І. Шматков, І. О. Мамаєв, П. М. Дуравкін [2], В. П. Вишневський, О. М. Гаркушенко, С. І. Князєв, Д. В. Липницький, В. Д. Чекіна [3] та інші. Проте плинність часу та результати фактичної адаптації ПЦ ПУ вказали на доцільність продовження дослідження.

Одним із напрямків підвищення дієвості та якісного рівня публічного управління в умовах постійних воєнних викликів, виступає процес цифровізації. У контексті понятійної категорії, ми вважаємо, ПЦ ПУ, представляє собою системні, узгоджені дії уповноважених осіб органів виконавчої та місцевої влади в питаннях адаптації сучасних цифрових технологій, з метою переведення адміністративних послуг в онлайн режим, автоматизацію управлінських циклів та процесів, у питаннях розробки прогнозів, майбутнього соціально-економічного розвитку країни, регіонів, місцевих та селищних територіальних громад з

урахуванням моніторингового сегменту та принципів прозорості та доступності громади до прийнятих управлінських рішень. Такий підхід до розуміння змісту ПЦ ПУ має декілька переваг, які деталізують розкривають безпосередніх виконавців, обґрунтовують мету адаптації сучасних цифрових технологій з обов'язковим моніторинговим сегментом.

У контексті зазначеного слід звернути увагу на розуміння інструментів ПЦ ПУ, що сприятиме більш предметному визначенню проблематичних аспектів. Йдеться про осучаснення поняття «інструменти ПЦ ПУ». Зазначений процес треба розуміти як сукупність компонентів представлених пакетом програмних засобів, платформ та сервісів, які системно інтегровані на базі методу автоматизації процесів оптимізації публічного управління та спрямовані на модернізацію державного апарату, зниження корупційних ризиків, підвищення прозорості діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, ефективної взаємодії з громадянами, підвищення швидкості та якості надання адміністративних послуг різного змісту.

Основними інструментами ПЦ ПУ виступають: електронні послуги, що спрощує доступ до них та зменшує прояви бюрократизму; інформаційні системи електронного документообігу та платформи автоматизації бази даних; відкритті електронні сервіси бази даних, що забезпечує виконання принципу підвищення прозорості та контролю з боку суспільства за прийняттям управлінських рішень; цифрові інструменти в контексті створення платформ для електронних петицій, голосувань, громадських консультацій, які підвищують участь громадян у прийнятті рішень; технології проведення аналітичних процедур на базі інформаційного потоку, штучного інтелекту, що сприяє прийняттю більш виважених управлінських рішень.

Таким чином в сучасних умовах розвитку ПЦ ПУ забезпечується модернізацію державного апарату, в якості виконавчої влади та місцевого самоврядування, роблячи їх більш прозорими, ефективними та орієнтованим на потреби громадян. За допомогою різного виду інструментів ПЦ ПУ забезпечується надання більш якісного рівня адміністративних послуг, зниження рівня бюрократії та корупційних ризиків.

Список використаних джерел:

1. Цифровізація в екосистемі управління соціально-економічними процесами в контексті сталого розвитку: колективна монографія / за заг. ред. Г. В. Старченка, А. П. Дуки. Чернігів: ГО «Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій», 2025. Загальний DOI монографії: 10.54929/monograph-11-2025.

2. Правове забезпечення розвитку технологій цифрової економіки та суспільства: монографія / М. Г. Хаустова, Д. І. Шматков, І. О. Мамаєв, П. М. Дуравкін та ін.; за ред. О. В. Шаповалової, К. В. Єфремової. Харків: НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2023. 292 с.

3. Цифровізація економіки України: трансформаційний потенціал: монографія / В. П. Вишневський, О. М. Гаркушенко, С. І. Князєв, Д. В. Липницький, В. Д. Чекіна; за ред. В. П. Вишневського та С. І. Князева; Київ: Академперіодика, 2020. 188 с.

Кальченко І. В., доктор філософії,
старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування
Сумського національного аграрного університету
Коваленко Д. Ю., здобувач вищої освіти спеціальності
«Публічне управління та адміністрування»
Сумського національного аграрного університету

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ СИСТЕМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Сучасний етап розвитку публічного управління в Україні характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими децентралізацією влади, реформуванням системи місцевого самоврядування та адаптацією національної моделі управління до європейських стандартів. У цих умовах особливої актуальності набуває дослідження організаційної структури системи місцевого самоврядування як базового елементу ефективного функціонування територіальних громад, забезпечення надання публічних послуг та реалізації інтересів населення на місцевому рівні.

Проблематика дослідження полягає у відсутності єдиного теоретично узгодженого підходу до формування та функціонування організаційної структури системи місцевого самоврядування в умовах сучасних управлінських трансформацій. Незважаючи на наявність значної кількості наукових праць, присвячених місцевому самоврядуванню, питання організаційної побудови його системи часто розглядаються фрагментарно, без комплексного аналізу взаємозв'язку між структурою, функціями та повноваженнями органів місцевої влади. Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах децентралізації, коли зростає обсяг повноважень і відповідальності органів місцевого самоврядування, що потребує науково обґрунтованих підходів до оптимізації їх організаційної структури з метою підвищення ефективності управлінської діяльності та забезпечення сталого розвитку територіальних громад.

Організаційна структура системи місцевого самоврядування є фундаментальною складовою механізму публічного управління, оскільки саме вона визначає порядок організації управлінської діяльності, розподіл повноважень і відповідальності між органами та посадовими особами, а також характер їх взаємодії у процесі вирішення питань місцевого значення. У теоретичному аспекті організаційна структура розглядається як впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що функціонують

у межах єдиної системи та спрямовані на досягнення цілей соціально-економічного розвитку територіальної громади.

Теоретичний аналіз організаційної структури системи місцевого самоврядування неможливий без визначення принципів її побудови. До таких принципів належать законність, самостійність, підзвітність, відповідальність, прозорість і субсидіарність. Особливе значення має принцип субсидіарності, який передбачає здійснення публічних функцій на найближчому до громадян рівні. Реалізація цього принципу потребує формування такої організаційної структури, яка є спроможною забезпечити ефективне виконання переданих повноважень з урахуванням ресурсних можливостей територіальної громади.

Важливим аспектом організаційної структури системи місцевого самоврядування є співвідношення представницьких і виконавчих органів. Представницькі органи виконують нормотворчу та стратегічну функції, визначаючи напрями розвитку територіальної громади, тоді як виконавчі органи забезпечують практичну реалізацію прийнятих рішень. Як підкреслює О. В. Батанов [1], ефективність місцевого самоврядування значною мірою залежить від збалансованості цих елементів та чіткого розмежування їх повноважень, що має бути відображено в організаційній структурі.

В умовах децентралізації зростає роль виконавчих органів місцевого самоврядування, що зумовлює необхідність удосконалення їх внутрішньої організації. Надмірна бюрократизація, складні ієрархічні зв'язки та перевантаженість структурних підрозділів негативно впливають на оперативність управління. Особливої уваги заслуговує взаємодія організаційної структури місцевого самоврядування з територіальною громадою та інститутами громадянського суспільства. Сучасні теоретичні підходи розглядають громаду як активного суб'єкта управління, що зумовлює необхідність включення до структури органів місцевого самоврядування механізмів громадської участі, консультативно-дорадчих органів та форм партнерської взаємодії. Це сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів і зміцненню довіри між владою та населенням.

Таким чином, організаційна структура системи місцевого самоврядування є одним із ключових чинників ефективного функціонування органів місцевої влади та реалізації інтересів територіальних громад. Теоретичний аналіз засвідчує, що організаційна структура виступає не лише формальною моделлю управління, а й інституційним механізмом, який забезпечує узгодженість управлінських процесів, розподіл повноважень і відповідальності, а також взаємодію між суб'єктами місцевого самоврядування. В умовах децентралізації особливої актуальності набуває необхідність удосконалення організаційної структури місцевого самоврядування з урахуванням зростання обсягу повноважень і відповідальності територіальних громад. Рационально побудована організаційна структура сприяє підвищенню якості управлінських рішень, ефективності використання ресурсів та розвитку механізмів взаємодії між органами місцевого самоврядування і громадянськістю.

Список використаних джерел:

1. Батанов О. В. Місцеве самоврядування в Україні: проблеми теорії і практики. Київ: Юрінком Інтер, 2019. С. 45–67, 112–130.
2. Куйбіда В. С. Місцеве самоврядування в Україні: теоретико-методологічні засади розвитку. Київ : НАДУ, 2018. С. 28–52, 96–118.
3. Європейська хартія місцевого самоврядування : міжнародний документ, ратифікований Законом України від 15.07.1997 № 452/97-ВР. С. 3–7.

Кальченко І. В., доктор філософії,
старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування
Сумського національного аграрного університету
Скалацька А., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня
спеціальності «Публічне управління та адміністрування»
Сумського національного аграрного університету

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ГРОМАДИ

У сучасних умовах децентралізації та трансформації системи публічного управління в Україні зростає роль територіальних громад як ключових суб'єктів соціально-економічного розвитку. Передача повноважень і фінансових ресурсів на місцевий рівень актуалізує необхідність формування ефективної системи стратегічного управління, здатної забезпечити сталий розвиток територій, підвищення рівня життя населення та конкурентоспроможність громад [1].

Особливої уваги потребують сільські та селищні територіальні громади, зокрема Дубов'язівська територіальна громада Сумської області, розвиток якої відбувається в умовах обмежених ресурсів, демографічних викликів та негативного впливу воєнних дій. За таких обставин удосконалення стратегічного управління соціально-економічним розвитком громади є необхідною умовою ефективного використання її потенціалу та забезпечення довгострокової стабільності.

Дослідження практичних аспектів удосконалення стратегічного управління соціально-економічним розвитком Дубов'язівської територіальної громади Сумської області є актуальним проблемним питанням сьогодення. Стратегічне управління соціально-економічним розвитком громади являє собою цілеспрямований процес формування та реалізації довгострокових цілей розвитку території з урахуванням її ресурсного потенціалу, зовнішніх і внутрішніх факторів впливу. Воно передбачає визначення пріоритетів розвитку, координацію дій органів місцевого самоврядування, бізнесу та громадськості, а також постійний моніторинг результатів.

Соціально-економічний розвиток громади охоплює економічну, соціальну, інфраструктурну та екологічну складові. Основними завданнями стратегічного управління є створення сприятливих умов для

розвитку підприємництва, забезпечення зайнятості населення, розвиток соціальної інфраструктури, підвищення якості публічних послуг та збереження навколишнього середовища. Стратегічне управління базується на принципах комплексності, системності, партнерства, прозорості та орієнтації на результат. Важливе значення має залучення зацікавлених сторін до процесу стратегічного планування, що підвищує рівень довіри до управлінських рішень та сприяє їх успішній реалізації.

Соціально-економічний розвиток громади охоплює: розвиток місцевої економіки та підприємництва; створення робочих місць і підвищення рівня зайнятості; забезпечення доступності та якості соціальних послуг; розвиток людського капіталу; екологічну безпеку та просторовий розвиток [2].

Основні проблеми стратегічного управління розвитком громади: практика реалізації стратегічних документів на місцевому рівні свідчить про наявність низки проблем: 1. Стратегічні плани розвитку часто мають формальний характер і не завжди пов'язані з бюджетним процесом. 2. Спостерігається недостатній рівень аналітичного забезпечення стратегічного планування, що знижує обґрунтованість прийнятих рішень. 3. Обмеженою залишається участь громадськості та представників бізнесу у формуванні та реалізації стратегії розвитку. 4. У багатьох громадах відсутня дієва система моніторингу та оцінювання результатів реалізації стратегічних заходів, що ускладнює коригування стратегічних пріоритетів.

Удосконалення стратегічного управління соціально-економічним розвитком Дубов'язівської територіальної громади доцільно здійснювати за такими напрямками: підвищення якості стратегічного планування шляхом використання сучасних методів аналізу та прогнозування; посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування через професійний розвиток кадрів; активізація міжсекторального партнерства та залучення інвестицій; впровадження системи моніторингу та оцінювання результатів реалізації стратегії; забезпечення прозорості та відкритості управлінських процесів. Реалізація зазначених заходів сприятиме формуванню ефективної системи стратегічного управління та забезпеченню сталого розвитку громади [3].

Таким чином, стратегічне управління соціально-економічним розвитком Дубов'язівської територіальної громади Сумської області є важливим інструментом підвищення її конкурентоспроможності та якості життя населення. Удосконалення стратегічного управління шляхом комплексного підходу до планування, розвитку партнерства та підвищення управлінської спроможності сприятиме ефективному використанню ресурсного потенціалу громади та забезпеченню її сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Конституція України : Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141. URL:

<https://www.president.gov.ua/ua/documents/constitution/konstituciya-ukrayini-rozdil-ix> (дата звернення: 10.02.2026).

2. Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад : постанова Кабінету Міністрів України від 08 квіт. 2015 р. № 214 (у редакції чинного нормативного акта). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0306921-23#Text> (дата звернення: 10.02.2026).

3. Петрова Н. В. Стратегічне управління розвитком територіальних громад: навч. посіб. Київ : Університет «КРОК», 2020. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/petrova_0003.pdf (дата звернення: 10.02.2026).

Кахович О. О., к.держ.упр., доцент

Український державний університет науки і технологій

Кахович Ю. О., к.е.н., доцент

Університет митної справи та фінансів

РЕГІОНАЛЬНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ

Сучасний етап економічного розвитку характеризується активізацією глобалізаційних процесів. Крім того глобальні процеси та проблеми проявляються на місцевому, локальному рівні, які в свою чергу взаємопов'язані з процесами на рівні регіонів. Саме тут спостерігається безпосереднє включення локальних одиниць в глобальні процеси. Потрібно наголосити на подвійному значенні глобалізації. З одного боку, вона приводить до зниження ролі кордонів, відстаней і регіонів та до зменшення значення територіального аспекту конкуренції. З іншого боку – до збільшення ролі кожного регіону як на національному, так і на світовому рівні, а також до зростання конкуренції між регіонами.

У країнах Європейського Союзу регіональна політика базується не лише на ідеї вирівнювання територій, а передусім на підході забезпечення конкурентоспроможності регіонів. Саме регіони розглядаються як ключові рушії стабільного економічного зростання.

У зв'язку з цим питання конкурентоспроможності України в цілому та її регіонів набуває все більшої актуальності.

Відповідно до Постанови Кабміну Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки від 5 серпня 2020 р. № 695 сучасна державна регіональна політика України орієнтована на підвищення конкурентоспроможності регіонів, збалансований територіальний розвиток, зменшення міжрегіональних диспропорцій та використання внутрішнього потенціалу територій [1].

Згідно з даною Стратегією державна регіональна політика має бути спрямована на створення умов для підвищення конкурентоспроможності регіонів як основи їхнього динамічного розвитку та усунення значних міжрегіональних диспропорцій.

Поняття «конкурентоспроможність регіону» широко використовується у наукових дослідженнях, однак є багатозначним. Узагальнення наукових підходів дозволяє виділити два основні рівні його трактування, по-перше, внутрішній рівень – як здатність регіону конкурувати з іншими регіонами в межах держави, по-друге, зовнішній рівень – як позиціонування регіону у міжнародному економічному просторі. Сучасні умови світового розвитку дають підстави говорити про доцільність синтезу конкурентоспроможності регіону на внутрішньому та зовнішньому рівнях.

Здатність регіону успішно конкурувати формується під впливом трьох ключових складових:

- ресурсно-економічної бази території, яка створює підґрунтя для її конкурентного розвитку;
- результативності функціонування регіональної системи, що виступає обов'язковою передумовою досягнення високих позицій у конкурентному середовищі;
- сукупності унікальних переваг, які розглядаються як додаткові чинники, що забезпечують відмінність і посилення конкурентних позицій регіону.

В понятті конкурентоспроможність регіону досить складно встановити межу між складовими конкурентоспроможності та її факторами. Складові конкурентоспроможності можуть відрізнятися в залежності від особливостей регіону, в кожного регіону є свої складові які забезпечують його конкурентоспроможність, а фактори конкурентоспроможності являють собою дієву силу, яка може призвести до конкурентоспроможності чи посилити її. Складові конкурентоспроможності слід розділити на інституційні та розвинуті.

До інституційної складової належать ті фактори, які склалися історично і на які можна вплинути лише опосередковано, зокрема це екологічний стан навколишнього середовища та наявність красивих природних ландшафтів; природно-кліматичні умови території; наявність на території привабливих історичних, культурних об'єктів; види туризму, які мають передумови розвитку на території.

Розвинута складова містить ті компоненти, які були сформовані безпосередньо людиною. Наприклад, політична та соціальна стабільність; наявність та особливості факторів виробництва; сприятливий підприємницький клімат; якість транспортної інфраструктури; рівень розвитку науки та освіти; розвиток фінансово-кредитної системи; наявність робочих місць; рівень заробітної плати; рівень культурного середовища; доступність та якість системи освіти; рівень криміногенної ситуації; ступінь прогресивності менеджменту регіонального управління; рівень розвитку інформаційно-комунікаційних технологій; наявність механізму супроводу інвесторів; якість туристської інфраструктури. Звичайно, базою для їх виникнення та розвитку слугують інституційні фактори.

Між інституційною та розвинутою складовою конкурентоспроможності регіону відбувається постійна взаємодія. З одного боку, інституційна складова вимагає підтримки та розвитку, а з іншого боку, сукупність інституційної та розвинутої складової дає можливість отримати ефект синергії, що забезпечить передумови до досягнення конкурентоспроможності регіону.

Список використаних джерел:

1. Постанова Кабміну Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки від 5 серпня 2020 р. № 695 // Урядовий кур'єр від 14.08.2020. № 156.

Квеліашвілі І. М., д.держ.упр., доц.,
професор кафедри публічного управління та митного адміністрування
Університету митної справи та фінансів

ЦИФРОВІЗАЦІЯ МИТНИЦІ: ІНСТИТУЦІЙНІ СПРОМОЖНІСТЬ ТА ОБМЕЖЕННЯ

Цифровізація є об'єктивною реальністю сучасного світу і всіх сфер життєдіяльності. Цифровізація бізнес-процесів є ознакою успіху ведення глобального бізнесу. У державному секторі ефективність цифрових трансформацій вимірюється рівнем інституційної спроможності, якості управління, антикорупційних механізмів та міжсекторальною інтеграцією.

Цифровізація є актуальною у період активного євроінтеграційного процесу для митних органів, функції яких пов'язані із забезпеченням економічної безпеки, наповненням державного бюджету, сприяння міжнародній торгівлі, що забезпечується в умовах воєнних ризиків. Цифровізація митниці розглядається, як один із ключових напрямів зовнішньої уваги на процеси реформування в країні.

Цифровізація митниці передбачає впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у всі процеси управління митною справою. Ключовими є інструменти належного електронного декларування, розвиток та актуальна підтримка автоматизованих систем управління ризиками, «єдиного вікна», застосування інтегрованих інформаційних платформ.

Позитивним ефектом від впровадження цифрових рішень є забезпечення скорочення часу митного оформлення, зниження впливу людського фактора, що обмежує можливості для корупційних зловживань, підвищення прозорості діяльності митних органів та їх посадових осіб, покращення якості аналітичної складової митної діяльності завдяки можливості використання та обробки великих масивів даних, алгоритмів оцінки ризиків та покращення аналітики ризиків.

Однак цифровізація, як інноваційна складова сучасної митниці, не є остаточним інструментом позбавлення та вирішення проблем в митній сфері. І певною мірою це стосується інституційних обмежень. Недостатня прозорість у публічному просторі, обмежена аналітична складова звітності, нестабільність нормативно-правового середовища створюють умови використання цифрових технологій вибірково, а подекуди й маніпулятивно.

Але умови, коли інноваційні підходи, цифрова трансформація впроваджуються в існуючий недосконалий формат та незавершені реформи, структурні проблеми трансформуються у цифрові недосконалості.

Як відмічається в аналітиці Всесвітньої митної організації, проблеми корупційних ризиків трансформуються разом із цифровізацією. Доступ до систем та алгоритмів створює ризики несанкціонованих змін даних, маніпулятивних перешкод для бізнес структур та окремих суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Викривлення даних або інформації впливає на ефективність досконалого цифрового забезпечення. Необхідність захисту інформації від кібератак, фальсифікацій та забезпечення безперервності роботи інформаційних ресурсів та систем в умовах воєнного стану є найбільш критичним вектором вразливості.

Модернізація інфраструктури митниць, пунктів пропуску потребує оновлення для впровадження сучасних ІТ-інструментів національної митної системи та інтегрованого їх використання для спільного контролю з суміжними державами.

Кадровий потенціал митниці – це головний споживач та виконавець у процесах цифрової трансформації. Нестача професійних кадрів, відкриті вакансії, що декларується митницями країни, є фактором стримання розвитку системи.

Процес цифровізації в митній сфері є необхідною, але недостатньою умовою підвищення ефективності митного адміністрування. Як вбачається, цифровізація митниці розглядається як елемент системи митних реформ. Її результативність залежить від інституційної спроможності держави, яка включає ефективні правові норми, прозорі процедури та звітність, професійну компетентність під час прийняття управлінських рішень, дієві механізми контролю, ефективної антикорупційної політики та політики доброчесності, що може бути забезпечено за умови комплексних інституційних змін.

Список використаних джерел:

1. Питання цифрового розвитку, цифрових трансформації і цифровізації. Державна митна служба України : офіц. веб-сайт. URL: <https://customs.gov.ua/tsyfrovyy-rozvytok>

2. Antov, M., Peycheva, B., Kostova, S., & Zhelev, Z. (2026). Digital Aspects of Customs Control in the New European Customs Reform Initiative. *World Customs Journal*, 20(1), 44–66. <https://doi.org/10.55596/001c.156039>

Ковальов В. Г., к.держ.упр., доц.,
доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування
Університету митної справи та фінансів
Веремйова О., студентка
Університету митної справи та фінансів

ЦИФРОВІЗАЦІЯ МИТНОГО КОНТРОЛЮ ТА АДАПТАЦІЯ ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ ДО СТАНДАРТІВ ЄС

Сучасний розвиток митної системи України відбувається під впливом двох взаємопов'язаних чинників: глобальної цифрової трансформації та євроінтеграційних зобов'язань у сфері правового регулювання зовнішньоекономічної діяльності. За цих умов ефективність протидії контрабанді та іншим митним правопорушенням безпосередньо залежить, з одного боку, від рівня впровадження цифрових інструментів митного контролю, а з другого – від якості нормативно-правового забезпечення відповідальності за порушення митних правил і незаконне переміщення товарів через митний кордон. Зазначені напрями не є автономними, а становлять взаємопов'язані елементи комплексної модернізації митної безпеки держави.

Цифрова трансформація митного адміністрування в Україні реалізується насамперед через розвиток інформаційно-аналітичної інфраструктури митних органів, зокрема електронного митного оформлення, автоматизованого аналізу ризиків, електронного транзиту та механізму «єдиного вікна» для міжнародної торгівлі. Такий підхід формує організаційно-технологічну основу моделі «електронної митниці», у межах якої забезпечується прискорення митних формальностей, зниження адміністративних бар'єрів, підвищення якості інформаційного обміну та посилення контролю за транскордонним переміщенням товарів. Особливого значення в цьому контексті набувають інтелектуальні модулі управління ризиками й автоматизованого опрацювання даних, що сприяють мінімізації суб'єктивного впливу посадових осіб і зниженню корупційних ризиків у митній сфері. Модель «електронної митниці» дозволяє оптимізувати часові витрати на здійснення митних формальностей, нівелювати зайві адміністративні перепони та посилити нагляд за транскордонним рухом товарів без утворення черг на кордонах. Використання інтелектуальних модулів управління ризиками й автоматизованого розмитнення забезпечує принципово нові можливості для аналізу великих масивів даних і мінімізує вплив суб'єктивного

«людського фактора» – що є особливо актуальним для запобігання корупційним практикам у митній сфері.

Разом із тим цифровізація митного контролю супроводжується низкою системних проблем. До них належать недостатня адаптованість окремих правових норм до темпів технологічного розвитку, нерівномірний рівень технічного забезпечення інформаційних систем, обмежена інтеграція державних баз даних, потреба у підвищенні цифрової компетентності посадових осіб митних органів та суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, а також зростання ризиків кіберзагроз і несанкціонованого доступу до інформаційних ресурсів. За таких умов подальша модернізація митного контролю потребує не лише технічного оновлення, а й інституційного зміцнення кадрового потенціалу та вдосконалення правового регулювання цифрових процедур. Подолання цих проблем потребує модернізації технічної інфраструктури, вдосконалення законодавства, розвитку кадрового потенціалу та зміцнення системи кібербезпеки.

Паралельно з технологічною модернізацією в Україні відбувається перегляд правових засад протидії контрабанді. Після ухвалення Закону України від 15 листопада 2011 р. № 4025-VI відповідальність за незаконне переміщення більшості товарів через митний кордон була суттєво гуманізована, а акцент зміщено в бік адміністративно-деліктного реагування [1]. Однак правозастосовна практика засвідчила, що такий підхід не забезпечив належного стримувального ефекту щодо організованих схем контрабанди, що актуалізувало питання про відновлення кримінально-правових механізмів протидії. У відповідь на ці виклики Законом України від 9 грудня 2023 р. № 3513-IX до Кримінального кодексу України було внесено зміни, спрямовані на криміналізацію контрабанди товарів, зокрема через запровадження статті 201-3 [2]. Рекриміналізація контрабанди відображає прагнення держави посилити превентивний потенціал санкцій і водночас узгодити національне регулювання з європейськими підходами до захисту фінансових інтересів держави та боротьби з незаконним транскордонним обігом товарів.

У праві Європейського Союзу нормативну основу відповідальності за митні правопорушення формують, зокрема, Митний кодекс Союзу, затверджений Регламентом (ЄС) № 952/2013, а також Директива (ЄС) 2017/1371 про боротьбу із шахрайством, що завдає шкоди фінансовим інтересам Союзу, засобами кримінального права [3; 4]. Порівняльний аналіз дає підстави стверджувати, що українська та європейська моделі мають спільну логіку диференціації адміністративної й кримінальної відповідальності залежно від тяжкості правопорушення, однак у праві ЄС значно більша увага приділяється процедурним гарантіям, прозорості правозастосування, міжвідомчій координації та запобіганню корупційним ризикам.

Список використаних джерел:

1. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо гуманізації відповідальності за правопорушення у сфері господарської діяльності : Закон України від 15.11.2011 № 4025-VI. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4025-17>
2. Про внесення змін до Кримінального кодексу України та Кримінального процесуального кодексу України щодо відповідальності за контрабанду товарів : Закон України від 14.12.2023 № 3513-IX. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3513-20>
3. Regulation (EU) No 952/2013 of the European Parliament and of the Council of 9 October 2013 laying down the Union Customs Code // Official Journal of the European Union. 2013. L 269. P. 1–101.
4. Directive (EU) 2017/1371 of the European Parliament and of the Council of 5 July 2017 on the fight against fraud to the Union's financial interests by means of criminal law // Official Journal of the European Union. 2017. L 198. P. 29–41.

Коновальчук І. С., аспірант кафедри публічного управління та митного адміністрування
Університету митної справи та фінансів

ЦИФРОВІЗАЦІЯ АГРАРНИХ ПОСЛУГ

У науковій літературі цифрова трансформація аграрного сектору пов'язується з переходом до моделей Agriculture 4.0 та Smart Agriculture, які передбачають інтеграцію цифрових рішень у виробничі, управлінські та сервісні процеси. До найбільш значущих технологічних груп належать супутниковий моніторинг, безпілотні літальні апарати, геоінформаційні системи, сенсорні пристрої, цифрові платформи, мобільні застосунки, інструменти штучного інтелекту, робототехніка, великі дані, інтернет речей, блокчейн і смарт-контракти [1]. Застосування цих рішень формує технологічне підґрунтя для точного землеробства, розумного агровиробництва та нових моделей сервісної взаємодії на аграрному ринку.

Цифровізація аграрних послуг охоплює широкий спектр напрямів – від автоматизації виробничих і управлінських операцій до розвитку цифрових платформ для торгівлі, фінансування, моніторингу та консультативного супроводу. У рослинництві використання роботизованих систем, дистанційного зондування, гіперспектральних камер та аналітичних моделей дає змогу оцінювати стан посівів, ідентифікувати фітосанітарні ризики та оптимізувати внесення добрив і засобів захисту рослин [2]. У тваринництві цифрові рішення, зокрема системи віртуального контролю й біосенсорні датчики, забезпечують безперервний моніторинг фізіологічного стану та поведінки тварин, що сприяє підвищенню продуктивності й поліпшенню управлінських рішень [3].

Важливим елементом сучасної цифрової аграрної екосистеми в Україні є Державний аграрний реєстр. Платформу було запущено на національному рівні у серпні 2022 року, а правові засади її функціонування закріплено Законом України «Про інформаційно-комунікаційну систему “Державний аграрний реєстр”» від 19 вересня 2024 р. № 3980-IX [4]. ДАР є інформаційно-комунікаційною системою, призначеною для збирання, інтегрування, оброблення та використання реєстрових даних у сфері державної аграрної політики; він забезпечує ідентифікацію суб’єктів агробізнесу, спрощує доступ до програм державної підтримки, подання заявок, верифікацію даних і цифрову взаємодію аграріїв із державою. Цифровізація аграрних послуг також безпосередньо впливає на розвиток зовнішньоекономічної діяльності. Важливим кроком у цьому напрямі стало підписання Угоди про цифрову торгівлю між Україною та Сполученим Королівством Великої Британії і Північної Ірландії 20 березня 2023 р.; згідно з офіційними повідомленнями, вона набула чинності 1 вересня 2024 р. [5]. Формування такої правової бази розширює можливості цифрового документообігу, електронної взаємодії сторін і прозорості торговельних процесів, що є важливим і для просування аграрної продукції на зовнішніх ринках.

Разом із тим цифровізація аграрних послуг в Україні супроводжується низкою системних обмежень. До них належать недостатній рівень технічного забезпечення частини сільськогосподарських виробників, обмежений доступ до фінансових ресурсів для впровадження інновацій, нерівномірний рівень цифрової грамотності в сільській місцевості, фрагментарність нормативно-правового регулювання та значні воєнні втрати аграрної й телекомунікаційної інфраструктури. У сукупності це стримує масштабування цифрових сервісів і поглиблює диференціацію між великими та малими виробниками. Подолання зазначених обмежень потребує реалізації комплексної державної політики, зорієнтованої на розвиток цифрової інфраструктури та інтернет-покриття в сільській місцевості, фінансову підтримку впровадження цифрових рішень, формування системи безперервної цифрової освіти, гармонізацію національного законодавства з європейськими підходами у сфері цифрової економіки, а також подальше функціональне розширення Державного аграрного реєстру й поглиблення його інтеграції з іншими державними та міжнародними інформаційними системами.

Таким чином, цифровізація аграрних послуг є стратегічним напрямом модернізації аграрного сектора України. Її значення полягає не лише у підвищенні ефективності виробництва та раціоналізації ресурсокористування, а також і в створенні передумов для зростання конкурентоспроможності, інституційної прозорості та інтеграції вітчизняного агробізнесу у глобальний економічний простір. Відповідно, формування цілісної державної політики цифрової трансформації аграрної сфери слід розглядати як необхідну умову побудови сучасного, стійкого та інноваційно орієнтованого агропромислового комплексу.

Список використаних джерел:

1. Тарасюк А., Гамалій В. Тренди цифровізації сільськогосподарських підприємств України // *Scientia fructuosa*. 2021. № 5 (139). С. 72–85. DOI: 10.31617/visnik.knute.2021(139)05.
2. Свиноус І. В., Гаврик О. Ю., Ткаченко К. В., Микитюк Д. М., Семисал А. В. Сучасний стан та проблеми впровадження цифрових технологій в практику діяльності сільськогосподарських підприємств // *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 15–16. С. 35–39. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.15-16.35.
3. Фостолович В. А. Цифровізація в сучасній системі управління // *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 7. С. 154–168. DOI: 10.37128/2411-4413-2019-7-17.
4. Про інформаційно-комунікаційну систему «Державний аграрний реєстр» : Закон України від 19.09.2024 № 3980-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3980-20>
5. Угода про цифрову торгівлю між Україною та Сполученим Королівством Великої Британії і Північної Ірландії : Угода від 20.03.2023 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/826_001-23

Копитко О. В., к.е.н., доцент, старший викладач кафедри маркетингу Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

Цифрова трансформація державного управління охоплює одну із пріоритетних цілей розвитку на довгострокову перспективу, що передбачає якісні зміни процесів виконання державою покладених на неї функцій. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується впровадженням цифрових технологій у всі сфери економічної діяльності та в сектор державного управління. Це проявляється у масштабній диджиталізації адміністративних процесів та у становленні інтелектуальних систем, здатних вирішувати проектні та управлінські завдання з урахуванням потенціалу взаємодії держави з фізичними особами та організаціями як одержувачами державних послуг. В умовах зростання результатів прийняття управлінських рішень від повноти реалізації потенціалу цифрових технологій вимагають глибокого переосмислення механізми взаємодій органів державного управління з одержувачами державних послуг. Надалі розвитку потребують оцінки

ефективності взаємодій органів державної влади та одержувачів державних послуг у цифровому форматі.

В Україні процес цифровізації державних послуг став важливою частиною державних реформ, спрямованих на підвищення ефективності адміністративних процесів і покращення взаємодії між громадянами та державою. Основою для цих реформ стала платформа «Дія», яка об'єднала широкий спектр послуг, що полегшило доступ громадян до державних сервісів. Аналіз цифрових державних послуг в Україні показав, що їхнє функціонування під час війни зіштовхнулося з новими викликами, серед яких – захист кіберпростору та необхідність адаптації інфраструктури. Проте впровадження цифрових сервісів забезпечило значну підтримку населення під час кризи, дозволивши оперативно надавати соціальну допомогу та інші послуги. Цифровізація відіграватиме ключову роль у післявоєнній відбудові України, найбільшим проявом для підтримки бізнесу та модернізації регіонів [1, с. 26].

Підхід до оцінки результативності взаємодії органів державного управління з одержувачами цифрових державних послуг в регіонах України, передбачатиме застосування інтегрального індикатора у вигляді середнього гармонійного наступних показників у індексній формі: рівень цифрової зрілості регіонів; питома вага даних, переведених у цифрову форму; рівень фінансування проектів цифровізації; показник ефективності діяльності уряду; частка населення, яка одержує державні послуги в електронній формі; рівень цифрової грамотності населення; частка організацій, що взаємодіють з державними органами у цифровому форматі; рівень достатності інформації для одержувачів державних послуг у цифровому форматі; можлива динаміка розвитку електронного уряду.

Сучасні міжнародні практики – від естонської моделі e-Estonia до британської платформи Gov.uk – демонструють, що цифрові інструменти можуть стати каталізатором інновацій та підвищення довіри суспільства до інституцій. Для України адаптація цих рішень є стратегічним завданням, з огляду на потребу у відбудові, протидії кіберзагрозам та подоланні цифрової нерівності. Цифровізація державних сервісів здатна не лише оптимізувати врядування, а й стимулювати економічний розвиток через створення нових ринків, робочих місць та зростання інвестиційної привабливості. У післявоєнний період це стане особливо актуальним для прискореного відновлення та інтеграції України у глобальний цифровий простір [2, с. 103].

Також слід запровадити інтегральний показник потенціалу (нереалізованих можливостей) використання державних послуг у цифровому форматі використання якого дозволяє підвищити об'єктивність оцінки результативності адміністративних процесів щодо надання державних послуг; визначено, що підвищення цього показника відображає зростання результативності взаємодій органів державного управління з одержувачами державних послуг. Проте, важливо зазначити[3,с.80], що

цифровізація сама по собі не гарантує досягнення повної відкритості та прозорості влади. Лише комплексний підхід, який поєднує цифрові технології з інституційними та культурними змінами, може забезпечити реальну відкритість та прозорість влади, її підзвітність перед суспільством та ефективне функціонування.

Тому доцільно запровадити інструментарій практичної реалізації інтегрального підходу до проєктування та перепроєктування адміністративних процесів для підвищення якості державних послуг у цифровому форматі на основі підвищення результативності взаємодії їх одержувачів та органів державного управління, що передбачає облік при розробці проєктів довгострокових цілей розвитку держави, актуальних завдань цифрової трансформації суспільства, інтересів учасників взаємодій та рівня їх. Доцільно виділити інструменти та стадії реалізації проєктів, що включають розробку концепції проєктування та перепроєктування адміністративних процесів, планування проєкту; збирання даних, стратегічний аналіз, визначення складу учасників адміністративних процесів; специфікацію (дизайн) процесів, розробку пілотного проєкту та IT-рішень та його реалізацію.

Список використаних джерел:

1. Колеснікова К. С. Цифровізація державних послуг в Україні: успіхи та виклики у реалізації державних реформ / Філософія та управління. № 1 (2024). С. 18–27. URL: <https://www.eu-scientists.com/index.php/fag/issue/view/2/32>.

2. Данкевич Є. М., Данкевич В. Є. Цифрові інструменти удосконалення державної політики та врядування в умовах глобальних викликів/Актуальні проблеми економіки № 7 (289), 2025. С. 95–105. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/07/7.25._topic_Yevhen-Dankevych-Vitalii-Dankevych-95-105.pdf

3. Сорокіна Н., Філатов В. Цифровізація публічного управління в Україні: теоретичний аспект/Аспекти публічного управління Том 13. № 1 2025. С. 77–81. URL: https://www.researchgate.net/publication/392852982_Cifrovizacia_publicnogo_upravlinna_v_Ukraini_teoreticnij_aspekt

Критенко О. О., к.держ.упр., доц.,

доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування

Університету митної справи та фінансів

Мартінова Ю. О., студентка Університету митної справи та фінансів

ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКУМЕНТООБІГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНСТИТУЦІЙНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У сучасних умовах цифрової трансформації держави електронний документообіг набуває статусу не лише технічного засобу обміну інформацією, а й важливого інструменту інституційної модернізації

публічного управління. Його впровадження безпосередньо пов'язане з переходом від традиційної бюрократичної моделі до більш гнучкої, прозорої, сервісно орієнтованої системи управління, здатної оперативно реагувати на виклики часу. В Україні правову основу електронного документообігу становить Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг», який визначає організаційно-правові засади створення, передавання, зберігання та використання електронних документів, а також закріплює їхню юридичну силу [1]. Важливе значення має і Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги», що регламентує механізми підтвердження особи та використання електронного підпису в управлінських процесах [2].

Електронний документообіг у системі публічного управління є складовою цифровізації державних інституцій. Він забезпечує автоматизацію руху документів, оптимізацію процедур, скорочення часу прийняття рішень і належний контроль їх виконання. Порівняно з паперовою формою, електронний формат зменшує витрати, мінімізує ризики втрат і підвищує дисципліну, виступаючи механізмом посилення інституційної спроможності органів влади [3].

Інституційна модернізація публічного управління передбачає оновлення не лише технологій, а й організаційної культури, процедур, форм комунікації та принципів взаємодії між державою і громадянином. У цьому контексті електронний документообіг виконує кілька ключових функцій. По-перше, він забезпечує підвищення оперативності управління, оскільки документи створюються, погоджуються і надсилаються значно швидше, ніж у паперовому вигляді. По-друге, він посилює прозорість діяльності органів влади, адже всі етапи проходження документа можуть бути зафіксовані в системі, що зменшує можливості для зловживань і безпідставного затягування розгляду. По-третє, він формує основу для підзвітності та контролю, оскільки дає змогу відстежувати строки виконання доручень, відповідальних осіб і результати реалізації управлінських рішень.

Отже, електронний документообіг є одним із ключових інструментів інституційної модернізації публічного управління, оскільки забезпечує оптимізацію внутрішніх процесів, підвищення прозорості, ефективності, підзвітності та якості адміністративних послуг. Його значення виходить за межі технічного нововведення, адже йдеться про зміну самої логіки функціонування публічної влади – від громіздкої паперової бюрократії до сучасного цифрового врядування. Подальший розвиток електронного документообігу в Україні має спиратися на чинну нормативну базу, цифрові стратегії держави, міжвідомчу інтеграцію та підготовку компетентних кадрів. Практика цифрового розвитку України, висвітлена в офіційних урядових матеріалах, підтверджує актуальність такого курсу модернізації [4]. Саме за таких умов електронний документообіг стане не лише інструментом автоматизації, а й реальним чинником підвищення

інституційної спроможності держави та зміцнення довіри громадян до публічного управління.

Електронний документообіг суттєво підвищує якість управлінських комунікацій і міжвідомчої взаємодії. Він забезпечує швидке передавання та опрацювання інформації, контроль виконання рішень, оперативне погодження документів і централізований доступ до них. Це особливо важливо в умовах багаторівневої системи публічного управління, де ефективність політики залежить від узгодженості дій різних інституцій.

Відтак, електронний документообіг формує нову управлінську культуру, засновану на відповідальності, технологічності та раціональному використанні ресурсів. Він зменшує обсяг рутинної паперової роботи, що дозволяє публічним службовцям зосередитися на аналітичних і стратегічних завданнях. Водночас цифровізація документообігу сприяє підвищенню якості моніторингу, аудиту та прийняття управлінських рішень, а також зміцнює інституційну стійкість органів влади в умовах криз і воєнних викликів

Список використаних джерел:

1. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/851-15> (дата звернення: 24.03.2026).

2. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2155-19> (дата звернення: 24.03.2026).

3. Про схвалення Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2030 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.11.2021 № 1467-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1467-2021-%D1%80> (дата звернення: 24.03.2026).

4. Від стартапу до IT-компанії: як Мінцифри побудувало найзручнішу цифрову державу. Оф. сайт Кабінету Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/vid-startapu-do-it-kompanii-iaak-mintsyfry-pobuduvalo-naizruchnishu-tsufrovu-derzhavu> (дата звернення: 24.03.2026).

Критенко О. О., к.держ.упр., доц.,
доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування
Університету митної справи та фінансів
Онасенко Я. Ю., студентка Університету митної справи та фінансів

ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ МИТНОГО КОНТРОЛЮ: ЦИФРОВИЙ ВИМІР ДЛЯ УКРАЇНИ

У процесі інтеграції України до європейського економічного простору цифровізація митної сфери набуває пріоритетного значення в державній політиці. Вона виходить за межі технічної модернізації та

виступає комплексною реформою, спрямованою на формування нової моделі управління, що базується на принципах відкритості, доброчесності та взаємодії з бізнесом. Реалізація цифрових трансформацій у митній сфері є необхідною передумовою інтеграції до митного простору ЄС та важливим фактором активізації міжнародної торгівлі.

Державна митна служба України впроваджує інноваційні технології, які докорінно змінюють підходи до митного контролю, встановлюючи нові стандарти прозорості, швидкості та ефективності. Інноваційні технології митного контролю спрямовані на цифровізацію, автоматизацію та підвищення безпеки кордонів. Ключовими напрямками є штучний інтелект для аналізу ризиків, блокчейн для прозорості документів, електронне декларування, автоматичні сканери вантажів та багаторівневий відеоконтроль у режимі реального часу [3]. Це значно прискорює оформлення товарів та зменшує людський фактор.

За результатами нашого дослідження до основних інновацій в митній сфері, які дозволяють підвищити ефективність митного контролю можемо зарахувати:

- 1) штучний інтелект (AI) та Big Data (автоматизована система аналізу ризиків використовує алгоритми для миттєвого виявлення підозрілих операцій);
- 2) блокчейн (забезпечує цілісність та прозорість митної документації, унеможливорюючи фальсифікацію даних);
- 3) електронне декларування та «безпаперова» митниця (понад 90% декларацій у країнах ЄС подаються в електронному вигляді, що пришвидшує митні процедури);
- 4) інноваційні скануючі системи (використання сучасних рентген-систем та сканерів для перевірки вантажів без відкриття контейнерів);
- 5) митниця в режимі Live (впровадження систем відеофіксації на кордоні для моніторингу процесів у реальному часі, а також використання індивідуальних портативних відеокамер під час митного оформлення);
- 7) інститут уповноважених економічних операторів (надає можливість спрощення митних процедур для компаній, які довели свою надійність) [1, 2, 3].

Ці технології дозволяють перетворити митницю на сервісну службу, скорочуючи час оформлення до кількох хвилин. Ключовим елементом є забезпечення миттєвої передачі відеоданих до централізованого моніторингового центру, що дозволяє здійснювати оперативний контроль, реагування та зберігання інформації, при цьому технічні характеристики обладнання унеможливають втручання у відеозаписи. Очікується, що реалізація цієї системи сприятиме підвищенню прозорості митного контролю, запобіганню правопорушенням, а також захисту посадових осіб від необґрунтованих звинувачень.

Поряд із позитивними ефектами впровадження цифрових інновацій супроводжується виникненням нових викликів і проблем.

Недостатня інтеграція українських митних інформаційних систем із міжнародними платформами ускладнює обмін даними та процедури транскордонної торгівлі, що зумовлює необхідність їх гармонізації зі стандартами ВМО та ЄС. Водночас актуалізується проблема кібербезпеки, оскільки зростання обсягів цифрових даних потребує впровадження комплексних механізмів захисту та сучасних технологій забезпечення їх цілісності. Додатковим викликом є недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу, що обумовлює потребу у підвищенні кваліфікації фахівців для ефективної реалізації інноваційних рішень [4].

Отже, цифровізація митного контролю України є стратегічним напрямом модернізації публічного управління в умовах євроінтеграції. Ефективне впровадження інноваційних технологій за умови подолання наявних викликів сприятиме підвищенню прозорості, безпеки та ефективності митної системи. Це, у свою чергу, забезпечить інтеграцію України до європейського митного простору та посилення її конкурентоспроможності у сфері міжнародної торгівлі.

Список використаних джерел:

1. Митниця в режимі Live: стартує впровадження багаторівневої системи відеонагляду на кордоні. URL: <https://customs.gov.ua/en/news/povini-20/post/mitnitsia-v-rezhimi-live-startuie-vprovadzhennia-bagatorivnevoyi-sistemi-videonagliadu-na-kordoni-2178> (дата звернення 03.04.2026).
2. Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 8 червня 2016 р. № 370: Постанова Кабінету Міністрів України від 21 травня 2025 р. № 586. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/kp250586> (дата звернення 04.04.2026).
3. Борса В. В., Теребейчик Ю. Р. Цифровізація митниці як чинник розвитку міжнародної торгівлі. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2024. №2(14). С. 355–367.
4. Рум'янцева К. Є., Головай Н. М., Руденко В. В. Розвиток інформаційних технологій у митній сфері. Актуальні питання економічних наук. 2025. DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.14783876>

Кузьменко О. В., к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту
Університету імені Альфреда Нобеля
Циплаков А. С., аспірант Університету імені Альфреда Нобеля

АРХІТЕКТОНІКА СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ РИЗИКОСТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасне підприємницьке середовище характеризується високим рівнем динамічності, невизначеності та багатofакторності ризиків, що виникають під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Глобалізаційні процеси, цифрова трансформація, нестабільність

фінансових ринків, порушення логістичних ланцюгів, а також кризові явища, зокрема воєнні та посткризові трансформації економіки, суттєво ускладнюють функціонування підприємств. За таких умов особливого значення набуває здатність суб'єктів господарювання забезпечувати власну ризикостійкість як передумову стабільного розвитку та збереження конкурентних позицій.

Ризикостійкість підприємства доцільно трактувати як комплексну характеристику, що відображає здатність підприємства ідентифікувати, оцінювати та ефективно реагувати на ризики, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, мінімізувати втрати та забезпечувати досягнення стратегічних і операційних цілей. Відповідно, ключовим інструментом управління ризикостійкістю є формування цілісної системи показників, яка дозволяє здійснювати її кількісне та якісне оцінювання.

Архітектоніка системи показників ризикостійкості підприємства передбачає побудову багаторівневої, ієрархічно впорядкованої структури індикаторів, що забезпечує комплексне відображення різних аспектів діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє інтегрувати фінансові, виробничі, управлінські та ринкові характеристики в єдину систему оцінювання, забезпечуючи її цілісність і аналітичну глибину [1].

На концептуальному рівні система показників ризикостійкості формується як сукупність взаємопов'язаних блоків: фінансового, операційного, інвестиційно-інноваційного, ринкового та управлінського. Кожен із цих блоків виконує окрему функцію в оцінюванні здатності підприємства протистояти ризикам.

Фінансовий блок є базовим елементом системи, оскільки фінансова стійкість визначає можливість підприємства витримувати негативні впливи зовнішнього середовища. До складу цього блоку включаються показники ліквідності, платоспроможності, фінансової незалежності, рентабельності та структури капіталу. В умовах нестабільності особливого значення набуває аналіз грошових потоків, їх стабільності та прогнозованості. Наприклад, підприємства харчової галузі, які мають стабільні контракти з постачальниками та розвинену систему управління дебіторською заборгованістю, демонструють вищий рівень фінансової ризикостійкості [2].

Операційний блок характеризує ефективність виробничих і бізнес-процесів, що безпосередньо впливають на здатність підприємства функціонувати в умовах ризику. До цього блоку належать показники продуктивності праці, рівня витрат, оборотності ресурсів, надійності постачання та якості продукції. Для підприємств агропродовольчого сектора важливими є також показники втрат продукції, дотримання технологічних стандартів та ефективності використання ресурсів. Підприємство, яке впровадило систему контролю якості НАССР, знижує операційні ризики, пов'язані з безпекою продукції та репутаційними втратами.

Інвестиційно-інноваційний блок відображає здатність підприємства до розвитку та адаптації в довгостроковій перспективі. Він включає

показники інвестиційної активності, оновлення основних засобів, впровадження інновацій, рівня цифровізації та використання сучасних технологій. У сучасних умовах цифрові рішення, такі як автоматизовані системи управління запасами або аналітичні платформи для прогнозування попиту, дозволяють суттєво знизити рівень невизначеності та підвищити ризикостійкість підприємства.

Ринковий блок охоплює показники, що характеризують позиції підприємства на ринку та його здатність адаптуватися до змін попиту і конкурентного середовища. Сюди належать показники диверсифікації клієнтської бази, стабільності збуту, рівня конкурентоспроможності продукції, еластичності попиту. Так, підприємство, яке орієнтується на кілька сегментів ринку або використовує різні канали збуту (офлайн, онлайн, прямі продажі), має вищий рівень стійкості до ринкових коливань [2, 3].

Управлінський блок відображає якість системи управління підприємством, включаючи організацію процесів прийняття рішень, рівень розвитку системи управління ризиками, гнучкість організаційної структури та компетентність персоналу. Важливими є також наявність стратегічного планування, систем внутрішнього контролю та корпоративної культури, орієнтованої на управління ризиками. Так, підприємства, що впровадили інтегровані системи risk management, здатні оперативно реагувати на зміни середовища та мінімізувати негативні наслідки ризиків.

Важливою характеристикою архітекtonіки системи показників є її багаторівневність. На першому рівні формується узагальнена структура блоків показників, на другому – здійснюється деталізація через систему часткових індикаторів, а на третьому – забезпечується інтеграція результатів оцінювання для формування узагальнюючих висновків щодо рівня ризикостійкості підприємства. Такий підхід дозволяє поєднати стратегічний та операційний рівні аналізу. Особливістю запропонованої системи є її адаптивність, що передбачає можливість трансформації складу показників залежно від галузевої специфіки, масштабу діяльності підприємства та умов функціонування. Наприклад, для підприємств агропродовольчого сектору доцільно враховувати сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних умов та специфіку логістичних процесів. Для малих і середніх підприємств важливими є показники доступу до фінансових ресурсів та гнучкості управління.

Практичне застосування архітекtonіки системи показників ризикостійкості можна проілюструвати на прикладі підприємства харчової промисловості, яке функціонує в умовах нестабільного постачання сировини. За рахунок диверсифікації постачальників, впровадження цифрових систем управління запасами та підвищення енергоефективності виробництва підприємство здатне знизити операційні та фінансові ризики. Водночас активне освоєння нових каналів збуту, зокрема електронної комерції, дозволяє зміцнити ринкові позиції та підвищити загальний рівень ризикостійкості [4].

Не менш важливим є використання системи показників як інструменту зворотного зв'язку в управлінні підприємством. Регулярний моніторинг індикаторів дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих параметрів та коригувати управлінські рішення. Це сприяє підвищенню обґрунтованості стратегічного планування та ефективності функціонування підприємства в умовах невизначеності.

Таким чином, архітектоніка системи показників ризикостійкості підприємства є важливим елементом сучасної системи управління, що забезпечує комплексний підхід до оцінювання та мінімізації ризиків. Її впровадження сприяє підвищенню адаптивності, конкурентоспроможності та стійкості підприємств, що є ключовою умовою їх успішного розвитку в умовах сучасних економічних викликів.

Список використаних джерел:

1. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання. К. : Центр навчальної літератури, 2018. 312 с.
2. Бланк І. О. Управління фінансовими ризиками підприємства. К. : Ніка-Центр, 2018. 600 с.
3. Коваленко О. В. Управління ризиками підприємства: теорія та практика // Економіка України. 2021. № 5. С. 45–53.
4. Ляшенко В. І. Ризикостійкість підприємств в умовах воєнної економіки. Економіка та держава. 2023. № 11. С. 18–24.

Матвейчук Л. О., д. держ. упр., к.е.н., професор,
професор кафедри публічного управління та адміністрування
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ТА ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ – ЕКОСИСТЕМА РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В УКРАЇНІ

Соціальні мережі та штучний інтелект у 2026 році сформували цілісну екосистему, яка є фундаментом публічної політики цифрових комунікацій в Україні. Ця екосистема вдосконалює цифрову взаємодію між державою та громадянами, дозволяє вітчизняним публічним органам не лише ефективно поширювати інформацію, а й вибудовувати довіру через прозорість та інтерактивність.

Однією з ключових складових цифрової трансформації сучасної держави є штучний інтелект (далі – ШІ). Саме минулий 2025 рік, став одним із найбільш визначальних для цифрового світу завдяки стрімкому розвитку ШІ, який дедалі активніше використовується як інструмент автоматизації, оптимізації процесів і ухвалення рішень на основі даних. Особливої актуальності у 2024–2025 роках набуло дослідження Індексу готовності уряду до ШІ (Government AI Readiness Index), що розробляється

британською агенцією Oxford Insights. Цей індекс слугує міжнародним орієнтиром, що враховується під час розроблення національних стратегій у сфері ШІ та формуванні державної політики розвитку даного напрямку.

У глобальному рейтингу Government AI Readiness Index 2025 [4] за участю 195 країн до 5-ти топ-лідерів зараховано: США, Велика Британія, Франція, Нідерланди та Німеччина. Східна Європа активно розвиває екосистему ШІ та посідає третю позицію серед усіх регіонів світу із середнім показником 54,31; вона поступається лише Західній Європі (64,42), яка займає друге місце, та світовому лідеру рейтингу – Північній Америці (81,51). Серед десятки лідерів з розвитку ШІ в Східній Європі знаходиться Україна, а в глобальному рейтингу – 41-ше місце ($I = 60,84$), що значно вище минулого року.

За останні роки в Україні: 1) створено першу державну онлайн-платформу зі ШІ [3]; 2) запущений перший у світі національний ШІ-асистент Дія.AI, який консультує та допомагає отримати послуги безпосередньо в чаті 24/7 [1]; Міністерство цифрової трансформації України спільно з Google та CDTO Campus запустили програму «Штучний інтелект для державного сектору» [2]. Поетапно ШІ інтегрується в освітній екопроект від Міністерства цифрової трансформації України, розширюючи можливості платформи «Мрія», цифрової держави «Дія», інших проєктів екосистеми Мінцифри та державних процесів загалом.

На сьогодні соціальні мережі (Instagram, Telegram, Facebook, TikTok) стали основним каналом цифрової комунікації, де активно впроваджується ШІ, змінюючи процеси роботи з інформацією. Ключовими напрями розвитку цифрових комунікацій є:

1) автоматизація комунікацій: використання ШІ (ШІ-асистенти) у соцмережах для швидких відповідей на запити громадян, пошуку грантів або стажувань;

2) моніторинг суспільної думки: ШІ аналізує великі масиви даних (Big Data) із соцмереж для виявлення актуальних проблем громад, прогнозування суспільних потреб та оцінки настроїв населення;

3) прогнозна аналітика: аналіз активності в соцмережах допомагає органам влади передбачати потенційні кризи або загрози та вчасно на них реагувати.

Отже, соціальні мережі у поєднанні зі ШІ формують цілісну екосистему реалізації публічної політики цифрових комунікацій в Україні. Вони трансформують традиційні механізми взаємодії між державою та громадянами, забезпечуючи оперативність поширення інформації, персоналізацію контенту, аналітику громадської думки та зворотний зв'язок у режимі реального часу. Інтеграція ШІ в соціальні платформи сприяє підвищенню ефективності державних комунікацій, автоматизації обробки великих масивів даних, протидії дезінформації та формуванню більш адресних управлінських рішень. Водночас така екосистема потребує чіткого нормативного регулювання, дотримання стандартів інформаційної безпеки,

захисту персональних даних та забезпечення цифрових прав громадян. Таким чином, соціальні мережі та ШІ виступають не лише інструментами комунікації, а й стратегічними ресурсами цифрової трансформації публічної сфери управління, що визначають нову модель взаємодії влади й суспільства в умовах розвитку України, як цифрової держави.

Список використаних джерел:

1. Дія.AI: Ваш персональний помічник у світі державних послуг. URL: <https://diia.gov.ua/diia-ai>
2. Навчайтеся штучному інтелекту із Google. URL: <https://grow.google/intl/ua/ai-trainings/>
3. Штучний інтелект в Україні. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://ai.thedigital.gov.ua/>
4. Government AI Readiness Index 2025. Oxford Insights URL: <https://oxfordinsights.com/ai-readiness/government-ai-readiness-index-2025/>

Матченко А., аспірант кафедри публічного управління та митного адміністрування

Університету митної справи та фінансів

Шевченко Н. І., к.держ.упр., доц.,

доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування

Університету митної справи та фінансів

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

Цифрова трансформація державного сектора супроводжується інтенсивним упровадженням систем штучного інтелекту (ШІ) в кадрові процеси – від первинного скринінгу кандидатів до оцінювання результативності та планування кар'єрного розвитку. Така тенденція створює передумови для підвищення ефективності, стандартизації та процедурної прозорості державної служби, водночас актуалізуючи проблему дотримання принципів рівності та недискримінації, насамперед у гендерному вимірі [1]. Принципова суперечність полягає в тому, що штучний інтелект як інструмент алгоритмізації управлінських рішень здатний як мінімізувати суб'єктивні людські упередження, так і відтворювати чи навіть посилювати історично сформовані нерівності, залежно від якості даних, логіки побудови моделі, обраних метрик і рівня прозорості алгоритмічної системи. Правові та етичні рамки – «Біла книга з регулювання ШІ» Мінцифри [2], Концепція розвитку ШІ в Україні, антидискримінаційні стандарти ЄС, закладають вимоги підзвітності й пояснюваності, однак їхня практична імплементація у кадрових процедурах державної служби залишається незавершеною.

Алгоритмічне врядування формує нову модель легітимації рішень, у якій акцент зміщується від процедурної коректності до метрично

підтвердженій результативності. Саме це актуалізує ризики «чорної скриньки», обмеженості контролю, ускладнення процедур оскарження та прихованої дискримінації [3]. Показовим є кейс Amazon, де рекрутинговий інструмент, навчений на історично гендерно асиметричних даних, відтворював дискримінаційні патерни щодо жінок [4]. Натомість два польові експерименти у технологічній галузі показали протилежне: оголошення про використання ШІ на етапі первинного скринінгу скорочувало гендерний розрив у поданні заявок і більше ніж удвічі підвищувало частку жінок серед топ-кандидатів [5]. Ці результати підтверджують, що вплив ШІ є контекстно- та дизайно-залежним, а не детермінованим наперед. Ми можемо зробити проміжний висновок, а окремі емпіричні дослідження його підтверджують, що за належного дизайну системи алгоритмічний скринінг може, навпаки, зменшувати гендерний розрив у доступі до вакансій і підвищувати представництво жінок серед фінально відібраних кандидатів.

Ключовим механізмом відтворення нерівності є не «намір» алгоритму, а упередженість навчальних даних. Принцип *bias in, bias out* означає, що соціальна нерівність перетворюється на статистично «раціональні» сигнали, які модель масштабує в нових кадрових рішеннях [6]. Навіть за формального невикористання статі алгоритми здатні реконструювати її через проксі-ознаки – освітню траєкторію, місце проживання, стиль письма чи інші непрямі маркери. Додатково проблему ускладнює несумісність окремих критеріїв алгоритмічної справедливості, що змушує публічну політику робити явний і нормативно обґрунтований вибір пріоритетів [7].

У зв'язку з цим особливого значення набувають інструменти алгоритмічної підзвітності: попередня оцінка впливу системи, контроль якості та репрезентативності даних, пріоритет інтерпретованих моделей у високоризикових HR-процедурах, незалежний аудит і постійний моніторинг *fairness*-метрик. Для України поєднання політики цифрової трансформації та зобов'язань у сфері гендерної рівності створює можливість інтегрувати гендерний аудит у закупівлю та використання ШІ-рішень на державній службі, а також запровадити вимоги до документації моделей і прозорості звітності [8].

Таким чином, ШІ у державному HR не є ані панацеєю, ані загрозою за визначенням: результати визначаються дизайном даних, процесів і підзвітності. Сталий прогрес гендерної рівності досягається не «квотою як такою», а інтегрованим пакетом заходів: досягнення «критичної маси» представництва, процедурних гарантій неупередженості (структуровані конкурси, прозорі критерії, правило «перевага за рівних») та відповідального використання алгоритмів із відкритими правилами гри для кандидатів і суспільства. Лише наскрізна інтеграція гендерної перспективи в цикл «від формулювання проблеми до моніторингу» дає шанс уникнути закріплення історичної несправедливості у цифровій інфраструктурі держави.

Список використаних джерел:

1. Yeung K. Algorithmic regulation: A critical interrogation // Regulation & Governance. 2018. Vol. 12, Iss. 4. P. 505–523. DOI: 10.1111/rego.12158.
2. Біла книга з регулювання ІІІ в Україні: бачення Мінцифри / Міністерство цифрової трансформації України. Київ, 2024. URL: <https://storage.thedigital.gov.ua/files/d/9d/0bbc3a705c821a197bedfcdfe00899d9.pdf>
3. Burrell J. How the machine “thinks”: Understanding opacity in machine learning algorithms // Big Data & Society. 2016. Vol. 3, Iss. 1. P. 1–12. DOI: 10.1177/2053951715622512.
4. Dastin J. Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women // Reuters. 2018. 11 Oct. URL: <https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-jobs-automation-insight-idUSKCN1MK08G>
5. Avery M., Leibbrandt A., Vecchi J. Does Artificial Intelligence Help or Hurt Gender Diversity? CESifo Working Paper. 2024. No. 10996. URL: https://www.econstor.eu/bitstream/10419/296085/1/cesifo1_wp10996.pdf
6. Mayson S. G. Bias in, bias out // The Yale Law Journal. 2019. Vol. 128, Iss. 8. P. 2218–2300.
7. Kleinberg J., Mullainathan S., Raghavan M. Inherent trade-offs in the fair determination of risk scores // Innovations in Theoretical Computer Science Conference. 2017. Vol. 67. P. 43:1–43:23. DOI: 10.48550/arXiv.1609.05807.
8. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 02.12.2020 № 1556-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-p>

Поздєєв А. Г., аспірант кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

У сучасних умовах глобальних трансформацій система публічного управління трансформується з ієрархічної бюрократичної структури у гнучку, сервісно-орієнтовану екосистему. Виклики пандемії COVID-19 та повномасштабне вторгнення рф остаточно закріпили цифровізацію не як допоміжний інструмент, а як фундаментальну основу національної стійкості та ефективності публічного врядування в Україні, яка динамічно модернізується [1]. Ключовим вектором модернізації цієї системи є перехід до моделі Управління цифрової ери (Digital Era Governance – DEG), де ефективність державноуправлінської діяльності корелює не з кількістю прийнятих рішень, а з якістю та прозорістю надання публічних послуг [2].

Для системного розуміння процесів цифровізації в публічному управлінні необхідно здійснити детермінацію базових категорій цифрового простору в контексті глобальних цифрових трансформацій, а саме:

– цифровий розвиток (Digital Development, DD) – це стратегічний процес якісних змін у суспільних відносинах, що виникають внаслідок

впровадження ІКТ, спрямований на розширення можливостей людини та підвищення конкурентоспроможності держави, що на відміну від простої автоматизації, передбачає формування нової цифрової культури та інфраструктурної готовності суспільства до цифрових змін;

– цифрова трансформація (Digital Transformation, DT) – це глибинний рівень змін, що охоплює докорінні перебудови бізнес-процесів та організаційних моделей у публічному секторі і як зазначають дослідники [3], це не просто впровадження технологій, а зміна парадигми мислення та взаємодії між державою та громадянином.

– інформаційна система (IC) – це організаційно впорядкована сукупність інформаційних ресурсів, технічних засобів та управлінських процедур, що забезпечують збір, зберігання та обробку даних для виконання конкретних функцій органу влади.

– інтегрована інформаційна система (ІС) – це вищий щабель еволюції IC, що характеризується здатністю до інтероперабельності (технічної, семантичної та організаційної сумісності), що дозволяє на безшовній основі об'єднувати розрізнені державні реєстри та бази даних у єдиний інформаційний контур, реалізуючи принцип «тільки один раз» («Once Only») коли громадянин надає особисті дані державі лише один раз.

Концептуальні основи публічного управління в Україні на сучасному етапі базуються на Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки [4] (Розпорядження КМУ № 831-р), яка зміщує акцент з «цифровізації процесів» на «цифровізацію результатів», де головним критерієм є проактивність послуг. Також, у межах дослідження було переосмислено принципи цифровізації, викладені у попередніх програмних документах, адаптувавши їх до сучасних вимог інтегрованого управління інформаційними системами (табл. 1).

Таблиця 1

**Принципи функціонування інтегрованих систем
у публічному управлінні**

Принцип	Зміст та управлінське значення
Цифрова інклюзивність	Забезпечення рівного доступу до сервісів незалежно від географії чи фізичних можливостей (подолання цифрового розриву).
Прийняття рішень на основі даних	Перехід до управління на основі аналізу великих даних (Big Data), а не суб'єктивних суджень чиновників.
Інтероперабельність	Технічна можливість систем «спілкуватися» між собою без участі людини, що є основою для роботи платформ «Дія» та «Трембіта».
Кіберстійкість	Забезпечення безперервності функціонування державних сервісів в умовах кіберзагроз та воєнних ризиків.
Сервісна орієнтованість	Побудова системи довкола потреб користувача («UX-дизайн у врядуванні»), що мінімізує корупційні ризики.

Джерело: розроблено та доповнено автором на основі [1, 3]

Історичний генезис цифровізації в Україні свідчить про перехід від «оцифрування» (переведення паперу в PDF) до створення цілісної «цифрової держави». Проект «Держава в смартфоні» став практичним втіленням концепції інтегрованих систем, де портал «Дія» виступає єдиним інтерфейсом взаємодії громадянина з десятками державних інституцій одночасно.

Пандемія та війна стали каталізаторами впровадження інструментів е-демократії (платформа «ВзаємоДія»), що дозволило не лише надавати послуги, а й підтримувати легітимність влади через залучення громадян до прийняття рішень (е-консультації, е-петиції).

Отже, функціонування системи публічного управління в умовах глобальної цифровізації базується на переході від фрагментарних інформаційних рішень до створення інтегрованої інформаційної екосистеми. Це вимагає не лише технічної модернізації, а й трансформації нормативно-правового поля, де цифрові права людини та принципи відкритого урядування стають пріоритетними.

Список використаних джерел:

1. Нагорняк М. М. Інформаційна безпека у системі публічного управління: виклики та перспективи. 2024. № 1. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. URL: [https:// doi.org/ 10.51547/ppp.dp.ua/2024.1.10](https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.1.10)

2. Mungiu-Pippidi A. The Quality of Government and Public Administration. Politics. Oxford University Press. 2020. [https:// doi.org/ 10.1093/acrefore/9780190228637.013.1405](https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1405)

3. Цифрове врядування: монографія / О. В. Карпенко, Ж. З. Денисюк, В. В. Наместнік [та ін.]; за ред. О. В. Карпенка. Київ: ІДЕЯ ПРИНТ, 2020. 336 с. URL: <https://surl.lu/qzlkfb>

4. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки: Розпорядження КМУ від 21 липня 2021 р. № 831-р. <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025-ukr.pdf>.

Сигида Л. О., к.е.н., доц., доцент кафедри бізнес-економіки та адміністрування Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка
Малій С. В., аспірант Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В РОЗВИТКУ SMART CITIES

Сучасні дослідження доводять, що цифрові технології суттєво змінюють механізми взаємодії між територією та її цільовими аудиторіями (інвесторами, туристами, мешканцями). Важливу роль у впровадженні концепції smart city відіграє штучний інтелект (AI).

AI дозволяє здійснювати інтелектуальний аналіз даних у реальному часі, що сприяє підвищенню ефективності міського управління, оптимізації транспортних потоків, енергоспоживання та екологічного моніторингу [1]. Водночас інтеграція AI з іншими технологіями, такими як Internet of Things (IoT), створює основу для формування комплексних цифрових екосистем міста [2].

AI застосовується у таких ключових сферах: smart mobility, smart environment, smart governance, smart living, smart economy, smart people, smart health, smart energy, smart buildings, smart education [3]. Розглянемо чотири з них детальніше (складено на основі [3–5]):

1. **Smart economy** (розумна економіка) – розвиток інноваційних кластерів та цифрової економіки. Основні важливі аспекти впровадження AI в **smart economy**: (1) фінансова аналітика на базі AI; (2) оптимізація ланцюга поставок; (3) управління взаємовідносинами з клієнтами на основі AI; (4) виявлення та запобігання шахрайству; (5) автоматизація бізнес-процесів; (6) динамічне ціноутворення та оптимізація доходів; (7) прогностична аналітика на основі AI; (8) «розумна» реклама та маркетинг; (9) автономне фінансове консультування.

2. **Smart mobility and transport** (розумні мобільність і транспорт) – розумний транспорт є фундаментальним компонентом smart city і базується на використанні інтелектуальних систем управління рухом. Такі системи застосовують датчики, камери та аналіз даних у реальному часі для оптимізації транспортних потоків, покращення доступності транспорту для мешканців, зменшення заторів і викидів, підвищення безпеки. Основні важливі аспекти впровадження AI в **smart mobility**: (1) інтелектуальне управління дорожнім рухом; (2) прогнозне обслуговування транспортних засобів; (3) автономні транспортні засоби; (4) спільна мобільність (bike-sharing, car-sharing); (5) розумні рішення для паркування; (6) персоналізована допомога в подорожах; (7) динамічне ціноутворення на транспорт; (8) прогнозування дорожньо-транспортних пригод; (9) мультимодальна інтеграція.

3. **Smart governance** (розумне управління) – автоматизація адміністративних процесів, цифрові сервіси та підтримка прийняття рішень. Інтеграція AI у публічне управління змінює модель взаємодії держави та суспільства, дозволяючи надавати послуги більш швидко, персоналізовано та доступно. Завдяки здатності обробляти текст, мовлення та зображення, AI стає ключовим інструментом модернізації електронного урядування та розвитку smart cities. Послуги електронного урядування забезпечують онлайн-доступ до державних послуг, що зменшує потребу в особистих візитах та оформленні документів.

Основні важливі аспекти впровадження AI в **smart governance**: (1) чат-бот для обслуговування громадян; (2) системи підтримки рішень на основі AI; (3) виявлення шахрайства в державних службах; (4) платформи громадянської взаємодії на основі AI; (5) автоматизована обробка документів; (6) розпізнавання облич для безпеки; (7) штучний інтелект у

міському плануванні; (8) інтелектуальні системи управління дорожнім рухом; (9) реагування на стихійні лиха на основі AI.

4. **Smart environment** (розумне середовище) – моніторинг якості повітря, управління відходами та енергетичними системами. Розумні екологічні рішення (smart environment) спрямовані на забезпечення сталого розвитку, покращення якості довкілля та громадського здоров'я через використання цифрових технологій.

Основні важливі аспекти впровадження AI в **smart environment**: (1) система енергоефективності; (2) система прогнозування якості повітря; (3) система запобігання крадіжкам енергії; (4) система раннього попередження про питну воду; (5) інтегрована система контролю якості води в міських річках; (6) оптимізація торгівлі енергією в інтелектуальній мережі.

Отже, штучний інтелект є ключовим чинником розвитку smart cities, забезпечуючи: інтелектуалізацію міського управління; підвищення ефективності використання ресурсів; формування інноваційного середовища; покращення якості життя населення.

Список використаних джерел:

1. John J., David Amar Raj R., Karimi M., Nazari R., Yanamala R. M. R., Pallakonda A. Artificial Intelligence for Smart Cities: A Comprehensive Review Across Six Pillars and Global Case Studies. *Urban Science*, 2025, 9(7), 249. <https://doi.org/10.3390/urbansci9070249>

2. Nguyen H., Nawara D., Kashef R. Connecting the indispensable roles of IoT and artificial intelligence in smart cities: A survey. *Journal of Information and Intelligence*. 2024. Vol. 2, Issue 3, PP. 261-285.

3. Wolniak R., Stecula K. Artificial Intelligence in Smart Cities – Applications, Barriers, and Future Directions: A Review. *Smart Cities* 2024, 7(3), 1346-1389; <https://doi.org/10.3390/smartcities7030057>

4. Mrabet M and Sliti M (2024) Integrating machine learning for the sustainable development of smart cities. *Front. Sustain. Cities* 6:1449404. doi: 10.3389/frsc.2024.1449404

5. Artificial intelligence for advancing smart cities. CFE/RDPC/URB(2025)27. URL: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/about/programmes/cfe/the-oecd-programme-on-smart-cities-and-inclusive-growth/Issues-Note-AI-for-advancing-smart-cities.pdf>

Тестоедов О. А., аспірант кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

ТЕОРІЯ МОТИВАЦІЇ МАСЛОУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ВОЄННОГО ЧАСУ

В умовах четвертої промислової революції, стрімкого поширення технологій штучного інтелекту та масштабної цифрової трансформації публічного сектору класичні теорії мотивації потребують нового прочитання. Ієрархія потреб А. Маслоу, сформульована в середині ХХ ст.

для індустріального суспільства, зберігає значний пояснювальний потенціал, однак уже не відображає повною мірою сучасну конфігурацію професійної діяльності в цифровому середовищі [1]. Особливої актуальності таке переосмислення набуває в Україні, де публічна служба функціонує одночасно в умовах воєнного стану, цифровізації управлінських процесів і зростання залежності від електронних комунікаційних систем.

Перший рівень піраміди – фізіологічні потреби [2], у цифрову епоху зазнає суттєвої трансформації. Якщо в класичному підході йшлося про базові біологічні умови існування, то в сучасному професійному контексті дедалі більшого значення набуває цифрова життєздатність працівника. Стабільний доступ до мережі Інтернет, безперебійне електроживлення, наявність функціональних цифрових пристроїв і належно облаштованого робочого місця фактично перетворюються на передумови виконання службових обов'язків [3]. Для українського публічного службовця в умовах воєнного часу ці чинники виходять за межі комфорту й набувають значення безпеки та виживання, оскільки зв'язок забезпечує доступ до критично важливої інформації, координацію дій і можливість безперервного виконання управлінських функцій.

Рівень безпеки також потребує перегляду. У цифровому середовищі він дедалі більше пов'язується з інформаційною, кібернетичною та алгоритмічною захищеністю. Працівники, які взаємодіють із великими масивами даних і цифровими платформами, стикаються не лише з ризиками витоку інформації чи кібератак, а й із загрозою непрозорого алгоритмічного управління. Використання систем штучного інтелекту для оцінювання результативності, розподілу навантаження або підтримки управлінських рішень здатне породжувати недовіру, якщо критерії їх роботи залишаються незрозумілими для працівника [4]. За таких умов принципи прозорості, пояснюваності та алгоритмічної справедливості стають важливою складовою мотиваційного середовища.

Соціальні потреби в умовах цифровізації також набувають нових форм. Дистанційний та гібридний формати праці, попри організаційну гнучкість, послаблюють неформальні зв'язки, зменшують інтенсивність спонтанної взаємодії та можуть знижувати відчуття належності до професійної спільноти. Віртуальні практики командної взаємодії лише частково компенсують дефіцит безпосередньої соціальної присутності. Крім того, цифрове середовище посилює ефекти порівняння, оскільки соціальні мережі та алгоритмічні платформи постійно продукують нові стандарти успішності, професійної продуктивності та символічного визнання. У результаті потреба в приналежності дедалі частіше реалізується в умовах підвищеної психологічної напруги.

Потреби у повазі та самоактуалізації в епоху генеративного штучного інтелекту також зазнають істотної модифікації. Технології на

кшталт ChatGPT, Copilot чи інших генеративних систем істотно розширюють інтелектуальні можливості працівника, але водночас актуалізують проблему знецінення індивідуального внеску, тривоги витіснення творчих функцій і втрати відчуття професійної унікальності [5]. У цих умовах формується нова цифрова інфраструктура визнання, у межах якої символічну роль починають відігравати цифрові маркери професійної репутації, онлайн-схвалення та публічне визнання в електронних середовищах комунікації. Самоактуалізація, своєю чергою, пов'язується не лише з доступом до знань, а й зі здатністю критично оцінювати інформацію, верифікувати результати роботи штучного інтелекту та діяти в умовах інформаційної невизначеності.

Таким чином, теорія А. Маслоу не втрачає евристичної цінності, проте в умовах цифровізації та воєнного часу потребує адаптації до нових інституційних і технологічних реалій. Базові потреби дедалі більше пов'язуються з цифровою інфраструктурою, безпека – з кіберзахистом і прозорістю алгоритмів, соціальна приналежність – із якістю віртуальної взаємодії, а повага і самоактуалізація – з новими механізмами цифрового визнання та управління знаннями. Для публічної служби України це означає необхідність переосмислення мотиваційної політики з урахуванням гібридних загроз, алгоритмічного управління та нових стандартів професійної стійкості.

Список використаних джерел:

1. Montag C., Riazi A. M., Mikros G., Becker B., Ali R. On the relevance of Maslow's need theory in the age of artificial intelligence // *Technological Forecasting and Social Change*. 2025. Vol. 219. Art. 124222. DOI: 10.1016/j.techfore.2025.124222.
2. Maslow A. H. A theory of human motivation // *Psychological Review*. 1943. Vol. 50, No. 4. P. 370–396.
3. Link J. How Digital Disrupted Maslow's Hierarchy of Needs // *Forbes Human Resources Council*. 2018. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2018/07/30/how-digital-disrupted-maslows-hierarchy-of-needs>
4. Landmark government trial shows AI could save civil servants nearly 2 weeks a year // *GOV.UK : Department for Science, Innovation and Technology*. 2025. URL: <https://www.gov.uk/government/news/landmark-government-trial-shows-ai-could-save-civil-servants-nearly-2-weeks-a-year>
5. Caporusso N. Generative Artificial Intelligence and the Emergence of Creative Displacement Anxiety // *Research Directs in Psychology and Behavior*. 2023. Vol. 3, Issue 1. Art. 9.

Чумаченко О. А., к.і.н., доц., доцент кафедри історії,
правознавства та методики навчання
Глухівського національного педагогічного університету
імені Олександра Довженка

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ ЗОВНІШНЬОЇ ДОПОМОГИ ЄС ЯК МЕХАНІЗМ ПОСИЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ДЕМОКРАТИЧНОЇ СТІЙКОСТІ: ДОСВІД NDICI – GLOBAL EUROPE

Сучасний етап розвитку міжнародних відносин характеризується глибокою трансформацією механізмів публічного управління під впливом цифровізації та безпекових викликів [1]. Європейський Союз, реагуючи на глобальні кризи, включаючи військові конфлікти, гібридні загрози та інформаційні війни, формує нові підходи до реалізації зовнішньої політики та фінансової допомоги [2]. Одним із ключових інструментів цього процесу став Інструмент сусідства, розвитку та міжнародного співробітництва – Global Europe (NDICI–Global Europe), який інтегрує фінансові механізми ЄС у єдину систему зовнішньої підтримки [3].

Особливістю цього інструмента є не лише фінансова консолідація, але й активне впровадження цифрових технологій у процеси планування, моніторингу та оцінки ефективності програм [4]. Це дозволяє розглядати NDICI–Global Europe як важливий компонент цифрової трансформації публічного управління на наднаціональному рівні [5].

Цифровізація у межах NDICI проявляється у кількох ключових вимірах. По-перше, це створення єдиних інформаційно-аналітичних платформ для управління проектами зовнішньої допомоги, що забезпечує прозорість розподілу ресурсів та оперативний контроль за їх використанням [8]. По-друге, цифрові інструменти сприяють підвищенню ефективності координації між інституціями ЄС, державами-членами та країнами-партнерами [5].

Важливим аспектом є використання цифрових рішень для моніторингу реформ у країнах-реципієнтах допомоги, що дозволяє здійснювати оцінку прогресу у режимі реального часу, особливо для держав, які перебувають у стані трансформації або відновлення після конфлікту [6]. У цьому контексті цифрові технології виступають інструментом підвищення підзвітності та зниження корупційних ризиків [4].

Україна є показовим кейсом застосування цифровізованих підходів у межах зовнішньої допомоги ЄС. В умовах повномасштабної війни та повоєнного відновлення цифрові інструменти критично важливі для забезпечення ефективного управління ресурсами, координації міжнародної підтримки та впровадження реформ [7]. Зокрема, цифровізація державних сервісів, розвиток електронного урядування та використання відкритих даних сприяють підвищенню довіри громадян до державних інституцій [3].

У ширшому контексті NDICI–Global Europe також посилює демократичну стійкість. Через фінансування програм у сфері цифрової освіти, медіаграмотності та кібербезпеки ЄС сприяє формуванню стійких суспільств, здатних протистояти дезінформації та зовнішньому впливу [2].

Окрему увагу слід приділити інтеграції цифрових підходів у сферу освіти, зокрема підготовки педагогів та громадянської освіти. Використання цифрових платформ, онлайн-курсів та інтерактивних інструментів навчання дозволяє формувати нові компетентності для функціонування у цифровому суспільстві [5].

Водночас цифровізація інструментів зовнішньої допомоги супроводжується низкою викликів: нерівний доступ до цифрової інфраструктури, недостатній рівень цифрових компетентностей у деяких країнах-партнерах та ризики кібербезпеки [8]. Крім того, існує потреба у гармонізації стандартів збору та обробки даних, що є необхідною умовою для ефективного функціонування цифрових систем управління [1].

NDICI–Global Europe є не лише фінансовим інструментом, а й платформою для впровадження інноваційних цифрових рішень у сфері публічного управління. Його реалізація сприяє підвищенню ефективності зовнішньої політики ЄС, зміцненню демократичної стійкості та розвитку партнерських країн, зокрема України [7].

У перспективі подальше вдосконалення цифрових механізмів у межах NDICI має бути спрямоване на посилення інтеграції даних, розвиток аналітичних інструментів та забезпечення кібербезпеки [5]. Це дозволить підвищити адаптивність системи публічного управління до сучасних викликів та ефективність реалізації стратегічних цілей Європейського Союзу [8].

Список використаних джерел:

1. Burni, A., Erforth, B., & Keijzer, N. (2021). Global Europe? The new EU external action instrument and the European Parliament. *Global Affairs*, 7(4), 471–485. <https://doi.org/10.1080/23340460.2021.199308>
2. European Parliament & Council of the European Union. (2021). Regulation (EU) 2021/947 establishing the Neighbourhood, Development and International Cooperation Instrument – Global Europe. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32021R0947> (дата звернення 31.03.2026)
3. European Commission. (2018). Proposal for a regulation establishing the Neighbourhood, Development and International Cooperation Instrument (NDICI) (COM(2018) 460 final). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM:2018:460:FIN> (дата звернення 31.03.2026)
4. Gavas, M., & Pérez, A. (2022). The future of the European financial architecture for development (PE 653.665). European Parliament. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2022/653665/EXPO_STU\(2022\)653665_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2022/653665/EXPO_STU(2022)653665_EN.pdf)

5. Jones, A., Veron, P., Sabourin, A., & Karaki, K. (2025). Towards NDICI–Global Europe 2.0: Reforms for a new era of EU partnerships. ECDPM. <https://ecdpm.org/application/files/6217/4599/6262/Towards-NDICI-global-europe-2.0-reforms-new-era-EU-partnerships-ECDPM-Discussion-Paper-387-2025.pdf>

6. European Commission. (2023). Proposal for a regulation establishing the Ukraine Facility (COM(2023) 338 final). https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/dd8cd260-1897-4e37-81dc-c985179af506_en (дата звернення 31.03.2026)

7. European Parliament & Council of the European Union. (2024). Regulation (EU) 2024/792 establishing the Ukraine Facility. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32024R0792> (дата звернення 31.03.2026)

8. MacKellar L., et al. (2024). Evaluation of the European Union's external financing instruments (2014–2020 and 2021–2027): Full report. Particip, Ecorys, ECDPM, & Mancala Consultores. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/610eff32-1ef8-11ef-a251-01aa75ed71a1/language-en>

Шевченко О. О., аспірант кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

ОЦІНЮВАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У ЦИФРОВОМУ СУСПІЛЬСТВІ

Оцінювання результатів службової діяльності є одним із базових інструментів стратегічного управління людськими ресурсами у публічному секторі. Його зміст і функції еволюціонували разом зі зміною уявлень про природу держави, публічного інтересу та роль державного службовця: від адміністративного контролю за дотриманням установлених процедур – до комплексного механізму, зорієнтованого на результативність, підзвітність, професійний розвиток і створення суспільної цінності [1, 2]. Для України ця проблематика має особливу вагу в умовах європейської інтеграції, реформування публічної служби та потреби у збереженні інституційної стійкості державного апарату в період воєнного стану [3, 4].

Архітектура системи оцінювання безпосередньо залежить від панівної парадигми публічного управління. У межах веберівської моделі раціональної бюрократії оцінювання мало переважно ретроспективний характер і було спрямоване на перевірку дотримання правил, субординації та формальних регламентів. За такого підходу у центрі уваги перебував процес виконання службових функцій, а не суспільний ефект адміністративних рішень. Однак критика класичної бюрократії засвідчила, що формальна раціональність не вичерпує реальної природи організаційної поведінки, оскільки поряд із регламентами завжди діють неформальні механізми взаємодії, професійні ролі

та інституційні компроміси. Парадигма New Public Management суттєво трансформувала логіку оцінювання, перенісши акцент із дотримання процедур на вимірювання результатів, досягнення цільових показників і продуктивність використання ресурсів. Водночас надмірна орієнтація на кількісні індикатори продемонструвала власні обмеження: фокус на KPI нерідко звужує зміст оцінювання до того, що піддається прямому виміру, залишаючи поза належною увагою якість комунікації, етичність поведінки, командну взаємодію, довіру та інші характеристики, критично важливі для публічного сектору. Саме це зумовило посилення інтересу до концепції New Public Service, у межах якої державний службовець розглядається не лише як виконавець управлінських завдань, а як носій демократичної відповідальності, орієнтований на служіння суспільству [5]. Емпіричні дослідження також підтверджують вищу пояснювальну силу ціннісно орієнтованих моделей оцінювання порівняно з вузько інструментальними підходами.

Обмеженість одновимірних кількісних моделей сприяла поширенню в публічному секторі багатовимірних методик оцінювання. Метод «360 градусів» дає змогу поєднати зворотний зв'язок від керівника, колег, підлеглих і самооцінювання, знижуючи ризик суб'єктивної однобічності. Поведінкове інтерв'ю за підходом Д. Макклелланда ґрунтується на припущенні, що попередня поведінка у професійно значущих ситуаціях є більш надійним предиктором майбутньої результативності, ніж декларативна самооцінка [6]. Своєю чергою, assessment center дозволяє моделювати професійні ситуації й оцінювати не лише формальні знання, а й аналітичні, комунікативні, етичні та лідерські компетентності. В українській системі державної служби нормативну основу оцінювання становлять Закон України «Про державну службу» та постанова Кабінету Міністрів України № 640, які визначають цілі, процедури та загальні критерії оцінювання результатів службової діяльності [3; 4]. У ширшому контексті сучасні орієнтири реформування системи оцінювання співвідносяться з принципами SIGMA та рекомендаціями OECD, де наголос робиться на поєднанні результативності, професійного розвитку, організаційної спроможності та навчальної культури у публічній службі [1; 2]. Паралельно в Україні розвивається інституційна інфраструктура безперервного професійного навчання, зокрема через інструменти НАДС і Портал управління знаннями, а також через спеціалізовані програми підтримки ментального здоров'я та профілактики професійного вигорання [7].

Отже, сучасне оцінювання в державній службі доцільно розглядати не як ізольовану адміністративну процедуру, а як складову цілісної екосистеми управління персоналом, що поєднує вимірювання результативності, розвиток компетентностей, організаційну стійкість і підтримку психоемоційного ресурсу працівників. За умов тривалих кризових викликів саме такий підхід найбільшою мірою відповідає сучасним міжнародним стандартам публічного управління та завданням зміцнення інституційної спроможності держави.

Список використаних джерел:

1. OECD. Public Employment and Management 2023: Towards a More Flexible Public Service. Paris : OECD Publishing, 2023. DOI: 10.1787/5b378e11-en.
2. SIGMA. The Principles of Public Administration. 2023 edition. Paris : OECD ; Brussels : European Union, 2023.
3. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII / Верховна Рада України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
4. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 № 640 / Верховна Рада України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/640-2017>
5. Rohman A., Suprojo A., Sasmito C. Weberian paradigm, new public service, and new public management: bureaucracy assessment // Public Administration Issues. 2025. No. 5. P. 52–70. DOI: 10.17323/1999-5431-2025-0-5-52-70.
6. McClelland D. C. Identifying competencies with behavioral-event interviews // Psychological Science. 1998. Vol. 9, No. 5. P. 331–339. DOI: 10.1111/1467-9280.00065.
7. Публічний звіт Голови НАДС про підсумки діяльності у 2024 році / Національне агентство України з питань державної служби. Київ, 2025. URL : <https://nads.gov.ua/plani-ta-zviti/publichnij-zvit-golovi>.

Ярошович В. І., PhD, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького
Яцунова Г. І., здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня
Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького

СИНЕРГІЯ ПУБЛІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА ТА ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

В умовах динамічного розвитку цифрового суспільства сталість освітнього середовища все більше залежить від ефективної синергії публічного партнерства та інноваційних технологій. Традиційні моделі фінансування та адміністрування інфраструктури вже не здатні повною мірою відповідати на виклики сучасності. Використання новітніх управлінських інструментів дозволяє перейти від реактивного «латання дірок» до стратегічного проєктування майбутнього освіти. Така взаємодія стає ключовим фактором конкурентоспроможності територіальних громад у глобальному вимірі.

Концепція синергії передбачає, що публічне партнерство та цифрові технології не є відокремленими інструментами, а формують цілісну управлінську екосистему. Інноваційні рішення забезпечують цифрову архітектуру, тоді як публічне партнерство наповнює її ресурсами, стратегічним баченням та людським капіталом [3]. Це поєднання дозволяє здійснювати швидку та якісну модернізацію матеріально-технічної бази навчальних закладів. Системний підхід до інтеграції зусиль держави, бізнесу та громадянського суспільства значно підвищує ефективність управління освітнім простором.

Публічне партнерство кардинально змінює підхід до відповідальності за стан освітньої інфраструктури, переводячи її зі сфери виключно державного управління до площини спільного менеджменту. Підприємницькі структури, громадські організації та академічні установи привносять у навчальний процес не лише інвестиції, а й фахову експертизу [1]. Сучасні цифрові платформи дозволяють усім стейкхолдерам безперешкодно взаємодіяти, координуючи свої дії в реальному часі. Це зменшує бюрократичне навантаження та значно пришвидшує реалізацію інфраструктурних проектів.

Впровадження передових технологій, таких як штучний інтелект, великі дані та хмарні сервіси, дає змогу суттєво оптимізувати експлуатаційні витрати закладів освіти. Публічні партнери дедалі частіше інвестують у впровадження енергоефективних систем та інтерактивних лабораторій, що забезпечує довгострокову економічну стійкість. Автоматизовані системи моніторингу запобігають швидкому зношенню обладнання, подовжуючи термін експлуатації інфраструктурних об'єктів. Таким чином, технології стають надійним інструментом збереження та примноження капіталу громади.

Ця синергія формує середовище прозорості, яке є фундаментом довіри між владою, бізнесом та місцевою спільнотою. Відкриті цифрові сервіси звітності дозволяють кожному мешканцю оцінювати результативність партнерства на основі об'єктивних показників. Така підзвітність є обов'язковою умовою для сталого розвитку освітньої екосистеми в умовах відкритого суспільства. Громадяни отримують доступ до якісних освітніх послуг, а інвестори, позитивну соціальну репутацію та гарантії ефективного використання капіталу.

Одним із критичних завдань при впровадженні інновацій є забезпечення інклюзивного доступу та подолання цифрового розриву між різними територіями. Моделі публічного партнерства повинні фокусуватися на проектах, що гарантують рівні умови для всіх учнів, незалежно від соціального статусу чи місця проживання. Рівний доступ до сучасних технологій є необхідною передумовою для соціальної єдності та прогресу громади. Лише через інклюзивність ми зможемо забезпечити справжню сталість розвитку людського потенціалу.

Ефективне управління такою синергією потребує оновлення правового поля та підвищення цифрової компетентності державних службовців. Важливо відмовитися від застарілих адміністративних практик на користь гнучких методологій, що адаптуються до швидких змін ринку [2]. Публічний сектор має перетворитися на відкритий майданчик для інновацій, що полегшує діалог між інвесторами та освітянами. Ця здатність до адаптації визначає успіх трансформаційних процесів у системі освіти.

Синергія публічного партнерства та інноваційних технологій є фундаментальною передумовою сталого розвитку освітнього середовища. Вона закладає міцний фундамент для побудови навчального простору, який є адаптивним до кризових явищ та глобальних змін. Поєднання людського інтелекту та цифрових можливостей гарантує високу конкурентоспроможність наших громад. Це є стратегічним вибором, який забезпечує ефективність інвестицій у майбутнє держави.

Майбутнє публічного управління в освітній сфері нерозривно пов'язане з подальшою інтеграцією цифрових рішень у партнерські моделі співпраці. Ми будемо освітнє середовище, яке стає потужним драйвером для розвитку всього цифрового суспільства. Такий комплексний підхід гарантує, що зусилля громади принесуть довгостроковий економічний та соціальний результат. Системна реалізація цієї синергії є єдиним шляхом до успішної модернізації соціальної інфраструктури в умовах повоєнного відновлення.

Список використаних джерел:

1. Бородієнко О., Ничкало Н., Малихіна Я., Кузь О., Коротков Д. Публічно-приватне партнерство в освіті як передумова зростання регіональних ринків праці: аналіз зарубіжного досвіду. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. № 1(36). С. 408–420. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i36.228031>
2. Губенко В. Публічно-приватне партнерство у контексті реалізації реформи нової української школи та подолання освітніх викликів в Україні // *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 10. С. 45–56. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-10-45-56>
3. Паланниця М. Інноваційні підходи до співпраці влади та бізнесу у формуванні стратегій сталого місцевого розвитку // *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2025. № 4(2). DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.4.2.34>

**Секція 4. Суспільне життя в умовах війни та повоєнного відновлення:
інформаційно-комунікативні, соціально-психологічні
та оздоровчо-рекреаційні аспекти**

Інформаційно-комунікативні аспекти

Бабенко В. С., док. філос. н. з журналістики,
старший викладач кафедри журналістики
Університету митної справи та фінансів
м. Дніпро, Україна

**ДЕГУМАНІЗАЦІЯ ВОРОГА В МЕМ-КУЛЬТУРІ: УСТАЛЕНІ
ТАБУ І СВІТОГЛЯДНІ ВИКЛИКИ (НА ПРИКЛАДІ
УКРАЇНСЬКОГО ІНТЕРНЕТ-МЕМУ ПРО АКУЛУ,
ЩО ВБИЛА РОСІЙСЬКОГО ТУРИСТА)**

В червні 2023 медіа поширили новину про загибель російського туриста на пляжі Хургада у Єгипті. Причиною смерті став напад тигрової акули. Протягом наступних днів після публікації новини українські користувачі соціальних мереж активно створювали та поширювали сатиричні мему з осмисленням цієї події. Кількість і різноманітність контенту на означену тему стали окремим інформаційним приводом для вітчизняних масмедіа, які опублікували огляди найбільш популярних та креативних зразків такого гумору. Для прикладу портал новин «Інформатор Україна» не лише зібрав приклади мемів, але й описав їхнє концептуальне наповнення. Серед іншого сатирична творчість формувалася навколо припущень про те, що акула в такий спосіб виконувала оперативне завдання ГУР Міністерства оборони України, або є прикладом застосування біологічної зброї (цей другий концепт виник як жартівливе переосмислення російської пропаганди про використання українцями фауни у війні з РФ) [1]. Така масмедійна активність викликала осуд у деяких офіційних осіб. Зокрема з критикою жартів про акулу виступила правозахисниця Олександра Матвійчук, яка від імені організації «Центр громадянських свобод» отримала у 2022 році Нобелівську премію миру. А висловлювання Олексія Арестовича (який на той час був радником президента України) про «розчеловечивание» українців стало підставою для появи нових мемів під вже цією назвою (як наслідок, в культурі мережевого спілкування українців станом на 2026 рік досі побутує жартівливий концепт «розчеловечиваніє», що використовується як шаблон для оцінки нових актуальних інформаційних приводів).

В матеріалах медіакритики та експертних обговореннях постала полеміка щодо етичної доцільності мемів про вбивство росіянина акулою. Ця полеміка також отримала в медіа власну назву – «синдром акули». В матеріалі інформаційного ресурсу громадської організації «Центр прав людини ZMINA»

зазначалося: «Тож «акулячий тест» показав потенційну проблему українського суспільства: страх перед вільним вираженням своїх поглядів та самоцензуру» [2]. Публікація увібрала в себе зріз експертних думок та підсумувала їх твердженням про те, що виставлення в публічному просторі чітких заборон про етичні межі гумору про громадян РФ може сформувати у українців звичку мовчати, боячись осуду за власну позицію. В контексті цього авторка матеріалу наголошує: «можливість вільно висловлювати свої думки є однією зі складових тої самої цивілізаційної прірви між нами та росіянами, про яку так часто говорять» [2]. Рефлексує над осудом за гумор дипломатка О. Маркарова виклала міркування про прояв маніпуляції над свідомістю українців, коли їх намагаються переконати, що вони неправильно переживають свій досвід війни. Цю думку політикиня підкреслює твердженням: «Бо здається, що жертві, яка бореться, намагаються відмовити навіть у праві на емоцію щодо ката» [3].

Інший аспект проблеми виокремив журналіст і медіаменеджер О. Мустафін. В публікації для «Детектор медіа» він говорить, що жарти про смерть – традиційна властивість культури, притаманна людям незалежно від національності і такого фактору впливу як війна. А конкретно меми про акулу є актом колективної співучасті в тому, щоб відрефлексувати емоційно значиму для нації новину, синхронізувати у спільному інформаційному полі різницю оцінок окремих суб'єктів [4]. Досліджуючи функції інтернет-мемів як форми масмедійної комунікації науковці головним чином перелічують такі з них: інформаційна, розважальна, естетична, емотивна, функція культурної пам'яті, пропагандистська, актуалізувальна [5, с. 34]. Як бачимо з цього переліку, всі вони збігаються з традиційними функціями журналістського матеріалу. Вважаємо слушним додати до них також такі властиві складові, які наводить для радіомовлення В. Лизанчук, а саме: функцію вираження і формування громадської думки та інтегруючу функцію [6]. Адже втілення саме цих аспектів в роботі мему і наводить О. Мустафін. Перш ніж перейти до подальшого аналізу «синдрому акули», вважаємо за потрібне обґрунтувати доцільність перенесення на інтернет-меми більшості функцій журналістики. Для багатьох (однак, не всіх) випадків побутування мему характерним є те, що це акт творчого висловлювання (виражений у словесній, ілюстративній, або аудіо/візуальній формі), який використовує реальну-конкретну ситуації в контексті масштабної суспільної проблеми. Також він затребуваний аудиторією, має потенціал масового тиражування, вимагає від реципієнта базового набору смислових кодів для адекватного декодування повідомлення. Таким чином стає зрозуміла наближеність сутнісної природи інтернет-мему до журналістського твору. Зрештою, в останнє десятиліття меми активно витісняють в медіа такий художньо-публіцистичний жанр, як фейлетон, як його своєрідний сучасний еквівалент.

І якщо при дослідженні інтернет-мемів академічні підходи нерідко зосереджують головну увагу саме на розважальній функції, сатиричну природу мему слід розглядати в першу чергу як конструктивний механізм впливу на аудиторію. Як зазначають М. Жулінська та Н. Смоляр: «Гумор виконує функцію такого собі запобіжника, що дозволяє послабити внутрішнє напруження, отримати певний контроль над ситуацією, применшити дію інших, більш важких емоцій» [7, с. 87]. На думку дослідниць, у цьому й полягає вітаїстичний потенціал інтернет-мему, який в кризових для суспільства ситуаціях (епідемії COVID-19, повномасштабній війні) дає життєстверджуючу мотивацію.

Отже, полеміка навколо так званого «синдрому акули» актуалізує ряд комунікативних ризиків в умовах російсько-української війни. Серед них є такі проблеми: віктімблеймінг – звинуваченні потерпілих в тому, що причина трагедії, яка сталася з ними лежить у їхніх діях, а не у вчинках агресора. Виявляється у риториці про те, що українці в меншій мірі гідні допомоги і підтримки, якщо допускають певні «неприпустимі» стратегії поведінки. Газлайтингу – спонуканні суб'єкта сумніватися у власному досвіді та сприйнятті дійсності. Втілюється у розповідях про «неправильні» думки, емоції, комунікативні реакції, які переживають українці під впливом поточних обставин. Розмиванні національної суб'єктності. Здатне означувати себе у випадках, коли потерпілій стороні говорять, що її ідентичність нічим не відрізняється від ідентичності агресора, якщо цей суб'єкт дозволяє собі «некондиційні емоції».

Список використаних джерел:

1. Зотова А. «Вкусно і точка». Українці поширюють меми про акулу, яка з'їла росіянина в Єгипті. *Інформатор Україна*. 2023. URL: <https://informer.ua/uk/vkusno-i-tochka-ukrajinci-poshiryuyut-memi-pro-akulu-yaka-z-jila-rosiyanina-v-yegipti> (дата звернення: 07.04.2026)
2. Адамович Н. «Синдром акули» в українських мережах: дегуманізація, психотерапія чи віра в стихійну справедливість? *ZMINA*. 2023. URL: <https://zmina.info/articles/syndrom-akuly-v-ukrayinskyh-merezhah-degumanizacziya-psyhoterapiya-chy-vira-u-styhijnu-spravedlyvist/> (дата звернення: 07.04.2026)
3. Маркарова О. Рефлексія про «акулу»: Для мене це чомусь не про гуманізм, а про дещо подвійні стандарти. *Детектор медіа*. 2023. <https://detector.media/infospace/article/212391/2023-06-12-refleksiya-pro-akulu-dlya-mene-tse-chomus-ne-pro-gumanizm-a-pro-deshcho-podviyni-standarty/> (дата звернення: 07.04.2026)
4. Мустафін О. Міряти рівень гуманізму за допомогою жартів про акулу? От що значить втратити чуття міри. *Детектор медіа*. 2023. URL: <https://detector.media/infospace/article/212370/2023-06-12-miryaty-riven-gumanizmu-za-dopomogoyu-zhartiv-pro-akulu-ot-shcho-znachyt-vtratyty-chuttya-miry/> (дата звернення: 07.04.2026)

5. Кирилюк О. Мовна природа мему. *Наукові записки НаУКМА. Мовознавство*. 2019. Т. 2. С. 30–35.

6. Лизанчук В. В. Основи радіожурналістики: Підручник. К.: Знання, 2006. 628 с.

7. Жулінська М. Смоляр Н. Інтернет-меми як одиниці інформації у кіберпросторі. *Актуальні питання іноземної філології*. 2015. № 2. С. 66 – 71.

Бабенко В. С., д. філос. з журн.,
старший викладач кафедри журналістики
Університету митної справи та фінансів
Манойлова А. Р., студентка
Університету митної справи та фінансів

ПРОФЕСІЙНІ ВИКЛИКИ У ЗАСТОСУВАННІ ІНТЕРВ'Ю ЯК МЕТОДУ ЗБОРУ ІНФОРМАЦІЇ ДЛЯ ЖУРНАЛІСТСЬКИХ МАТЕРІАЛІВ НА ТЕМУ ОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЙ

В умовах повномасштабної російсько-української війни особливого значення набувають журналістські матеріали, що відображають реальний досвід людей, які перебували або продовжують перебувати в окупації. Такі публікації надають у сприйнятті масовою аудиторією додаткової суб'єктності тим, хто пережив цей досвід. А також допомагають протидіяти їхній стигматизації у публічній комунікації, сприяють спростуванню хибних стереотипів, що можуть бути складовою російських стратегій інформаційної війни. Зокрема про це йдеться в дослідженні «Детектор медіа», що вийшло у 2023 році. В цьому матеріалі зазначається: «Кремль і підконтрольні йому засоби пропаганди намагаються зачепитися за будь-яку можливість посіяти розбрат в Україні, чи то за національною, чи то за релігійною, чи то за гендерною ознакою. Саме тому важливо не допускати образливих і небезпечних узагальнень у медійному дискурсі. Тим більше, враховуючи ту ситуацію, яка зусиллями окупантів створюється на територіях, що потрапили під їхню владу» [1].

Одним із ключових методів збору такої інформації є інтерв'ю, яке дозволяє отримати свідчення очевидців і безпосередніх учасників подій. Саме інтерв'ю стає основою для створення матеріалів, що формують хроніку війни та впливають на збереження національної пам'яті.

Досвід окупації як фактор, що підриває базові правові та безпекові норми особистості накладає свою специфіку на підготовку до інтерв'ю і його проведення. Цей метод збору інформації передбачає не лише фіксацію фактів, а й роботу з особистими історіями, емоційними переживаннями та травматичним досвідом респондентів. У таких умовах журналіст виступає не тільки як збирач інформації, але і як посередник між героєм та аудиторією, що підвищує рівень відповідальності за отриманий і оприлюднений матеріал.

Під час підготовки інтерв'ю з військовими та жителями окупованих територій важливо дотримуватися низки принципів, сформульованих у Кодекс етики українського журналіста [2]. При перевірці фактів слід враховувати, що дані з окупованих територій можуть бути спотворені пропагандою або отримані під тиском.

Серед головних рекомендацій у роботі можемо окреслити такі:

- отримання добровільної згоди на участь в інтерв'ю без тиску чи маніпуляцій;
- врахування побажань респондента щодо анонімності;
- обережність у формулюванні запитань, щоб уникнути повторної травмизації;
- узгодження матеріалу перед публікацією;
- уникнення розголошення даних, що можуть становити небезпеку для респондента або інших осіб.

Окрема складність полягає із таким основоположним принципом, як перевірка отриманої інформації з, як зазначає В. Майданюк, «щонайменше у трьох незалежних та авторитетних джерелах» [3]. Адже через вимушено фрагментарне висвітлення подій в окупації у відкритих джерелах може не міститися необхідних деталей. А пошук інших респондентів, які могли б підтвердити раніше зафіксовані свідчення ускладняється людським фактором.

Крім того, існує ризик надмірної емоціоналізації матеріалу. У своїх рекомендаціях для моніторингу якості новин Інститут масової інформації наголошує: «Надмірна емоційність або акцентування в новині уваги на емоційну складову є зайвими» [4]. Використання художніх засобів, оціночної лексики або драматизації може змінювати сприйняття інформації аудиторією. У такому випадку інтерв'ю втрачає свою функцію як джерела фактів і починає виконувати роль емоційного впливу. Тому журналісту важливо зберігати баланс між передачею емоцій і дотриманням стандартів об'єктивності.

Особливістю використання інтерв'ю в даній тематиці є складність комунікації. У процесі роботи над матеріалами ми стикалися з труднощами встановлення контакту з респондентами, небажанням деяких з них говорити про пережите, а також із необхідністю адаптації формулювань запитань відповідно до індивідуального психологічного стану співрозмовника.

Водночас інтерв'ю дозволяє отримати унікальний матеріал, який неможливо відтворити іншими методами. Свідчення військових і цивільних формують живу історію подій, доповнюють офіційні дані, сприяють глибшому розумінню наслідків окупації. На основі таких інтерв'ю нами були створені журналістські матеріали, зокрема інтерв'ю з військовими та жителями окупованих територій, а також історія-хроніка про окупацію Енергодара.

Список використаних джерел:

1. Задирака К. «Ждуни, зрадники та жертви». Як російська пропаганда використовує жителів (де)окупованих територій і що з цим

робити. *Детектор медіа*. 2023. URL: <https://ms.detector.media/propaganda-ta-vplyvi/post/32510/2023-07-25-zhduny-zradnyky-ta-zhertvy-yak-rosiyska-propaganda-vykorystovuie-zhyteliv-deokupovanykh-terytoriy-i-shcho-z-tsym-robyty/> (дата звернення: 16.04.2026)

2. Кодекс етики українського журналіста. НСЖУ. 2013. URL: <https://nsju.org.ua/kodeks/> (дата звернення: 16.04.2026)

3. Майданюк В. Правило трьох джерел: чому важливо перевіряти інформацію з різних, незалежних джерел. *ІнфоЛайт*. 2025. URL: <https://infolight.in.ua/2025/05/29/pravylo-troh-dzherel-chomu-vazhlyvo-pereviryaty-informatsiyu-z-riznyh-nezaleznyh-dzherel/> (дата звернення: 16.04.2026)

4. Методологія моніторингу якості новин в онлайн-ЗМІ. *Інститут масової інформації*. 2018. URL: <https://imi.org.ua/monitorings/metodolohiya-monitorynhu-yakosti-novyn-v-onlajn-zmi-i28331> (дата звернення: 16.04.2026)

Дрешпак В. М., д.держ.упр., професор,
професор кафедри журналістики
Університету митної справи та фінансів

СЕМІОТИКО-ОНТОЛОГІЧНІ РОЗРИВИ ТА PR-КОМУНІКАЦІЇ: ВИКЛИКИ ЦИФРОВОЇ ДОБИ

Сучасний етап розвитку інформаційного суспільства та цифровізація всіх сфер життєдіяльності вимагають глибокого переосмислення традиційних підходів до розуміння зв'язків з громадськістю. Сьогодні PR-комунікації виходять за межі простого інформування чи формування іміджу, перетворюючись на складний процес конструювання соціальної реальності з використанням цифрових інструментів. У цьому контексті семіотичний підхід до вивчення соціокультурних явищ відкриває широкі методологічні можливості. Він дозволяє досліджувати соціальне та культурне в їхній єдності з позицій знакового характеру інтерсуб'єктної взаємодії, яка в епоху цифровізації набула безпрецедентної інтенсивності.

Досвід соціологічних, комунікативних та культурологічних досліджень (зокрема, апробований нами на прикладі комунікацій у сфері державного управління [1]) дозволяє застосувати семіотичну парадигму до вивчення актуальної проблематики сфери зв'язків з громадськістю. Семіотичний підхід допомагає врахувати генетичні властивості комунікативних процесів і пояснити низку особливостей функціонування PR в умовах цифрової доби, мережевого соціуму. Особливу увагу, на наш погляд, слід приділити у цьому контексті явищу семіотико-онтологічного розриву, яке ми розглядаємо як ознаку деструктивних процесів у певній системі, що полягає у формуванні внаслідок цілеспрямованого впливу (зокрема, у процесі PR-комунікації) нових елементів семіотичного простору, які є носіями значень/смислів, притаманних цій системі, проте,

не відображають адекватно відповідну об'єктивну (онтологічну) реальність, пов'язану з цією системою.

З позицій семіотичного підходу вивчення комунікативних явищ, зокрема й PR-комунікації, має здійснюватися у межах трьох розділів класичної семіотики (синтаксис, семантика, прагматика) [2, с. 575], які в цифрову добу набувають деяких особливостей. Саме через цю призму й пропонуємо розглянути осередки семіотико-онтологічних розривів, викликані в цифровому середовищі різними PR-впливами.

Синтаксичний рівень привертає увагу до правил поєднання знаків і створення знакових систем. У цифровому вимірі синтаксис PR-комунікацій визначається не лише давно відомими лінгвістичними чи візуальними правилами, а й архітектурою цифрових платформ, алгоритмами соціальних мереж і пошуковою оптимізацією. Цей рівень дозволяє проаналізувати внутрішню структуру семіотичних утворень, зв'язки між ними та цифровим середовищем, застосовуючи методи структурно-функціонального та мережевого аналізу.

Утім, саме на цьому рівні закладається технічний і структурний фундамент для виникнення семіотико-онтологічних розривів. Синтаксис цифрових платформ (наприклад, алгоритми Facebook, TikTok, YouTube) побудований на максимізації залученості. Алгоритми надають перевагу такому поєднанню знаків, що викликає найсильніші емоції і реакції – часто негативні, поляризаційні або сенсаційні – а об'єктивні, буденні факти отримують, відтак, менше охоплення.

Синтаксис цифрових платформ вимагає і радикального спрощення: обмеження в кількості знаків і символів одного повідомлення, короткі відео, лімітований час демонстрації. Складні явища об'єктивної реальності відповідно мають «втиснутися» у примітивні синтаксичні конструкції. У результаті відбувається втрата контексту, реальна складність проблеми губиться за яскравим візуальним рядом, створюючи ілюзію простоти вирішення складних проблем реального світу.

Через скоординовану поведінку ботів, накрутку лайків, репостів і коментарів створюється ідеальний симулякр суспільної підтримки. Віртуально ніби існує величезна структура залученості, яка не має жодного зв'язку з об'єктивною реальністю, оскільки за цими цифровими знаками немає живих людей та їхніх реальних думок. Можемо ще назвати це «фіктивним зв'язком з громадськістю». Ця синтаксичного роду проблема веде до розривів вже на прагматичному рівні, що ми продемонструємо далі.

Також через алгоритмічну архітектуру виникає система «соціальних бульбашок» і поступово зникає об'єктивна реальність навколо особи чи організації. Так, PR-комунікації конструюють різні комбінації знаків для різних ізольованих груп, а у підсумку виникає розрив не лише між реальністю та віртуальністю, а й онтологічна неможливість діалогу між різними соціальними групами, бо вони тепер по суті живуть у структурно різних семіотичних світах і їм потрібні спеціальні «мости» та «перекладачі».

Зрештою, у цифровому вимірі PR-тексти часто створюються не для людей, а для пошукових машин. Синтаксис тексту визначається правилами розміщення ключових слів, тегів, метаданих. Такий текст може бути ідеально структурованим з погляду машинного синтаксису (перебувати в топі пошуку), але бути абсолютно порожнім, нерелевантним або маніпулятивним щодо об'єктивного стану справ, до яких дотичні люди.

Семантичний рівень уможливорює аналіз різноманітних семіотичних утворень як «сховища» значень і смислів, своєрідну матрицю «організаційної та суспільної пам'яті», що сьогодні зберігається серед іншого й у вигляді «цифрових слідів». На цьому рівні ми можемо сформулювати та розшифрувати коди, які ведуть до розуміння та інтерпретації PR-повідомлень у різноманітних соціокультурних контекстах глобалізованого світу. Разом з тим, на семантичному рівні ми можемо також відслідкувати, як руйнується зміст такого повідомлення.

У цифрову добу виникає гострий конфлікт між сконструйованим ідеальним PR-образом (сучасна семіотика) та незмивним цифровим слідом (минула онтологічна реальність). Якщо раніше піарник міг легко переписати історію бренду чи особистості, створюючи нові семіотичні конструкти, адже суспільна пам'ять була короткою і гнучкою, то сьогодні інтернет «пам'ятає все». Але та пам'ять теж побудована на певних давніх зв'язках знаків/символів і значень/смислів, що стосуються організації чи особи. Відтак, піарнику у будь-якому разі доведеться більше працювати над коригуванням інтерпретації значень, а не над створенням нових семіотичних форм. У цьому річизі, до речі, розвивається нині феномен «кенсел-культури»: людину (найчастіше знаменитість, політика чи лідера громадської думки), компанію або бренд через її неприйнятну поведінку, образливі висловлювання або погляди (тобто, їх змістові характеристики) громадськість може швидко позбавити підтримки простим видаленням зі своєї соціальної чи професійної «цифрової бульбашки».

Викликом є також часто помилкове розшифровування кодів до надісланих PR-повідомлень у глобалізованому цифровому світі. Знак залишається незмінним, але його значення (семантика) радикально змінюється залежно від соціокультурного контексту того, хто його декодує. Спроба бренду пожартувати або використати певний символ може бути зчитана власною аудиторією як дотепна креативність, а в іншій частині світу, скажімо як расизм чи культурна девіація. Закладена в повідомлення семантика у такий спосіб не збігається з конкретною інтерпретацією. Це спонукає піарників бути максимально коректними у добірї семіотичних форм, які будуть адекватними змісту.

Уже давно йдеться і про такий виклик як інфляція та девальвація смислів. Він лише посилюється у цифрову добу. Зокрема, у гонитві за увагою, суб'єкти PR-комунікації перенаситили цифровий простір гіперболізованими, емоційно зарядженими кодами («революційний», «екологічний», «проривний», «соціально відповідальний»). Водночас відбувається відрив знака від його реального наповнення. І коли

семіотичні утворення систематично не пов'язуються з об'єктами онтологічної реальності (справжніми інноваціями, реформами тощо), ці коди повністю вихолощуються. Суспільство перестає реагувати на слова, бо розуміє їхню порожнечу.

Також цифрова доба піднесла й проблему, пов'язану зі штучним контентом, що використовується й у PR-комунікації. Чи не найнебезпечніший семіотико-онтологічний розрив стається тоді, коли створюються фейкові цифрові сліди (генерація історичних фотографій через ШІ, підроблені відгуки, фіктивні новини «заднім числом»). Вкидаючи ці симулякри у сховище цифрової пам'яті, комунікатори створюють семіотичну реальність, якої ніколи не існувало в онтологічному просторі. І проблема тут в тому, що для майбутніх поколінь цей штучний цифровий слід стане єдиною доступною «правдою» про наше сьогодення.

І ще один з викликів семантичного рівня полягає у тому, що цифрові спільноти замикаються у своїх інформаційних бульбашках, формуючи власні семантичні матриці. Люди використовують одні й ті самі слова (наприклад, «свобода», «справедливість», «демократія», «успішність»), але через перебування в різних цифрових контекстах вкладають у них іноді абсолютно протилежні смисли. PR-комунікація у такий спосіб втрачає здатність об'єднувати суспільство, оскільки зникає єдиний код для правильної інтерпретації повідомлень усіма групами і саме з його відновлення почасти слід починати будь-який сеанс PR-взаємодії.

Прагматичний рівень стосується особливостей використання знаків суб'єктами комунікації. У цифровому суспільстві цей рівень дозволяє розглянути роль PR-взаємодії у кількох ключових аспектах: комунікативному (забезпечення інтерактивного діалогу), соціокультурному (інституціоналізація нових цифрових цінностей), репутаційному (легітимація діяльності корпоративних чи соціальних суб'єктів) та управлінському (використання семіотичних форм як комплексу засобів управління поведінкою споживачів чи стейкхолдерів). З цієї позиції ми теж можемо виокремити низку викликів, що здатні зумовлювати семіотико-онтологічні розриви у сприйнятті громадськістю організацій чи осіб.

Насамперед, у цифрову епоху бренди, організації, особи декларують максимальну відкритість та готовність до спілкування (через коментарі, чати, прямі ефіри). Проте, симуляція взаємодії замість реального зворотного зв'язку є тут викликом. Сучасні PR-інструменти здатні забезпечити формально активний діалог з громадськістю: чат-боти надають шаблонні відповіді, незручні коментарі приховуються модераторами, але це у багатьох випадках не веде до реальних суспільних змін. Відтак, комунікація стає «глухою», хоча виглядає як бурхлива розмова.

Це один ризикований осередок розривів формується, так би мовити, «ціннісним лицемірством». Громадськість вимагає від організацій чи осіб мати певну соціальну позицію щодо екології, прав людини, рівності тощо і ті активно використовують різноманітні семіотичні форми

(символи, емблеми, гасла, інше), аби показати свою приналежність до цих цінностей. Скажімо, бренд тимчасово змінює логотип на підтримку певного соціального руху, що може бути інтерпретовано як потужний семіотичний жест. Але в буденній реальності ця компанія не перераховує жодних коштів на розв'язання такої проблеми, може експлуатувати працівників або мати нерівність у керівництві. Знак соціальної відповідальності у такий спосіб використовується суто для іміджетворення, без реальної підтримки цих цінностей в організації.

З попереднім чинником пов'язана й легітимація через «метрики марнославства», які не забезпечують реальної якості організації, особи. Репутація в інтернеті тут часто стає самостійним конструктом, відірваним від фізичної діяльності суб'єкта. PR-діяльність у такому випадку спрямовується на накручування показників: мільйони підписників, штучні лайки, «дуті» звіти в мережах, куплені місця в цифрових рейтингах і відзнаках. У цифровому вимірі організація, наприклад, отримує статус «лідера ринку», «народного вибору» (семіотична легітимація), але її реальний продукт, рівень сервісу чи соціальний внесок можуть бути вкрай низькими. І лише коли виникає кризова ситуація, цей розрив стає зазвичай очевидним, а «цифровий фасад» миттєво руйнується.

Отже, в цьому повідомленні ми виклали наше бачення ризиків щодо формування семіотико-онтологічних розривів, які можуть звести нанівець реальні ефекти PR-комунікації в умовах цифрового світу. У світлі трьох рівнів семіотичного аналізу нами з'ясовано такі основні тенденції.

1. У цифровому суспільстві машинні правила поєднання знаків (алгоритми) почали диктувати людям, якою вони бачитимуть реальність. Синтаксичний аналіз сучасних PR-комунікацій свідчить, що семіотико-онтологічний розрив тут виникає через байдужість машин до об'єктивності істини – їм важливі лише ідеальна структура зв'язків та утримання уваги користувача.

2. На семантичному рівні ми бачимо, що цифровий світ не просто прискорює передачу інформації, він робить сенси крихкими і водночас фіксує їх назавжди. PR-фахівець сьогодні має бути не просто генератором і транслятором повідомлень, а й своєрідним архітектором смислів, який віртуозно працюватиме на мінливому полі чужих інтерпретацій та «вічної» цифрової пам'яті.

3. На прагматичному рівні семіотико-онтологічні розриви можуть бути описані як цілеспрямована маніпуляція. Знаки використовуються не для того, щоб репрезентувати реальність, а для того, щоб змусити аудиторію здійснити вигідний для PR-суб'єкта крок, керуючись ілюзіями та симулякрами. Проте такий підхід може призвести до кризи, яка й викриє маніпулювання.

За таких умов постійний моніторинг семіотичного простору організацій та осіб дозволяє піарнику своєчасно виявити загрози семіотико-онтологічних розривів, пов'язаних із суб'єктами – замовниками

PR-послуг. Головний виклик для сучасного фахівця з комунікацій полягає не у створенні досконалого цифрового симулякра, здатного зманіпулювати цільовою аудиторією, а в цілеспрямованій діяльності, зорієнтованій на збалансування семіотичних (символічних) і об'єктивно реальних (фактичних) елементів діяльності, життя організації чи особи, які встановлюють і підтримують взаємини зі своєю громадськістю.

Відтак, тривала довіра в цифровому суспільстві, як і раніше, конвертується в реальний капітал лише тоді, коли за семіотичною формою стоїть конкретна онтологічна суть. Ключова ж особливість цифрової доби полягає лише в тому, що сучасні технології дозволяють блискавично масштабувати ілюзії та монетизувати «порожні» знаки, отримуючи тимчасовий соціальний чи економічний ефект, доки суспільство не розпізнає цей фатальний розрив між «картинкою» та реальністю й не видалить маніпулятора зі своєї «бульбашки».

Список використаних джерел:

1. Дрешпак В. М. Знаки та символи в державному управлінні : монографія. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2010. 338 с.
2. Філософський енциклопедичний словник / НАН України. Ін-т філософії ім. Г. С. Сковороди. К. : Абрис, 2002. 744 с.

Дрешпак В. М., д. н. держ. упр., професор,
професор кафедри журналістики Університету митної справи та фінансів
Бідняк М. О., студентка Університету митної справи та фінансів

ІНФОРМАЦІЙНА КАМΠΑНІЯ З ПРОСУВАННЯ ФЕСТИВАЛЮ УКРАЇНСЬКОЇ КРЕАТИВНОСТІ: ГОЛОВНІ АСПЕКТИ КОНЦЕПЦІЇ

У сучасному контексті розвитку інформаційного суспільства технології подієвої комунікації набувають дедалі більшого значення як ефективний інструмент просування культурних та креативних ініціатив. З огляду на зростання конкуренції в інформаційному просторі та зміну моделей споживання, формати подій (фестивалі, вистави, перформанси) дозволяють не лише привернути увагу публіки, але й створити емоційний зв'язок між митцем та аудиторією. О. Іванова зазначає, що однією із головних функцій конкурсів і фестивалів є комунікативна. Така фестивальна комунікація відбувається з метою спільної діяльності, обміну інформацією та культурним досвідом, поширення нових культурних цінностей і смислів, формування нових соціальних груп і товариств, задоволення потреби в спілкуванні, пошуку творчих партнерів та однодумців [1]. Саме тому розробка проекту та комунікативний супровід таких подій, особливо в сучасних умовах широкої діджиталізації є актуальним напрямом професійної діяльності фахівців з масової комунікації.

У цьому повідомленні ми розглядаємо підходи щодо розробленої нами концепції застосування технологій подієвої комунікації для просування творчих проєктів, а саме: фестивалю української креативності «Відчуй: FeellArtUA», який має на меті поєднати та репрезентувати твори молодих авторів у галузі літератури та мистецтва. Головною метою проєкту є просування та подальший розвиток української креативності та підвищення інтересу до неї у молоді. Успіх такого проєкту безпосередньо залежить від якості інформаційної кампанії та дотримання ключових умов для успішної комунікації.

Розроблена концепція ґрунтується на розробках зарубіжних і українських вчених. Важливість комунікації як основи успішної фестивальної діяльності заходах підтверджена їх науковими дослідженнями. Зокрема, Д. Гетц зазначає, що події є ефективним інструментом для формування іміджу та залучення аудиторії, оскільки вони поєднують вплив комунікації з емоційними переживаннями [2]. Це демонструє придатність фестивальних форматів для просування креативних проєктів.

З теоретичної точки зору, реалізація такого проєкту відповідає концепції «економіки вражень», запропонованої Дж. Пайном і Дж. Гілмором, згідно з якою сучасний споживач цінує не лише продукт, але й досвід, пов'язаний із його споживанням. У цьому сенсі фестиваль виступає як платформа для створення унікального емоційного досвіду, що підсилює зв'язок між аудиторією та культурним контентом [3].

Першою важливою умовою ефективної комунікації, пов'язаної з таким подієвим заходом як фестиваль, є чітке визначення цільової аудиторії нашого креативного проєкту. Фестиваль «Відчуй: FeellArtUA» орієнтований, перш за все, на молодь віком від 16 до 30 років, яка активно споживає цифровий культурний контент та цікавиться сучасними тенденціями, самореалізацією та національною ідентичністю. Мета фестивалю – безпосередньо акцентувати саме на українську творчість та її підтримку, що є особливо актуальним в наш час, коли велика кількість молоді відмовляється споживати російський контент та шукає нове. «Відчуй: FeellArtUA» спрямований на демонстрацію молодій аудиторії талановитих українських митців, нових та вже знайомих авторів, або навіть залучити власне саму цю аудиторію до креативної діяльності.

Ця цільова група характеризується високою активністю в соціальних мережах, критичним мисленням, переважно прагненням до візуальної обробки інформації та потребою у швидкому доступі до контенту. Водночас важливо враховувати, що ця цільова група є неоднорідною: вона включає як активних творців (митців, студентів творчих спеціальностей), так і пасивних споживачів, які все ще розвивають свої культурні вподобання. Тому комунікаційна стратегія має бути багатогранною: з одного боку, важливо створювати спеціалізований та релевантний контент, а з іншого – забезпечити легкозрозумілу та емоційно захопливу презентацію.

Специфічні особливості взаємодії з молодими цільовими групами також розглядаються в роботі Г. Дженкінса. Він наголошує, що сучасна аудиторія активно бере участь у процесі комунікації та хоче не лише споживати контент, а й створювати його самостійно [4]. Це обґрунтовує необхідність використання інтерактивних форматів і залучення аудиторії до створення контенту в рамках фестивалю.

Другим ключовим фактором успішної інформаційної кампанії є вибір каналів комунікації. Цифрові платформи, особливо Instagram, TikTok, YouTube та Telegram, сьогодні відіграють домінуючу роль. Вони дозволяють швидко поширювати інформацію, залучають широку аудиторію та сприяють розвитку спільноти навколо заходу. Для фестивалю «Відчуй: FeellArtUA» нами пропонується використовувати здебільшого візуальний контент: короткі відео з учасниками та на локації заходу, кадри бекстейджів, анонси виступів та інтерактивні формати. Але також не можна забувати про сайт, адже не менш важливо для споживачів мати зручну сторінку з усією інформацією про подію, фотографіями, описом майстеркласів та іншого. Це вже підвищує довіру та якість інформаційної кампанії. Співпраця з інфлюенсерами, блогерами, культурними діячами та медіа теж є важливими платформами комунікації. Залучення лідерів громадської думки зміцнює довіру до проєкту та розширює його охоплення. Водночас, ефективна комунікаційна кампанія, відповідно до концепції інтегрованих маркетингових комунікацій, має забезпечувати скоординоване використання різних каналів для досягнення максимального ефекту. Це зумовлює необхідність поєднання цифрових і традиційних каналів під час просування фестивалю, особливо використання в комплексі зовнішньої реклами, плакатів, банерів, листівок, безпосередньої комунікації в освітніх та культурних закладах. Це охоплює аудиторію, яка не завжди є цифровою, та підвищує загальну видимість фестивалю.

Третій аспект стосується визначення ресурсів, необхідних для інформаційної кампанії. До них належать як матеріальні, так і нематеріальні ресурси. Матеріальні ресурси включають фінансування (для реклами, виробництва контенту та організації заходів), технічну підтримку (фото, відео, сценічне та звукове обладнання) та персонал: команду спеціалістів із комунікації в соцмережах, дизайнерів, PR-менеджерів та організаторів.

Нематеріальні ресурси охоплюють креативні ідеї, концепцію бренду фестивалю, його візуальну ідентичність і загальну комунікаційну стратегію. Назва «Відчуй: FeellArtUA» вже викликає емоційний зв'язок з мистецтвом та натхненням, що є ключовим елементом позиціонування. У цьому контексті доцільно розробити унікальний візуальний стиль та послідовний, впізнаваний і привабливий стиль комунікації для молодшої аудиторії.

Вагому роль як ресурс відіграє контент. Його якість, регулярність та актуальна відповідність інтересам аудиторії здатні істотно вплинути на ступінь її залученості. Контент має бути різноманітним, починаючи від інформативних анонсів і закінчуючи розважальними та освітніми матеріалами, що підкреслюють цінність української культури та творчості.

Поєднання зазначених трьох аспектів стане запорукою ретельної розробки та ефективної реалізації фестивалю «Відчуй: FeellArtUA».

Список використаних джерел:

1. Іванова О. Прояви та форми конкурсно-фестивальної комунікації. Сучасне мистецтво. 2021. Вип. 17. С. 131–144.
2. Getz D. Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events. Routledge, 2007. 442 p.
3. Пайн Дж., Гілмор Дж. Економіка вражень. Битва за час, увагу та гроші клієнта. Пер. з англ. А. Цвіра. Х.: Vivat, 2021. 365 с.
4. Jenkins H. Convergence Culture: Where Old and New Media Collide. NYU Press, 2006. 368 с.

Дрешпак В. М., д. н. держ. упр., професор,
професор кафедри журналістики Університету митної справи та фінансів
Богуш Д. Р., студентка Університету митної справи та фінансів

АУДІОВІЗУАЛЬНІ ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ ДО ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ ЗВО В УМОВАХ КРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ І ВОЄННОГО СТАНУ

Підходи до просування освітніх послуг хоча і мають певні принципи, але змінюються відповідно до змін у суспільно-політичному житті країни. Повномасштабна війна не стала виключенням. До початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну у 2022 році, стратегія просування навчання та отримання вищої освіти у спеціалізованих закладах ґрунтувалась також і на демонстрації яскравого студентського життя. На сьогодні, ключовим запитом абітурієнтів та їхніх батьків стали безпека, стабільність і прозорість. Виходячи з цього, аудіовізуальні продукти тепер виступають не просто інструментом PR-технологій, а критично важливим елементом кризових комунікацій.

Сучасним українським закладам вищої освіти (ЗВО) необхідно активніше взаємодіяти з аудиторією в соціальних мережах, вивчаючи її уподобання, тим самим визначаючи найдієвіші підходи до побудови комунікаційної політики закладу [1, с. 155]. Доцільно відзначити, що майже кожна людина щодня споживає контент через соціальні мережі, тому треба активно рекламувати та позиціонувати свій заклад в соцмережах, бо відмова від цієї онлайн платформи призведе до втрати зв'язку з майбутніми студентами.

Відеоконтент як спосіб комунікації має один з найвищих рівнів емоційного впливу [2]. Наприклад, відео можуть ефективно як і знижувати рівень тривожності цільової аудиторії, так і зацікавити онлайн-глядача для подальшого придбання товару або користування послугою. Відеоконтент у темі просування освітньої програми університету може виглядати як

підтвердження текстовому формату про функціонування закладу: облаштовані укриття, підтримка гібридної форми навчання, забезпечення роботи конвергентних медіалабораторій. Аудіовізуальний продукт стає головним доказом «наживо» [4]. Тобто в умовах сучасних викликів така візуалізація безпеки та стабільності перетворюється з простого рекламного інструменту на фундаментальну основу для формування довіри. Саме щирість і відкритість, які транслює якісний відеоконтент, дозволяють абітурієнтам та їхнім батькам відчувати реальну турботу закладу про їх дітей.

Слід розглянути відеоконтент і як інструмент особливого значення, якого він набуває під час промоції програм, безпосередньо пов'язаних з роботою в інформаційному полі [3]. Створення відео, що демонструють залученість студентів до виконання практичних робіт з відпрацюванням навичок – до прикладу, опанування кризових комунікацій та протидії дезінформації – формують образ актуального навчального закладу у своєї цільової аудиторії.

Наш досвід розробки промороликів для освітньої програми «Журналістика, реклама та зв'язки з громадськістю» кафедри журналістики Університету митної справи та фінансів ще раз підкреслює, що фокус на фаховій підготовці до реальних викликів інформаційної війни викликає більш глибоку довіру в абітурієнтів. Зокрема, абітурієнт бачить, що програма озброює його конкретними інструментами для фахового спротиву. Також проморолик, який відкрито артикулює складні питання інформаційної безпеки, етики та протидії дезінформації, показує, що кафедра не відірвана від реальності, а діє на випередження. А показуючи, як студенти вчаться захищати себе і суспільство від інформаційних маніпуляцій, університет транслює безпеку на вищому, когнітивному рівні. Зрештою, відмова від суто постановочних рекламних кадрів на користь більш документальних епізодів (робочі моменти розробки проєктів, моделювання медіадіяльності, обговорення публікацій у медіа тощо) формує образ серйозної, експертної інституції. Це переводить комунікацію з формату банальної реклами у формат залучення до фахової спільноти.

Під час повномасштабної війни, коли кризові комунікації стають невід'ємною частиною інформаційної діяльності, більшою мірою документальний відеоконтент, що розповідає про особливості освітньої програми та підготовки здобувачів за нею, доповнюють уявлення абітурієнта про заклад і складають враження в загальний «складений пазл». Такими матеріалами, до прикладу, можуть бути відповіді викладачів і студентів на запитання авторів проморолика.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що в умовах кризових комунікацій під час війни правильно побудована аудіовізуальна комунікація з якісним контентом дозволяє зберегти позитивний імідж закладу вищої освіти. Не менш важливим є і можливість сформувати міцний зв'язок з абітурієнтом завдяки висвітленню аспектів захищеності університету та експертності викладачів і студентів старших курсів з питань безпеки. У такий спосіб, чесна, експертно орієнтована аудіовізуальна комунікація перестає бути просто PR-технологією і

стає органічною частиною самої освітньої програми, що постійно актуалізується.

Список використаних джерел:

1. Купко А., Мельніченко О. Концепція креативного рекламування в соціальних мережах. Журналістика та реклама: вектори взаємодії: матер. V Міжнар. наук.-практ. конф., 22 бер. 2023 р.). Київ: ДТЕУ, 2023 С. 153–155.
2. Головка О. А. Сайт вищого навчального закладу як елемент сучасної масової комунікації. Обрії друкарства. 2019. № 1 (7). С.45–61.
3. Види контенту. Яким він буває та де його використовувати?
URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/vidy-kontenta-kakim-byvaet-i-gde-ego-ispolzovat/>
4. The use of video and multimedia as learning evaluation tools / S. K. Anam, N. M. Putri, D. Susilawati et al. DEVOTIONIS: Journal of Community Service. 2026. Vol. 3, No. 1. P. 29–37.

Дрешпак В. М., д. н. держ. упр., професор,
професор кафедри журналістики Університету митної справи та фінансів
Сіра А. М., студентка Університету митної справи та фінансів

СТОРІНКА СТУДІЇ ТАНЦЮ VOVK_AIR_STUDIO У СОЦІАЛЬНІЙ МЕРЕЖІ INSTAGRAM: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНЦЕПЦІЇ

Цифровий простір сьогодні щільно заповнений відео – і це не випадково. Такий контент, зокрема відеоматеріали, став основним інструментом реклами, особливо для креативних бізнесів. Танцювальні студії, студії спорту, як vovk_air_studio, нині потребують стратегії, що допоможе привернути нову аудиторію та утримати існуючих клієнтів.

Для цього платформа Instagram підходить якнайкраще. Це – платформа, де основою є візуальний контент – фото, відео, інфографіка. Наприклад, короткоформатні ролики тут роблять диво: вони передають атмосферу, емоції, унікальність студії, а пости з фотоматеріалами підкріплюють це все. Саме тому нашим основним завданням і є розробити ефективну концепцію просування vovk_air_studio через такий контент.

Відео в цифровому середовищі – це потужний інструмент. Воно передає інформацію динамічно, емоційно, утримує увагу краще, ніж текст чи статичні картинки. Психологія тут проста: відео активує кілька каналів сприйняття одночасно, люди краще запам'ятовують бренд. Для танцювальних студій та спорту це особливо цінно. Адже як можна показати динаміку, енергію, атмосферу через фото? Неможливо. Відео – це єдиний спосіб передати те, що робить студію живою, привабливою [1].

Відеоконтент як рекламний інструмент має чимало переваг: емоційний контакт з аудиторією, передача атмосфери та контексту, динамічне подання інформації. На відміну від статичних матеріалів, відео дозволяє продемонструвати процес, зміни та результати в реальному часі – це особливо

критично для сервісних бізнесів. Для танцювальних студій це означає можливість показати рівень тренувань, компетентність тренерів та позитивну атмосферу закладу, що впливає на рішення майбутніх клієнтів записатися [2].

Відеоконтент – критично важливий для реклами в соціальних мережах. Поєднує емоції, інформацію, досягає комерційних цілей. Для таких студій це вже не рекомендація, а необхідність. На цифровому ринку без якісного відео просто не конкурувати [3].

Instagram – платформа, яка справді впливова для бізнесу, особливо креативного. Унікальна комбінація функцій, потужні алгоритми, аудиторія, що активно взаємодіє з контентом. Особливістю Instagram є те, що він є як комунікаційний канал та канал продажу, що застосовується переважно для молоді, оскільки на 67 % уся кількість підписників складається із людей віком від 18–34 років, до того ж активними користувачами виступають переважно жінки, які становлять 55 % аудиторії [4]. Тобто для сервісних бізнесів, орієнтованих на жіночу аудиторію, це просто ідеально.

Демографічний аналіз Instagram в Україні також показує: основу аудиторії складають молоді дорослі та люди середнього віку. Вони активно шукають послуги, розваги, взаємодіють з контентом. Для студій, що просувають активності, це означає одне – цільова аудиторія вже там. Вона готова, чекає на релевантний контент [5].

Водночас функціональні можливості Instagram постійно розширюються, надаючи бізнесам різноманітні інструменти для комунікації з аудиторією. Основні формати контенту включають традиційні пости, Stories, Reels та IGTV, кожен з яких має специфічне призначення в маркетинговій стратегії сторінки.

Особливості візуальної комунікації в Instagram ґрунтуються на тих принципах дизайну та естетики, які впливають на сприйняття бренду аудиторією. Колірна палітра, композиція, типографіка та загальна візуальна ідентичність створюють перший враз та формують впізнаваність бренду [6, с. 130–132]. Для студії танцю це означає необхідність розробки послідовної візуальної стратегії, яка відображає енергію, динаміку та атмосферу закладу.

У концепції ми враховуємо, що Instagram працює через машинне навчання – алгоритм аналізує, як користувачі взаємодіють з контентом, і підбирає їм те, що їм цікаво. Платформа дає перевагу постам, які збирають багато активності: лайки, коментарі, поділи, збереження. І ось чому це важливо – якість і релевантність контенту прямо впливають на те, скільки людей його побачать.

Отже, Instagram – це реальна можливість для танцювальних студій. Велика аудиторія, алгоритми, які розповсюджують контент, різні формати – все це працює на реалізацію поставленої мети. Щоб досягти успіху, потрібно розуміти особливості платформи: хто там є споживачем контенту, які інструменти доступні авторам контенту, як працює алгоритм. У такий спосіб

Instagram дає студіям танцю шанс не просто продавати послуги, а будувати реальну спільноту, створювати емоційний зв'язок з клієнтами.

Список використаних джерел:

1. Довбуш О. С. Методика та механізми використання відеоконтенту в рекламному інтернет-середовищі. Проблеми системного підходу в економіці. 2022. Вип. 2(88). С. 171–175.
2. Янчук Т. В., Романова М. М. Роль відеоконтенту в Digital-Маркетингу: аналіз ефективності коротких відео на прикладі TikTok, Instagram reels та YouTube Shorts. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 70. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5319/5261>
3. Дубінін В. Висвітлення хореографічного мистецтва у соціальних мережах (на прикладі вуличних стилів танцю). Вісник Львівського університету. Серія Мистецтво. 2025. Вип. 26. С. 284–298.
4. Зіньцьо Ю.В., Федорук М.С. Основні види та формати контенту для SMM. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 71. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5550/5488>
5. Похилько С.В., Еременко А. Ю. Соціальні мережі як майданчик для створення та розвитку бізнес-проектів. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2020. Вип. 3. С. 130–139.
6. Марченко О. М. Маркетинг у соціальних мережах: навч. посіб.. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. 256 с.

Думчиков О. В., студент магістратури

Національного університету «Львівська політехніка»

Козак М. Я., к.біол.н., доцент кафедри соціології та соціальної роботи

Національного університету «Львівська політехніка»

ОСОБЛИВОСТІ МЕДІАКОНТЕНТУ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ МОЛОДІЖНОЇ РОБОТИ: ДОСВІД МОЛОДІЖНИХ ЦЕНТРІВ ЛЬВІВЩИНИ

В інформаційному просторі Львівщини за останні роки спостерігаються активні трансформації форматів медіаконтенту корпоративних медіа молодіжних центрів як засобу віртуальної підтримки, соціалізації та профілактики дезадаптації різних груп молоді. Вітчизняні дослідження також класифікують інструменти створення інформаційного контенту та цифрові комунікації як складову «цифрової молодіжної роботи» у стратегічному залученні молоді й її розвитку в онлайн середовищі [1, с. 15]. Крім того, у рекомендаціях для розробників обласної програми «Молодь Львівщини 2026 – 2030» наголошено на важливості залучення соціальних мереж, медіакампаній для подолання інформаційного розриву, зміцнення соціальної згуртованості молоді [2, с. 87]. Актуальний досвід використання медіаконтенту у реалізації подібних підходів особливо помітно сьогодні на прикладі соціальних мереж

«МолоДвіжЦентр.Львів» (муніципальний молодіжний простір КУ «Львівський міський молодіжний центр» мережі «ТВОРИ!») та КЗ ЛОР «Львівський обласний молодіжний центр».

Соціальні медіа простору МолоДвіжЦентр.Львів (КУ «Львівський міський молодіжний центр») [3], віртуально відтворюють емпauerмент, навігацію до молодіжних послуг, просуваючи муніципальний простір як інклюзивний для саморозвитку молоді у Львові. При цьому молодіжна аудиторія розглядається і як активний суб'єкт, і у ролі організатора заходів для самореалізації інших груп молоді, користуючись локаціями простору. Стратегічну роль відіграє медіавізуалізація доступності інфраструктури (безкоштовний коворкінг для підтримки професійних, соціальних, освітніх потреб шкільної та студентської молоді, зали для превентивних заходів, безпечного дозвілля, кімнати для конфіденційної цифрової взаємодії, кухня, кав'ярня). Якщо за 2023–2024 р. демонструвалося медіа-анонсування заходів, чи просвіта щодо активізму, ментального здоров'я (відео з експертами-психологами, відгуки у Reels студентів коледжів як учасників молодіжного проєкту «Молофактури» та ін.), то у 2025–2026 рр. медіастратегія переважає у сервісному висвітленні безкоштовного коворкінгу та послуг Центру. Особливо в умовах криз медіаресурси позиціонують простір як стильний пункт незламності (безкоштовний інтернет, технічне забезпечення, світло, доступні настільні ігри, читання книг), що критично для потреб молоді. З інших прикладів є інтерактивний контент з емпauerментом як візуалізовані картки дописів-каруселей (мотиваційні поради з психосоціальною підтримкою, матеріали що долають стереотипи, негативні установки, часто поширених у молодіжному середовищі). З використанням мемів, неформального і розважального стилю комунікації усе це також допомагає формувати дружній образ молодіжних працівників та самого простору. Отже, така модель соціальних медіа, медіаконтенту муніципального молодіжного простору відіграє ключову роль у зниженні соціальних бар'єрів молоді, соціальної ізоляції й готує відвідувачів до дружнього знайомства з послугами ще заздалегідь до фізичної взаємодії на рівні громади.

Соціальні мережі КЗ ЛОР «Львівський обласний молодіжний центр» [4], у порівнянні з цим відіграють інформаційну та координаційну роль на регіональному рівні. Цифрові комунікації, медіаконтент є ключовими при просуванні превентивно-неформальних заходів з соціальної інтеграції, самореалізації з формами мобільної молодіжної роботи для молоді Львівщини, включно з віддалених громад. Медіаконтент ЛОМЦ відіграє роль у адвокації молодіжної політики, зменшенні стигматизації державних і міжнародних ініціатив щодо підтримки різних груп молоді. За попередні роки спостерігається наявність публікацій, які системно просувають виїзні тренінги, інші заходи для молоді за запитами громад Львівщини у межах проєктів як «ІмпактБус» (роз'яснювальні Reels-міні інструкції від молодіжних працівників для громад щодо алгоритмів виїзних заходів,

підсумкові публікації з рефлексіями досвіду як міні-сюжети про проведені симуляційні ігри з U-Point Львівщина, тренінги з лідерства, фінансової грамотності презентації U-Report, ін.). Навігаційну роль окремо виконує і рубрика інтерактивних дописів-каруселей з віртуальними оголошеннями подій та ініціатив(включно і від інших організаторів) що сприяють у соціалізації, розвитку молоді. Перспективними прикладами у зниженні дистанції між посадовцями та молодими людьми є матеріали що репрезентують мотиваційні цитати керівництва профільного департаменту ЛОВА, молодіжних працівників або учасників заходів. При просуванні програм як «Молодіжна модель Львівської обласної ради» до прикладу формується підтримка у професійній реалізації, активної участі молоді у державному секторі, сприяючи у політичній соціалізації аудиторії.

Таким чином, моделі цифрової молодіжної роботи на прикладі корпоративних медіа молодіжних центрів Львівщини демонструють різні стратегічні моделі в інформуванні молоді про послуги з соціалізації. Медіаконтент «МолоДвіжЦентр.Львів» (КУ «Львівський міський молодіжний центр») акцентує на моделюванні простору з неформальним стилем, стимулюючи безбар'єрне відвідування молоді на рівні міста, тоді як у соціальних мережах ЛОМЦ медіаконтент є ключовим засобом для політичної соціалізації молоді, формування довіри до послуг, включаючи виїзні заходи, формат мобільної роботи у Львівській області.

Список використаних джерел:

1. Цифрова молодіжна робота : навч.-метод. посіб. / О. Р. Артюх, Т. В. Андріюченко, О. О. Ганенко, Н. В. Дзюба, Л. П. Мукосєєва, І. В. Пеша, Н. В. Тілікіна. Київ : Держ. ін-т сімейної та молодіжної політики, 2021. 84 с.
2. Аналіз потреб та запитів молоді Львівської області : аналіт. звіт за результатами комплекс. дослідж. (серп. – жовт. 2025 р.) / О. Бікла, О. Івасів; ГО «Молодіжна платформа». Львів, 2025. 90 с.
3. МолоДвіжЦентр. Львів: <https://www.instagram.com/molodvizhcenter.lviv/>
4. Львівський обласний молодіжний центр: https://www.instagram.com/official_page_lomc/

Кодацька Н. О., к.соц.н., доц.,
завідувач кафедри журналістики Університету митної справи та фінансів
Любарська Д. С., студентка Університету митної справи та фінансів

ВПЛИВ ВІЙНИ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ КОНТЕНТУ РЕГІОНАЛЬНИХ МЕДІА

Повномасштабна війна, розв'язана російською федерацією проти України, зумовила глибинні зміни у функціонуванні медіасистеми, що проявляються у трансформації змістових, жанрових і функціональних характеристик інформаційного контенту, особливо на рівні регіональних медіа, діяльність яких безпосередньо пов'язана з локальними спільнотами

та оперативним реагуванням на кризові виклики. У зв'язку з цим наукове осмислення трансформації контенту регіональних медіа набуває особливої актуальності, оскільки зазначені процеси впливають на формування суспільної думки, інформаційну безпеку та соціальну стійкість населення.

Сучасний етап розвитку українського медіапростору характеризується суттєвими змінами, спричиненими воєнними подіями, унаслідок яких відбувається переорієнтація інформаційного контенту на висвітлення бойових дій, наслідків збройної агресії, діяльності органів державної влади та процесів міжнародної підтримки України, що фіксується у дослідженнях медіаландшафту 2022–2024 років [1]. Зафіксовано зростання попиту на оперативну та достовірну інформацію, що зумовлює домінування новинного контенту, який характеризується високим рівнем актуальності, лаконічністю викладу та орієнтацією на швидке сприйняття аудиторією. Аналізуючи відгуки аудиторії в соціальних мережах, зазначимо, що 60% коментарів від глядачів були позитивними. Користувачі висловлювали вдячність за об'єктивне та своєчасне інформування. До прикладу, під постами в соціальних мережах, пов'язаними з ефірами програми, користувачі часто підкреслювали важливість правдивих новин в умовах інформаційної війни. Високу оцінку отримали сюжети, де аналізували міжнародні реакції на повномасштабне вторгнення, та інтерв'ю з військовими експертами [3].

Регіональні медіа в умовах війни виконують функцію ключових комунікаторів між владою та громадою, що зумовлює трансформацію їхнього контенту у напрямі посилення соціальної орієнтації, яка проявляється у висвітленні питань евакуації, забезпечення гуманітарною допомогою, діяльності волонтерських ініціатив та адаптації населення до нових умов життя. Психологічний вплив медіаконтенту в умовах війни набуває особливого значення, оскільки інформаційні повідомлення здатні формувати емоційні реакції аудиторії, впливати на рівень тривожності та визначати поведінкові стратегії, що підтверджується результатами дослідження впливу медіаконтенту на студентську молодь, де встановлено тісний зв'язок між змістом інформації та емоційним станом реципієнтів [2]. За таких умов редакційна політика регіональних медіа орієнтується на поєднання інформативної функції з елементами психологічної підтримки, що виявляється у включенні матеріалів мотиваційного та соціально згуртовуючого характеру.

Війна продемонструвала й суперечливу роль соціальних медіа: з одного боку, вони стали важливим інструментом інформування, мобілізації та волонтерської координації, а з іншого – каналом поширення ворожої пропаганди, фейків і паніки. У таких умовах виникає потреба в оновленні підходів до інформаційної безпеки, балансу між свободою слова й регуляцією, а також посиленні ролі журналістики як джерела перевіреної інформації [4].

Зміни у медіаспоживанні, що проявляються у зростанні використання онлайн-ресурсів і мобільних пристроїв, визначають нові вимоги до контенту, серед яких ключового значення набувають

оперативність, доступність і достовірність інформації, що зумовлює посилення стандартів журналістської діяльності та необхідність протидії дезінформації [1]. Відзначається активне використання соціальних мереж і месенджерів як основних каналів оперативного інформування, що зумовлює адаптацію контенту до коротких форматів і підвищення ролі візуальних елементів, які забезпечують швидке сприйняття інформації в умовах інформаційного перевантаження.

У висновку можемо зазначити, що вплив війни на трансформацію контенту регіональних медіа України проявляється у системних змінах тематичної структури, жанрових характеристик і функціонального призначення інформаційних матеріалів, що зумовлено потребами суспільства в умовах кризової ситуації. Домінування воєнної тематики, посилення соціальної спрямованості контенту та зростання емоційної складової повідомлень визначають специфіку сучасного медіапростору, у межах якого регіональні медіа виконують не лише інформативну, але й мобілізаційну, інтеграційну та психологічну функції.

Список використаних джерел:

1. Безчотнікова С., Зражевська Н. Український медіаландшафт під час війни (2022–2024 рр.): трансформація, реакція на війну, динаміка медіаспоживання. *Інтегровані комунікації*. 2024. №2 (18). С. 6–14.
2. Мрака Н. М. Вплив медіа-контенту на студентську молодь під час війни в Україні (приклад опрацювання фільму «Україна в огні 2»). *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна*. 2022. Вип. 1. С. 34–42.
3. Пуцята І. Тележурналістика під час повномасштабної війни: аналіз контенту українських медіа про російську-українську війну. *Communications and Communicative Technologies*. 2024. №24. С. 59–67.
4. Тат'янченко А. Ю. Трансформація українського медіапростору в умовах війни: виклики та перспективи конвергенції. *Обрії друкарства*. 2025. №2(18). С. 148–162.

Ривліна В. М., к.г.н., доц., доцент кафедри журналістики

Університету митної справи та фінансів

Паславська Д. В., студентка Університету митної справи та фінансів

РОЛЬ ЛОКАЛЬНИХ INSTAGRAM-БЛОГІВ У ФОРМУВАННІ СОЦІАЛЬНОЇ ЗГУРТОВАНOSTІ (НА ПРИКЛАДІ м. ДНІПРО)

У періоди криз, таких як війна чи масштабні потрясіння, питання соціальної згуртованості набуває особливого значення і стає однією з ключових тем обговорень. У подібних обставинах звичні моделі взаємодії порушуються, рівень тривожності, загрози та невизначеності помітно зростає. Соціальна ідентичність здатна відігравати конструктивну роль, сприяючи формуванню згуртованості на основі спільних ідентичностей. Проте в умовах тривалого травматичного стресу та соціальних потрясінь

вона може зазнавати трансформацій, що призводить до загострення міжгрупових конфліктів і поглиблення ізоляції між групами [1]. Саме тому пріоритетними стають довіра, взаємопідтримка та відчуття єдності. Завдяки згуртованості громади здатні адаптуватися до нових викликів і зберігати свою цілісність навіть у складних умовах [2].

Під час повномасштабної агресії Росії проти України роль локальних медіаканалів зазнала суттєвих змін. Соціальні мережі стали не лише платформами для спілкування та реклами, але й центром актуальної інформації та простором для об'єднання людей. Особливість організації блогосфери, що проявляється через перехресні посилення та численні віртуальні спільноти, є чудовим інструментом для згуртування однодумців у громадські рухи. Це яскраво продемонстрували події Революції Гідності 2013–2014 років [3].

Дослідники вивчали взаємозв'язок між національною ідентичністю та суспільною динамікою в Україні, акцентуючи увагу на відчутті єдності та спільних цілях, які формують основу соціальної згуртованості. За даними опитування reSCORE 2024, майже через три роки після початку війни українське суспільство залишалось об'єднаним і демонструвало високий рівень згуртованості, особливо помітний на горизонтальному рівні соціальних взаємодій [4].

Сучасні дані підтверджують, що соціальні мережі відіграють важливу роль у формуванні соціальної згуртованості. Зокрема, за інформацією програми розвитку ООН, цифрові платформи сприяють розвитку горизонтальних зв'язків і взаємної підтримки в суспільстві. Водночас, соціальні мережі сприяють формуванню соціального капіталу через підтримку міжособистісних зв'язків. Instagram, як візуально орієнтована платформа, підсилює емоційну взаємодію та відчуття належності до спільноти.

Для жителів Дніпра, який став важливим гуманітарним і логістичним центром країни під час повномасштабного вторгнення, платформа Instagram перетворилася на стратегічний інструмент соціалізації та кризової комунікації. Аналіз соціальної згуртованості в Україні свідчить, що під час війни відчуття безпеки тісно залежить від довіри до локальних інституцій та джерел інформації [5]. Це підтверджує, що місцевий блог у Дніпрі виконує роль інструмента горизонтальної згуртованості, сприяючи формуванню цифрової солідарності через спільний досвід подолання кризових ситуацій. Це підтверджує ідею, що соціальна єдність у прифронтових містах формується не лише на основі спільної ідеології, але й через щоденну взаємодію, вирішення побутових і безпекових проблем за допомогою локальних медіаплатформ.

У результаті блог перетворюється на цифрове відображення міської громади, де рівень взаємопідтримки та довіри напряму залежить від якості і ефективності інформаційної стратегії платформи. Під час війни онлайн-комунікація не просто відображає події, а й безпосередньо змінює суспільні настрої, впливаючи на рівень довіри до державних інституцій, волонтерських рухів та міжнародних партнерів [3].

Отже, локальні Instagram-блоги в сучасних реаліях виконують значущу функцію у зміцненні соціальної згуртованості. Вони надають можливість оперативного обміну актуальною інформацією, сприяють комунікації між мешканцями та створюють спільний інформаційний простір для міста. У випадку Дніпра такі платформи виступають ефективним інструментом для посилення горизонтальних зв'язків, підтримки взаєморозуміння та залучення громадян до реалізації міських ініціатив, що має виняткове значення в умовах кризових ситуацій. У підсумку, ці блоги стають не просто комунікаційними майданчиками, а й засобом інтеграції міської спільноти, сприяючи зростанню довіри всередині соціуму.

Список використаних джерел:

1. Кухарук О. Соціальна згуртованість і соціальна ідентичність в умовах війни. *Проблеми політичної психології*. 2024. URL: <https://politpsy.org/index.php/popp/article/view/172>
2. Семигіна, Т., Палатна, Д. *Згуртування громади: соціальний вимір*. ResearchGate. 2024. URL: <https://share.google/uxVVuBhVbXtYt11tS>
3. Ломака Г. І. Специфіка просування локального бренду в мережі Instagram. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика*. 2024. Т. 35 (74), № 3, ч. 2. С. 220–224. URL: https://www.philol.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/3_2024/part_2/37.pdf
4. Соціальна згуртованість в Україні: тенденції за даними дослідження ReSCORE 2024. ПРООН в Україні. 2024. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/sotsialna-zhurtovanist-v-ukrayini-tendentsiyi-za-danymy-doslidzhennya-rescore-2024>
5. Social Cohesion and Resilience in Ukraine: Results from the SCORE Index. Second Edition / Centre for Sustainable Peace and Democratic Development (SeeD), USAID. 2022. 48 p. URL: https://api.scoreforpeace.org/storage/pdfs/REP_DGEUkr21_SocCoh_II_v17.pdf

Сенкевич Г. А., к.н. із соц.ком., доц.,
доцент кафедри журналістики Університету митної справи та фінансів
Горохова В. О., студентка Університету митної справи та фінансів

ТЕХНОЛОГІЇ СТВОРЕННЯ ВІДЕОІНТЕРВ'Ю ПІД ЧАС ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ ЖУРНАЛІСТІВ

Сучасна журналістика активно розвивається під впливом цифрових технологій. Особливо це стало помітно в умовах дистанційної роботи, яка набула поширення через пандемію та війну. У таких умовах журналісти змушені адаптуватися до нових форматів роботи, зокрема до створення відеоінтерв'ю онлайн. Однак нині під час відключень електроенергії, цей процес також ускладнюється.

У роботі Байдак Н. М. проаналізовано особливості телевізійного інтерв'ю, які частково застосовуються і в сучасних відеоінтерв'ю, зокрема під час побудови запитань та взаємодії зі співрозмовником. Але нині відеоінтерв'ю залишається одним із найпопулярніших способів отримання інформації, адже воно дозволяє не тільки почути співрозмовника, а й побачити його реакцію, емоції та поведінку. [1, с. 11].

Дистанційний формат дає можливість проводити інтерв'ю незалежно від місця перебування журналіста чи спікера, що значно економить час і ресурси. Проте навіть за популярності такого формату не варто забувати про важливість класичних телевізійних навичок у роботі журналіста.

У сучасних матеріалах зазначається, що для проведення відеоінтерв'ю медійники найчастіше використовують такі платформи, як Zoom, Google Meet або Skype [4]. Вони дозволяють не лише спілкуватися в режимі реального часу, а й записувати розмову. Також важливо проводити попередню перевірку технічних умов, щоб уникнути можливих проблем під час запису.

Окрім цього, важливу роль відіграють програми для запису відео, наприклад OBS Studio. Вона дає змогу записувати екран, налаштовувати якість відео та звуку. Також можна використовувати вбудовані функції запису екрану на ноутбучі, що спрощує процес роботи.

Наступним етапом є монтаж відео. Для цього використовуються різні програми - від професійних, таких як Adobe Premiere Pro чи Final Cut Pro, до більш простих додатків. Монтаж дозволяє покращити якість матеріалу, прибрати зайві фрагменти та зробити відео більш структурованим.

Важливим є і процес підготовки до інтерв'ю. Журналіст повинен перевірити інтернет-з'єднання, звук та освітлення. Як зазначає А. О. Кравченко інтерв'ю проходить успішніше, якщо запитання цікаві як журналісту, так і співрозмовнику. Важливо також вміти швидко реагувати на відповіді під час розмови [3, с. 9].

Разом із перевагами дистанційні відеоінтерв'ю мають і певні труднощі. Найпоширенішими є технічні проблеми, такі як нестабільний інтернет, затримка звуку або погана якість відео. Крім того, дистанційний формат ускладнює встановлення емоційного контакту, адже відсутня жива присутність. Це може впливати на атмосферу розмови та відкритість співрозмовника. Також в нині часи труднощі становить війна, відключення світла та негативний настрій спікера під час цього. Проте на думку науковців більшість цих недоліків поступово вирішуються завдяки розвитку технологій та набуттю журналістами нових навичок роботи з цифровими інструментами [4].

Кравченко А. О. додає, що ще одним викликом є необхідність самостійно контролювати технічну сторону процесу. Якщо раніше цим займалася ціла команда, то зараз журналіст часто виконує кілька ролей одночасно: ведучого, оператора і монтажера. Це потребує додаткових навичок і часу. Дослідник зазначає, що монтаж відіграє ключову роль,

оскільки він може змінити порядок висловлювань, підкреслити певні моменти або навіть виключити частини розмови, що змінює контекст або наголоси в інтерв'ю [3, с. 16].

Проте, незважаючи на ці труднощі, дистанційний формат має значні переваги. Він передбачає оперативно реагувати на події, брати інтерв'ю у людей з різних країн, зменшувати витрати на поїздки та організацію зйомок. Також він є більш безпечним у складних умовах, що особливо актуально сьогодні [4].

Отже, дистанційні технології суттєво вплинули на розвиток сучасної журналістики та змінили підхід до створення відеоінтерв'ю. Використання онлайн-платформ, програм для запису та монтажу дозволяє журналістам залишатися мобільними та ефективними навіть у складних умовах. Завдяки цьому з'являється можливість швидко реагувати на події, брати інтерв'ю у людей з різних міст і країн, а також економити час і ресурси. Важливо також зазначити, що сучасний журналіст повинен бути універсальним і вміти не лише проводити інтерв'ю, а й самостійно організовувати запис, налаштовувати техніку та виконувати базовий монтаж відео. Це підвищує вимоги до професії, але водночас відкриває більше можливостей для розвитку.

Дяків Х. у своїй доповіді писала, дистанційні відеоінтерв'ю вже стали невід'ємною частиною журналістської діяльності. Вони дозволяють створювати якісний контент у різних умовах та забезпечують постійний зв'язок із аудиторією [2, с. 25]. Можна зробити висновок, що роль цифрових технологій у журналістиці й надалі зростатиме, а дистанційні формати роботи будуть лише вдосконалюватися та ставати ще більш зручними і доступними.

Список використаних джерел:

1. Байдак Н. М. Добірка журналістських матеріалів: телевізійне інтерв'ю : кваліфікаційна робота бакалавра. Суми : Сумський державний університет, 2021. 9-11 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/60b8939c-7fc2-45e2-9a90-02e58676f9f3/content>
2. Дяків Х. Мовленнєвий жанр «відеоінтерв'ю»: комунікативно-прагматична організація. Львівський національний університет ім. І. Франка, 2021. 25 с. URL: <https://foliaphilologica.uni.kyiv.ua/index.php/foliaphilologica/article/view/5/3>
3. Кравченко А. О. Драматургія відеоінтерв'ю у програмах світових та українських журналістів : кваліфікаційна робота бакалавра. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2024. 7-17 с. URL: <https://ekhnui.karazin.ua/server/api/core/bitstreams/f185b398-e7dd-4cab-92f5-71f5ec5c0f93/content>
4. Рольові ігри, відеоінтерв'ю та віртуальний студентський обмін: як українські викладачі журналістики урізноманітнюють навчальний процес. 2023. URL: <https://www.jta.com.ua/trends/rolovi-ihry-videointerv-iu-ta-virtualnyy-studentsky-obmin-iak-ukrainski-vykladachi-zhurnalisty-uriznomanitniuiut-navchalnyy-protse/>

Сенкевич Г. А., к.н із соц.ком., доц.,
доцент кафедри журналістики Університету митної справи та фінансів
Токар В. В., студентка Університету митної справи та фінансів

МУЛЬТИМЕДІЙНИЙ ЛОНГРІД ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОПУЛЯРИЗАЦІЇ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ В ЦИФРОВОМУ МЕДІАПРОСТОРІ

Цифрова трансформація сучасних медіа суттєво змінила характер взаємодії між аудиторією та культурно-інформаційним контентом. Традиційні формати подання матеріалу поступово витісняються мультимедійними, нелінійними, інтерактивними рішеннями, здатними утримувати увагу читача в умовах надмірного інформаційного навантаження. У цьому контексті особливої актуальності набуває мультимедійний лонгрід – формат, що органічно поєднує розгорнутий авторський текст, візуальні матеріали та елементи інтерактивності. Попри зростаючий інтерес до цього жанру в українській журналістиці, його потенціал у сфері популяризації регіональної культурної та історичної спадщини залишається значною мірою нереалізованим.

Ефективність такого формату значною мірою залежить від побудови наративу. Роботи М. Бутириної та Л. Темченко визначають мультимедійний лонгрід як дидактичний засіб, що дозволяє структурувати великі масиви інформації, надаючи читачеві можливість самостійно обирати темп і глибину ознайомлення з матеріалом [2, с. 28]. В. Бабенко виокремлює три базові моделі наративу у форматі лонгріду: хронологічну, тематичну та мозаїчну, кожна з яких визначає архітектуру подачі матеріалу [1, с. 267]. М. Дорош наголошує на принциповій відмінності між цифровим і друкованим сторітелінгом: якщо перший використовує весь арсенал мультимедійних засобів для створення ефекту присутності, то другий покладається передусім на силу слова [3]. Н. Зражевська систематизує комунікаційні технології цифрового середовища, пропонуючи концепцію багаторівневої комунікації, релевантну для аналізу взаємодії лонгріду з аудиторією через різні канали одночасно [4, с. 112]. Д. Солодовник доводить, що візуалізація даних у форматі інфографіки та інтерактивних карт функціонує як самостійний носій інформації, а не лише як ілюстрація до тексту [5, с. 75].

Аналіз наявних матеріалів про Дмитра Яворницького в українському медіапросторі засвідчив переважання академічного та новинного форматів, орієнтованих на вузькоспеціальну аудиторію. Жоден із виявлених медіапродуктів не охоплює постать вченого в мультимедійному форматі, доступному масовому читачеві. З огляду на це розроблено концепцію циклу з двох взаємопов'язаних, але самостійних лонгвідів: «Хранитель історії: Дмитро Яворницький та народження музею» та «Під товщею землі: Археологічні відкриття Дмитра Яворницького». Жанрова природа матеріалів визначається як біографічне есе з елементами історичного репортажу та культурологічного аналізу. Стилїстика текстів поєднує

наукову достовірність із прийомами сторітелінгу: живими деталями, реконструйованими діалогами, описами конкретних ситуацій [3].

Цільову аудиторію проєкту сегментовано за п'ятьма групами: студенти гуманітарних спеціальностей, викладачі середньої та вищої школи, краєзнавці-аматори, музейні працівники, культурні туристи. Об'єднуючою характеристикою всіх сегментів є потреба в якісному, достовірному та привабливо поданому контенті з історії та культури України. Психографічний профіль типового читача включає готовність до глибокого занурення в тему, інтерес до регіональної культурної ідентичності та достатній рівень цифрової грамотності. Стратегія поширення передбачає задіяння комбінованої системи каналів: офіційний сайт Національного музею історії України імені Д. І. Яворницького, освітні платформи, соціальні мережі (Facebook, Instagram, Telegram), регіональні онлайн-медіа та офлайн-канали – бібліотеки, навчальні заклади, QR-коди безпосередньо в музейній експозиції [4].

Технічна реалізація лонгвідів здійснена засобами платформи Canva, що дозволило мінімізувати фінансові та технічні ресурси без втрати якості продукту [2, с. 30]. Загальні витрати часу становлять близько 164 годин; фінансові витрати обмежуються преміум-підпискою вартістю близько 26 доларів на два місяці. Така модель відтворювана і може бути тиражована регіональними музеями та культурними інституціями без залучення значного бюджету чи вузькоспеціалізованих ІТ-ресурсів.

Таким чином, розроблений інформаційний продукт є першим мультимедійним проєктом, повністю присвяченим постаті Яворницького у форматі, орієнтованому на широку цифрову аудиторію. Практична значущість дослідження визначається можливістю застосування запропонованої моделі у навчальному процесі та для потреб культурних і музейних інституцій регіону.

Важливим аспектом реалізації мультимедійних лонгвідів є також їх потенціал для формування стійкого інтересу до культурної спадщини серед молодіжної аудиторії, яка звикла до споживання контенту у цифровому форматі. Використання інтерактивних елементів, візуалізації та наративних прийомів сприяє не лише кращому засвоєнню інформації, але й підвищує рівень залученості користувачів. У цьому контексті мультимедійний лонгвід виступає як засіб формування культурної свідомості та популяризації історичної спадщини в умовах цифрового суспільства. Крім того, подібні формати відкривають нові можливості для інтеграції освітнього та культурного контенту, що є особливо актуальним у сучасному медіасередовищі.

Список використаних джерел:

1. Бабенко В. Наративний текст у новинному форматі. Теле- та радіожурналістика. 2013. Вип. 12. С. 265–273. URL: <https://er.ucu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b1f9f187-cf12-4d05-b0f0-ce59eb6ff19a/content>

2. Butyrina M., Temchenko L. Новітні дидактичні засоби в медіаосвіті (на прикладі мультимедійного лонгріду). *Communications and Communicative Technologies*. 2022. № 22. Р. 26–35. URL: [https:// doi.org/ 10.15421/292203](https://doi.org/10.15421/292203)

3. Дорош М. Сторітелінг на папері та планшеті. Media Sapiens: сайт / ГО «Детектор медіа». Київ, 2012. URL: [http:// osvita. mediasapiens. ua/web/online_media/storiteling_na_paperi_ta_plansheti](http://osvita.mediasapiens.ua/web/online_media/storiteling_na_paperi_ta_plansheti)

4. Зражевська Н. І. Комунікаційні технології: курс лекцій. Черкаси: Брама-Україна, 2010. 224 с. URL: <https://studfile.net/preview/5858008/>

5. Солодовник Д. Проєкти журналістики даних «The Sigma Awards»: особливості візуального контенту. *Образ*. 2023. № 3 (43). С. 70–84. URL: [https://doi.org/10.21272/Obraz.2023.3\(43\)-70-84](https://doi.org/10.21272/Obraz.2023.3(43)-70-84)

Сухачова О. О., к.е.н., доц.,
доцент кафедри права та соціально-економічних відносин
Центральноукраїнського інституту розвитку людини
Тищенко В. В., студент
Центральноукраїнського інституту розвитку людини

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ОСОБИСТОГО БРЕНДУ ПІДПРИЄМЦЯ

У сучасному бізнес-середовищі, коли споживачі товарів та послуг стають все більш вибагливими та вимогливими, особистий бренд підприємця стає одним із факторів успіху. Наразі недостатньо просто запропонувати якісний продукт чи послугу, а важливо сформувати довіру, продемонструвати високі знання у певній сфері, налаштувати емоційний зв'язок з потенційними споживачами.

Все частіше саме особистість підприємця стає обличчям бізнесу, що визначає його репутацію, впізнаваність та конкурентні переваги.

Формування особистого бренду є багатогранним процесом, що поєднує стратегічне мислення, комунікаційні навички та глибоке розуміння цільової аудиторії. Особистий бренд відображає не лише публічний образ, а й демонстрацію цінностей, досвіду та унікальності підприємця.

«Час «знеособлених» компаній минає. Людей все більше цікавлять персони, які стоять за компаніями, аніж самі компанії. На Ілона Маска у Twitter підписано вдвічі більше людей, ніж на SpaceX та Tesla разом узятих. Кількість передплатників Річарда Бренсона вдсятеро більша, ніж у компанії Virgin. У профілі засновниці та власниці бренду нижньої білизни Сари Блейклі в LinkedIn у 20 разів більше передплатників у порівнянні з її SPANX» [2].

Формування та розвиток особистого бренду дає можливості для: збільшення обсягів продажу (медіаактивність розширює коло майбутніх клієнтів; потенційні партнери частіше погоджуються вести бізнес із людьми, яких знають та яким довіряють; впізнаваність у бізнес-сфері сприяє довірі клієнтів, навіть якщо вони не знайомі з бізнесменом

особисто); кар'єрного зростання (бізнесмена часто пов'язують тільки із компанією, керівництво якою він здійснює, тому після звільнення багато підприємців стикаються з кризою ідентичності, коли його не розглядають як окрему особистість, тому наявність саме персонального бренду, відмінного від корпоративного, дозволяє рухатися далі); визнання лідерства (сильні підприємці є доволі вмотивованими, прагнуть визнання своїх заслуг, але часто люди надають перевагу суспільному визнанню, аніж особистим досягненням, тому створення персонального бренду формує передумови для особистої поваги та репутації); розширення здатності надихати та впливати – «Кейт Холден, власниця винного магазину De Luca Fine Wines and Flaunt, почала створювати особистий бренд саме з цієї причини: «Я хочу надихнути людей робити все краще і бути краще. Я хочу надихнути інших жінок знайти себе. І я хочу показати іншим, що всі ми можемо мріяти про більше» [2].

Отже, «персональний бренд підприємця – сукупність навичок, ідей та цінностей, стилю, іміджу та манери поведінки, які він транслює суспільству» [2].

Так, наприклад, найбільш впізнаваною особою у групі компаній ТОВ «Нова пошта» є Володимир Поперешнюк. Він не є керівником ТОВ «Нова пошта», проте активно формує свій особистий бренд, як його співзасновник, що впливає на репутацію та імідж компанії у цілому. Свій особистий бренд Володимир Поперешнюк формує на основі цінностей, у які він вірить – розвиток підприємництва, свобода бізнесу та його ефективність, критика бюрократії. При цьому, він не просто декларує такі цінності, а проявляє їх у конкретних діях.

Володимир Поперешнюк для формування свого бренду активно використовує публічну комунікацію через соціальні мережі, інтерв'ю та публічні виступи. При цьому, у своїх інтерв'ю він «торкається ролі власника в управлінні великою компанією, конкуренції з внутрішньою логістикою великих ритейлерів і підходу до клієнтського досвіду як ключового драйвера розвитку» [1].

У табл. 1 наведено аналіз медіаактивності Володимира Поперешнюка у контексті формування та розвитку його особистого бренду.

Таблиця 1

**Аналіз медіаактивності Володимира Поперешнюка
у контексті формування та розвитку його особистого бренду**

Види публічної комунікації	Зміст комунікації
Інтерв'ю в традиційних ЗМІ	Глибокі коментарі щодо стратегічних напрямів бізнесу, ринку та управлінських рішень
Інтерв'ю у бізнес-ЗМІ	Розповідає про плани з розширення мережі відділень та поштоматів, реагування компанії на кризи та інші ключові питання

Подкасти та відеоінтерв'ю	Участь у форматах довгого діалогу (подкаст «Закрив раунд») та відео на YouTube, де розкриваються не лише бізнес-аспекти, а й особисті погляди на життя, мотивацію, економічні ідеї тощо
Коментарі онлайн-ЗМІ	Публічні думки щодо важливих суспільно-економічних питань
Соціальні мережі	Використовує Facebook для публікацій думок і збору зворотного зв'язку, а також ініціює дискусії

Отже, медіаактивність Володимира Поперешнюка, як складова його особистого бренду, є багатоплатформною та стратегічно спрямованою. Через інтерв'ю, подкасти, відео, коментарі онлайн-ЗМІ та соціальні мережі він формує образ компетентного управлінця та експерта, підвищує довіру клієнтів і партнерів, а також зміцнює особистий бренд і корпоративний імідж «Нової пошти». Акцент на відкритості, експертності та особистісних цінностях робить його комунікацію ефективною і впізнаваною для широкої аудиторії.

Список використаних джерел:

1. Володимир Поперешнюк, Нова пошта: Мій бізнес – це постійна битва з часом. URL: https://rau.ua/news/volodymyr-popereshniuk-nova-poshta-miyi-biznes-tce-postiyina-bytva-z-chasom-khvylyny-ta-sekundy-moyi-golovni-vorogy/?utm_source (дата звернення 30.03.2026)
2. Особистий бренд підприємця: як зробити бізнес впізнаваним та пережити кризу. URL: <https://welovebrands.com.ua/ua/blogs/osobystyj-brend-pidpryyemtsya/?utm> (дата звернення 28.03.2026)

Хільчевська І. Г., к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту

Байбара М. Д., здобувач

Національний університет «Київський авіаційний інститут»

РОЛЬ ЕМОЦІЙНОЇ ФОТОГРАФІЇ ТА ВІЗУАЛЬНОГО КОНТЕНТУ У ПРОСУВАННІ СОЦІАЛЬНИХ ІНІЦІАТИВ БРЕНДІВ

У сучасному світі, де інформаційний потік безперервно зростає, соціальні мережі стали головним майданчиком для комунікації брендів зі своєю аудиторією. Згідно з дослідженнями, людський мозок отримує майже дев'яносто відсотків інформації саме через зорове сприйняття, а візуальні дані обробляються в десятки тисяч разів швидше за текстові повідомлення [1]. Саме тому для ефективного привернення уваги маркетологи все частіше роблять ставку не на довгі описи, а на якісне візуальне оформлення. Особливо

яскраво ця тенденція проявляється, коли компанії просувають свої соціальні ініціативи, адже для висвітлення важливих суспільних проблем ключову роль відіграє емоційний відгук аудиторії.

Фотографічне зображення у соціальних мережах виступає не просто доповненням до тексту, а цілком самостійним інструментом впливу. Вдало підібрані світлини допомагають створити ефект присутності, занурюючи глядача в атмосферу події та викликаючи сильне відчуття особистої причетності [2]. Коли бренд розповідає про благодійні проєкти, підтримку вразливих груп населення чи екологічні акції, саме емоційна фотографія здатна передати всю глибину та важливість проблеми. Знімки, на яких зафіксовані щирі людські переживання або реальні наслідки певних подій, викликають найбільший резонанс. Вони спонукають користувачів не лише залишати реакції, а й активно ділитися публікаціями, що органічно розширює охоплення соціальної кампанії.

Окрім статичних зображень, потужним рушієм соціальних ініціатив виступає відеоконтент та візуальний сторітелінг. Якщо фотографія фіксує емоцію в моменті, то коротке відео здатне розповісти цілу історію – наприклад, показати складний шлях подолання проблеми або реальні зміни в житті людей, яким допомогла компанія. Як свідчить практика, аудиторія набагато краще запам'ятовує не сухі факти чи статистичні звіти благодійності, а живі історії з вираженим емоційним посилом [4]. Використання таких потужних психологічних тригерів, як надія, співчуття, натхнення чи радість від спільного успіху, дозволяє бренду стати набагато ближчим до споживача. Користувачі соціальних мереж охоче поширюють формати, які резонують з їхніми внутрішніми цінностями, стаючи таким чином добровільними амбасадорами бренду та його глобальної місії.

Слід зазначити, що сьогодні аудиторія стала набагато вимогливішою до якості та правдивості контенту. На зміну ідеально відретушованим та штучним студійним знімкам прийшов стійкий тренд на максимальну реалістичність. Найбільш дієвими для просування соціальних тем зараз є фотографії в репортажному стилі з мінімальним використанням графічних редакторів [3]. Сучасні споживачі очікують від брендів активної позиції щодо глобальних викликів, таких як зміна клімату, переробка відходів чи захист прав людей. Включення такої проблематики у візуальну стратегію компанії у вигляді чесних, не прикрашених кадрів суттєво підвищує рівень довіри до неї.

Додатковим інструментом посилення довіри є залучення філософського або наукового підтексту до візуальних матеріалів, що виділяє соціальні ініціативи на тлі звичайного розважального контенту. Поєднання актуальної суспільної проблематики з мінімалістичним дизайном, продуманими колажами чи інфографікою допомагає структурувати складну інформацію та зробити її доступною для широкого загалу [3]. Крім того, компанії все частіше мотивують самих користувачів генерувати контент. Коли бренд закликає підписників ділитися власними фотографіями на підтримку екологічної акції чи програми інклюзивності,

це перетворює звичайних споживачів на активних учасників процесу, забезпечуючи найвищий рівень залученості та перетворюючи маркетинг на реальну соціальну дію [1].

Коли соціальна ініціатива масштабується чи потребує широкого розголосу, саме емоційна фотографія чи відеоролик стають універсальною мовою спілкування, зрозумілою без перекладу, що дозволяє підприємствам успішно транслювати свої цінності на глобальному рівні, привертаючи увагу міжнародної спільноти до важливих проблем.

Трансляція соціальних цінностей через емоційний контент дозволяє бізнесу сформувавши глибокий зв'язок зі своїми клієнтами. Практика показує, що ініціативи, які руйнують стереотипи – наприклад, кампанії за прийняття природної краси, де використовуються фотографії реальних жінок без ретуші, – викликають величезну повагу та формують лояльність до бренду [4].

Таким чином, емоційна фотографія перестає бути просто маркетинговою прикрасою. Вона перетворюється на потужний комунікаційний міст, який гармонійно поєднує комерційні інтереси компанії з важливими місіями, роблячи бренд по-справжньому корисним та значущим для суспільства.

Список використаної літератури:

1. Візуальний та креативний контент: чому він такий важливий для соцмереж. URL:<https://elit-web.ua/ua/blog/vizualnyj-i-kreativnyj-kontent> (дата звернення: 19.04.2026).

2. Тріщук Р. Л., Войтюк Т. О. Візуальний контент у соціальних мережах. *Технологія і техніка друкарства*. 2022. № 3(77). С. 73–79. URL:file:///C:/Users/Pavilion/Downloads/Vizualnij_kontent_u_socialnih_merezah.pdf (дата звернення: 19.04.2026).

3. Візуальний контент в соціальних мережах. URL: <https://webmate.ua/rol-vizualnogo-kontentu-v-socialnih-merezhah> (дата звернення: 19.04.2026).

4. Козлов С. Емоційний маркетинг у соціальних мережах. 2025. URL: <https://sergey-kozlov.com/uk/emoczionalnyij-marketing-v-soczialnyix-setyax/> (дата звернення: 19.04.2026).

Шевяков О. В., д. психол. н., проф., професор кафедри психології
Університету митної справи та фінансів
Шевякова М. О., студентка Університету Саленто, м. Лечче, Італія

ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНІ АСПЕКТИ ПЕРЕКЛАДУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Досліджуються інформаційно-комунікативні особливості оформлення перекладу змістової структури книги як білінгвального видання. Білінгвізм як явище відіграє значну роль на сучасному етапі розвитку суспільства в умовах війни та повоєнного відновлення України. Досліджено історію виникнення

цього феномену, його наукового осмислення, втілення білінгвізму у художній літературі та видавничій справі.

Встановлено, що білінгвізм як соціальний феномен має глибоке історичне коріння. Він виникає і розвивається внаслідок міжмовних контактів, які встановлюються з екстралінгвістичних причин: підкорення корінного етносу після завоювання його земель; мирне співіснування різномовного населення в межах однієї території; виникнення політичних, економічних, культурних відносин з населенням іншої країни; засвоювання іноземної мови в процесі навчання.

Як теоретична проблема білінгвізм почав досліджуватися лише наприкінці XIX століття. Це явище багатоаспектне, воно має велику кількість тлумачень та класифікацій, але всі вони ґрунтуються на трактуванні двомовності як практики поперемінного застосовування двох мов. Виокремлюють дві основні концепції трактування цього явища в залежності від ступеня володіння мовами: у вузькому розумінні володіння іншою мовою практично не відрізняється від володіння рідною, у широкому – користування другою мовою може бути недосконалим [1].

Явище білінгвізму має свої прояви і в художній літературі. Літературний білінгвізм надає можливість проникнути в інший культурний простір, почати культурний діалог, який має призвести до взаємозбагачення національних літератур і мов. Всесвітньо відомими є прізвища багатьох двомовних письменників, творчість яких є проявом літературно-художнього білінгвізму – це Й. Бродський, Т. Шевченко, С. Беккет, Р. Гарі та інші. Багато з них отримали за свої твори на нерідній мові престижні літературні премії і всесвітнє визнання.

Білінгвізм у видавничій практиці реалізується у перекладних виданнях та виданнях з паралельним текстом, які ще називають білінгвальними виданнями. Розвиток білінгвальних видань в українському просторі є важливим задля збагачення внутрішньої культури читачів в умовах війни та повоєнного відновлення. На сучасному українському книжковому ринку в останні роки простежується тенденція до зростання тиражів саме білінгвальних видань. Насамперед, це дитячі пізнавальні видання для різного віку. Тенденція охопила велику кількість видавництв: від молодих («Фонтан казок», «Брайт Букс») до великих та відомих («Фоліо», «Веселка» «Видавництво «Старого Лева», «Либідь»), що свідчить про безумовний попит на багатомовні видання та прагнення до розширення міжкультурних горизонтів майбутніх поколінь.

Для аналізу білінгвального видання було обрано італійсько-українське видання, яке вийшло у 2014 р. у видавництві «Либідь». Ця книга-білінгва, на нашу думку, є однією із взірцевих в українському книжковому просторі, вершиною видавничої праці та прикладом концептуальності сучасного класичного видання. Збірка орієнтована на широкий загаль читачів. Поетичний спадок представлено в перекладах І.

Франка, М. Рильського, В. Сосюри та інших знаних українських поетів. У виданні взято найвідоміші вірші і поеми та розташовано їх за роками написання. В рубрику «Лірика» увійшло 55 віршів, у розділі «Поеми» вміщено дві поеми та присвяту до поеми «Демон». Розділ «Варіанти перекладів» містить багато варіацій перекладів віршів.

Концепція інноваційного видання втілюється у трьох її складових: смисловій, художньо-графічній та маркетинговій. Смислова складова концепції полягає у єдності класики з сучасністю; у актуальності і важливості тем, які розкриті в творчості автора для сучасного читача. Цьому сприяє поєднання двох мов, двох світів на сусідніх сторінках, задля зручного порівняння оригіналу з перекладом, розширення власного світогляду та відчуття відтінків різних мов.

Лірику у виданні скомпоновано за роками, датовано перші публікації віршів творів італійських авторів та їх перекладів українською перекладачами. Більш того, упорядник разом з видавцем подають численні варіації перекладів найвідоміших творів авторів поза основним текстом, щоб зберегти гармонійне художньо-текстове сприйняття твору та його перекладу на сторінках основного тексту, де на лівій сторінці подано оригінал, а на правій – переклад.

Маркетингова складова концепції видання реалізується у доступності видання в українських книжкових магазинах, а також оригінальній відеопромоції у YouTube із прочитанням дітьми українських перекладів, але, безумовно, потребує більш потужної рекламної кампанії.

Художньо-графічна складова концепції видання полягає у довершеному поєднанні малюнків самих італійських авторів із модернізованим баченням образів сучасними українськими художниками. Ця складова створює цілісний змістово-художній “образ” видання. Систематичне поєднано зображальний ряд та ідею видання. Збережені авторські малюнки у якісному сучасному виконанні, яке не суперечить стилю, жанру і задуму видання, демонструють справжню майстерність художників. Поєднання кольорів, малюнків та шрифтів виглядає дуже якісно та цілісно.

Таким чином, три складові концепції видання створюють єдине ціле: довершене видання, яке зацікавить свого читача зовнішньою та змістовою якістю, завдяки єдиній досконалій системі.

Список використаних джерел:

1. Sheviakov O., Sheviakova M. Pedagogical and psychological care for bilingual people vidan on the book market transfer. Pedagogy and Education Management Review (PEMR). Issue 2.(20).2025. P.57-74.

Derkach L. M., Doctor of Science (Psychology), Professor
Professor of Psychology Department
University of Customs and Finance

INNOVATION IN GLOBAL EDUCATION: AI TEACHER-TUTOR: PROS AND CONS

Abstract. The study on Artificial Intelligence Teacher-Tutor in global educational sector has gained pace in the last decade. The research worldwide is focusing on key trends and findings in Generative AI for: assessments, Teacher-Tutor shift roles, Specialized Educational Intelligence, University Faculty roles, Impact of AI on Universities. At present, the research literature globally provides relatively detailed descriptions of the Pros and Cons of AI in Education: benefits, risks and real examples [Berglund, Otermans, Aditya, 2026; Nartey et al., 2026; UNESCO, 2025; Kestin, et al., 2025; CIDDL, 2026, etc.].

Published works produced between 2024–2026 are reviewed in this thematic analysis aimed at singling out key findings on AI Teacher-Tutor investigations and Teacher Replacement, Scopus-indexed Trends and Perspectives at the university setting. The findings can become a promising area of research for Ukrainian Departments training psychologists as this country badly needs competent and professional psychologists at warfare times. Based on the scientific reports and studies of 2024 till 2026 Artificial intelligence (AI) has shifted from the innovation to a basic operating system for learning in higher education abroad.

Introduction. Based on Scopus-indexed articles and systematic reviews from 2024 till 2026, the literature on artificial intelligence in Higher Education (AIED) has been growing rapidly [1;2;3;4;5;6;7;8].

Artificial intelligence will not replace a Teacher in the classroom [1;2;3;5] but it radically changes the Teacher's roles functioning as a powerful Teacher's assistant. Researchers have found promise in explaining pros and cons of AIED through a focus on key findings:

a) AIED is treated as a complementary tool not able to replace Human Teacher in the university lecture-room; review of AI chatbots (CHatGPT) in education testifies that chatbots can act as VIRTUAL TUTORS and TEACHER's ASSISTANTS not able to entirely replace a Teacher;

b) evolving shifting of Teacher Roles at the university setting: from a primary source of professional knowledge to the ROLE of a DESIGNER or ARCHITECT of AIED enhanced learning environments and a MEDIATOR of ETHICS;

c) AI ED as efficient ASSISTANTS at Higher Education contexts [3;4;5;6;7;8].

Theoretical Background. AIED and its innovative function is a specialized tutor and a teaching assistant available 24/7. The dominant trends of 2026 indicate that AI-powered specialized educational intelligence is replacing general-purpose chatbots, turning to personalized learning paths of the students. The Model "AI-Assisted Teacher" makes it possible to implement the tool for

grading students' academic achievements, to co-work with educators in mentoring and designing creative teaching. Alongside with this, UNESCO states that AI lacks human elements which are irreplaceable in education sector, namely: emotional intelligence and connection, deep understanding of students' needs, lack of empathy and social development guidance [1].

Thus, AI is viewed by scholars and academics as a *tool* that radically changes how Teachers instruct at university environments, and is used to support a student's Zone of Proximal Growth by shifting from General Models (basic CHatGPT) to Specialized Educational Intelligence, for instance, "Pair Programmer". The essence is that AI trained on specific Curricula that ensures pedagogical scaffolding, prompting only the trajectories of correct answers rather than pure –ready answers. In view of this, the literature review suggests that the key topics of scientific enquiry in the current research cover still disputable, problematic questions, namely: what innovative pathways AI Teacher-Tutor can take and do? – pros and cons? [1;2;3;4]; why Humans remain central in the lecture-room? [1;5]; what is inadequacy of AI?[7]; what is the role of educators in teaching: the 2026 landscape- the shift to a Hybrid Model? [3;8]; What are Ethical concerns and challenges? [8].

Impact of AIED on Universities. Evaluating development results on the above mentioned questions, one might generalize *Pros of AIED* supporting Teachers:

1. Personalized Learning (pace, knowledge gaps, individual cognitive and learning styles);
2. Availability and Accessibility of AIED 24/7;
3. Consistent Instruction;
4. Data-driven Insights (learning gaps, prediction of academic performance, students at-risk);
5. Reduced Teacher Workload (consuming teachers' time, grading, lesson plan drafting).

Cons of AIED Replacing Teachers:

1. Lack of empathy;
2. Lack of emotional connection;
3. Algorithmic Bias (AI can produce unfair outcomes and inaccurate results);
4. Limited creativity and Nuance (lack in true creativity and critical thinking);
5. Digital Divide and Equity Issues (not all students have equal access to high-speed Internet).

Discussion. This paper identifies the need for the clarification of the construct of AI Teacher-Tutor in the Ukrainian educational context of training University psychology-students. It also expands on theoretical perceptiveness used to examine AI Teacher-Tutor in the innovative global education [2;3;4;5;6;7;8] and offers a framework to facilitate coherence in the direction of future multidisciplinary research of scientists (say, It and Psychology Teachers at a Mutual Project of UMSF), as well as application of knowledge to practice in the field of Psychology.

Conclusions. It can be assumed that AIED in the function of Teacher-Tutor technology cannot replace the rules and positions of University Teachers, particularly, when it touches psychological and value issues. As to Ukrainian Higher Education System, it is one of the innovations and priorities to introduce AIED into the Psychology Curriculum as a Model which necessary requires careful theoretical and methodological research.

References:

1. UNESCO (2025). AI and Future of Education: Disruptions, Dilemmas and Directions (Flagship report highlighted during Digital Learning Week 2025) <https://www.unesco.org/en/digital-education/ai-future-learning>
2. Kestin G., Viller K., Milbourne T. et al. (2025) AI Tutoring Outperforms In-Class Active Learning: An RCT Introducing A Novel Research-Based Design in an Authentic Educational Setting. *Scientific Reports*, 15, 2025, 17458.
3. Berglund A., Otermans P., Aditya D. (2026). GenAI-Enabled AI Teachers and Student Learning Engagement Across International Higher Education Contexts. *Education Sciences*, 2026, 16, 600.
4. Granic A. (2025). Emerging Drivers of Adoption of Generative AI Technology in Education: A Review. *Applied Sciences*, 15 (13), 6968.
5. Luckin R. (2026). AI Tutors Support 16 percent of Learning. What About the Other 84 Percent. SAGE. Social Science Space <https://www.socialsciencespace.com/category/teaching-2/>
6. Kim M., Kim J., Knotts T. et al. (2025). AI for Academic Success: Investigating the Role of Usability, Enjoyment, and Responsiveness in ChatGPT Adoption. *Educ. Inf. Technol.* 2025, 30, 14393-14414.
7. Halkiopoulou C., Gkintoni E. (2024). Leveraging AI in E-Learning: Personalized Learning and Adaptive Assessment through Cognitive neuropsychology- A Systematic analysis. *Electronics* 2024, 13, 3762
8. Yambal S., Waykar Y. (2025). Future of Education Using Adaptive AI, Intelligent Systems? And Ethical Challenges; IGI Global Scientific Publishing: Hershey, PA < USA, 2025; pp. 171-202.

Агарков О. А., д.політ.н., проф., професор кафедри психології
Університету митної справи та фінансів

Котова М. В., студентка Університету митної справи та фінансів

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ АДАПТАЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ СТУДЕНТІВ У КРАЇНАХ ЄС

У сучасних умовах нестабільності, підвищеного рівня стресу та соціальної напруженості, зумовлених повномасштабним російським вторгненням в Україну, значна кількість громадян була змушена шукати безпечніші умови життя за межами країни [1]. Соціально-психологічна адаптація розглядається як складний багаторівневий процес активного пристосування особистості до нового середовища, результатом якого може бути як успішна адаптація, так і

дезадаптація. У науковій літературі виділяють індивідуальні та групові фактори, що впливають на перебіг цього процесу [3, 4].

Значущість особистісних характеристик у процесі адаптації підтверджується дослідженнями, що базуються на п'ятифакторній моделі особистості («Велика п'ятірка»), яка включає екстраверсію, доброзичливість, невротизм, добросовісність та відкритість до нового досвіду [3]. Високий рівень екстраверсії пов'язаний із соціальною активністю та встановленням міжособистісних контактів, доброзичливість сприяє підтриманню позитивних взаємин, емоційна стабільність пов'язана зі стресостійкістю, добросовісність – з організованістю та відповідальністю, а відкритість до нового досвіду – з когнітивною гнучкістю. Дослідження свідчать, що зазначені характеристики пов'язані з більш успішною адаптацією та психологічним благополуччям [4]. В окремому контексті авторитаризм розглядається як особистісна характеристика, що включає когнітивні компоненти, серед яких авторитарна агресія, підпорядкування авторитету та конвенціоналізм [2].

Культурна дистанція розглядається як ступінь відмінності між культурами країни походження та країни перебування і може мати як об'єктивний, так і суб'єктивний характер [3]. Соціальна підтримка розглядається як важливий ресурс адаптації, що включає емоційну, інформаційну та практичну допомогу з боку соціального оточення та сприяє зниженню рівня стресу, підвищенню психологічної стійкості та включенню в нове соціальне середовище [3, 4].

Метою дослідження є виявлення зв'язку між індивідуальними (особистісні характеристики, авторитаризм) та груповими (сприймана культурна дистанція, соціальна підтримка) факторами і рівнем соціально-психологічної адаптації українських студентів, які перебувають у країнах Європейського Союзу.

У дослідженні взяли участь 30 українських студентів, які перебувають у країнах Європейського Союзу та знаходяться у процесі адаптації до нового культурного середовища. Для збору емпіричних даних було використано комплекс психодіагностичних методик: TIPI-UKR для визначення особистісних характеристик відповідно до п'ятифакторної моделі, KSA-3 для вимірювання рівня авторитаризму [2], CDS для оцінки культурної дистанції [3], MSPSS для визначення рівня сприйманої соціальної підтримки, а також методику К. Роджерса та Р. Даймонда для діагностики соціально-психологічної адаптації.

За результатами кореляційного аналізу встановлено наявність статистично значущих зв'язків між окремими індивідуальними та груповими факторами і рівнем соціально-психологічної адаптації українських студентів. Серед особистісних характеристик встановлено, що екстраверсія, добросовісність та відкритість до нового досвіду мають позитивний зв'язок із рівнем адаптації, що свідчить про важливість соціальної активності, організованості та когнітивної гнучкості у процесі пристосування до нових умов. Емоційна стабільність виявила негативний

зв'язок із рівнем дезадаптації ($rs=-0,40$; $p=0,028$), що підтверджує її захисну роль у процесі адаптації.

Встановлено позитивний зв'язок між авторитаризмом і рівнем дезадаптації ($rs=0,40$; $p=0,029$), що може свідчити про ускладнення процесу пристосування внаслідок когнітивної ригідності та схильності до жорстких установок [2]. Серед групових факторів виявлено значущий зв'язок між сприйманою соціальною підтримкою та рівнем адаптації ($rs=0,43$; $p=0,018$), що підтверджує її роль як важливого ресурсу психологічного пристосування [3].

Отримані результати свідчать, що найбільш значущими предикторами успішної адаптації студентів виступають екстраверсія, добросовісність та відкритість до нового досвіду, тоді як емоційна стабільність пов'язана зі зниженням рівня дезадаптації.

Список використаних джерел:

1. Слюсаревський М. М., Блинова О. Є. Психологія міграції : навчальний посібник / Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології. Київ : Талком, 2018. 360 с.

2. Duncan L. E., Peterson B. E. Authoritarianism, Cognitive Rigidity, and the Processing of Ambiguous Visual Information *The Journal of Social Psychology*. 2014. Vol. 154, № 6. P. 480–490. URL: DOI: 10.1080/00224545.2014.933764

3. Han Yu, Sears, Greg J., Wang Yun Facilitating Cross-Cultural Adaptation: A Meta-Analytic Review of Dispositional Predictors of Expatriate Adjustment. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 2019. Vol. 9, Num. 1. URL: https://www.researchgate.net/publication/333923796_Cultural_Distance_Acculturative_Stress_Functional_Social_Support_and_Psychological_Adaptation_of_International_Students

4. Waldeck D., Pancani, L., Holliman A. J., Karekla, M., Tyndall, I. Adaptability and Psychological Flexibility: Overlapping Constructs? *Journal of Contextual Behavioral Science*. 2021. Vol. 19. URL: https://www.researchgate.net/publication/348419409_Adaptability_and_psychological_flexibility_Overlapping_constructs

Агарков О. А., д.політ.н., проф., професор кафедри психології
Університету митної справи та фінансів

Купцова О. Н., студентка Університету митної справи та фінансів

ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ НА САМООЦІНКУ ПІДЛІТКІВ

Соціальні мережі, зокрема такі як Instagram, TikTok, Snapchat та інші візуально орієнтовані платформи, створюють особливе віртуальне середовище, де процеси соціального порівняння набувають гіпертрофованих форм, що безпосередньо модулює афективний та оцінний компоненти самосприйняття. Емпіричні дослідження останніх років свідчать про нелінійний характер цього впливу, де ключовими

медіаторами виступають не стільки частота використання соціальних мереж, скільки специфічні паттерни цифрової поведінки.

Нейробіологічні механізми, що лежать в основі зазначеного феномену, пов'язані з функціонуванням мезокортиколімбічного дофамінергічного шляху, який у підлітковому віці демонструє підвищену реактивність на соціальні винагороди. Кожне сповіщення про лайк, позитивний коментар або репост викликає викид дофаміну в прилеглому ядрі, що формує потужний механізм оперантного обумовлення. Відповідно, самооцінка починає надмірно залежати від зовнішніх цифрових маркерів схвалення, які мають високу варіативність та часто не корелюють із реальними досягненнями чи якостями особистості. Цей процес призводить до формування так званої залежної самооцінки, що характеризується значними коливаннями залежно від миттєвої реакції віртуального оточення [1].

Соціокогнітивна теорія надає додаткове пояснення через конструкт соціального порівняння, яке в цифровому середовищі набуває асиметричного характеру. На відміну від офлайн-комунікації, де індивід отримує відносно цілісну мультимодальну інформацію про інших, соціальні мережі пропонують систематично спотворену репрезентацію реальності, де користувачі вибірково публікують найуспішніші, найпривабливіші та найщасливіші моменти свого життя, нерідко піддаючи їх цифровій маніпуляції за допомогою фільтрів та редакторів зображень. Підлітки, чиє метакогнітивне усвідомлення спотворень перебуває у процесі становлення, схильні сприймати ці відредаговані версії реальності як достовірне відображення життя однолітків.

Парадоксальним аспектом впливу соціальних мереж є диференціація ефектів залежно від характеру активності. Пасивне гортання стрічки новин, за якого підліток споживає чужий контент без власної публічної активності, виявляє найбільш негативні кореляції з показниками самооцінки. Натомість активна комунікація в малих закритих групах, обмін підтримуючими повідомленнями та публікація автентичного контенту з наступним отриманням конструктивного зворотного зв'язку можуть виконувати компенсаторну функцію, особливо для підлітків із труднощами соціальної адаптації в офлайн-середовищі. Цей факт свідчить про необхідність переходу від спрощених моделей «екранного часу» до більш тонкого аналізу специфічних поведінкових патернів. Помірне використання соціальних мереж з акцентом на горизонтальну комунікацію та створення контенту, що репрезентує реальну, а не ідеалізовану версію себе, асоціюється з вищим рівнем задоволеності життям порівняно з інтенсивним споживанням візуального контенту інфлюенсерів, які просувають недосяжні стандарти краси, багатства та успіху [2].

Крос-культурні дослідження додають важливий контекстуальний вимір до розуміння зазначеної проблеми. У суспільствах з колективістськими цінностями, де самооцінка значною мірою базується на оцінках референтної групи, соціальні мережі можуть посилювати як позитивний, так і негативний зворотний зв'язок більш інтенсивно, ніж в

індивідуалістичних культурах, де автономія самооцінки є вищою. Водночас глобалізація цифрових платформ призводить до уніфікації візуальних стандартів привабливості, що створює додатковий стрес для підлітків у регіонах, де фенотипічні характеристики систематично відрізняються від домінантних зразків, репрезентованих у глобальному медійному просторі. Гендерна асиметрія виявляється у більшій вразливості дівчат до впливу візуально-орієнтованих мереж на самооцінку, пов'язану із зовнішністю, тоді як юнаки частіше демонструють коливання самооцінки у сфері соціального домінування та матеріальної успішності, яка демонструється через публікації про досягнення та володіння символами статусу [3].

Підсумовуючи вищезазначене можна стверджувати, що вплив соціальних мереж на самооцінку підлітків є багатофакторним та опосередкованим комплексом нейробіологічних, психологічних та соціокультурних змінних. Ключовим детермінантом виступає не сам факт використання цифрових платформ, а специфічний репертуар поведінкових патернів, серед яких найбільш деструктивним визнано пасивне висхідне соціальне порівняння з ідеалізованими образами.

Список використаних джерел:

1. Марченко О. С. Вплив соціальних мереж на самооцінку підлітків. *Україна і світ: гуманітарно-технічна еліта та соціальний прогрес : матеріали міжнар. наук.-теорет. конф. студ. і аспірантів, 14-15 квітня 2021 р.* Нац. техн. ун-т “Харків. політехн. ін-т”. Харків, 2021. С. 444–446. URI: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/61848>. (дата звернення: 12.04.2026).

2. Романенкова О. Ю. Психологічні аспекти впливу соціальних мереж на формування самооцінки підлітків. *Ментальне здоров'я*. 2025. № 3. С. 82–85. URL: <https://journals.oneu.od.ua/index.php/mh/article/view/94> (дата звернення: 14.04.2026)

3. Сургунд Н., Козак А. Вплив сучасного інформаційного середовища та інтернету на формування власного «Я» підлітків. *Psychology Travelogs*. 2024. № 4. С. 15–25. URI: <https://doi.org/10.31891/PT-2024-4-2> (дата звернення: 10.04.2026).

Агарков О. А., д.політ.н., проф., професор кафедри психології
Університету митної справи та фінансів

Рибак А. Д., студентка Університету митної справи та фінансів

ОСОБЛИВОСТІ ПСИХОЛОГІЧНОГО КОМФОРТУ ПІДЛІТКІВ У ШКІЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Актуальність дослідження зумовлена тим, що психологічний комфорт учнів є важливою умовою їхнього гармонійного розвитку та ефективної адаптації до освітнього середовища [2]. У сучасних умовах

підвищених вимог до навчальної діяльності та соціальної взаємодії зростає значення психоемоційного благополуччя учнів. Особливої актуальності це питання набуває у підлітковому віці, коли відбуваються інтенсивні зміни у сфері самосвідомості, міжособистісних відносин та емоційної регуляції [5].

Підлітковий вік характеризується підвищеною емоційною чутливістю, нестабільністю самооцінки, потребою у визнанні з боку однолітків та дорослих. Саме в цей період формується уявлення про себе, власні можливості та соціальну значущість. Психологічний комфорт виступає важливим чинником, що забезпечує відчуття безпеки, прийняття та впевненості у собі. У разі його порушення можуть виникати тривожність, замкненість, агресивні прояви або труднощі у спілкуванні.

Мета дослідження. Визначити особливості психологічного комфорту підлітків у шкільному середовищі та чинники, що впливають на його формування.

Аналіз останніх досліджень свідчить, що психологічний комфорт розглядається як багатокомпонентне явище, яке включає емоційний стан, рівень тривожності, самооцінку та особливості міжособистісної взаємодії [2]. Дослідники зазначають, що сприятливий соціально-психологічний клімат у класному колективі, підтримка з боку педагогів та однолітків, а також адекватна самооцінка є ключовими умовами забезпечення психологічного благополуччя підлітків [5].

Важливу роль у формуванні психологічного комфорту відіграє діяльність практичного психолога закладу освіти, яка спрямована на своєчасне виявлення проблем, проведення психодіагностичних досліджень та реалізацію корекційно-розвивальних програм. Системний підхід до психологічного супроводу дозволяє знизити рівень тривожності, покращити міжособистісні відносини та сприяти формуванню позитивного образу «Я» у підлітків.

У ході дослідження було обстежено учнів 5–9 класів закладу загальної середньої освіти (30 осіб). Для досягнення поставленої мети використано комплекс психодіагностичних методик, зокрема методику визначення рівня шкільної тривожності Філліпса [4], методику дослідження самооцінки Дембо–Рубінштейн [1], соціометрію Морено [3] та авторський опитувальник рівня психологічного комфорту.

Отримані результати засвідчили, що у більшості учнів (53% від вибірки, 16 осіб) переважає середній рівень психологічного комфорту, що свідчить про відносно сприятливий соціально-психологічний клімат у шкільному середовищі. Водночас було виявлено групу підлітків (30% від вибірки, 9 осіб) із підвищеним рівнем тривожності та заниженою самооцінкою, що негативно впливає на їх емоційний стан та взаємодію з оточенням.

Аналіз отриманих даних дозволив встановити взаємозв'язок між рівнем психологічного комфорту та такими показниками, як самооцінка [1], рівень тривожності [4] та соціометричний статус у колективі [3]. Учні з вищим рівнем комфорту демонструють більшу впевненість у собі, відкритість у спілкуванні та позитивне ставлення до навчання ($r=0,68$; $p<0,01$).

Таким чином, психологічний комфорт підлітків є складним багатокомпонентним явищем, що формується під впливом індивідуальних та соціальних чинників. Для його підвищення необхідною є системна діяльність практичного психолога, спрямована на зниження рівня тривожності, розвиток навичок саморегуляції, формування адекватної самооцінки та покращення міжособистісної взаємодії. Створення сприятливого психологічного середовища у закладі освіти є важливою умовою гармонійного розвитку особистості підлітка.

Список використаних джерел:

1. Дембо Т., Рубінштейн С. Дослідження самооцінки особистості.
2. Максименко С. Д. Загальна психологія. Видання 3-є, перероблене та доповнене. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2021. 272 с.
3. Музика О. О. Особливості роботи над професійно-орієнтованим завданням з курсу “Загальна психологія” Професійно-орієнтовані завдання з психології: навчальний посібник / за ред. О. Л. Музики. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І.Франка, 2010. С. 24–51.
4. Психологу для роботи. Діагностичні методики: збірник (Текст) / (укладач : М. В. Лемак, В. Ю.Петрище). Вид. 2-ге, виправл. Ужгород: Видавництво Олександри Гаркуші, 2012. 616 с.
5. Савчин М. В., Василенко Л. П. Вікова психологія. 6-те видання, перероблене, доповнене. Київ : Альма-матір, 2024. 384 с.

Василевський В. С., к. біол. н., докторант кафедри загальної та диференційної психології

ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет»

Десятник А. Б., аспірант кафедри загальної та диференційної психології

ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет»

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕСТЕТИЧНОГО СПРИЙНЯТТЯ ЗОВНІШНОСТІ У СТРУКТУРІ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕРЦЕПЦІЇ

Значущість та актуальність питання зовнішності та сприйняття людини людиною займає провідне місце у людських взаємовідносинах, налічує тисячолітню історію, однак наукові дослідження відносно даної проблематики не вичерпуються, а навпаки поповнюються новими питаннями та пошуком відповідей на них. Категорії краси, фізичної привабливості та їх вплив на сприйняття відкривають нам певні закони та закономірності функціонування людської психіки.

Проблема естетичного сприйняття розглядалась у працях К. Фоменко [4] та В. Найчук [3]. Окремі аспекти естетичного сприйняття зовнішності представлені також у працях А. Кленчу, в яких подано визначення феномену атрактивності [2]. Розглядаючи філософсько-історичний аналіз походження краси та її місця в соціальній перцепції приходимо до умовиводу, що не зважаючи на те, що концепт краси

обговорювали протягом тисячоліть, але остаточного визначення не можливо надати йому і донині.

Зовнішність є частиною ідентичності особистості, бо людина – це те, як вона виглядає. З першого погляду людина надає оточуючим інформацію про себе через зовнішність та одяг. Розуміння краси змінюється у відповідності зі змінами естетичних стандартів кожної епохи, тому міра впливу культури на естетичні еталони фізичної привабливості є насправді високою, що дає можливість розглядати красу як культурну конструкцію. Реакція людини на красу завжди однакова: глибоке здивування або незацікавлена насолода, незалежно від походження цієї краси. Наголошується на існуванні певного інтересу та гедонізму стосовно категорій прекрасного. Естетичне сприйняття представляє собою складний цілісний процес, спрямований на сприйняття оточуючої дійсності, надання їй емоційної оцінки з метою подальшої практичної реалізації естетичних образів, що виникли в процесі перцепції та емоційного відображення [1].

Естетичне сприйняття – це процес взаємодії естетичного об'єкта із суб'єктом, в результаті якої здійснюється задоволення естетичних потреб останнього [6]. Естетичне сприйняття визначається як особлива форма психічної діяльності людини, сутність якої полягає в тому, що суспільно значущий зміст творів художньої творчості людства, що розвивається історично, стає надбанням окремої особистості і робить на неї свій специфічний вплив.

Естетичне сприйняття реалізується на певних рівнях: перцептивному, емоційному та продуктивному. В структуру естетичного сприйняття входять: здатність до чуття форми, так звана когнітивно-емоційна здібність, яка є аспектом пізнання людиною світу у процесі творчості, поведінки, спілкування; естетичні емоції, які є естетичною реакцією на сприйняття.

Теоретичний аналіз досліджень естетичного сприйняття зовнішності у психології показав беззаперечну цінність фізичної привабливості в процесі сприйняття людини людиною, та важливість не лише образу в цілому але й окремих його частин: обличчя, очей, тілесних пропорцій, тощо.

Вивчення особливостей естетичного сприйняття обличчя у науці реалізується декількома підходами: фізіономічним, що припускає взаємозв'язок між елементами обличчя та рисами характеру, диспозиційним, який стверджує що прямого зв'язку між рисами обличчя та рисами особистості не існує, конфігураційним, за яким в якості фізичних характеристик особистості розглядаються не його елементи та співвідношення між ними, а інтегральні характеристики, або гештальти, системним, в якому психологічну оцінку іншої людини надається за виразом її обличчя як функції особистісних особливостей спостерігача та фізичних характеристик комуніканта [5].

У культурно-історичному контексті існує два основні підходи до вивчення сприйняття людиною тіла, перший з яких присвячений вивченню

точності сприйняття тіла, а другий – емоційно-ціннісний, сфокусований на аналізі зв'язку між емоційно-ціннісним ставленням до своєї зовнішності і різними змінними Я-концепції, а також на визначенні факторів привабливості, розуміння психологічного змісту поняття атрактивності.

Список використаних джерел:

1. Данильченко Т. В. Гендерно-перцептивні відмінності у формуванні першого враження у соціальній взаємодії : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук: спец. 19.00.05 “Соціальна психологія”. К., 2004. 20 с.
2. Кленчу А. М. Емоційно-комунікативні особливості атрактивності та їх корекція у дівчат старшого юнацького віку : Дис... канд. наук: 19.00.07. 2011.
3. Найчук В. В. Особливості естетичного сприйняття як особливої форми естетичної діяльності. *Вісник ХНПУ ім. Г. С. Сковороди. Психологія*. Харків: ХНПУ, 2013 .Вип. 45, Ч. II С. 151–158.
4. Фоменко К. І. Психологія краси в культурно-історичному контексті. *Психосоматика: культурно-історичний підхід: навч.-метод. посібник*. Х.: «Диса-плюс», 2015. 73–80.
5. Cunnigham M.R. What do women want? Facial metric assessment of multiple motives in the perception of male facial physical attractiveness. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1990. V. 59. P. 61–72.
6. Cusumano, D. L. Media influence and body image in 8-to 11-year-old boys and girls: A preliminary report of the Multidimensional Media Influence Scale. *International Journal of Eating Disorders*, 29, 2001. P. 37–44.

Власенко С. В., студентка Університету митної справи та фінансів
Лихолат О. А., д.біол.н., проф., професор кафедри психології
Університету митної справи та фінансів

ВПЛИВ РЕГУЛЯРНОЇ ФІЗИЧНОЇ АКТИВНОСТІ НА ЕМОЦІЙНИЙ СТАН ТА КОГНІТИВНІ ФУНКЦІЇ ПІДЛІТКІВ

Підлітковий вік є критично важливим етапом у життєвому циклі людини. Цей період супроводжується глибокими психофізіологічними трансформаціями: від радикальної гормональної перебудови до інтенсивного дозрівання структур центральної нервової системи. У сучасних реаліях, де панують інформаційне перевантаження та жорсткі навчальні дедлайни, питання збереження емоційного та інтелектуального ресурсу підлітків постає як ніколи гостро. Фізична активність у цьому контексті розглядається не просто як дозвілля, а як базовий, біологічно зумовлений засіб стабілізації психіки, що безпосередньо впливає на когнітивний потенціал – увагу, пам'ять та якість мислення [1, с. 19].

Специфічна вразливість підлітків до зовнішніх і внутрішніх подразників визначається нейрофізіологічними особливостями розвитку

мозку. Йдеться, перш за все, про певну асинхронність: емоційні центри (лімбічна система) дозрівають значно швидше, ніж префронтальні ділянки, відповідальні за вольовий контроль. Такий когнітивно-емоційний розрив стає фундаментом для підліткової імпульсивності, частих афективних спалахів та труднощів із саморегуляцією [2, с. 74]. На тлі бурхливого розвитку самосвідомості це призводить до хиткої самооцінки та внутрішніх конфліктів, які потребують зовнішніх механізмів компенсації.

Теоретичне підґрунтя сучасних підходів вказує на те, що фізична активність є багатовекторним чинником здоров'я. У межах біопсихосоціальної парадигми її вплив розподіляється на три ключові площини:

- психофізіологічний аспект: фокусується на активації нейромедіаторних систем. Під час навантажень відбувається активний реліз ендорфінів, серотоніну та дофаміну, що є природною антистресовою терапією;
- когнітивно-поведінковий аспект: підкреслює роль спорту у вихованні дисципліни та зростанні почуття самоефективності;
- соціально-психологічний аспект: виокремлює значення командної діяльності як майданчика для розвитку комунікативних навичок та соціальної адаптації [3, с. 840].

Регулярні тренування справляють комплексний оздоровчий ефект на емоційну сферу. Через нормалізацію вегетативної нервової системи фізичні вправи допомагають подолати хронічну тривожність. Важливо, що заняття спортом вимагають високої концентрації та витримки, що де-факто є тренуванням навичок самоконтролю. Підлітки, які залучені до систематичної активності, демонструють вищу резистентність до стресів, краще усвідомлюють власну компетентність та отримують здорове задоволення від особистих результатів [4, с. 127]. Групові заняття мінімізують рівень соціальної ізоляції та знижують загальну конфліктність у міжособистісних стосунках.

Вплив на когнітивні процеси є не менш фундаментальним. Систематичний рух покращує параметри концентрації, розширює об'єм робочої пам'яті та підвищує когнітивну гнучкість – здатність мозку оперативно перемикатися між різними типами завдань. Це має чітке фізіологічне пояснення: під час фізичної праці посилюється церебральний кровообіг, що гарантує інтенсивне постачання кисню та глюкози до нейронів. Як наслідок, зростає загальна нейродинаміка та швидкість обробки складної інформації.

Ключовим механізмом у цьому процесі виступає стимуляція нейропластичності. Фізичні навантаження провокують зростання концентрації нейротрофічних факторів, зокрема білка BDNF (brain-derived neurotrophic factor). Цей фактор є критичним для виживання нейронів та формування нових синаптичних зв'язків. Таким чином, активність безпосередньо покращує здатність до навчання та засвоєння нових знань, що є стратегічно важливим в умовах інтенсифікації сучасної освіти [5, с. 31].

Для підлітка, чий мозок перебуває у стані активної «перебудови», такий ефект має пролонговане значення. Фізична активність працює як природний когнітивний стимулятор, допомагаючи вибудовувати ефективні нейронні мережі. Водночас вона демпфує негативний вплив тривожності на успішність навчання, створюючи сприятливий психоемоційний фон.

Підсумовуючи результати теоретичного аналізу, можна стверджувати, що регулярна фізична активність є безальтернативним інструментом підтримки психічного здоров'я молоді. Її вплив інтегрує емоційні, інтелектуальні та соціальні складові, створюючи передумови для гармонійного розвитку особистості. Здатність фізичних вправ знижувати рівень стресу, стимулювати нейропластичність та покращувати пам'ять диктує необхідність активного впровадження спеціалізованих рухових програм як у шкільну програму, так і в позанавчальну діяльність.

Список використаних джерел:

1. Апанасенко Г. Л. Рівень здоров'я і фізіологічні резерви організму. *Теорія і методика фізичного виховання і спорту*. 2023. № 1. С. 17–21.
2. Сурякова М. В., Панфілова Г. Б., Склянська О. В. Соціальна психологія (з основами соціально-психологічного тренінгу) : навч. посібник. Дніпро : Середняк Т. К., 2021. 150 с.
3. Biddle S. J., Asare M. Physical activity and mental health in children and adolescents: A review of reviews. *British Journal of Sports Medicine*. 2011. Т. 45. № 11. С. 835–841.
4. Булах І. С. Психологія особистісного зростання підлітків : реалії та перспективи : монографія. Вінниця : ТОВ Нілан-ЛТД, 2016. 340 с.
5. Сидорук І. О., Євтух М. І., Зарічанська Л. О., Гірак А. М. Значення рухової активності дітей та підлітків. *Rehabilitation & Recreation*. 2020. Вип. 7. С. 29–34.

Гурчик О. Є., студентка Університету митної справи та фінансів
Лихолат О. А., д.біол.н., проф., професор кафедри психології
Університету митної справи та фінансів

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ВПЛИВУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ПОБУДОВУ МІЖОСОБИСТІСНИХ СТОСУНКІВ У СТУДЕНТСЬКОМУ ВІЦІ

У сучасних умовах розвитку суспільства зростає значущість дослідження психологічних чинників, що впливають на ефективність міжособистісної взаємодії, зокрема у студентському середовищі. Особливої уваги набуває емоційний інтелект як інтегративна характеристика особистості, що визначає здатність до розуміння власних емоцій і емоцій інших, регуляції емоційних станів, побудови конструктивних стосунків. Студентський вік є важливим етапом формування соціальних зв'язків, комунікативних умінь та моделей

поведінки у взаємодії з оточенням. У цьому контексті дослідження впливу емоційного інтелекту на особливості міжособистісних стосунків дозволяє глибше зрозуміти механізми соціальної взаємодії та визначити чинники, що сприяють формуванню гармонійних і ефективних взаємин.

Дослідженню теми впливу емоційного інтелекту на побудову міжособистісних стосунків присвячено багато робіт вітчизняних та зарубіжних науковців. Серед них М. Белдок, Д. Гоулман, Д. Меєр, І. Андрєєва, Т. Березовська, О. Власова. Але є немало питань, які все ще є недостатньо висвітленими.

Метою дослідження стало виявлення взаємозв'язку між рівнем розвитку емоційного інтелекту та особливостями міжособистісної взаємодії у студентському віці. Відповідно до поставленої мети було використано комплекс методів, зокрема теоретичні (аналіз, узагальнення та систематизація наукових джерел), емпіричні (психодіагностичне тестування), а також методи математичної статистики, що забезпечили обробку отриманих результатів і дали змогу встановити взаємозв'язки між досліджуваними показниками.

У наукових підходах емоційний інтелект розглядається як інтегративна здатність особистості до усвідомлення, розуміння та регуляції емоційних станів, що забезпечує ефективну адаптацію до умов соціального середовища та якість міжособистісних стосунків. Значний внесок у розробку даного поняття зробили Дж. Майєр, П. Саловей та Д. Карузо, які визначають емоційний інтелект як систему здібностей, пов'язаних із сприйняттям, розумінням та управлінням емоціями [1].

Емпіричне дослідження полягало у комплексному аналізі емоційного інтелекту як психологічного феномену та виявленні його взаємозв'язку з особливостями міжособистісних стосунків і поведінкою у конфліктних ситуаціях у студентському віці. Для реалізації поставленої мети було використано систему психодіагностичних методик, яка включала методику діагностики емоційного інтелекту Н. Холла, методику діагностики міжособистісних стосунків Т. Лірі, опитувальник Томаса–Кілманна: дослідження типів поведінки в конфлікті та методику діагностики емпатії А. Меграбяна та М. Епштейна.

Досліджувану групу склали студенти 1–4 курсів, віком 17–20 років, які навчаються за спеціальностями різних напрямів.

Аналіз отриманих результатів дозволив встановити наявність певних взаємозв'язків між рівнем розвитку емоційного інтелекту та особливостями міжособистісної взаємодії студентів. Встановлено, що нижчий рівень емоційного інтелекту, зокрема недостатній розвиток саморегуляції та розпізнавання емоцій, пов'язаний із труднощами у взаємодії, схильністю до агресивності, недовіри або залежності. Натомість вищий рівень емоційного інтелекту корелює з орієнтацією на співпрацю, альтруїзм і конструктивну комунікацію.

Аналіз поведінки у конфлікті показав, що студенти з нижчим рівнем емоційного інтелекту частіше обирають неконструктивні стратегії (уникнення, суперництво), тоді як більш високий рівень пов'язаний із використанням співпраці та компромісу.

Встановлено також, що емпатія виступає важливим чинником міжособистісної взаємодії: її високий рівень сприяє формуванню позитивних стосунків, тоді як недостатній – ускладнює процес розуміння інших і знижує ефективність комунікації.

Проведене дослідження підтверджує значний вплив емоційного інтелекту на особливості міжособистісних стосунків у студентському середовищі. Високий рівень емоційного інтелекту сприяє орієнтації на співпрацю, альтруїзм та конструктивні стратегії поведінки в конфліктах, тоді як низький рівень, зумовлений недостатнім розвитком саморегуляції та емпатії, пов'язаний із труднощами комунікації, схильністю до агресивності, недовіри, залежності та використанням неконструктивних стратегій.

Таким чином, емоційний інтелект виступає інтегральним внутрішнім ресурсом, що детермінує ефективність міжособистісної взаємодії студентів, що створює підґрунтя для розробки відповідних психолого-педагогічних програм його розвитку в освітньому середовищі.

Список використаних джерел:

1. Mayer J. D., Salovey P., Caruso D. R. Emotional intelligence: theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*. 2004. № 15(3). P. 197–215

2. Мороз Л. І., Кобинець О. В. Розвиток емоційного інтелекту майбутніх психологів. *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. № 4 (74). С. 87–95.

Лящ О. П. Генеза емоційного інтелекту в юнацькому віці: дис. ... докт. псих. наук : 19.00.07. Київ, 2020. 458 с.

Деркач Л. М., д. психол. н., проф., професор кафедри психології
Університету митної справи та фінансів

Гончар В. А., студентка Університету митної справи та фінансів

ВПЛИВ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ НА РІВЕНЬ ТРИВОЖНОСТІ СТУДЕНТІВ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

Актуальність дослідження зумовлена тим, що повномасштабна війна, що триває з 2022 року, істотно вплинула на психічне здоров'я українських студентів, спричинивши у них високий рівень стресу, тривожності та невизначеності (Полив'яна, 2024). Водночас, саме в цих умовах дистанційне навчання стало одним із головних інструментів збереження безперервності освітнього процесу. Доступність онлайн-платформ, можливість навчатися незалежно від місця перебування та

створення більш безпечного середовища дозволили університетам підтримати студентів навіть у кризовій ситуації (Процак, 2023).

Мета дослідження. Визначити вплив дистанційного навчання на рівень тривожності студентів у період війни, з'ясувати взаємозв'язок між формою навчання, емоційною стійкістю, соціальною підтримкою та рівнем адаптації молоді до воєнних умов.

Аналіз останніх досліджень. Війна не лише змусила освітні заклади перейти в онлайн-формат, але й зробила його частиною ширшої системи адаптації молоді до нової реальності. Як зазначають Кобися та Остаповець (2025) поєднання дистанційних і традиційних елементів створює основу для гнучкого навчального процесу, який підвищує доступність освіти для студентів, що перебувають як в Україні, так і за її межами. Дослідження цих авторів показало, що 80 % студентів позитивно адаптувалися до змішаного формату, однак близько 23 % відзначили погіршення психоемоційного стану під впливом воєнних обставин. Це свідчить про подвійний ефект дистанційного навчання – воно знижує гостроту соціальної тривоги, але водночас не завжди компенсує емоційний дефіцит живої взаємодії.

Психологічний аспект впливу дистанційного навчання на студентів докладно аналізує Пугач (2025). Авторка підкреслює, що головним чинником успішності навчання в онлайн-форматі є самоорганізація, тобто здатність планувати час, контролювати навантаження й підтримувати навчальну мотивацію. Саме недостатня самоорганізація часто підвищує тривожність студентів – відчуття втрати контролю над навчальним процесом, інформаційне перевантаження, нестача чіткої структури. Водночас своєчасна психологічна підтримка з боку викладачів і колег може суттєво знизити рівень стресу й запобігти емоційному вигоранню.

Питання тривожності в контексті війни досліджували науковий колектив Томіліної (2023). Їхнє опитування студентів київських університетів виявило прямий зв'язок між рівнем тривожності та частотою роздумів про війну. Найвищі показники тривожності спостерігались у студентів, які щодня обговорювали події фронту чи перебували в інформаційному потоці. Водночас студенти, що навчалися за кордоном, демонстрували вище відчуття безпеки. Цей контраст пояснює, чому навіть технічно ефективне дистанційне навчання не завжди компенсує психологічні наслідки війни. Для студентів, які залишаються в Україні, головним чинником емоційної стабільності стає не сам формат навчання, а наявність підтримуючого середовища у виші – доступ до психолога, онлайн-групи взаємодопомоги, контакт з викладачами.

Полив'яна та співавтори (2024) підтвердили цю тенденцію, встановивши, що понад 69 % студентів повідомили про ознаки погіршення психічного стану через психологічну травму, а лише близько 15% зверталися по професійну допомогу. Основним джерелом підтримки залишаються родина та друзі, що свідчить про слабку інтеграцію

психологічних сервісів у вищій освіті. Автори наголошують, що для подолання стигми необхідна системна психоосвіта та розвиток програм ментальної підтримки у вишах.

Висновки. Таким чином, аналіз сучасних досліджень свідчить – дистанційне навчання під час війни виконує не лише освітню, а й терапевтичну функцію. Воно забезпечує студентам певну стабільність, можливість навчатися в безпечних умовах, підтримує почуття контролю над власним життям. Проте відсутність соціальної взаємодії, технічні труднощі та інформаційна перевантаженість можуть підвищувати ризик тривожності, особливо серед студентів, які залишаються в Україні.

Для зниження рівня тривожності треба:

- 1) розширити доступ до психологічної підтримки у ЗВО;
- 2) розвивати навички самоорганізації та саморегуляції студентів;
- 3) створювати стабільне, передбачуване освітнє середовище навіть у кризових обставинах.

Отже, дистанційне навчання в умовах війни є не лише вимушеним заходом, а й потенційним ресурсом психологічної підтримки. За умови правильної організації воно може не підвищувати, а навпаки – помірно знижувати рівень тривожності студентів, формуючи навички адаптації, самоконтролю та емоційної стійкості.

Список використаних джерел:

1. Кобися В.М., Остаповець А. С. Дистанційне навчання у воєнний час: перспективи впровадження змішаного навчання для здобувачів освіти що знаходяться за кордоном. *Open educational e-environment of modern University*, 2025. №18, с. 4054 DOI: 10.28925/2414-0325.2025.184

2. Полив'яна М. та ін. Потреба в підтримці ментального здоров'я студентів під час війни – дослідження 2022-2023 рр., оцінка психічного здоров'я студентів у воєнний період. *Праці Наукового товариства ім. Шевченка. Медичні науки*. 2024, 2(76). С. 119 <https://doi.org/10.25040/ntsh>

Деркач Л. М., д.психол.н., проф., професор кафедри психології
Університету митної справи та фінансів

Гурницький М. А., студент Університету митної справи та фінансів

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ САМООЦІНКИ ТА МІЖОСОБИСТІСНОЇ ДОВІРИ ПІДЛІТКА В ПРОЦЕСІ СПІЛКУВАННЯ

Актуальність дослідження зумовлена тим, що підлітковий вік є критичним періодом формування особистості, коли самооцінка та міжособистісна довіра значною мірою визначають успішність соціальної адаптації, якості спілкування та психологічне благополуччя.

У сучасних умовах, зокрема під впливом цифровізації спілкування, соціальних мереж та поствоєнних викликів, спостерігається зростання проблем з низькою самооцінкою та труднощами у встановленні довірливих відносин у підлітків. Недостатня вивченість психологічних механізмів взаємозв'язку цих конструктів у процесі реального та онлайн-спілкування актуалізує потребу у даному дослідженні.

Мета дослідження. Визначити психологічні особливості взаємозв'язку самооцінки та міжособистісної довіри підлітків у процесі спілкування та встановити характер їх взаємодії залежно від статі, типу спілкування та рівня соціальної компетентності.

Аналіз останніх досліджень. Проблема взаємозв'язку самооцінки та міжособистісної довіри у підлітковому віці є важливою складовою сучасних психологічних досліджень особистості. Теоретичні основи самооцінки закладено в працях зарубіжних та вітчизняних учених, зокрема у працях У. Джеймса, К. Роджерса, Р. Баумейстера, а також у роботах С. Д. Максименка, Є. В. Дядюкіної, Ю. В. Козерук, В. П. Смітанки та О. М. Шевченко.

Міжособистісну довіру як психологічний феномен ґрунтовно аналізували Дж. Роттер, Е. Еріксон, Д. Хосмер, а в українській психології – Л. М. Мітіна, Д. П. Лисенко, Н. М. Василець, Н. О. Мосол, Г. В. Чайка, О. В. Лашко та І. Д. Бех [1]. Особливу увагу дослідники приділяють ролі довіри у міжособистісній взаємодії та комунікації (Гаврюшенко В., 2021; Ситнік С. В., Пивоварчик І. М., 2021; Круглов К., 2020; Мосол Н. О., 2024) [2, 3].

Сучасні дослідження підкреслюють прямий позитивний зв'язок між рівнем самооцінки та здатністю підлітків і молоді встановлювати довірливі стосунки. Так, Смітанка В. (2016) та Козерук Ю. В. (2015) показали, що адекватна самооцінка є важливим фактором становлення особистості та успішної соціальної взаємодії [4]. Шевченко О. М. (2018) виявила особливості розвитку довіри до себе в старшому юнацькому віці, що тісно пов'язано з рівнем самооцінки.

Окремі роботи присвячені віковим та статевим особливостям довіри (Чайка Г. В., 2022, 2023; Лашко О. В., 2020), а також її ролі в забезпеченні психологічного благополуччя (Анпілова Д. В., 2016; Міщенко О. О., 2013; Яворовська Л. М., Філоненко Г. С., 2014). Важливим є також аналіз довіри в умовах кризи та війни (Вірна Ж. П., Іванашко О. Є., 2024; Крючко А., 2024).

Разом з тим попри значну кількість досліджень самооцінки та довіри як окремих феноменів, недостатньо вивченим залишається саме взаємозв'язок самооцінки та міжособистісної довіри у процесі спілкування підлітків.

Висновки. Аналіз теоретичних та емпіричних даних свідчить, що між самооцінкою та міжособистісною довірою підлітків існує значущий позитивний взаємозв'язок. Підлітки з адекватною та високою самооцінкою демонструють вищий рівень готовності до довірливого спілкування, більш відкриту комунікацію та меншу тривожність у міжособистісних контактах. Низька самооцінка, навпаки, часто супроводжується недовірою, страхом відторгнення та униканням глибоких емоційних контактів.

Для зниження ризиків порушення взаємозв'язку самооцінки та довіри доцільно впроваджувати спеціальні психокорекційні та розвивальні програми, спрямовані на підвищення самоцінності та розвиток навичок довірливого спілкування.

Список використаних джерел:

1. Мосол Н. О. Міжособистісна довіра як предмет психологічного аналізу. *Габітус*. 2024. Вип. 59. С. 101–106. URL: <https://habitus.od.ua/journals/2024/59-2024/18.pdf>
2. Ситнік С. В., Пивоварчик І. М. Довіра до людей та її прояв у міжособистісній взаємодії. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2021. №5. С. 59–65. URL: https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=ZuRui5AAAAAJ&citation_for_view=ZuRui5AAAAAJ:M3ejUd6NZC8C
3. Гаврюшенко В. Теоретичні основи дослідження міжособистісної взаємодії в психології. *Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки*. 2021. Вип. 11. С. 37–47. URL: https://psy-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/11_2021/6.pdf
4. Смітанка В. Психологічний аналіз самооцінки у наукових дослідженнях зарубіжних та вітчизняних вчених. *Наука. Освіта. Молодь*. 2016. № 62. С. 168–170. URL: https://library.udpu.edu.ua/library_files/stud_konferenzia/2016_2/62.pdf

Деркач Л. М., д. психол. н, проф., професор
Університету митної справи та фінансів

Діденко К. Р., студентка Університету митної справи та фінансів

МАС-МЕДІА ТА КОГНІТИВНА ВІЙНА В УКРАЇНІ: ВПЛИВ ТА НАСЛІДКИ НА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ УНІВЕРСИТЕТСЬКОЮ МОЛОДДЮ

Актуальність дослідження. У сучасних умовах повномасштабної війни в Україні інформаційний простір трансформується у середовище когнітивного протистояння, де мас-медіа виконують не лише інформативну, а й впливову функцію. Особливо це стосується університетської молоді, яка перебуває на етапі формування світогляду. Високий рівень цифрової включеності студентів поєднується з недостатньою здатністю до критичного аналізу інформації. Соціальні мережі та онлайн-медіа стають ключовими каналами поширення як достовірної інформації, так і маніпулятивних наративів. У цих умовах зростає ризик впливу когнітивної війни на процес прийняття рішень молоддю.

Мета дослідження – визначити особливості впливу мас-медіа в умовах когнітивної війни на процес прийняття рішень університетською молоддю та виявити основні механізми маніпулятивного впливу.

У сучасних дослідженнях когнітивна війна розглядається як складова гібридних конфліктів, спрямована на зміну сприйняття реальності та поведінки людей. А. Пазюк та Д. Ланде (2024) зазначають, що маніпулятивні наративи базуються на емоційному впливі та когнітивних упередженнях. В. Коваль та О. Семененко (2025) доводять, що когнітивні операції як інструмент стратегічного впливу реалізуються через інформаційно-психологічні механізми. Соціальні мережі відіграють ключову роль, поєднуючи функції мобілізації та поширення дезінформації (А. Данько-Сліпцова, 2024). У цьому контексті соціальні мережі відіграють ключову роль. Як зазначає А. Данько-Сліпцова (2024), вони є одночасно засобом мобілізації суспільства та каналом поширення дезінформації [1].

Проблема медіаграмотності розглядається як один із ключових чинників протидії когнітивним загрозам. Н. Плющ (2025) наголошує на зростанні уваги до перевірки інформації в умовах війни, однак рівень медіаграмотності населення залишається недостатнім [4]. Водночас Ю. Дубницька та Н. Вітюк (2024) підкреслюють, що медіаграмотність безпосередньо пов'язана з психологічною безпекою особистості [5].

Особливого значення набуває вплив мас-медіа на процес прийняття рішень студентською молоддю під час війни. В умовах інформаційного перевантаження молодь використовує спрощені когнітивні стратегії (евристики), що підвищує ризик маніпуляцій. Алгоритмічні стрічки формують «інформаційні бульбашки», які підсилюють когнітивні викривлення. У результаті рішення студентів залежать від емоційного контенту, супроводжуються зниженням критичного аналізу, орієнтацією на думку більшості та підвищеною реактивністю на тривожні повідомлення. В умовах когнітивної війни студенти часто приймають рішення за дефіциту часу та інформаційного перевантаження, що посилює роль інтуїтивних реакцій. У таких обставинах вибір ґрунтується не на глибокому аналізі, а на досвіді чи емоційних тригерах, що підвищує ризик нав'язаних моделей поведінки. Тому раціональне прийняття рішень потребує розвитку критичного мислення. За О. Кострибою (2022), у ситуації невизначеності студенти частіше обирають інтуїтивні або емоційні стратегії, що підвищує їхню вразливість до інформаційно-психологічного впливу.

Додатковим чинником є трансформація українських медіа в умовах війни. За даними Інституту масової інформації (2024), зростає відповідальність і прозорість медіа, однак проблема маніпуляцій зберігається. Це формує складне інформаційне середовище, де студент самостійно відбирає та оцінює інформацію, а низький рівень медіаграмотності може викривлювати сприйняття реальності й впливати на якість рішень.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що мас-медіа в умовах когнітивної війни суттєво впливають на процес прийняття рішень університетською молоддю. Визначено, що ключовими механізмами

впливу є емоційна маніпуляція, алгоритмічна персоналізація контенту та використання когнітивних упереджень. З'ясовано, що в умовах невизначеності студенти частіше застосовують інтуїтивні стратегії прийняття рішень, що підвищує їхню вразливість до інформаційних впливів. Обґрунтовано, що недостатній рівень медіаграмотності сприяє викривленню сприйняття реальності та зниженню якості рішень. Доведено необхідність розвитку критичного мислення та медіаграмотності як ключових інструментів протидії когнітивним загрозам.

Список використаних джерел:

1. Paziuk A, Lande D, Shnurko-Tabakova E and Kingston P (2025) Decoding manipulative narratives in cognitive warfare: a case study of the Russia-Ukraine conflict. *Front. Artif. Intell.* doi: 10.3389/frai.2025.1566022
2. Костриба О. В. Стратегії прийняття рішень студентами в ситуації невизначеності : кваліфікаційна робота магістра. Острог, 2022
3. Коваль В. В., Семененко О. М. Когнітивні операції та війни в сучасному середовищі. *Національна безпека.* 2025. №2. С. 30–46. DOI: 10.63978/3083-6476.2025.2.2.03
4. Плющ Н. Оцінка рівня медіаграмотності населення України. *Інститут соціології НАН України.* 2025. URL: https://isnasu.org.ua/popsci/033_Pliusch_-_Otsinka_rivnia_mediagramotnosti.php
5. Вітюк Н., Дубницька Ю., Медіаграмотність як чинник психологічної безпеки студентів. *Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки.* 2024. Випуск 21. С. 49–57. URL: https://psy-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/21_2024/9.pdf
6. Машкова Я. Українські медіа та війна: підсумки моніторингів Інституту масової інформації 2023 року. 2024. URL: <https://imi.org.ua/monitorings/i58282>

Деркач Л. М., д.психол.н., проф., професор кафедри психології
Університету митної справи та фінансів

Довгаль В. В., студентка Університету митної справи та фінансів

САМООЦІНКА ЯК ЧИННИК ПСИХОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СТУДЕНТІВ В УМОВАХ КОГНІТИВНОЇ ВІЙНИ

Актуальність дослідження зумовлена безпрецедентним тиском на свідомість української молоді в умовах сучасної когнітивної війни. У такому типі протистояння головною метою агресора є не лише територіальна експансія, а деструктивна трансформація способів мислення, руйнування ціннісних орієнтирів та підлив фундаментальної психологічної стійкості особистості. Внутрішня безпека студентів-першокурсників, які перебувають у стані подвійної адаптації – вікової (перехід до дорослості) та соціально-професійної (входження у студентське середовище), стає

стратегічним ресурсом національної резильєнтності. Проте сьогодні спостерігається суттєве протиріччя між зростанням інтенсивності інформаційних загроз і недостатньою вивченістю внутрішніх психологічних механізмів, зокрема самооцінки, які б могли слугувати надійним «фільтром» проти маніпулятивних впливів. З огляду на це, самооцінка розглядається не просто як особистісна риса, а як когнітивний бар'єр, що забезпечує ментальну автономію особистості.

Мета дослідження полягає у комплексному теоретико-емпіричному аналізі самооцінки як провідного критерію та чинника психологічної безпеки студентів-першокурсників у специфічних умовах воєнного стану та когнітивного протистояння.

Виклад основного матеріалу. Психологічна безпека в реаліях когнітивної війни є інтегративним станом, який дозволяє студенту зберігати емоційну рівновагу та здатність до критичного аналізу інформації. Методологічний фундамент нашого дослідження базується на працях провідних фахівців у галузі психології безпеки та адаптації. Вагомий внесок у вивчення адаптивного потенціалу особистості внесла професор Л. Деркач (2023, 2024), чії концепції щодо психологічного благополуччя дозволяють розглядати самооцінку як динамічний ресурс резильєнтності. Проблематику психологічної безпеки індивіда в кризових ситуаціях та умови збереження внутрішніх опор ґрунтовно досліджували Ю. Чаплак та М. Комісарик (2021). Також феноменологію когнітивної стійкості в інформаційному просторі аналізували І. Приходько та Г. Грачов.

Висновки науковців підтверджують, що рівень захищеності індивіда прямо залежить від його внутрішньої самоцінності та здатності до саморегуляції. Проте залишається дискусійним питання трансформації самооцінки під впливом тривалого перебування в агресивному інфопросторі (Telegram-канали, соціальні мережі). Наше дослідження поглиблює розуміння цієї проблеми через виявлення «когнітивної щілини» - розриву між високим рівнем домагань молоді та їхньою реальною впевненістю у власній безпеці.

Результати емпіричного дослідження. Дослідження проводилося серед студентів першого курсу ($n=80$). Застосовано методики Дембо-Рубінштейна, А. Будассі та інтегральну шкалу І. Приходька. Аналіз інформаційної активності показав, що 65% респондентів проводять у цифровому середовищі понад 3 години на добу, причому основним джерелом новин для 60% є Telegram-канали, що характеризуються високим рівнем емоційного напруження.

Статистичний аналіз виявив значущий позитивний кореляційний зв'язок ($r = 0,72$) між показником самоприйняття та індексом психологічної безпеки. Встановлено, що студенти з адекватною самооцінкою (60% вибірки) виявляють вищу критичність до контенту: лише 12% з них піддаються емоційним маніпуляціям. Натомість 25% опитаних мають занижену самооцінку та високий рівень тривожності, що

робить їх вразливими до стратегій залякування. Гендерний аналіз дозволив виявити цікаву тенденцію: у юнаків частіше спостерігається неадекватно завищена самооцінка (30%), яка виконує роль «захисного фасаду» або маски стійкості, що приховує внутрішню дезорієнтацію. У дівчат переважає середній рівень самооцінки (60%), що свідчить про їхню вищу соціальну адаптивність та гнучкість у взаємодії з оточенням.

Висновки. Самооцінка є визначальним внутрішнім механізмом забезпечення психологічної безпеки студентів. Сформована позитивна самооцінність виступає фундаментом когнітивного імунітету, що дозволяє не лише нівелювати загрози дезінформації, а й забезпечує умови для успішного особистісного розвитку молоді в кризових умовах. Отримані дані підкреслюють нагальну потребу впровадження програм психологічного супроводу, спрямованих на зміцнення «Я-концепції» студентів як ключового чинника їхньої стійкості до зовнішніх маніпуляцій.

Список використаних джерел:

1. Maksymenko S., Derkach L. Modern Cognitive and Informational Warfare: the Role of Consciousness Manipulation of Ukrainians in Personality Transformation. *Problems of modern psychology*. 2024. Vol. 64. P. 157–181. URL: <https://lnk.ua/qwAFdMWCz> (дата звернення: 18.04.2026).

2. Деркач Л. Психологія когнітивної війни в українському вимірі: трансформація особистості. Трансформації особистості в умовах соціально-політичних та економічних змін : колект. монограф. ; за заг. ред. Л. М. Пріснякової. Дніпро : ЛІРА, 2023. С. 152–171. URL: <http://info.dgu.edu.ua/bitstream/123456789/926/3/Колективна%20монографія%20за%20заг.%20редакцією%20Пріснякової.pdf>. (дата звернення: 18.04.2026)

3. Чаплак Ю., Комісарик М. Психологічна безпека особистості в нестабільному світі. *Психологічний журнал*. 2021. Т. 7, № 1. С. 65–81. URL: <https://doi.org/10.31108/1.2021.7.1.6> (дата звернення: 08.03.2026).

Зуб Е. М., студентка Університету митної справи та фінансів
Лихолат О. А., д.біол.н., проф., професор кафедри психології
Університету митної справи та фінансів

КУЛЬТУРА УСПІХУ ТА ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ ЯК ЧИННИКИ ТИСКУ САМОВДОСКОНАЛЕННЯ У СТУДЕНТСЬКОЇ МОЛОДІ

Сучасне суспільство активно формує культуру успіху, яка ідеалізує постійну продуктивність, ранні досягнення та безперервне самовдосконалення. Ця культура поширюється через соціальні мережі, де успішність демонструється як результат інтенсивної праці, ранніх підйомів і публічної презентації ідеального життя. Для студентської молоді, особливо віком 17–21 рік, такі стандарти стають внутрішніми орієнтирами, що часто перевищують реальні можливості. Важливу роль у сприйнятті цих стандартів відіграє внутрішній локус контролю – переконання людини, що результати її життя

залежать переважно від власних зусиль, а не від зовнішніх обставин. З одного боку, внутрішній локус посилює мотивацію, відповідальність і прагнення до розвитку. З іншого – у поєднанні з високими соціальними очікуваннями він може перетворюватися на джерело надмірного тиску, перфекціонізму та емоційного виснаження. Студенти з домінуючим внутрішнім контролем частіше сприймають невдачі як особисту провину, що підвищує ризик тривожності, стресу та вигорання [1].

Актуальність теми зумовлена поширенням академічного вигорання серед студентів покоління Z, де культура успіху посилює відчуття «ніколи не достатньо». Метою дослідження є аналіз взаємозв'язку культури успіху та внутрішнього локусу контролю як чинників психологічного тиску самовдосконалення у студентської молоді, а також окреслення можливих шляхів пом'якшення негативних наслідків.

Культура успіху ґрунтується на ідеї, що постійна активність і продуктивність є головними шляхами до самореалізації. Вона формує очікування ранньої кар'єрної успішності, фінансової незалежності та безперервного зростання. У студентському середовищі це виявляється через порівняння себе з ідеалізованими образами в соцмережах, що провокує соціальний тиск і перфекціонізм. Дослідження показують позитивний зв'язок між культурою успіху та академічним вигоранням, де медіаторами виступають перфекціонізм, соціальний тиск та екстринсивна (зовнішня) мотивація [3]. Внутрішній локус контролю посилює цей механізм. Особи з високим внутрішнім контролем схильні приписувати успіхи та невдачі власним діям, що підвищує мотивацію та стійкість до труднощів. Однак у контексті культури успіху таке переконання може спричиняти надмірний самоконтроль, відчуття провини за перерви та страх «відставання». Дослідження серед студентів підтверджують, що внутрішній локус контролю корелює з вищими академічними досягненнями, але також з підвищеним ризиком стресу, якщо очікування нереалістичні. Поєднання цих двох чинників створює тиск самовдосконалення. Студент відчуває внутрішню потребу постійно покращувати себе, щоб відповідати соціальним стандартам. Це призводить до емоційного напруження, зниження якості сну, харчування, соціальних зв'язків, а в довгостроковій перспективі – до тривожності, депресії та вигорання [2].

У студентів культура успіху часто виявляється в прагненні поєднувати навчання, роботу, волонтерство та самоосвіту без достатнього відновлення. Внутрішній локус контролю робить цей процес більш інтенсивним, оскільки молодь сприймає будь-яке «відставання» як особисту слабкість. Наслідки включають:

1. Зростання рівня тривожності та емоційного виснаження.
2. Формування перфекціоністських установок («все або нічого»).
3. Зниження стресостійкості та схильність до трудоголізму.
4. Порушення балансу робота-життя, що негативно впливає на академічну ефективність.

Водночас вплив не є однозначно негативним. Внутрішній локус контролю може слугувати ресурсом для адаптивного копіngu, якщо його поєднувати з самоспівчуттям та соціальною підтримкою, які пом'якшують негативні ефекти культури успіху [4]. Культура успіху та внутрішній локус контролю виступають як взаємопов'язані чинники тиску самовдосконалення у студентської молоді. Вони стимулюють розвиток і мотивацію, але за відсутності балансу сприяють перфекціонізму, емоційному виснаженню та ризику вигорання. Сучасні тенденції свідчать про переосмислення успіху серед частини молоді. Дедалі більше студентів обирають стабільніші сценарії: роботу в наймі, приватне життя, спокійніший ритм, відмову від постійної публічної демонстрації досягнень. Це відображає формування альтернативних стратегій, де успіх вимірюється не швидкістю, а балансом і благополуччям.

Для підтримки психологічного благополуччя важливо нормалізувати індивідуальні темпи розвитку, знижувати соціальний тиск через просвітницьку роботу та розвивати адаптивні стратегії: реалістичне цілепокладання та соціальну підтримку, розвиток внутрішнього контролю з елементами балансу та відновлення.

Список використаної літератури:

1. Власенко І. А., Фурман В. В., Рева О. М., Канюка І. О. Психологічне здоров'я студентської молоді: монографія. Вінниця: Твори, 2022. 224 с.
2. Гриньова М. В., Кононова М. М. Саморегуляція навчальної діяльності та професійний розвиток студентської молоді : монографія. Полтава: Астрія, 2021. 384 с.
3. Діхтяренко С., Ременюк Я. Соціально-психологічна характеристика студентства. *Психологічний журнал*. 2024. №12. С. 36–45.
4. Ставицька С. Взаємозв'язок локусу контролю та навчальної мотивації студентів-психологів. *Науковий часопис УДУ імені Михайла Драгоманова. Серія Психологічні науки*. 2024. Вип. 25 (70). С. 72–80.

Кравченко І. В., студент Університету митної справи та фінансів
Лихолат О. А., д.біол.н., проф., професор кафедри психології
Університету митної справи та фінансів

ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ЗАЛЕЖНОСТІ НА ТРИВОЖНІСТЬ У СТУДЕНТСЬКОМУ ВІЦІ

Сучасне студентство, яке фактично є ядром покоління «цифрових аборигенів», існує в умовах безперервного перебування онлайн. Соціальні мережі та нескінченний потік трендів стали для них природним середовищем проживання. Згідно зі статистикою, близько 90 % молодих людей віком від 18 до 29 років є активними користувачами соцмереж, що суттєво виокремлює їх на тлі інших вікових груп [3]. Проте така тотальна

включеність має зворотний бік – вона кристалізує нові форми психологічної вразливості.

Перманентне перебування у віртуальному просторі поступово трансформується у стійку адикцію, що безпосередньо корелює з деградацією психологічного добробуту та зростанням внутрішньої тривоги. Власне, у цьому ми вбачаємо ключову актуальність нашого дослідження: цифрова залежність не просто супроводжує вже наявні труднощі, а виступає автономним тригером нових психопатологічних станів.

Нейробіологічний аспект цієї проблеми розкриває механіку процесу: хронічний вплив інтенсивних цифрових стимулів провокує «дофамінове перевантаження». Як наслідок, мозок адаптується через зниження чутливості до задоволення, що проявляється у редукції дофамінових рецепторів типу D2 (DRD2) [2]. Це створює фізіологічне підґрунтя для постійного відчуття незадоволеності.

Спостерігається парадоксальне явище: маючи сотні віртуальних контактів, «лайків» та підписок, студенти дедалі гостріше відчувають дефіцит справжньої соціальної підтримки. Цифрова активність успішно імітує близькість, заміщуючи глибокі емоційні зв'язки поверхневим форматом «small talk», що зрештою лише поглиблює відчуття самотності.

Також цифрова адикція девальвує віру особистості у власну спроможність долати життєві перешкоди. Дослідження, проведені методом структурного моделювання, підтверджують: надмірна концентрація на соцмережах пригнічує рівень самоефективності. Це зумовлює приблизно 23 % загального внеску у зростання тривожності [4]. Додатково адиктивна поведінка стимулює стратегії уникнення та деструктивну самокритику, що підсилює тривожні стани ще на 17 % [4].

Особливу загрозу становлять платформи з короткометражним контентом (TikTok, Instagram, Reels). Їхні алгоритми, орієнтовані на надшвидку зміну стимулів, виснажують когнітивний ресурс, спричиняючи специфічну інтелектуальну втому, яку в науковому дискурсі дедалі частіше маркують терміном «brain rot».

У цьому контексті смартфон стає «безпечним притулком» для студентів із соціальною тривожністю. Для тих, кому важко дається реальна комунікація, гаджет створює ілюзію включеності в соціум без ризику безпосереднього оцінювання з боку оточуючих.

Український контекст додає цій проблемі трагічної специфіки. Для нашого студентства смартфон перетворився на інструмент виживання: це моніторинг повітряних тривог, зв'язок із рідними та верифікація новин у реальному часі.

Проте саме ця життєва необхідність стає фундаментом для патологічного споживання інформації. О. Порпуліт зазначає, що між споживанням новинного контенту та ситуативною тривожністю існує прямий зв'язок ($r = 0.64$). Спроби втамувати страх через постійне оновлення стрічки новин призводять до зворотного ефекту – медіатравматизації та посилення психологічної напруги [1, с. 211].

Підсумовуючи, зазначимо, що цифрова залежність є комплексним викликом, де нейробіологічні зміни переплітаються із соціальною ізоляцією та стресом воєнного часу. На нашу думку, стратегія вирішення цієї проблеми має базуватися на трьох етапах:

- когнітивний. Плекання здорової цифрової гігієни та критичної медіаграмотності;
- профілактичний. Рання діагностика груп ризику та розвиток навичок саморегуляції;
- терапевтичний. Психологічна реабілітація, що поєднує методи психотерапії та практику свідомого «цифрового детоксу».

Список використаних джерел:

1. Порпуліт О. Медійна буттєвість і тривожність підлітків в умовах війни: цифрова вразливість покоління Z. *Наукові записки Львівського державного університету безпеки життєдіяльності. Педагогіка і психологія*. 2025. № 1 (5). С. 207–212.

URL: <https://journal.ldubgd.edu.ua/index.php/pp/article/view/3018>

2. Blum K., Bowirrat A., Baron D. et al. Identification of stress-induced epigenetic methylation onto dopamine D2 gene and neurological and behavioral consequences. *Gene & Protein in Disease*. 2024. Vol. 3(1).

doi: <https://doi.org/10.36922/gpd.1966>

3. Cai F., Wang Y., Jin S. The impact of social media addiction on college students' mental health through social support and resilience. *Sci Rep*. 2026 Jan 13. Vol. 16(1):5087. doi: 10.1038/s41598-026-35779-w

4. Chen J., Yu Z., Yu Z., Ni R., Zhou J. The effects of social media addiction on college students' psychological anxiety: the mediating role of self-efficacy and coping styles. *Front. Psychol*. 2025. Vol. 16:1676899.

doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1676899>

Мороз С. М., д.мед.н., проф., ген. директор КП «Дніпропетровська багатопрофільна лікарня з надання психіатричної допомоги» ДОР»

Цапенко С. В., студентка Університету митної справи та фінансів

ПРОФЕСІЙНЕ ВИГОРАННЯ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ, ЯКІ ЗАЙМАЮТЬСЯ ФІЗИЧНОЮ РЕАБІЛІТАЦІЄЮ, В УМОВАХ ВІЙНИ

Актуальність дослідження професійного вигорання медичних працівників зумовлена специфікою їхньої професійної діяльності, яка передбачає постійну взаємодію з пацієнтами, що мають складні фізичні стани. Особливо це стосується реабілітаційних відділень, де фахівці працюють із пацієнтами після перенесених захворювань, травм або оперативних втручань.

Незважаючи на відносно обмежену тривалість перебування пацієнтів у відділенні (у середньому 14–21 день), робота спеціалістів

вимагає швидкої адаптації до індивідуальних потреб кожного пацієнта, емоційної включеності та ефективної міжособистісної взаємодії.

У таких умовах діяльність медичних працівників супроводжується психоемоційним напруженням, що може сприяти формуванню синдрому професійного вигорання [1; 2]. Водночас результат реабілітації залежить від комплексу чинників (стану пацієнта, своєчасності втручання, мотивації, індивідуальних особливостей), тому роль фахівця полягає у наданні якісної допомоги в межах професійної компетенції.

Професійне вигорання розглядається як багатовимірний феномен, що включає емоційне виснаження, деперсоналізацію та зниження відчуття особистих досягнень [1; 2]. Воно виникає під впливом професійних стресорів і негативно впливає на психічне благополуччя та ефективність діяльності. У зв'язку з цим особливо важливим є дослідження особистісних ресурсів, які сприяють адаптації та профілактиці вигорання [4; 5].

Метою дослідження було вивчення психологічних особливостей професійного вигорання медичних працівників реабілітаційного відділення, а також аналіз взаємозв'язків між рівнем вигорання, психічним благополуччям, життєстійкістю та копінг-стратегіями.

Емпіричне дослідження проводилося на базі реабілітаційного відділення КП «Криворізька міська клінічна лікарня № 2». Вибірку дослідження склали медичні працівники зазначеного відділення, зокрема: лікарі фізичної та реабілітаційної медицини, фізичні терапевти, ерготерапевти, медичні сестри, терапевти мови та мовлення, клінічний психолог та соціальні працівники. Вік респондентів становив від 20 до 72 років. Участь у дослідженні була добровільною, респонденти були поінформовані про його мету та умови проведення, а також про забезпечення конфіденційності отриманих результатів.

Для дослідження використано стандартизовані методики: Maslach Burnout Inventory (MBI) для оцінки вигорання [1; 2], BASIC Ph для визначення копінг-стратегій [5], шкалу психічного благополуччя WEMWBS [3] та шкалу життєстійкості CD-RISC-10 [4]. Обробка даних здійснювалася за допомогою коефіцієнта кореляції Пірсона та критерію Ст'юдента, що забезпечило статистичну надійність результатів.

У ході проведеного психодіагностичного дослідження було отримано дані, що дозволили проаналізувати взаємозв'язки між показниками професійного вигорання, життєстійкості, копінг-стратегій та психічного благополуччя медичних працівників реабілітаційного відділення. У результаті дослідження виявлено статистично значущі взаємозв'язки між показниками професійного вигорання, життєстійкості, копінг-стратегій та психічного благополуччя. Зокрема, встановлено помірний позитивний зв'язок між життєстійкістю та рівнем особистих професійних досягнень, що свідчить про роль психологічної стійкості у підтриманні відчуття професійної ефективності [4].

Також виявлено виражений позитивний зв'язок між когнітивними стратегіями подолання стресу та психічним благополуччям: здатність до

раціонального аналізу ситуацій і пошуку рішень пов'язана з вищим рівнем емоційного комфорту та задоволеності життям [3; 5]. Водночас зі зростанням проявів вигорання спостерігається зниження психологічного благополуччя, що узгоджується з класичними підходами до розуміння цього феномену [1; 2].

Отримані результати свідчать, що професійне вигорання формується під впливом не лише зовнішніх умов діяльності, а й внутрішніх ресурсів особистості. Життєстійкість і ефективні копінг-стратегії є важливими чинниками психологічної адаптації та профілактики вигорання [4; 5].

На основі результатів дослідження запропоновано практичні рекомендації: впровадження психоосвітніх програм, розвиток навичок саморегуляції, організація супервізій і групових обговорень, а також підвищення обізнаності щодо ознак і профілактики вигорання.

Проведене дослідження має теоретичне і практичне значення, оскільки поглиблює розуміння психологічних чинників професійного вигорання та підкреслює роль особистісних ресурсів у збереженні психічного благополуччя медичних працівників.

Список використаних джерел:

1. Maslach C., Jackson S. E. The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*. 1981. Vol. 2. P. 99–113. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>.
2. Maslach C., Jackson S. E., Leiter M. P. *Maslach Burnout Inventory Manual*. 3rd ed. Palo Alto : Mind Garden, 2018. 1–74.
3. Tennant R., Hiller L., Fishwick R. et al. The Warwick-Edinburgh Mental Well-being Scale (WEMWBS): Development and UK validation. 2007.
4. Connor K. M., Davidson J. R. Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC-10). 2003.
5. Lahad M. The BASIC Ph Model of Coping and Resiliency. 2012. 10-288.

Самофалова А. Л., студентка Університету митної справи та фінансів
Склянська О. В., канд. психол. н., доц., доцентка кафедри психології
Університету митної справи та фінансів

ОСОБЛИВОСТІ ПОДОЛАННЯ СТРЕСУ ДІТЬМИ ШКІЛЬНОГО ВІКУ В УМОВАХ ВИМУШЕНОГО ПЕРЕМІЩЕННЯ

З 24 лютого 2022 року в Україні триває повномасштабна війна, наслідком якої стало масове внутрішнє переміщення населення. Значна кількість дітей була змушена змінити місце проживання та адаптуватися до нових умов життя і соціального оточення, зокрема в місті Дніпро. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю вивчення механізмів психологічного подолання травматичних подій у дитячому віці в умовах воєнного стану, оскільки тривалий вплив стресу впливає на емоційний стан і адаптаційні можливості дітей [4]. У сучасних дослідженнях підкреслюється роль копінг-стратегій як способів регуляції поведінки у

складних життєвих обставинах [3; 6], а також значення резилієнтності як ресурсу психологічної стійкості [5]. Особливості психологічної адаптації внутрішньо переміщених осіб, у тому числі дітей, розглядаються у працях сучасних українських дослідників [1; 2].

Метою дослідження є вивчення особливостей подолання стресу дітьми шкільного віку з урахуванням їх життєвих обставин, а також порівняння копінг-стратегій дітей внутрішньо переміщених осіб і учнів, які постійно проживають у місті Дніпро.

У дослідженні взяли участь 54 учні 7–9 класів (13–15 років), серед яких 27 дітей зі статусом внутрішньо переміщених осіб та 27 учнів, які постійно проживають у місті Дніпро. Для вивчення особливостей подолання стресу використано методику «Боротьба зі стресом» Е. Хейма, шкалу впливу подій (CRIES-8), методику САН (самопочуття, активність, настрій) та шкалу резилієнтності Коннора–Девідсона (CD-RISC-10). Це дало змогу оцінити копінг-стратегії, прояви інтрузії та уникнення, актуальний психоемоційний стан і рівень психологічної стійкості учнів. Для обґрунтування результатів застосовано статистичний метод – порівняння середніх значень показників у двох групах.

Аналіз копінг-стратегій показав, що в експериментальній групі (ВПО) продуктивні стратегії використовують 33,3% учнів, відносно продуктивні – 44,4%, непродуктивні – 22,3%. У контрольній групі відповідні показники становлять 29,6%, 48,1% та 22,3%. У експериментальній групі також відмічено низький рівень резилієнтності мають 18,5% учнів, середній – 51,9%, високий – 29,6%. У контрольній групі – 22,2%, 55,6% та 22,2% відповідно. Середній показник інтрузії в експериментальній групі становить 9,8 бали, у контрольній – 9,1 бали. Показник уникнення – 10,2 та 9,7 бали відповідно. Значущих відмінностей не виявлено.

Середні значення самопочуття становлять 4,2 бали у групі ВПО та 4,1 у контрольній, активності – 3,9 і 3,8, настрою – 4,0 і 4,1 відповідно, що свідчить про подібний психоемоційний стан учнів.

Таблиця 1

Результати дослідження особливостей подолання стресу у дітей

Показник	ВПО (n=27)	Контрольна група (n=27)
Продуктивні копінг-стратегії (%)	33,3	29,6
Відносно продуктивні (%)	44,4	48,1
Непродуктивні (%)	22,3	22,3
Резилієнтність (середній бал)	26,18	25,07
Інтрузія (CRIES-8)	9,8	9,1
Уникнення (CRIES-8)	10,2	9,7
Самопочуття (CAH)	4,2	4,1
Активність (CAH)	3,9	3,8
Настрій (CAH)	4,0	4,1

Аналіз відмінностей отриманих результатів в експериментальній та контрольній групі за допомогою t-критерію Стюдента показав, що різниця в показниках досліджуваних груп не є значущою. Подібність показників у групах може пояснюватися впливом індивідуально-психологічних особливостей, рівнем соціальної підтримки та умовами середовища. Можна також припустити, що діти-ВПО частково адаптувалися до нових умов життя, унаслідок чого їхні копінг-стратегії стабілізувалися і набули подібності до стратегій учнів контрольної групи.

Перспективою подальших досліджень в даному напрямку ми бачимо вивчення впливу інших зовнішніх та внутрішніх психологічних чинників на формування стратегій подолання стресу дітьми шкільного віку.

Список використаних джерел:

1. Гальченко А. В. Психосоціальна дезадаптація у внутрішньо переміщених осіб (клініко-психопатологічні, патопсихологічні особливості та реабілітація : дис. ... доктора філософії : спец. 222 «Медицина». Полтава: Полтавський державний медичний університет, 2021. 207 с.

2. Завгородня О., Краєва О. Психологічні проблеми осіб, вимушено переміщених внаслідок російської агресії. *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. С. 73–82.

3. Коваленко А. Б. Дослідження копінг-поведінки: тенденції та перспективи. *Наука і освіта*. 2011. № 9. С. 110–113.

4. Наугольник Л. Б. Психологія стресу: підручник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2015. 324 с.

5. Folkman S., Lazarus R. S. Stress, appraisal, and coping. New York: Springer, 1984. 444 p.

6. Luthar S. S., Cicchetti D., Becker B. The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*. 2014. Vol. 71. P. 543–562.

Святун Н. В., практичний психолог

КП «Дніпропетровська багатопрофільна клінічна лікарня з надання психіатричної допомоги» ДОР»

Черненко П. Ю., студентка Університету митної справи та фінансів

ОСОБЛИВОСТІ ЗВ'ЯЗКУ ТРИВОЖНОСТІ У ПІДЛІТКІВ З ЇХ САМООЦІНКОЮ

Підлітковий вік є одним із найбільш чутливих етапів розвитку особистості, оскільки саме в цей період відбувається активне формування самосвідомості, Я-концепції та ставлення до себе. Психологічний стан підлітка значною мірою визначається не лише внутрішніми віковими змінами, а й впливом соціального середовища, зокрема взаємодією з однолітками, сім'єю, освітнім простором та цифровим середовищем. У сучасних наукових дослідженнях підкреслюється, що підвищена тривожність у підлітковому віці негативно позначається на соціалізації,

навчанні та емоційному розвитку, а також часто супроводжується зниженням самооцінки [1; 2].

Тривожність розглядається як емоційний стан або відносно стійка особистісна характеристика, що проявляється у переживанні напруження, занепокоєння, невизначеності та очікування небезпеки. У підлітковому віці вона може мати як ситуативний, так і стійкий характер та проявлятися через емоційні, когнітивні й поведінкові реакції. Як зазначають Л. О. Матохнюк і О. М. Шпортун, для підлітків характерними є такі прояви тривожності, як невпевненість, підвищена чутливість до оцінки, страх помилки, труднощі самовираження та схильність до внутрішнього напруження [3]. За умов воєнного стану ці прояви можуть посилюватися, набуваючи більш хронічного характеру, що акцентує О. М. Шумейко у дослідженні перебігу підліткової тривожності в Україні [2].

Самооцінка у підлітковому віці є центральним компонентом самосвідомості та виконує регуляторну функцію у поведінці особистості. Вона визначає ставлення підлітка до себе, своїх можливостей, досягнень та соціального статусу. А. Стеценко підкреслює, що самооцінка виступає важливим чинником адаптації особистості, впливає на рівень домагань, переживання успіху і невдачі та формування стійкості до психологічних труднощів [5]. У свою чергу, В. Спринська і Н. Сорочич наголошують, що самооцінка підлітка формується під впливом комплексу соціально-психологічних чинників, зокрема сімейного оточення, підтримки дорослих, оцінок однолітків, навчальної успішності, зовнішності та популярності у групі [6].

Взаємозв'язок між тривожністю та самооцінкою у сучасній психології розглядається як двосторонній. З одного боку, нестійка або занижена самооцінка посилює чутливість до зовнішньої оцінки та підвищує ймовірність тривожних переживань. З іншого боку, високий рівень тривожності сприяє формуванню негативного самосприйняття, зниженню самоповаги та посиленню внутрішньої невпевненості. Л. Терлецька та І. Кухар, аналізуючи взаємозв'язок страхів, тривожності та самоставлення, доводять, що зростання тривожності супроводжується зниженням позитивного ставлення до себе, самоприйняття та самоповаги [4]. Саме тому в підлітковому віці зв'язок між самооцінкою і тривожністю є особливо значущим, адже обидві характеристики перебувають у процесі активного становлення.

Окремої уваги заслуговує вплив сучасного цифрового середовища на формування самооцінки підлітків. Соціальні мережі розширюють можливості соціального порівняння, підсилюють залежність від зовнішнього схвалення та можуть сприяти формуванню нестійкого самосприйняття. О. Ю. Романенкова наголошує, що підлітки у цифровому середовищі постійно стикаються з ідеалізованими образами зовнішності, успіху та соціальної значущості, що може зумовлювати як зниження самооцінки, так і зростання тривожності, особливо у формі страху негативної оцінки та соціального неприйняття [7].

Таким чином, аналіз наукових джерел дає підстави стверджувати, що тривожність і самооцінка у підлітковому віці перебувають у тісному взаємозв'язку. Зниження самооцінки супроводжується підвищенням емоційної вразливості, невпевненості у власних можливостях та посиленням тривожних переживань, тоді як адекватна самооцінка підтримує психологічну стійкість і полегшує адаптацію підлітка до складних життєвих обставин. З огляду на це, перспективним напрямом психологічної роботи є поєднання профілактики тривожності з формуванням адекватної самооцінки, що передбачає розвиток навичок емоційної саморегуляції, зниження залежності від зовнішньої оцінки та формування позитивного самоставлення. Реалізація таких заходів сприяє збереженню психологічного благополуччя підлітків.

Список використаних джерел:

1. Барановська Я. Г. Емпіричне дослідження тривожності в підлітковому віці. *Науковий журнал Інсайт*. 2019. Вип. № 2. С. 37–43.
2. Шумейко О. М. Психологічний аналіз перебігу підліткової тривожності під час воєнного стану в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Психологія*. 2023. Т. 34 (73). Вип. № 3. С. 40–46.
3. Матохнюк Л. О., Шпортун О. М. Психологічні особливості прояву тривожності у підлітковому віці. *Габітус* 2020. Вип. № 19. С. 157–163.
4. Терлецька Л., Кухар І. Взаємозв'язок страхів, фобій, тривожності із самоставленням особистості. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Психологія*. 2020. Вип. № 1 (11). С. 57–63.
5. Стеценко А. Теоретичні підходи до вивчення проблемних психологічних характеристик у розвитку самооцінки у підлітків. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Педагогіка. Психологія»*. 2024. Вип. № 5. С. 161–170.
6. Спринська В., Сорочич Н. Соціально-психологічні чинники формування самооцінки у підлітковому віці. *Габітус*. 2023. Вип. № 48. С. 87–91.
7. Романенкова О. Ю. Психологічні аспекти впливу соціальних мереж на формування самооцінки підлітків. *Ментальне здоров'я*. 2025. Вип. № 3. С. 82–85.

Склянська О. В., канд.псих.н., доцент, доцент кафедри психології
Університету митної справи та фінансів
Геба Д. А., студентка Університету митної справи та фінансів

ПСИХОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ УСПІШНОСТІ НАВЧАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

У сучасних умовах розвитку системи вищої освіти важливим напрямом психологічних досліджень є вивчення факторів, що впливають на успішність навчальної діяльності студентів. Психологічні характеристики особистості, зокрема рівень тривожності, самооцінки, самоефективності та сприйманого стресу, відіграють значну роль у

формуванні навчальної мотивації, саморегуляції та академічної продуктивності [1; 3]. Актуальність дослідження значно посилюється в умовах повномасштабної війни в Україні, оскільки воєнні події супроводжуються підвищеним рівнем психоемоційного напруження, невизначеністю та стресом, що негативно впливає на когнітивні процеси та навчальну діяльність студентів [4; 6]. Дослідження свідчать про зростання тривожності, зниження психологічної стабільності та погіршення академічної концентрації здобувачів освіти [2], тому особливо важливим є визначення психологічних факторів, які можуть сприяти або перешкоджати ефективності навчання.

Метою дослідження є визначення психологічних факторів, що впливають на успішність навчальної діяльності здобувачів вищої освіти.

Емпіричне дослідження проводилося серед студентів 1–4 курсів університету, загальний обсяг вибірки становив 60 осіб. У дослідженні використано такі психодіагностичні методики: шкала тривожності Спілбергера–Ханіна, шкала самооцінки Розенберга, шкала загальної самоефективності (GSE), шкала сприйнятого стресу (PSS-10), а також аналіз академічної успішності студентів (GPA).

Результати дослідження показали, що рівень тривожності є досить високим у студентському середовищі: у вибірці відсутні студенти з низьким рівнем особистісної тривожності, тоді як 30 осіб (50%) мають високий рівень цього показника. Дослідження самооцінки за шкалою Розенберга засвідчило, що 44 студенти (73,3%) мають середній рівень самооцінки, що загалом свідчить про адекватне ставлення до власних можливостей, хоча у частини студентів спостерігається нестійкість у впевненості щодо своїх академічних здібностей.

Аналіз показників самоефективності показав, що 31 студент (51,7%) має середній рівень віри у власні можливості досягати навчальних цілей. Рівень сприйманого стресу також є підвищеним: 40 осіб (66,7%) мають середній рівень, а 20 студентів (33,3%) – високий, при цьому відсутні студенти з низьким рівнем стресу, що може бути пов'язано з умовами воєнного часу.

Аналіз академічної успішності (GPA) показав, що 28 осіб (46,7%) мають середній рівень навчальних досягнень, 20 студентів (33,3%) – високий, а 12 осіб (20%) – низький рівень.

Кореляційний аналіз виявив взаємозв'язки між психологічними показниками та навчальною успішністю: підвищений рівень тривожності та стресу пов'язаний зі зниженням академічної результативності, тоді як більш високі показники самооцінки та самоефективності позитивно впливають на успішність навчальної діяльності.

Отримані результати свідчать, що успішність навчальної діяльності здобувачів вищої освіти значною мірою визначається психологічними характеристиками особистості, серед яких найбільш вагомими є тривожність, сприйманий стрес, самооцінка та самоефективність. В умовах воєнного стану ці фактори набувають ще більшої значущості, оскільки підвищений рівень стресу та тривожності негативно впливає на когнітивні

процеси та академічну продуктивність студентів. Отже, результати дослідження підтверджують необхідність впровадження психологічної підтримки студентської молоді, розвитку навичок саморегуляції та формування психологічної стійкості як важливих умов підвищення ефективності навчальної діяльності.

Список використаних джерел:

1. Вельдбрехт О. Шкала сприйнятого стресу (PSS-10): адаптація та апробація в умовах війни (Perceived Stress Scale (PSS-10): adaptation and approbation in the war circumstance). 2022. URL: <https://doi.org/10.26661/2310-4368/2022-2-2>
2. Дужич Н. В., Мялюк О. П., Марущак М. І. Аналіз чинників, які впливають на академічну успішність. *Медична освіта*. 2023. № 3. С. 54–61. URL: <https://doi.org/10.11603/m.2414-5998.2023.3.14050>
3. Заушнікова М. Ю., Тонкопей Ю. Л., Петухова І. О. Динаміка рівня тривожності здобувачів вищої освіти у прикордонному регіоні в умовах війни. *Габітус*. 2023. № 45. С. 59–63. URL: <http://habitus.od.ua/journals/2023/45-2023/9.pdf>
4. Мащак С. О., Бовтач І. Вплив тривожності на академічну успішність студентів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Психологія*. 2025. Вип. 2. С. 36–40. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/items/2e3209f9-717a-4289-bba7-4f1893fc4994>
5. Огоренко В. В., Ніколенко А. Є., Шустерман Т. Й., Кокашинський В. О., Хотімська А. Б., Корень М. Г. Психоедукація здобувачів вищої освіти в умовах війни із застосуванням ресурсорієнтованої моделі стресоподолання. *Медичні перспективи*. 2024. Т. 29. № 3. С. 144–150. URL: <https://doi.org/10.26641/2307-0404.2024.3.313660>
6. Eysenck M. W., Derakshan N., Santos R., Calvo M. G. Anxiety and cognitive performance: attentional control theory. *Emotion*. 2007. Vol. 7. No. 2. P. 336–353. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/17516812/>

Склянська О. В., канд. психол. н., доц., доцентка кафедри психології
Університету митної справи та фінансів
Заворотняк Р. П., студент Університету митної справи та фінансів

ЕМПАТІЯ, ВТОРИННА ТРАВМАТИЗАЦІЯ ТА ПРОФЕСІЙНЕ ВИГОРАННЯ ПСИХОЛОГІВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Актуальність теми зумовлена тим, що в умовах війни професійна діяльність психологів здійснюється на тлі тривалого соціального стресу, збільшення кількості осіб із травматичним досвідом та зростання запиту на психологічну допомогу [4; 5]. За таких обставин особливого значення набуває проблема збереження професійного здоров'я психологів, оскільки їхня робота пов'язана не лише з високим емоційним навантаженням, а й із ризиком вторинної травматизації та професійного вигорання [2; 4].

Однією з ключових професійно важливих якостей психолога є емпатія. Вона забезпечує розуміння емоційного стану клієнта, сприяє встановленню терапевтичного контакту та підвищує ефективність психологічної допомоги [1]. Водночас за умов систематичної роботи з травматичним матеріалом саме емпатійне залучення може бути пов'язане з підвищеною емоційною вразливістю фахівця [1; 4]. У зв'язку з цим науковий інтерес становить вивчення того, яким чином емпатія співвідноситься з вторинною травматизацією та емоційним виснаженням психологів.

Метою дослідження є теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити особливості взаємозв'язку емпатії, вторинної травматизації та емоційного виснаження у психологів, які працюють із травматичним досвідом клієнтів в умовах війни.

У ході теоретичного аналізу встановлено, що емпатія є багатовимірним феноменом, який включає емоційний, когнітивний і регулятивний компоненти [1]. У професійній діяльності психолога вона може виступати як ресурс ефективного контакту з клієнтом, але за недостатньої саморегуляції та надмірного емоційного залучення здатна набувати ризикогенного характеру [1; 4]. Професійне вигорання розглядається як багатовимірний синдром, що включає емоційне виснаження, деперсоналізацію та редукцію особистих досягнень [2]. Вторинна травматизація визначається як один із наслідків систематичної роботи з чужим травматичним досвідом, що проявляється у підвищеній тривожності, емоційному перенапруженні, нав'язливих переживаннях і виснаженні [3; 4].

Емпіричне дослідження проведено на вибірці практичних психологів (47 осіб), які працюють із травматичним досвідом клієнтів. Для вивчення ключових змінних використано методику діагностики рівня емпатії І. М. Юсупова, опитувальник Maslach Burnout Inventory та шкалу професійної якості життя ProQOL [2; 3]. Аналіз отриманих даних дозволив виявити, що у більшості досліджуваних (66,0%) переважає середній рівень емпатії, високий рівень емпатії виявлено у 19,1%, а низький – у 14,9% респондентів. Середнє значення показника емпатії становило 87,6 бала ($SD = 17,3$). За результатами MBI високий рівень емоційного виснаження виявлено у 27,7% психологів, високий рівень деперсоналізації – у 38,3%, виражену редукцію особистих досягнень – у 31,9% опитаних. За шкалою ProQOL високий рівень співпереживальної задоволеності мають 42,5% респондентів, високий рівень вигорання – 8,5%, високий рівень вторинної травматизації – 10,6%.

Результати кореляційного аналізу свідчать про наявність статистично значущих зв'язків між емпатією, вторинною травматизацією та емоційним виснаженням. Зокрема, емпатія позитивно корелює з емоційним виснаженням ($r = 0,42$; $p < 0,01$) та вторинною травматизацією ($r = 0,51$; $p < 0,01$), а найбільш тісний зв'язок виявлено між вторинною травматизацією та емоційним виснаженням ($r = 0,73$; $p < 0,01$). Додатково встановлено зв'язок вторинної травматизації з деперсоналізацією ($r = 0,58$; $p < 0,01$). Результати аналізу в цілому узгоджуються з припущенням, що вторинна травматизація може виконувати опосередковувальну роль у

взаємозв'язку між емпатією та емоційним виснаженням: при включенні вторинної травматизації у регресійну модель вплив емпатії на емоційне виснаження втрачає статистичну значущість ($\beta = 0,11$; $p > 0,05$), тоді як вплив вторинної травматизації залишається значущим ($\beta = 0,68$; $p < 0,01$); тест Собея становить $z = 3,24$; $p < 0,01$. Крім того, більша частка клієнтів із травматичним досвідом позитивно пов'язана з емоційним виснаженням ($r = 0,38$; $p < 0,01$) та вторинною травматизацією ($r = 0,45$; $p < 0,01$), тоді як наявність регулярної супервізії має захисне значення, негативно корелюючи з емоційним виснаженням ($r = -0,31$; $p < 0,05$) і вторинною травматизацією ($r = -0,29$; $p < 0,05$).

Практичне значення дослідження полягає в обґрунтуванні напрямів профілактики професійного вигорання та вторинної травматизації психологів. До них належать розвиток адаптивної емпатії, формування професійних меж, удосконалення навичок саморегуляції, дотримання психологічної гігієни, використання супервізії та усвідомлене управління професійним навантаженням [1; 4; 5]. Отримані результати можуть бути використані у практичній діяльності психологів, у роботі психологічних служб та у процесі професійної підготовки майбутніх фахівців.

Список використаних джерел:

1. Дроздова І. В. Емпатія в професійній діяльності психолога: теорія і методика : навч. посіб. Харків : ХНПУ, 2021. 248 с.
2. Maslach C., Schaufeli W. B., Leiter M. P. Job burnout. *Annual Review of Psychology*. 2001. Vol. 52. P. 397–422.
3. Stamm B. H. The concise ProQOL manual. Pocatello, ID : ProQOL.org, 2010. 56 p.
4. Мелоян А. Е., Лікарчук Є. В. Особливості прояву вікарної травми та посттравматичного стресового розладу у психологів, які працюють в умовах військових конфліктів. *Габітус*. 2023. № 47. С. 138–143.
5. Leshem B., Zasiakina L., Guterman N. B., Pat-Horenczyk R. Shared traumatic reality during the continuous war in Ukraine and the protective role of transgenerational transfer: voices of mental health professionals. *Journal of Community Psychology*. 2025. Vol. 53, No. 1. e23145.

Склянська О. В., канд. психол. н., доц., доцентка кафедри психології
Університету митної справи та фінансів
Карпеченко Є. С., студентка Університету митної справи та фінансів

ЕМОЦІЙНЕ ВИГОРАННЯ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

Сучасна система загальної середньої освіти функціонує в умовах постійно зростаючих вимог до якості педагогічної праці, що неминуче позначається на психологічному стані вчителів. Інтенсифікація освітнього процесу, впровадження нових стандартів у межах реформи «Нова українська школа», необхідність опанування цифрових технологій, а також

соціальна напруженість, зумовлена воєнним станом в Україні, – усе це створює потужне підґрунтя для розвитку синдрому емоційного вигорання у педагогічних працівників.

Американський психолог німецького походження Герберт Фрейденбергер (Herbert J. Freudenberger), вперше помітив нервові виснаження, втрату мотивації і бажання працювати у волонтерів, назвав цей феномен «вигоранням персоналу» і описав його у статті «Staff Burn-Out» у 1974 році [1]. Фундаментальний внесок у розуміння природи вигорання зробили К. Маслач, В. Шауфелі та М. Лейтер, які розробили трикомпонентну модель синдрому, що включає емоційне виснаження, деперсоналізацію та редукцію професійних досягнень [2]. В українській психологічній науці проблему емоційного вигорання педагогів системно досліджували Л. Карамушка та Г. Гнускіна, М. Кузнецов та О. Грицук, А. Зачепа, О. Микитюк та З. Сельменська, Н. Грисенко, Т. Зайчикова, А. Мелоян та А. Погрібна, Л. Брегун-Трачук, Н. Булатевич та ін.

Спираючись на аналіз робіт цих дослідників можна сформулювати такі положення:

1) сучасна психологічна наука розглядає вигорання як реакцію особистості на хронічний професійний стрес, детерміновану поєднанням індивідуально-психологічних та організаційно-середовищних чинників.

2) найбільш операціоналізованою та широко визнаною моделлю структури вигорання залишається трикомпонентна модель К. Маслач, що включає емоційне виснаження, деперсоналізацію та редукцію професійних досягнень.

3) педагогічна діяльність у закладах загальної середньої освіти є специфічним контекстом підвищеного ризику вигорання, що пов'язано з інтенсивністю міжособистісної взаємодії, вимогами до емоційної праці, відповідальністю за учнів, організаційними стресорами та соціально-статусними чинниками. В умовах воєнного стану в Україні до традиційних чинників ризику додаються специфічні психотравматичні навантаження, що суттєво підвищують вразливість педагогів до вигорання.

4) ефективна профілактика вигорання у педагогічному середовищі потребує системного підходу, що охоплює одночасно індивідуальний, груповий та організаційний рівні, та повинна враховувати специфіку чинників ризику, характерних для педагогів закладів загальної середньої освіти.

З метою вивчення особливостей емоційного вигорання педагогічних працівників в умовах війни нами було проведено емпіричне дослідження на базі ліцею №2 Немішаєвської селищної ради, в якому взяли участь 32 педагогічні працівники (28 жінок та 4 чоловіки) різного віку та педагогічного стажу. Було використано методику «Синдром вигорання у професіях системи людина-людина» (Г. С. Нікіфоров), Шкала негативного впливу роботи (Д. Ватсон в адаптації С. Д. Максименка, О. М. Кокуна, Є. В. Тополова), Індекс організаційної напруженості (Л. Карамушки та К. Терещенко), експрес-діагностика рівня емоційного вигорання (В. Бойко) та авторська анкета «Професійні емоційні тригери».

Емпіричне дослідження показало, педагоги ліцею відчують помірно підвищений негативний вплив професійної діяльності на психоемоційний стан ($M=27,3$) А також відзначають високий рівень організаційної напруженості ($M=78,6$). Також було з'ясовано, що у вибірці дослідження присутній високий рівень емоційного виснаження ($M=30,78$) та високий рівень вираженості деперсоналізації ($M=13,38$) водночас із середнім рівнем вираженості редукції особистих досягнень ($M=32,62$), що є характерним для середньої стадії формування синдрому вигорання. Ці дані було також підтверджені результатами за методикою експрес діагностики емоційного вигорання В. Бойка.

Авторська анкета «Професійні емоційні тригери» дозволяла виявити емоційні, організаційні, соціально-професійні та особистісні чинники емоційного стресу. Аналіз анкет показав наявність виражених тригерів в усіх чотирьох сферах, що підтверджує комплексний характер емоційного напруження.

Отже, теоретико-емпіричне дослідження засвідчило, що емоційне вигорання педагогічних працівників є багатофакторним явищем, яке формується під впливом професійних, організаційних та індивідуально-психологічних чинників. Установлено, що емоційне напруження зумовлюється комплексом професійних тригерів (емоційних, організаційних, соціально-професійних і особистісних), що зумовлює необхідність системної профілактики вигорання на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях.

Список використаних джерел:

1. Freudenberger H., Richelson G. Burnout: The high cost of high achievement. New York : Ancor Press, 1980. 214 p.
2. Maslach C., Schaufeli W. B., Leiter M. P. Burnout. Annual Review of Psychology. 2001. Vol. 52. P. 397–422.

Тавольжан С. С., студентка Університету митної справи та фінансів
Салюк М. А., канд. психол. наук, доцент кафедри психології
КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» ДОР

ІНДИВІДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ, ЯКІ МАЮТЬ БОЙОВИЙ ДОСВІД

Психологічний розвиток військовослужбовців у сучасних умовах ведення бойових дій є складним і динамічним процесом, що визначається як зовнішніми: інтенсивність бойових дій, тривалість перебування в зоні конфлікту, рівень загрози життю, так і внутрішніми: індивідуально-психологічні особливості, рівень стресостійкості, попередній досвід – чинниками.

Бойовий досвід виступає потужним фактором трансформації особистості військовослужбовця, впливаючи на когнітивну, емоційну та поведінкову сфери.

Однією з ключових особливостей психологічного розвитку військових є формування специфічного типу адаптації до екстремальних умов.

У процесі виконання бойових завдань відбувається мобілізація психічних ресурсів, що сприяє розвитку витривалості, рішучості, швидкості прийняття рішень та здатності діяти в умовах невизначеності, водночас, тривалий вплив стресових факторів може призводити до виснаження адаптаційних механізмів і виникнення дезадаптивних станів.

Актуальність дослідження зумовлена тривалим впливом бойових дій на території України, що супроводжується високим рівнем психоемоційного навантаження на військовослужбовців. Умови постійної загрози життю, невизначеності, інтенсивних стресових ситуацій та необхідності швидкого прийняття рішень формують специфічні особливості психологічної особистості військового[1; 2].

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та емпіричному аналізі особливостей особистості військовослужбовців під впливом бойового досвіду, також у виявленні змін у структурі особистості, рівні адаптації та психічній стійкості.

Аналіз наукових джерел свідчить, що бойовий досвід є фактором, який спричиняє як розвиток адаптивних якостей особистості, так і ризик виникнення психоемоційних порушень, в умовах бойових дій підвищується рівень стресостійкості, швидкість прийняття рішень та здатність діяти в умовах невизначеності, можливе зростання тривожності, емоційної напруженості та проявів посттравматичного стресового розладу (ПТСР) [4; 5].

У когнітивній сфері військовослужбовців спостерігаються зміни у процесах уваги, пам'яті та мислення. Підвищується рівень вибіркової уваги до потенційних загроз, формується підвищена настороженість, змінюється характер мислення-воно стає більш ситуативним, практичним і орієнтованим на виживання, можливі труднощі з концентрацією уваги та відтворенням інформації, що пов'язані з хронічним стресом.

Емпіричне дослідження було проведене серед військовослужбовців, які мають досвід участі у бойових діях. Загальна вибірка становила 33 особи. Для збору даних використано комплекс психодіагностичних методик: БОП-200, 16-факторний особистісний опитувальник Кеттелла (16PF), методику «Прогноз», а також методику дослідження психологічної структури особистості [3].

Результати дослідження показали, що:

у 72% досліджуваних спостерігається середній та високий рівень психологічної напруженості;

у 65% – підвищений рівень тривожності;

у 58% – знижений рівень емоційної стабільності;

43% військовослужбовців демонструють високий рівень адаптаційного потенціалу, що свідчить про здатність до ефективного функціонування в екстремальних умовах.

Отримані результати узгоджуються з сучасними науковими підходами, які розглядають бойовий досвід як фактор подвійного впливу

на особистість – як деструктивного, так і конструктивного [2; 6]. Важливу роль у цьому процесі відіграють індивідуальні ресурси, рівень психологічної підготовки та наявність підтримки.

Таким чином, в результаті теоретико-емпіричного дослідження було з'ясовано, що індивідуально-психологічні особливості особистості військовослужбовців, які мають бойовий досвід, відображають динамічну реакцію психіки на умови здійснення діяльності. Зокрема підвищення психологічної напруженості, тривожності, а також адаптаційного потенціалу

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів у системі психологічного забезпечення військовослужбовців. Зокрема, доцільним є впровадження програм психологічної реабілітації, розвитку стресостійкості, формування навичок емоційної саморегуляції та підтримки адаптації до мирного життя.

Список використаних джерел:

1. Кокун О. М. Психологія професійної діяльності військовослужбовців. Київ: КНТ, 2012.
2. Кокун О. М. Психологічне забезпечення діяльності військовослужбовців в умовах бойових дій. Київ, 2015.
3. Неурова А. Б., Капінус О. С., Грицевич Т. Л. Діагностика індивідуально-психологічних властивостей особистості : навчально-методичний посібник. Львів: Національна академія сухопутних військ, 2016. 181 с.
4. American Psychiatric Association. DSM-5. 2013.
5. Hoge C. W. et al. Combat duty in Iraq and Afghanistan. New England Journal of Medicine, 2004.
6. Tedeschi R. G., Calhoun L. G. Posttraumatic Growth. Psychological Inquiry, 2004.
7. Yehuda R. Post-traumatic stress disorder. New England Journal of Medicine, 2002.

Філько Д. Я., студентка Університету митної справи та фінансів
Лихолат О. А., д.біол.н., проф., професор кафедри психології
Університету митної справи та фінансів

ГЕНДЕРНІ ВІДМІННОСТІ У ПОДОЛАННІ СТРЕСУ В ПЕРІОД РАННЬОЇ ЗРІЛОСТІ

Період ранньої зрілості (*emerging adulthood*), що охоплює вік від 18 до 29 років, є унікальним етапом онтогенезу, позначеним інтенсивним пошуком ідентичності, професійною апробацією та формуванням стабільних міжособистісних зв'язків. Соціокультурні умови, зокрема стан воєнного конфлікту в Україні, створюють ситуацію хронічної невизначеності, яка ставить підвищені вимоги до адаптаційного потенціалу молоді.

Психологічна адаптація в період ранньої зрілості визначається взаємодією стабільних рис особистості та динамічних поведінкових актів.

Ключовим ресурсом виступає життєстійкість (*hardiness*), яка інтегрує три життєві установки: залученість, контроль та прийняття ризику. На відміну від резильєнтності, що описує здатність до динамічного відновлення, життєстійкість є превентивним механізмом, який дозволяє особистості сприймати стресову подію як виклик, що потребує активного втручання, а не як непереборну загрозу.

Гендерні особливості подолання стресу значною мірою детерміновані процесом соціалізації. Для чоловіків характерною є установка на інструментальний контроль та «стоїчне» перенесення труднощів. Соціальний тиск вимагає від них демонстрації сили, що часто призводить до ігнорування емоційних аспектів дистресу та відмови від пошуку допомоги [3]. Жінки, навпаки, демонструють вищу схильність до стратегії «піклуватися й згуртовуватися» (*tend-and-befriend*), що базується на вербалізації переживань та пошуку соціальної підтримки [1, 4].

Емпіричні дані вказують на суттєву відмінність у сприйнятті інтенсивності стресу: жінки стабільно демонструють вищі показники за шкалою сприйнятого стресу (PSS) [2]. Це пов'язано як із більшою готовністю жінок визнавати власну вразливість, так і з особливостями когнітивної оцінки міжособистісних конфліктів. У студентському віці жінки частіше використовують когнітивну дистракцію, позитивну переоцінку та пошук емоційної підтримки. Чоловіки ж схильні до поведінкового уникання, гумору як захисного механізму або інструментальних форм реагування [1, 2, 4].

Важливим чинником у цей період є нетерпимість до невизначеності. Молодь у віці ранньої зрілості з низьким порогом толерантності до непередбачуваності частіше обирають дезадаптивні копінг-стратегії, такі як румінації або самозвинувачення. Чоловіки частіше намагаються компенсувати невизначеність через посилення зовнішнього контролю, тоді як жінки шукають ресурс у соціальних взаємодіях [1].

В умовах воєнного стану традиційні гендерні ролі зазнають трансформації. Очікування від чоловіків як від «захисників» посилюють внутрішню напругу, оскільки будь-яка демонстрація слабкості сприймається як невідповідність стандарту. Ефективність адаптації молодих дорослих залежить від когнітивної гнучкості – здатності змінювати тип копіngu залежно від контексту. Дослідження Лопес-Мадрігаль свідчать, що для жінок найвищий рівень благополуччя забезпечує поєднання високої резильєнтності з конструктивними емоційними стратегіями (позитивна переоцінка, прийняття), тоді як для чоловіків критично важливими залишаються проблемно-орієнтовані форми активності [5].

Життєстійкість виступає медіатором, що пом'якшує вплив стресорів на психічне здоров'я. Високий рівень життєстійкості дозволяє молодій людині зберігати продуктивність навіть за умови використання емоційних копінгів, що нівелює жорсткі гендерні обмеження у виборі засобів адаптації.

Отже, життєстійкість та копінг-стратегії в період ранньої зрілості функціонують як складна ієрархічна система, де гендерні схеми

визначають пріоритетність вибору методів подолання. Гендерні відмінності є не стільки біологічно детермінованими, скільки результатом когнітивної інтерпретації соціальних очікувань.

Список використаної літератури:

1. Biobehavioral responses to stress in females: Tend-and-befriend, not fight-or-flight. / S. E. Taylor та ін. *Psychological Review*. 2000. Vol. 107, no. 3. P. 411–429. URL: <https://doi.org/10.1037/0033-295x.107.3.411> (дата звернення: 05.12.2025).
2. Gender differences in perceived stress and coping among college students / B. S. Graves та ін. *PLOS ONE*. 2021. Vol. 16, no. 8. P. e0255634. URL: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0255634> (дата звернення: 28.11.2025).
3. Mayor E. Gender roles and traits in stress and health. *Frontiers in psychology*. 2015. Vol. 6. URL: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00779> (дата звернення: 27.03.2026).
4. Tamres L. K., Janicki D., Helgeson V. S. Sex Differences in Coping Behavior: A Meta-Analytic Review and an Examination of Relative Coping. *Personality and Social Psychology Review*. 2002. Vol. 6, no. 1. P. 2–30. URL: https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0601_1 (дата звернення: 05.12.2025).
5. The Role of Gender and Age in the Emotional Well-Being Outcomes of Young Adults / C. López-Madrigal та ін. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2021. Vol. 18, no. 2. P. 522. URL: <https://doi.org/10.3390/ijerph18020522> (дата звернення: 05.12.2025).

Храпко Б. О., студентка Університету митної справи та фінансів
Лихолат О. А., д.біол.н., проф., професор кафедри психології
Університету митної справи та фінансів

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК КОНФЛІКТНОСТІ ОСОБИСТОСТІ ТА СТИЛЮ ПОВЕДІНКИ В КОНФЛІКТНІЙ СИТУАЦІЇ В ЮНАЦЬКОМУ ВІЦІ

Конфлікт – це інтерактивний процес несумісності або розбрату всередині соціальних утворень або між ними. Політичні, економічні та культурні трансформації, що відбуваються в сучасному суспільстві, глибоко впливають на характер міжособистісних стосунків, що часто призводить до зростання конфліктів у різних сферах життя.

Особистість – це стабільна індивідуальна характеристика, яка забезпечує основу для пояснення індивідуальної поведінки, почуттів та мотивації. Крім того, стратегії, які люди обирають та використовують для подолання конфліктів, також тісно пов'язані з особистістю.

Міжособистісний конфлікт часто розглядається як одне з основних джерел стресу в повсякденному житті. Тим не менш, не всі довгострокові наслідки конфлікту є несприятливими. Дійсно, відповідні міжособистісні конфлікти можуть дозволити молоді навчитися балансувати між

індивідуальністю та приналежністю. Крім того, конфлікт тісно пов'язаний з особистісним розвитком. Враховуючи неминучість міжособистісних конфліктів у взаємодії з однолітками, ефективне управління та вирішення є важливими для соціальної адаптації. Результати конфліктів залежать від застосованих стратегій вирішення, причому різні підходи призводять до різних наслідків [1, 2].

Стратегії вирішення конфліктів стосуються того, як люди справляються з міжособистісними конфліктами. Розроблені різні теоретичні моделі для опису стратегій вирішення конфліктів індивідів у міжособистісній взаємодії, причому найширше використовуваною є модель подвійної турботи, яка класифікує різні підходи на основі ступеня турботи про себе та інших у конфлікті. До них належать вирішення проблем (висока зосередженість на собі та інших), компроміс (помірна зосередженість на собі та інших), примус (висока зосередженість на собі, низька зосередженість на інших), згладжування (висока зосередженість на інших, низька зосередженість на собі) та уникнення (відсторонення, відсутність турботи як про себе, так і про інших). Особистість впливає на вибір стратегій вирішення конфліктів через різні мотиваційні, когнітивні та поведінкові процеси, і люди з різними рисами особистості можуть відрізнятися рівнем турботи про себе та інших у конфліктних ситуаціях, що впливає на вибір стратегій вирішення конфліктів [3].

Метою дослідження стало визначення психологічних особливостей конфліктної особистості в юнацькому віці та їх взаємозв'язку з вибором стратегій поведінки в конфліктних ситуаціях.

До дослідної вибірки увійшли 40 здобувачів вищої освіти (19–20 років), з яких 23 юнки та 17 юнаків. В емпіричному дослідженні були застосовані 4 методики: «Диференціальна діагностика конфліктності» (О. Саннікова, Т. Ульянова); «Особистісна агресивність і конфліктність» (Ульянова Т.Ю.); «Методика діагностики емоційного інтелекту» (Н. Холл); «Стилі поведінки в конфліктній ситуації» (К. Томас, Р. Кілман).

Аналіз показує, що конфліктність респондентів має внутрішньо орієнтований характер. Вона проявляється переважно на емоційному рівні (високий рівень емоційного компонента) за мінімальних фізіологічних та поведінкових проявів. Таке поєднання свідчить про схильність до емоційного переживання конфліктів без їх прямої зовнішньої реалізації. Когнітивний компонент та регулятивний контроль проявляються на середньому рівні, що характеризує молодь як таку, що загалом усвідомлює власні реакції та прагне контролювати поведінку, але ще не володіє стійкими конструктивними стратегіями подолання конфліктів.

Юнаки і юнки характеризуються підвищеним рівнем емоційної реактивності, вираженою тенденцією до наполегливого відстоювання власної позиції, а також схильністю до нетерпимості щодо альтернативних поглядів. Водночас вони демонструють помірну загальну конфліктність і наявність як конструктивних (позитивних), так і деструктивних (негативних) агресивних проявів. Отриманий профіль емоційного

інтелекту демонструє досить збалансовану структуру з чітко вираженим сильним компонентом – високим рівнем емпатії, який є ключовим ресурсом у соціальній взаємодії. Інші компоненти перебувають на середньому рівні, що свідчить про достатню, але не максимально ефективну здатність до емоційного усвідомлення, регуляції та використання емоцій у діяльності.

Провідною стратегією респондентів є суперництво; найменш розвиненою – пристосування; інші стилі представлені на середньому рівні, що вказує на варіативність поведінки та здатність адаптувати стиль залежно від ситуації.

Таким чином, існують подібності та відмінності у використанні стратегій вирішення конфліктів студентами залежно від типу особистості. Персоналізовані стратегії консультування можуть сприяти конструктивному вирішенню як їх нагальних проблем, так і підтримці довгострокової стійкості.

Список використаної літератури:

1. Zhong B., et al. Relationship between personality portraits of university students and interpersonal conflict resolution strategies: a latent profile analysis. *Sci Rep.* 2024. Dec 30;14(1):31967.

2. Jensen-Campbell L. A., Gleason K. A., Adams R., Malcolm K. T. Interpersonal conflict, agreeableness, and personality development. *J. Pers.* 2003. 71(6). P. 1059–1085.

3. Wang Z. et al. Moderating role of conflict resolution strategies in the links between peer victimization and psychological adjustment among youth. *J. Adolesc.* 2020. 79. P. 184–192.

Чупрун А. С., студентка Університету митної справи та фінансів
Лихолат О. А., д.біол.н., проф., професор кафедри психології
Університету митної справи та фінансів

ВПЛИВ ОСОБИСТІСНИХ ХАРАКТЕРИСТИК НА КАР'ЄРНІ ОРІЄНТАЦІЇ ТА ГОТОВНІСТЬ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ВИПУСКНИКІВ БАКАЛАВРАТУ

Актуальність дослідження обумовлена проблемою переходу студентів- випускників бакалаврату від навчання до професійної діяльності, що спричиняє умови високої невизначеності подальшого шляху та загострення особистісних протиріч і перешкод, що виникали протягом всього навчання. Перед студентами-випускниками постає необхідність аналізу власних кар'єрних і професійних можливостей, шляхів подальшого розвитку та навчання, розробки власного плану дій щодо пошуку першого робочого місця за професією та напрямку розвитку. В більшості випадків до них відноситься й обрання майбутнього навчання, прикладом може бути підготовка та вступ до магістратури.

Мета дослідження. Дослідити взаємозв'язок між особистісними та мотиваційними характеристиками студентів–випускників бакалаврату й їхньою кар'єрною адаптивністю на етапі професійного старту.

Аналіз літературних джерел показав, що вітчизняними науковцями досліджувались питання професійної кар'єри особистості в сучасних умовах (В. Лозовецька), побудови кар'єри та її чинників (О. Мельник, О. Морін, Л. Гуцан, І. Ткачук та інші), особливостей професійного самовизначення сучасних студентів (А. Бондар, К. Рибалочка), ролі самоефективності та самоактуалізації у кар'єрному просуванні (В. Євченко, Л. Тереняк).

Зарубіжні науковці досліджували кар'єрну адаптивність (Савіцкас, Меттьюс та ін.). Науковці стверджують, що такі чинники, як підвищена тривожність, недостатнє відчуття самоефективності або слабка мотивація, можуть призводити до того, що діяльність виконується на рівні, нижчому за реальні можливості людини (Зайднер, Меттьюс, 2005).

Дослідження показали, що врахування особистісних рис дає змогу не лише передбачати соціальну поведінку, а й оцінювати такі соціально-психологічні показники, як суб'єктна ефективність, аналізувати соціальне «Я» та розробляти моделі ефективної взаємодії між людьми (Меттьюс та ін.). Представник гуманістичної психології Абрахам Маслоу стверджував, самооцінка є одним з головних факторів для процесу самореалізації. Люди з адекватною високою самооцінкою характеризуються поступовим досягненням мети, реальними очікуваннями від себе, великим рівнем продуктивності у своїй роботі.

Науковцями доведено, що професійна самоефективність постає своєрідним «буфером», що зменшує шанси розвитку стресу та вигорання. Люди, що мають високу самоефективність, ймовірно, ставлять перед собою вищі кар'єрні цілі, докладають багато зусиль для їх досягнення, здатні довше працювати над поставленими завданнями та більш задоволені своєю роботою. Люди, що мають високий рівень мотивації до успіху обирають для себе завдання середнього або більш високого рівня складності. Вони впевнені у реалізації плану, схильні до розумового ризику, рішучі у складних ситуаціях, готові до взяття відповідальності, проте піклуються також про те, які судження викликають їх успіхи.

Висновки. Теоретичний аналіз наукових фахових джерел довів, що одними з основних засад особистості для подальшого кар'єрного просування, розвитку та готовності до професійної реалізації виступають особистісні характеристики, які в свою чергу є рушійними силами на шляху постановки професійних цілей та їх досягнення. Тому доцільним є впровадження психологічних тренінгів серед студентів для підвищення рівня самоефективності, самооцінки, локусу контролю та мотивації до успіху. Це допоможе студентам здійснити перехід від професійного навчання до працевлаштування. Психологічні тренінги повинні бути спрямованими на формування у випускників бакалаврату впевненості у

власних здібностях, розвиток навичок для досягання цілей. Усвідомлення власних ресурсів та сильних сторін допоможуть студентам розвинути якості, що є необхідними для початку професійної кар'єри. Важливими є також підтримуючі заходи, що дозволять студентам сформувати самостійність та відповідальність.

Таким чином, особистісні характеристики студентів – випускників бакалаврату мають вплив на побудову їх кар'єри, що визначає доцільність проведення спеціальних психологічних тренінгів, що сприяють їх розвитку.

Список використаних джерел:

1. Лозовецька В. Т. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах. Київ: Інститут професійно-технічної освіти НАПН України, 2015. 279 с. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/106915/1/%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F.pdf>

2. Євченко В. В., Тереняк Л. В. Професійна кар'єра: роль самоефективності та самоактуалізації у кар'єрному просуванні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 89. С. 270–276. <https://btie.kart.edu.ua/article/view/330748>

3. Злочевська Л. С. Психологічні передумови розвитку самооцінки особистісних якостей у сучасного фахівця. *Педагогіка і психологія професійної освіти*. 2006. № 3. С. 118–125. https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/4384/1/%D0%A1%D1%82._%D0%9F%D0%A1%D0%98%D0%A5._%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B4%D1%83%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%B8_%D0%A1%D0%90%D0%9C%D0%9E%D0%9E%D0%A6%D0%86%D0%9D%D0%9A%D0%90_%D0%A1%D0%A3%D0%A7%D0%90%D0%A1%D0%9D._%D0%A4%D0%90%D0%A5%D0%86%D0%92%D0%A6%D0%AF.pdf

Шевяков О. В., д. психол. н., проф., професор кафедри психології та педагогіки

Дніпровського державного університету внутрішніх справ

Андрєєва Е. О., студентка Дніпровського державного університету внутрішніх справ

ПСИХОЛОГІЧНИЙ СУПРОВІД У СТРУКТУРІ ДІЯЛЬНОСТІ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦЯ: СУТНІСТЬ, ЗАВДАННЯ ТА ФУНКЦІЇ

Військова служба належить до професій із підвищеним рівнем психологічного навантаження, адже діяльність військовослужбовця пов'язана з ризиком для життя, відповідальністю за інших, перебуванням у стресогенних умовах, невизначеністю та необхідністю приймати рішення в обмежений час. У таких умовах психіка людини змушена функціонувати в режимі постійної мобілізації, що може призводити до виснаження, напруження, емоційних зривів, порушення адаптації та зниження ефективності виконання службових завдань. У зв'язку з цим актуальним

стає психологічний супровід як системна складова забезпечення боєздатності, стійкості та психічного здоров'я військового.

Особливістю супроводу є те, що він охоплює весь професійний цикл військовослужбовця. Зокрема, психологічний супровід професійних військових включає в себе підготовку до служби, особливості адаптації під час виконання обов'язків і допомогу при поверненні до мирного життя після завершення служби [2, с. 143]. Це дозволяє розглядати психологічну роботу не як епізодичну допомогу, а як необхідний механізм підтримки ефективності військової діяльності.

Психологічний супровід має низку ключових завдань, які забезпечують стабільність і надійність військовослужбовця як професіонала.

По-перше, це формування психологічної готовності до служби, включно з розвитком стресостійкості, відповідальності, самоконтролю, здатності працювати в колективі та виконувати завдання в умовах ризику.

По-друге, важливим завданням є профілактика негативних психоемоційних станів, серед яких тривога, виснаження, агресивність, конфліктність, апатія, емоційна нестабільність. Профілактика передбачає раннє виявлення ознак психологічного перевантаження та своєчасне втручання.

По-третє, суттєвим завданням є підтримка адаптації в реальних умовах служби. Адаптація військового часто супроводжується перебудовою звичних моделей поведінки, зміною ролей, підвищеними вимогами до дисципліни та витримки. У цей період важливо знизити ризик дезадаптації та підтримати здатність людини діяти ефективно.

По-четверте, психологічний супровід включає кризову допомогу, пов'язану з переживанням бойових втрат, травматичних подій, моральних дилем і надзвичайних ситуацій. У таких умовах психологічна підтримка спрямована на стабілізацію стану та зниження ризику довготривалих наслідків.

У військовому середовищі психологічний супровід виконує декілька взаємопов'язаних функцій [1, с. 27].

Діагностична функція передбачає оцінювання психоемоційного стану, рівня адаптації, психологічної готовності, а також виявлення ризиків, які можуть впливати на безпечність і ефективність діяльності.

Профілактична функція спрямована на попередження негативних явищ: хронічного стресу, психоемоційного виснаження, порушень поведінки, зниження мотивації та дисципліни. Вона реалізується через навчальні заходи, тренінги, психологічну просвіту та підтримку здорового мікроклімату в підрозділі.

Консультативна функція забезпечує індивідуальну підтримку у випадках внутрішніх криз, особистих конфліктів, сімейних труднощів та інших факторів, що впливають на психологічний стан військовослужбовця.

Реабілітаційна функція охоплює відновлення психоемоційного стану після виконання завдань в екстремальних умовах, зниження напруження та поступове повернення до нормального режиму життя.

Психологічний супровід доцільно розглядати у трьох основних періодах, що мають різні психологічні виклики.

1. Підготовка до служби. На цьому етапі формуються базові психологічні ресурси: витривалість, дисципліна, готовність до навантажень, навички самоконтролю та командної взаємодії.

2. Адаптація під час виконання обов'язків. Під час несення служби військовослужбовець стикається з постійними стресорами: небезпекою, фізичним виснаженням, зміною умов, обмеженістю ресурсів, необхідністю діяти швидко і точно. Зокрема, психолог повинен проводити інструктажі або роздати пам'ятки із правилами самодопомоги при переживанні негативних емоцій. Це підвищує шанси на швидке відновлення внутрішньої рівноваги без ризику поглиблення кризового стану.

3. Повернення до мирного життя після завершення служби. Реінтеграція в цивільне середовище може супроводжуватися труднощами у спілкуванні, емоційною «закритістю», роздратуванням, зниженням рівня довіри та відчуттям відчуження.

Отже, психологічний супровід є важливим ресурсом збереження психічного здоров'я військовослужбовця, підтримки його професійної надійності та забезпечення успішного виконання службових завдань у складних умовах.

Список використаних джерел:

1. Алещенко В. І., Кокун О. М. Психологічний супровід військовослужбовців у бойових умовах: виклики сучасності. *Psychological journal*. Volume 11. Issue 1 (92), 2025. С. 18–33.

2. Гачак-Величко Л. А., Кузик І. Б., Пирожик А. А. Особливості психологічного супроводу військовослужбовців на різних етапах їх військово-професійної діяльності. *Габітус*. Вип. 66. 2024. С. 144–148.

Шевяков О. В., д. психол. н., проф.,
професор кафедри психології та педагогіки
Дніпровського державного університету внутрішніх справ
Білугіна О. О., студентка
Дніпровського державного університету внутрішніх справ

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСТВА У ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ

Сучасний світ має тенденцію до швидких змін. Динамічність сучасних безпекових викликів потребує постійної адаптації параметрів лідерської ефективності. В сучасних умовах життя, людство потребує лідерів, які будуть спроможні вести за собою та матимуть відповідальність за себе і свої вчинки. З погляду історії ми бачимо повторюваність подій, на які не маємо змоги вплинути, але позитивною характеристикою є відбір на керівні посади, які відповідатимуть нашим стандартам та очікуванням [1–4].

Сьогодення України перебуває в стані війни з країною агресором, що впливає на актуальність відбору лідерів за наявними посадами керівників у військовій структурі. Компетентність лідера залежить не лише від його тактичних навичок, а й від психологічних особливостей, що визначають ефективність управління в бойових та критичних умовах. Цілісна особистість лідера є запорукою виконання бойових завдань та збереження особового складу.

Актуальність концепції «Бути. Знати. Діяти» [2, с. 11] чітко вказує на всебічний розвиток лідерів військової структури. Вона дозволяє поєднувати особисті характеристики (Бути) з професійними навичками (Знати) та інтегрувати їх в практичний досвід (Діяти).

Задля розкриття даних понять проведено емпіричне дослідження з вибіркою у 50 респондентів. Вік респондентів варіював в групах від 18 до 46 років, вибірка включала представників чоловічої та жіночої статі. Загальний склад керівників даної вибірки склав $n = 19$ осіб, респондентів виконавчої ланки $n = 31$ особа.

Для емпіричного дослідження були використані методики КОС-1, КОС-2, діагностика «Емоційного інтелекту» (Н. Холл), орієнтувальна анкета «Спрямованість особистості» (В. Смекал, Н. Кучер) та «16-факторний особистісний опитувальник» (Р. Кеттела) (PF-105-C). Обраний комплекс методик дозволяє здійснити цілісний аналіз лідерського потенціалу.

Статистичний аналіз даних відповідей методик КОС-1 та КОС-2 дозволив виявити в групі керівників $n = 19$ високі показники організаторських та комунікативних схильностей (52,6% та 57,9% респондентів відповідно). Порівняльний аналіз емоційного інтелекту виявив значну перевагу керівників ($n = 19$) у здатності до управління власними емоціями ($M = 4,63$) порівняно з підлеглими ($n = 31$, $M = 0,32$).

Через невалідність частини відповідей за методикою «Спрямованість особистості» аналіз проводився на вибірці $n = 28$, де керівники склали $n = 13$ осіб, та виконавча ланка респондентів $n = 15$ осіб відповідно. Аналіз даних методики вказав на закономірність спрямованості керівників «на завдання» 53,9% та респондентів підпорядкованої ланки «на себе» 66,7%.

За даними методики Р. Кеттела, фактори емоційної стійкості (фактор С, $M = 5,32$), домінантності (фактор Е, $M = 8,05$) та самоконтролю (фактор Q3, $M = 7,26$) у групи керівників ($n = 19$) виявилися вищими порівняно з показниками респондентів виконавчої ланки ($n = 31$).

Проведене дослідження дозволило кількісно визначити і підтвердити відмінності психологічних профілів лідерів військовослужбовців та респондентів виконавчої ланки.

Високі показники комунікативних та організаційних схильностей лідерів військовослужбовців у поєднанні з вираженою домінантністю вказують на їхню високу адаптивність до мінливих умов середовища та здатність ефективно координувати дії підрозділу в екстремальних ситуаціях.

Ключовим чинником ефективності лідера виступає високий рівень емоційної стійкості та самоконтролю, що підтверджується статистичними

даними за методикою Р. Кеттела та діагностикою емоційного інтелекту. Отримані результати підтверджують, що домінантність у військовому середовищі є конструктивною характеристикою, яка забезпечує впевненість у прийнятті рішень та вольову регуляцію поведінки.

Виявлена різниця у спрямуваннях керівників та підлеглих чітко вказує вектор на пріоритетність виконання бойових завдань командирами, тоді як у підлеглої ланки домінують механізми психологічного самозбереження.

Отримані результати мають практичне значення для вдосконалення системи професійно-психологічного відбору та підготовки військовослужбовців до виконання управлінських функцій. Дослідження психологічних особливостей лідерства в умовах війни залишається пріоритетним напрямком для зміцнення обороноздатності держави.

Список використаних джерел:

1. Бойко О. В. Теорія і методика формування лідерської компетентності офіцерів Збройних сил України : монографія. Житомир: Видавництво О. О. Євенок, 2020. 667 с.

URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/722942/1/Boiko_O.V._Monografy.pdf

2. Доктрина «Військове лідерство у Збройних Силах України»: ВКП 1-00(01).01. Київ: ГШ ЗСУ, 2020. 44с. URL: <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2024/01/%D0%94%D0%BE%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B0-%E2%84%962-.pdf>

3. Лідерство та девіантна поведінка військовослужбовців. Курс лекцій / Бурлакова І. А., Шевяков О. В., Остапенко І. С. та ін. Київ: Вид. «Центр учбової літератури», 2024. 234 с.

4. Army Leadership: Competent, Confident, and Agile. Field Manual No. 6–22 (FM 22-100). Washington, DC: Headquarters, Department of the Army, 2006. 216 p.

Шевяков О. В., д.психол.н., проф., доцент кафедри психології та педагогіки

Дніпровського державного університету внутрішніх справ

Волобуєва Т. Ю., студентка

Дніпровського державного університету внутрішніх справ

ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АДАПТАЦІЇ ДО ВІЙСЬКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Психологічне забезпечення адаптації до військової діяльності є важливим напрямом сучасної військової психології, що спрямований на формування здатності особистості ефективно функціонувати в умовах підвищеного стресу, ризику та жорсткої регламентації поведінки. У сучасних умовах зростання інтенсивності військових конфліктів та ускладнення бойових завдань проблема адаптації військовослужбовців набуває особливої актуальності. Адаптація у цьому контексті передбачає не лише пристосування

до нових умов служби, але й глибоку трансформацію особистісних характеристик, цінностей і моделей поведінки, що забезпечують ефективне виконання професійних обов'язків [2; 4].

Процес адаптації військовослужбовця є багаторівневим і включає фізіологічний, соціально-психологічний та професійний компоненти. Кожен із цих рівнів має власні механізми функціонування та потребує цілеспрямованого психологічного супроводу. На фізіологічному рівні відбувається перебудова організму до інтенсивних фізичних навантажень, зміненого режиму сну та харчування, а також до впливу екстремальних факторів зовнішнього середовища. Важливим аспектом є розвиток витривалості, стресостійкості та здатності до саморегуляції, що дозволяє зменшити негативний вплив стресу та запобігти психофізичному виснаженню [2; 5].

Соціально-психологічний рівень адаптації пов'язаний із включенням особистості у військовий колектив, що функціонує за принципами субординації, дисципліни та чіткої ієрархії. У цьому процесі відбувається засвоєння норм і цінностей військового середовища, формування почуття приналежності до підрозділу та відповідальності за спільний результат. Важливу роль відіграють процеси міжособистісної взаємодії. Слід зазначити, що позитивний соціально-психологічний клімат сприяє зниженню рівня конфліктності та підвищенню ефективності командної роботи [6; 7].

Професійний рівень адаптації передбачає засвоєння спеціальних знань, умінь і навичок, необхідних для виконання службових обов'язків у складних та небезпечних умовах. Формування професійної компетентності сприяє зниженню тривожності, підвищенню впевненості у власних можливостях та розвитку відповідальності за прийняті рішення [2].

Ефективність адаптації значною мірою залежить від системного психологічного супроводу, який має здійснюватися на всіх етапах військової служби. Одним із ключових етапів є професійно-психологічний відбір, що дозволяє оцінити індивідуально-психологічні особливості кандидатів, їхню мотивацію, рівень стресостійкості та здатність до діяльності в екстремальних умовах. Це дає змогу не лише підвищити ефективність комплектування підрозділів, але й знизити ризик виникнення дезадаптаційних станів у майбутньому [4; 8].

Важливе місце займає психологічна підготовка військовослужбовців, що включає використання сучасних методів тренування, зокрема моделювання стресових ситуацій, що сприяє формуванню адекватних поведінкових реакцій, розвитку емоційної стійкості та здатності діяти в умовах невизначеності. Такі підходи дозволяють значно зменшити ризик виникнення панічних реакцій та дезорганізації діяльності [7].

Суттєвими труднощами адаптації є вплив хронічного стресу, інформаційного перевантаження, соціальної ізоляції та постійної загрози життю. У зв'язку з цим особливого значення набуває формування навичок психофізіологічної саморегуляції [5]. Окрему роль у процесі адаптації

відіграє згуртованість військового підрозділу та ефективне лідерство командира. Лідер, який володіє високим рівнем емоційного інтелекту та управлінських компетенцій, здатний створити сприятливий психологічний клімат, що позитивно впливає на адаптаційні процеси. Високий рівень групової підтримки сприяє зниженню рівня тривожності, підвищенню впевненості та формуванню відчуття безпеки у військовослужбовців [1; 3].

Таким чином, психологічне забезпечення адаптації до військової діяльності є складним, багатокомпонентним процесом, що охоплює різні рівні функціонування особистості та потребує комплексного і системного підходу. Його ефективна реалізація сприяє формуванню психологічно стійких, професійно підготовлених і готових до дій в екстремальних умовах військовослужбовців [4; 8].

Список використаних джерел:

1. Bonanno G. A. The End of Trauma: How the New Science of Resilience Is Changing How We Think About PTSD. New York : Basic Books, 2021.
2. Grossman D. On Combat: The Psychology and Physiology of Deadly Conflict in War and in Peace. [S. l.] : Warrior Science Publications, 2008.
3. Southwick S. M., Charney D. S. Resilience: The Science of Mastering Life's Greatest Challenges. Cambridge : Cambridge University Press, 2018.
4. NATO Standardization Office. Psychological Support to Operations. [S. l.] : NATO, 2019.
5. American Psychological Association. Building Your Resilience. [S. l.] : APA, 2020.
6. Bartone P. T. Resilience under military operational stress: Can leaders influence hardiness? *Military Psychology*. 2006.
7. Adler A. B., Bliese P. D., McGurk D. Battlemind training. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*. 2009.
8. Міністерство оборони України. Методичні рекомендації з психологічного забезпечення у Збройних Силах України. Київ, 2022.

Шевяков О. В., доктор психол. н., професор кафедри психології та педагогіки

Дніпровського державного університету внутрішніх справ

Калітвінова К. С., студентка

Дніпровського державного університету внутрішніх справ

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНА АДАПТАЦІЯ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ В УМОВАХ ВОЄННИХ ДІЙ В УКРАЇНІ

За умов триваючого воєнного стану в Україні, питання соціально-психологічного пристосування осіб, переміщених у межах країни (ВПО), набуває першочергового значення. Це пов'язано з тим, що масове вимушене пересування населення, спровоковане загрозами для життя, безпеки та матеріальними втратами, спричиняє значні зрушення у

життєвому статусі, умовах існування та психічному стані індивідів. Через різку зміну оточення, що неминуче веде до втрати звичних соціальних зв'язків, професійної ідентичності, фінансової стабільності та відчуття контролю над власним життям, військовослужбовці та ВПО стикаються із серйозними викликами в процесі укорінення у нових умовах, що вимагає ретельного наукового опрацювання та вжиття практичних заходів [1].

Соціально-психологічна адаптація у цьому контексті трактується як багатоаспектний, динамічний процес активної взаємодії індивіда з новим соціокультурним оточенням. Він передбачає не просто пасивне припасування до нової дійсності, але й активне засвоєння нових соціальних ролей, норм та цінностей, що забезпечує досягнення внутрішньої гармонії, психологічного добробуту та спроможності ефективно функціонувати у змінених обставинах. В структурі цього пристосування виділяють емоційний аспект, що охоплює переживання тривоги, страху, невизначеності або ж, навпаки, стабілізацію емоційного фону; когнітивний аспект, який стосується переосмислення ситуації, формування нових уявлень про соціум та власне місце у ньому; а також поведінковий аспект, що проявляється у виробленні нових моделей дій, стратегій комунікації та способів долати перешкоди. Для переміщених осіб адаптаційний процес також включає переоцінку життєвих пріоритетів та формування нових життєвих орієнтирів.

Специфіка пристосування ВПО значною мірою обумовлена характером самого переміщення як соціального феномену, що є вимушеним, охоплює багато людей і часто триває тривалий час, супроводжуючись високим рівнем емоційного напруження та невідомістю щодо майбутнього. Переміщені особи нерідко позбавляються власного житла, роботи, звичного кола спілкування, що порушує їхню систему соціальних ролей, знижує відчуття власної компетентності та може спричинити кризові стани. Додатковими ускладненнями стають фінансові негаразди, брак доступу до необхідних засобів, житла, медичних та соціальних послуг, а також можлива відчуженість чи упередження з боку громад, що їх приймають, що уповільнює процес інтегрування.

Ключову роль у процесі соціально-психологічного пристосування відіграють індивідуальні психологічні риси, такі як рівень тривожності, емоційна стійкість, самооцінка, ступінь особистісної зрілості та здатність до саморегуляції, адже саме вони визначають, наскільки успішно людина зможе реагувати на стреси та пристосовуватися до нових умов.

Висока тривожність, властива багатьом ВПО, може виражатися у постійному почутті загрози, сумнівах щодо майбутнього, емоційній виснаженості та соціальній ізоляції, що ускладнює заведення нових знайомств та включення у суспільне життя. Натомість, наявність розвинених способів подолання труднощів (копінг-стратегій), підтримка з боку близьких, а також професійна психологічна допомога сприяють зменшенню емоційного тиску, нарощуванню адаптаційних можливостей та відновленню внутрішніх ресурсів індивіда.

Процес пристосування реалізується через комплекс психологічних механізмів, серед яких особливе місце посідають саморегуляція, соціальна ідентифікація, перебудова мотивації та визначення нових життєвих цілей, оскільки саме вони забезпечують внутрішню перебудову особистості у відповідь на зміни у зовнішньому світі. Саморегуляція дозволяє контролювати емоції, керувати поведінкою та зберігати психологічний баланс, тоді як соціальна ідентифікація сприяє входженню у нове середовище через прийняття нових соціальних ролей та норм.

Формування толерантного соціального клімату, сфокусованого на взаєморозумінні, прийнятті та підтримці, допомагає зменшити суспільну напругу, подолати стереотипи та покращити інтеграційні процеси. Психологічна інтервенція має включати індивідуальні та групові форми роботи, спрямовані на зниження тривожності, підвищення стресостійкості, формування ефективних стратегій подолання проблем та відновлення особистісних ресурсів.

Соціальний супровід ВПО повинен гарантувати доступ до необхідної інформації, ресурсів та послуг для повноцінної інтеграції, а державна політика має бути спрямована не лише на задоволення базових потреб, але й на створення умов для самореалізації, розкриття потенціалу та покращення якості життя переміщених осіб.

Отже, соціально-психологічне пристосування є складним, багатоступеневим процесом, що формується під впливом взаємодії психологічних, соціокультурних та економічних факторів. Його успішність залежить від збалансованості внутрішнього потенціалу індивіда та зовнішніх умов підтримки, що загалом визначає успішність інтеграції внутрішньо переміщених осіб у нове соціальне оточення та відновлення їхнього психологічного благополуччя.

Список використаних джерел:

1. Волобуєва Т. Ю., Шевяков О. В. Психологічне забезпечення адаптації до військової діяльності. *Особистість, суспільство, закон: тези доп. учасників міжнар. психол. форуму (м. Харків, Україна, 27 березня 2026 р.)*. Харків: ХНУВС, 2026. 361 с. С. 82–84.

Шевяков О. В., д. психол. н., проф., професор кафедри психології
Університету митної справи та фінансів
Самойленко К. В., студентка
Дніпровського державного університету внутрішніх справ

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ СКЛАДОВІ РЕАБІЛІТАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ

Поняття реабілітаційного потенціалу з'явилося в психологічному дискурсі як відповідь на запит практики, коли стало очевидно: однакові умови реабілітації дають різні результати для різних людей. Одні військовослужбовці поступово відновлюють внутрішню рівновагу, знаходять нові сенси й адаптуються до зміненого життя, інші ж

застрягають у стані виснаження, тривоги або емоційної закритості. Це змусило дослідників звернути увагу не лише на зовнішні обставини чи методи допомоги, а й на внутрішні ресурси самої особистості. У психологічній науці реабілітаційний потенціал розглядають як сукупність можливостей людини відновлювати порушене психічне функціонування після травматичного досвіду. У широкому розумінні йдеться не про повернення до «попереднього стану», а про здатність жити далі, змінюючись і пристосовуючись до нової реальності. Саме тому це поняття тісно пов'язане з уявленнями про адаптацію, психологічну стійкість і особистісний розвиток [1, с. 522].

Частина дослідників визначає реабілітаційний потенціал як внутрішній запас психічної енергії, який активізується в умовах кризи. У цьому підході акцент робиться на тому, що навіть за наявності серйозних психотравм у людини зберігаються сили для подолання наслідків пережитого. Ці сили можуть бути прихованими, нестабільними або суперечливими, але вони не зникають повністю навіть після екстремального досвіду. Інша група науковців трактує реабілітаційний потенціал як інтегративне утворення, що поєднує емоційні, когнітивні, мотиваційні та поведінкові можливості особистості. У такому розумінні потенціал не існує сам по собі - він проявляється лише в дії, у взаємодії людини з середовищем, з фахівцями, з близькими. Якщо ця взаємодія порушена або обмежена, навіть високі внутрішні ресурси можуть залишитися нереалізованими.

У психологічних дослідженнях також зустрічається визначення реабілітаційного потенціалу як здатності особистості до саморегуляції після травми. Йдеться про вміння розпізнавати власні стани, стримувати деструктивні реакції, поступово відновлювати контроль над емоціями й поведінкою. Без цього механізму будь-які реабілітаційні заходи часто дають короткочасний ефект або не спрацьовують зовсім. Значно, що реабілітаційний потенціал не є сталою величиною. Він змінюється залежно від віку, життєвого досвіду, рівня підтримки та характеру пережитих подій. Те, що допомагало людині справлятися з труднощами раніше, після бойових дій може виявитися недостатнім або навіть непридатним. Саме тому в сучасній психології дедалі частіше говорять про динамічну природу цього феномена.

У контексті соціальної психології реабілітаційний потенціал пов'язують із досвідом служби, системою військових цінностей і специфікою бойового мислення. Військовослужбовець часто звик діяти за чіткими алгоритмами, придушувати емоції й орієнтуватися на виживання. Після повернення з бойових умов ці стратегії можуть заважати відновленню, але водночас саме вони стають опорою для формування нових форм адаптації. Окремі автори підкреслюють, що реабілітаційний потенціал включає здатність до переосмислення пережитого досвіду. Мова йде не про забування травматичних подій, а про надання їм іншого смислу. Коли людина перестає сприймати травму виключно як руйнування, з'являється простір для внутрішніх змін і поступового відновлення психологічної цілісності.

У психологічній літературі реабілітаційний потенціал часто співвідносять із поняттям життєстійкості. Проте між ними існує принципова відмінність. Життєстійкість зазвичай описує здатність витримувати стрес у процесі його переживання, тоді як реабілітаційний потенціал стосується періоду після травми, коли ресурси вже виснажені, а відновлення потребує значно більше зусиль. Деякі дослідники наголошують на ролі особистісної ідентичності у формуванні реабілітаційного потенціалу. Після бойового досвіду у військовослужбовців часто змінюється уявлення про себе, свої можливості та майбутнє. Якщо ця ідентичність залишається фрагментованою, процес відновлення сповільнюється. Коли ж особистості вдається інтегрувати новий досвід у власну життєву історію, реабілітаційний потенціал поступово зростає.

Реабілітаційний потенціал тісно пов'язаний із досвідом попереднього подолання труднощів. Якщо в житті людини вже були ситуації, коли вона справлялася з кризами, цей досвід стає внутрішньою опорою. Він не гарантує легкого відновлення, але створює відчуття, що вихід можливий, навіть якщо зараз його не видно. У працях, присвячених військовій травмі, зазначається, що здатність до встановлення довірливих стосунків є із маркерів збереженого реабілітаційного потенціалу. Поступове повернення до контакту з іншими людьми допомагає зменшити відчуття ізоляції, яке часто блокує процес психологічного відновлення. Помітною умовою прояву реабілітаційного потенціалу є відчуття контролю над власним життям, нехай і в обмеженому обсязі.

Таким чином, реабілітаційний потенціал особистості - це не прихований резерв, який достатньо «увімкнути». Це живий процес, що розгортається у часі, залежить від внутрішніх рішень людини та умов, у яких вона перебуває. Саме таке розуміння дозволяє перейти від формальної реабілітації до справжнього психологічного відновлення військовослужбовців.

Список використаних джерел:

1. Sheviakov O., Burlakova I., Kondes T. (2023). Resocialization of the population of Ukraine in the post-war period. International Conference on Corporation Management-2023. 29.06.2023. Scientific Center of Innovative Research. Tallinn. Estonia. P.521-525. DOI : 10.36690/ICCM-2023.

Шевяков О. В., доктор психол. н., професор кафедри психології
Університету митної справи та фінансів

Худік К. В., студентка Університету митної справи та фінансів

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ КОНФЛІКТНИХ ОСОБИСТОСТЕЙ У СФЕРІ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Сфера ресторанного бізнесу є однією з найбільш динамічних і соціально насичених галузей економіки, де інтенсивність міжособистісної взаємодії створює підвищений ризик виникнення конфліктних ситуацій. Робота персоналу ресторанів передбачає постійний контакт із клієнтами, колегами, адміністрацією та постачальниками, що формує специфічне середовище, у якому психологічні особливості особистості відіграють

ключову роль у регуляції поведінки та рівня конфліктності. Конфліктна особистість у цьому контексті розглядається як індивід, схильний до частого виникнення міжособистісних суперечностей, труднощів у комунікації та підвищеної емоційної реактивності [1].

Психологічна природа конфліктної поведінки у сфері ресторанного бізнесу зумовлюється поєднанням індивідуально-особистісних та ситуативних чинників. До перших належать рівень емоційної стабільності, тип темпераменту, особливості саморегуляції та самооцінка. До других — високе навантаження, робота в умовах стресу, необхідність швидкого прийняття рішень, а також залежність від оцінки клієнтів, яка часто має суб'єктивний характер [2]. Саме поєднання цих чинників формує підґрунтя для прояву конфліктних реакцій навіть у працівників із відносно врівноваженим психотипом.

Однією з ключових психологічних особливостей конфліктних особистостей є низький рівень стресостійкості. У ресторанному бізнесі працівники постійно стикаються з високою інтенсивністю роботи, часовими обмеженнями та необхідністю одночасного виконання кількох завдань. Особи з недостатньо розвиненими механізмами психологічного захисту часто реагують на такі умови імпульсивно, що проявляється у різких висловлюваннях, підвищенні тону голосу або уникненні конструктивного діалогу [3].

Важливим чинником формування конфліктної поведінки у працівників ресторанної сфери є особливості внутрішньогрупової взаємодії в колективі. У закладах ресторанного бізнесу часто спостерігається висока щільність комунікацій та залежність результату роботи від злагодженості команди. Якщо в колективі відсутня чітка система розподілу обов'язків або спостерігається конкуренція між працівниками, це може підсилювати рівень напруженості та провокувати конфлікти. Конфліктні особистості в таких умовах частіше займають позицію протистояння або критики, що ускладнює командну взаємодію. У результаті знижується не лише ефективність роботи, але й загальний психологічний клімат у закладі.

Ще однією характерною рисою є підвищена емоційна збудливість. У конфліктних особистостей емоційні реакції часто переважають над раціональним аналізом ситуації. Це особливо помітно у взаємодії з клієнтами, коли навіть незначні зауваження можуть сприйматися як особиста образа. У результаті формується замкнене коло: емоційна реакція працівника провокує негативну відповідь клієнта, що ще більше підсилює конфлікт [4].

Окремо слід відзначити вплив професійного вигорання на формування конфліктної поведінки. Тривале емоційне навантаження, монотонність окремих процесів і постійна необхідність емоційної залученості сприяють виснаженню психологічних ресурсів працівника. У такому стані навіть особи з раніше стабільною поведінкою можуть демонструвати дратівливість, агресивність або уникання контактів.

Отже, психологічні особливості конфліктних особистостей у сфері ресторанного бізнесу є багатокомпонентним явищем, що формується під

впливом індивідуальних характеристик та специфіки професійного середовища. Розуміння цих особливостей дозволяє ефективніше управляти персоналом, знижувати рівень конфліктності та підвищувати якість обслуговування клієнтів.

Список використаних джерел:

1. Волобуєва Т. Ю., Шевяков О. В. Психологічне забезпечення адаптації до військової діяльності. Особистість, суспільство, закон: тези доп. учасників міжнар. психол. форуму (м. Харків, Україна, 27 березні 2026 р.). Харків: ХНУВС, 2026. 361 с. С.82–84.

2. Шевяков О. В. До питання психологічного забезпечення кадрових стратегій вітчизняних бізнес-організацій в умовах війни. Актуальні проблеми економіки, підприємництва та менеджменту в епоху глобальних загроз: зб. матер. Всеукр. науково-практ. конф., присвяченої 90-річчю кафедри економіки та підприємництва ім. Т. Г. Беня (м. Дніпро, 27 листопада 2025 р.). Дніпро: ННІ ДметІ, 2025. 311 с. С. 115–118.

3. Савчук О. С. Психологічні особливості подолання внутрішньоособистісних конфліктів у педагогічній діяльності в умовах війни. Економіко-правові, управлінсько-технологічні та соціально-психологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд: матер. міжнар. науково-практ. конф. м. Дніпро, 14 листопада 2025 р.). Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2025). 270 с. С. 58–60.

4. Burlakova I., Sheviakov O. Challenges to personal management in the context of the digitalization of society. International conference on economics, accounting and finance-2025 (Tallinn, 14.11.25). Tallinn: SCIR. P.1087.

Оздоровчо-рекреаційні аспекти

Баранова П. І., студентка Дніпровського державного
Університету внутрішніх справ

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ САМОВІДНОШЕННЯ СТУДЕНТІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

Проблема формування самовідношення студентської молоді набуває особливої гостроти в умовах воєнного стану в Україні. Студенти, які опинилися в ситуації подвійного виклику: з одного боку – нормативна вікова криза самовизначення та формування ідентичності, з іншого – ненормативна криза, спричинена збройним конфліктом. Постійна невизначеність, порушення звичного ритму життя, інформаційне перевантаження та емоційний стрес створюють середовище, в якому формування здорового самовідношення стає одночасно критично важливим і надзвичайно ускладненим [3].

Самовідношення у психологічній науці розглядається як складне, багатовимірне утворення, що відображає емоційно-оцінне ставлення особистості до себе. Автори визначають його як ієрархічну систему, що включає глобальне самовідношення, диференційовані компоненти

(самоповагу, аутосимпатію, самоінтерес, очікуване ставлення інших) та рівень конкретних дій. Важливо розрізняти самовідношення та самооцінку: якщо самооцінка є переважно когнітивним утворенням, то самовідношення охоплює також афективний та поведінковий компоненти [1–5].

У гуманістичній парадигмі К. Роджерса позитивне самовідношення пов'язане з конгруентністю між «Я-реальним» та «Я-ідеальним» і розглядається як умова повноцінного функціонування особистості. А. Маслоу включав самоповагу до базових потреб, задоволення яких є передумовою самоактуалізації. У теорії психосоціального розвитку Е. Еріксона юнацький вік визначається як сенситивний період для формування стійкої ідентичності, що безпосередньо пов'язано зі становленням самовідношення [2].

Формування самовідношення студентів детермінується комплексом взаємопов'язаних чинників. Індивідуально-психологічні фактори включають самооцінку, рівень домагань, самоефективність, механізми психологічного захисту та рефлексію. Соціально-середовищні чинники охоплюють сімейне виховання, академічне середовище, соціальне порівняння та вплив соціальних мереж. Особливого значення в умовах воєнного часу набувають ситуативні фактори: травматичний стрес, вимушене переміщення, порушення звичних соціальних зв'язків та хронічна невизначеність [4].

Дослідження В. Лунова та співавторів засвідчують, що вплив воєнної агресії на психологічне здоров'я молоді є багатовимірним: підвищується рівень тривожності, порушується відчуття безпеки, знижується самооцінка, ускладнюються процеси самовизначення. Водночас важливим ресурсом збереження позитивного самовідношення виступає резильєнтність – здатність особистості до психологічного відновлення після стресу [2].

Воєнний контекст передусім порушує компоненти, пов'язані з часовою перспективою та відчуттям суб'єктного контролю: стабільність самооцінки, сформованість життєвих цілей і відчуття впливу на власні обставини. Це створює замкнене коло: невизначеність майбутнього ускладнює цілепокладання, що знижує відчуття контролю, яке, своєю чергою, підриває стабільність самовідношення [4].

На підставі отриманих результатів доцільним є впровадження системи психологічного супроводу за трьома напрямками:

1. Зниження тривожності та розвиток емоційної саморегуляції: навчання технікам діафрагмального дихання, прогресивної м'язової релаксації, когнітивного переструктурування, розвиток навичок усвідомленої уваги.

2. Зміцнення самовідношення та самооцінки: тренінги самопізнання, розвиток навичок самокомпасії, формування внутрішнього локусу самооцінювання, індивідуальне консультування для учнів із вираженою внутрішньою конфліктністю.

3. Підвищення психологічного благополуччя: техніки короткострокового цілепокладання, розвиток відчуття контролю в доступних сферах, організація груп взаємопідтримки [3].

Отже, формування самовідношення студентів в умовах воєнного стану характеризується поєднанням нормативних вікових завдань із потужним дестабілізуючим впливом зовнішніх стресорів. Переважання середніх показників самовідношення при вираженій внутрішній конфліктності та самозвинуваченні свідчить про те, що молодь перебуває в стані психологічної нестабільності, коли позитивне ставлення до себе ще не набуло характеру стійкої особистісної риси. Водночас наявність у частини учнів високих показників психологічного функціонування та збережених ресурсів (позитивні міжособистісні стосунки, особистісне зростання) вказує на потенціал для психологічної підтримки та корекційної роботи.

Список використаних джерел:

1. Вакуленко А. В. Самосвідомість та інтелектуальний розвиток особистості у сучасному освітньому середовищі. Філософія в сучасному світі : матеріали 4-ї Міжнар. наук.-практ. конф. Харків : Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т», 2023. С. 48–49.
2. Гриньова М. В., Кононова М. М. Саморегуляція навчальної діяльності та професійний розвиток студентської молоді : монографія. Полтава : Астрія, 2021. 384 с.
3. Максименко С. Д., Сердюк Л. З. Психологічна основа самореалізації особистості: структура і функція. Актуальні проблеми психології : збірник наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. 2016. Т. IX. Вип. 9. С. 5–20.
4. Ставицька С. О. Духовна самосвідомість особистості : становлення і розвиток в юнацькому віці : монографія. Київ : НПУ імені М. П. Драгоманова; Поліграф плюс, 2011. 727 с.
5. Шостаківська Н. Формування інституційної моделі соціальної адаптації населення під час війни. Збірник тез II Міжнародної наукової конференції «Воєнні конфлікти та техногенні катастрофи: історичні та психологічні наслідки». 2022. С. 31–33.

Бузоверя А. Г., к. фіз. вих. та спорту,
доцент кафедри фізичного виховання та спеціальної підготовки
Університету митної справи та фінансів

СИСТЕМА КОМПЛЕКСНОЇ АТЕСТАЦІЇ ЧЕРЛІДЕРІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОЦІНКИ СПОРТИВНОЇ ПІДГОТОВКИ

Черлідінг як сучасний вид спорту поєднує фізичну підготовку, акробатику та артистичність. У зв'язку з цим виникає потреба у чіткій системі оцінювання рівня підготовки спортсменів. Атестаційні вимоги дозволяють стандартизувати процес підготовки та забезпечують об'єктивність оцінювання результатів.

Мета дослідження: проаналізувати структуру атестаційних вимог для черлідерів та визначити їх роль у системі спортивної підготовки.

Структура атестаційної системи у черлідінгу базується на

комплексному підході до оцінювання підготовленості спортсменів та передбачає інтеграцію кількох взаємопов'язаних компонентів. Такий підхід зумовлений специфікою цього виду спорту, який поєднує фізичні, технічні та творчі елементи діяльності.

Оснoву атестаційної системи становить оцінювання загальної фізичної підготовки, яка охоплює розвиток сили, витривалості та статичної стабільності. До відповідних показників належать вправи на підтягування, силову витривалість м'язів преса та утримання статичних положень (планка). Ці компоненти формують базу для безпечного та ефективного виконання складних технічних елементів.

Другим важливим елементом є спеціальна фізична підготовка, орієнтована на розвиток рухових якостей, необхідних саме для черлідінгу. Вона передбачає виконання махових рухів, стрибків і акробатичних елементів, що вимагають високого рівня координації, швидкісно-силових якостей і контролю положення тіла у просторі.

Суттєве місце у структурі займає гнучкість, яка визначає здатність спортсмена виконувати технічно складні елементи з великою амплітудою рухів. Її оцінювання здійснюється через виконання поздовжніх і поперечного шпагатів, а також спеціальних позицій, характерних для змагальних програм.

Окремий блок становить хореографічна підготовка, що поділяється на класичну та сучасну. Класична хореографія формує правильну поставу, координацію та техніку виконання базових рухів, тоді як сучасна сприяє розвитку індивідуального стилю, пластичності та варіативності рухів.

Важливим компонентом є технічна підготовка, яка охоплює виконання стантів, чер-стрибків, ліп-стрибків та акробатичних елементів. Саме цей аспект визначає рівень спортивної майстерності та відповідність спортсмена вимогам змагальної діяльності.

Не менш значущою складовою є артистичність, що включає емоційність виконання, здатність до самовираження, а також формування сценічного образу. У межах атестації це реалізується через виконання кричалок та оцінювання сценічного макіяжу.

Крім того, система передбачає перевірку теоретичних знань, зокрема володіння спеціалізованою термінологією черлідінгу, що сприяє кращому розумінню техніки виконання елементів і підвищує ефективність тренувального процесу.

Завершальним компонентом виступає дисципліна, яка оцінюється комплексно та включає поведінкові характеристики спортсмена, його відповідальність, залученість до тренувального процесу та командну взаємодію.

Таким чином, структура атестаційної системи є багатокомпонентною та спрямованою на всебічний розвиток спортсмена. Її комплексний характер забезпечує об'єктивність оцінювання та створює передумови для поетапного підвищення рівня спортивної майстерності.

Система передбачає шість рівнів, що відображають поступовий розвиток спортсмена (табл. 1).

Таблиця 1

Рівні підготовки черлідерів

<i>Рівень</i>	<i>Назва категорії</i>	<i>Характеристика</i>
E	Новачок	Початковий рівень, базові навички
D	Аматор	Формування основ техніки
C	Просунутий	Стабільне виконання елементів
B	Претендент	Високий рівень технічної підготовки
A	Профі	Складні елементи та стабільність
S	Вища категорія	Максимальний рівень майстерності

Атестація включає 15 основних нормативів, які комплексно охоплюють різні аспекти підготовки спортсмена та забезпечують всебічну оцінку його рівня. Зазначені нормативи спрямовані на визначення не лише фізичних якостей, але й технічної майстерності, координаційних здібностей, артистичності та теоретичної підготовки.

Таблиця 2

Групування нормативів

<i>Група</i>	<i>Нормативи</i>
Фізична підготовка	підтягування, прес, планка
Гнучкість	шпагати, спеціальні позиції
Техніка	стрибки, станти, акробатика
Хореографія	сучасна та класична
Артистичність	кричалка, макіяж
Теорія	термінологія
Поведінка	дисципліна

Оцінювання результатів атестації здійснюється за бальною шкалою, що забезпечує об'єктивність і прозорість визначення рівня підготовленості спортсменів. Сумарний результат формується шляхом додавання балів за всі складові атестації.

Для кожного кваліфікаційного рівня встановлено мінімальний прохідний поріг: для початкових рівнів – не менше ніж 90 балів, для середнього рівня – 110 балів, для рівня B – 120 балів, для рівня A – 135 балів, а для найвищої категорії – не менше ніж 145 балів.

Такий підхід забезпечує стандартизацію оцінювання, створює рівні умови для всіх спортсменів і сприяє підвищенню мотивації до вдосконалення.

Висновки. Атестаційна система у черлідінгу є ефективним інструментом оцінювання та розвитку спортсменів. Вона забезпечує комплексний підхід до підготовки, сприяє поетапному зростанню рівня

спортивної майстерності та формує мотивацію до самовдосконалення. Подальший розвиток цієї системи доцільно пов'язувати з впровадженням цифрових технологій та її адаптацією до міжнародних стандартів.

Список використаних джерел:

1. Правила змагань Всеукраїнської федерації черлідінгу та чир-спорту. Київ, 2023.
2. Нормативи кваліфікаційного іспиту спортсменів з черлідінгу: методичні рекомендації. Київ, 2023.
3. Платонов В. Н. Теорія і методика спортивної підготовки. Київ: Олімпійська література, 2015.
4. Гімнастика та акробатика: навчальний посібник / за ред. Л. П. Сергієнка. Харків, 2016.
5. Smith J. (Ed.). Cheerleading: Techniques and Training Methods. New York, 2018.

Гомон Л. В., старший викладач
кафедри фізичного виховання та спеціальної підготовки
Університету митної справи та фінансів
Драчук Н. О., студентка 1 курсу спеціальності «Право»
ННІ права та міжнародно-правових відносин
Університету митної справи та фінансів

ЗАНЯТТЯ СПОРТОМ ТА ФІЗИЧНІ ТРЕНУВАННЯ ДЛЯ ЗМІЦНЕННЯ СТІЙКОСТІ СТУДЕНТІВ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Психоемоційне напруження, зумовлене тривалими умовами війни в Україні, суттєво впливає на рівень фізичної та психологічної активності студентів. Через часткову або повну недоступність спортивної інфраструктури, а також постійне емоційне перевантаження, рухова активність студентської молоді зазнала значного зниження, що, своєю чергою, негативно позначається на показниках здоров'я [2]. Разом із тим фізичні вправи залишаються одним із найбільш ефективних засобів профілактики стресових станів, оскільки сприяють підтриманню оптимального психофізичного стану організму.

Фізичне виховання в сучасних кризових умовах виконує важливу оздоровчу та стабілізаційну функцію: воно сприяє зменшенню тривожності, покращенню емоційного фону, підвищенню рівня витривалості організму та збереженню працездатності студентів. У зв'язку з цим проблема збереження належного рівня фізичної активності в умовах війни, а також переосмислення ролі фізичного виховання у системі вищої освіти, набуває особливої значущості й потребує подальших наукових досліджень. Незважаючи на наявне соціально-політичне становище в

країні, більшість студентів продовжує усвідомлювати важливість фізичної активності та зберігає внутрішню мотивацію до занять, хоча їхня регулярність дещо зменшилася через вплив зовнішніх факторів. Водночас навіть за відсутності традиційних умов для занять фізичними вправами ефективною альтернативою для підтримки здоров'я молоді під час освітнього процесу можуть виступати дистанційні заняття та спеціально адаптовані програми, розроблені з урахуванням сучасних обмежень.

Адаптація системи фізичного виховання до умов воєнного часу передбачає впровадження інноваційних форматів підтримки студентів, зокрема онлайн-тренувань, рекомендацій щодо безпечного виконання вправ та індивідуалізованих підходів до фізичної активності. Особливого значення набуває врахування особистих потреб студентів, рівня їхнього доступу до ресурсів і реальних фізичних можливостей.

Тому пропонуємо проаналізувати сучасні підходи науковців до визначення проблем та задач фізичної активності студентів на сьогоднішній день.

Перш за все слід зазначити, що оцінка поточного стану наукових здобутків у площині фізичної культури в умовах воєнного стану дає підстави зазначати про їхню недостатню впорядкованість та уривчастість. Більшість наявних досліджень переважно зосереджує увагу лише на окремих аспектах впливу воєнних подій на освітній процес, тоді як цілісне дослідження ролі фізичної культури у формуванні здорового способу життя студентської молоді в умовах воєнного часу наразі фактично не проводиться.

Насамперед розглянемо ґрунтовні дослідження М. Іващенко, К. Мельник та В. Цельнікера, автори акцентують увагу на те, що війна має комплексний руйнівний вплив як на психічне, так і на фізичне здоров'я населення. Також автори звертають увагу на фізичні наслідки війни, серед яких: ослаблення імунітету, серцево-судинні захворювання, діабет, астма, біологічне старіння, інфекційні хвороби, травми, ампутації. Особливо наголошується на ризику спалахів інфекцій через міграцію населення, скупчення людей у сховищах, нестачу води та погіршення санітарних умов [3].

По-друге, проаналізовано науковий доробок Н. Гордієнко та Т. Бадрак, у своїй праці автори висвітлюють результати ними проведеного анкетування, які засвідчують актуальність модернізації підходів до організації оздоровчої рухової активності студентів в умовах воєнного стану. Автори акцентують увагу на необхідності адаптації традиційної системи фізичного виховання до обмежених можливостей студентської молоді, зумовлених кризовими умовами. У цьому контексті пріоритетними напрямками вдосконалення визначено посилення мотиваційного складника, активне використання цифрових ресурсів, розроблення індивідуалізованих оздоровчих програм фізичної активності, що не потребують спеціального обладнання, а також інтеграцію рухових вправ у повсякденний режим студентів. Особливий акцент у роботі зроблено на ефективності гнучких моделей фізичного виховання, які в умовах воєнного часу мають

ґрунтуватися на самоорганізації студентів та забезпеченні психологічної підтримки. На думку авторів, саме такі підходи є найбільш доцільними для підтримання належного рівня рухової активності та збереження психофізичного здоров'я студентської молоді. Перспективи подальших наукових розвідок, на думку авторів, доцільно спрямувати на розроблення та апробацію адаптивних програм фізичної активності, проведення міждисциплінарних досліджень на перетині педагогіки, медицини, психології та інформаційних технологій, а також на порівняльний аналіз національного й міжнародного досвіду організації оздоровчої рухової активності в умовах надзвичайних ситуацій та воєнних конфліктів [1].

Якщо звернутися до світових досліджень, зазначимо що міжнародні наукові дослідження, реалізовані під егідою Всесвітньої організації охорони здоров'я, засвідчують значний терапевтичний ресурс фізичної активності в умовах криз і стресогенних обставин. Узагальнення результатів численних досліджень у форматі метааналізу довело, що систематична рухова активність є одним із ключових чинників здорового способу життя, оскільки позитивно впливає як на фізичний стан організму, так і на психоемоційне благополуччя. Водночас глобальна статистика свідчить, що недостатній рівень рухової активності залишається поширеною проблемою: рекомендованих норм не дотримуються близько 31% дорослих і понад 80% підлітків у світі [4].

Отже, проведений аналіз найбільш актуальних вітчизняних і міжнародних наукових джерел засвідчив, що проблема збереження фізичної активності студентської молоді в умовах воєнного стану є однією з ключових у сучасному освітньо-оздоровчому дискурсі. Опрацьовані роботи демонструють, що зниження рухової активності, спричинене психоемоційним напруженням, обмеженим доступом до спортивної інфраструктури та порушенням звичного способу життя, безпосередньо впливає на фізичне й психічне здоров'я студентів. Водночас результати аналізу найактуальніших джерел підтверджують високий профілактичний і терапевтичний потенціал фізичних вправ як ефективного засобу зниження стресу, підтримання працездатності та формування стійкості до кризових умов. Особливу наукову цінність мають сучасні підходи, що передбачають адаптацію системи фізичного виховання через цифрові технології, індивідуалізовані програми та міждисциплінарні моделі підтримки студентів. Це дає підстави стверджувати, що подальші дослідження мають бути спрямовані на систематизацію наявних наукових напрацювань і розроблення практичних механізмів забезпечення належного рівня рухової активності молоді в умовах воєнного стану.

Список використаних джерел:

1. Гордієнко Н.О, Бадрак Т.В. Сучасні підходи до організації рухової активності здобувачів в умовах воєнного стану. Олімпійський та паралімпійський спорт, випуск 2, 2025. С. 31–33.

2. Іващенко М. В. та ін. Вплив війни на фізичне та психічне здоров'я українців. Київ : Журнал «Перспективи та інновації науки»(Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина»), №7(53) 2025. С. 1339–1344.

3. Прокопенко О. А. Емоційне виснаження студентів та втома під час війни. Журнал Проблеми сучасних трансформацій. Серія: педогогіка та психологія . №7 2025.

4. World Health Organization. Physical Activity: Key Facts and Recommendations. WHO Fact Sheets Series. 2024. URL: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/physical-activity>.

Гомон Л. В., старший викладач
кафедри фізичного виховання та спеціальної підготовки
Університету митної справи та фінансів
Білан Г. В., студент групи М25-3
Університету митної справи та фінансів

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У МОНІТОРИНГУ ФІЗИЧНОГО СТАНУ СТУДЕНТІВ

Сучасний етап розвитку системи вищої освіти характеризується активною цифровізацією та впровадженням інноваційних технологій у всі сфери навчальної діяльності, зокрема у фізичне виховання. Зміна способу життя студентської молоді, зростання психоемоційного навантаження та поширення гіподинамії зумовлюють необхідність впровадження ефективних інструментів контролю фізичного стану здобувачів освіти. За даними World Health Organization, недостатня фізична активність є одним із ключових факторів ризику для здоров'я молоді [1].

Особливої актуальності набуває проблема моніторингу фізичної активності студентів в умовах дистанційного навчання та соціальної нестабільності. У цих умовах традиційні підходи до організації фізичного виховання потребують модернізації та доповнення сучасними цифровими інструментами [2].

Інноваційні технології у фізичному вихованні розглядаються як комплекс цифрових та інформаційно-комунікаційних засобів, спрямованих на підвищення ефективності навчального процесу та індивідуалізацію фізичних навантажень. Їх використання забезпечує перехід до особистісно-орієнтованої моделі навчання, що враховує фізіологічні та психологічні особливості кожного студента [2].

Сучасні концепції, зокрема digital-intelligent technologies та модель ТРАСК, передбачають інтеграцію технологічних, педагогічних і предметних знань у єдину систему. Це дозволяє ефективно поєднувати цифрові інструменти з освітніми завданнями та підвищувати якість фізичного виховання [3].

Одним із ключових напрямів є використання мобільних додатків і цифрових платформ, які забезпечують планування тренувального процесу, контроль фізичної активності та аналіз індивідуальних показників. Такі інструменти сприяють формуванню навичок самоконтролю та підвищують мотивацію студентів до регулярних занять [4].

Важливу роль відіграють носимі пристрої, що дозволяють здійснювати безперервний моніторинг фізіологічних показників, зокрема частоти серцевих скорочень, рівня активності та показників відновлення організму. Отримані дані забезпечують об'єктивну оцінку функціонального стану та створюють передумови для індивідуалізації фізичних навантажень [4].

Методологія моніторингу фізичного стану базується на аналізі серцевого ритму, варіабельності серцевого ритму та рівня рухової активності. Використання цих показників дозволяє оцінювати адаптаційні можливості організму, визначати рівень перевтоми та оптимізувати тренувальний процес [5].

Перспективним напрямом є застосування технологій штучного інтелекту, які дозволяють автоматизувати аналіз рухової діяльності, оцінювати техніку виконання вправ і надавати індивідуальні рекомендації щодо її вдосконалення. Це сприяє підвищенню ефективності навчання та розвитку фізичних якостей студентів [6].

Технології віртуальної та доповненої реальності відкривають нові можливості для організації занять фізичною культурою. Вони дозволяють створювати інтерактивні навчальні середовища, підвищують зацікавленість студентів і забезпечують безпечні умови для формування рухових навичок [7].

Важливим елементом сучасного підходу є інтеграція даних за допомогою інтернету речей, що дозволяє об'єднувати інформацію з різних пристроїв у єдину систему та здійснювати комплексний аналіз фізичного стану [3].

Аналіз сучасних досліджень свідчить, що впровадження інноваційних технологій сприяє підвищенню рівня фізичної активності студентів, покращенню функціональних показників організму та формуванню стійкої мотивації до занять фізичною культурою [4, 6]. Водночас ефективність їх використання залежить від рівня цифрової компетентності викладачів, матеріально-технічного забезпечення та готовності студентів до використання сучасних технологічних засобів.

Тож інноваційні технології є важливим інструментом модернізації системи фізичного виховання в закладах вищої освіти. Їх використання забезпечує системний моніторинг фізичного стану студентів, підвищує ефективність навчального процесу, сприяє формуванню здорового способу життя.

Список використаних джерел:

1. World Health Organization. Guidelines on physical activity and sedentary behaviour. Geneva: WHO, 2020. 104 p.

2. Москаленко Н. В. Інноваційні технології у фізичному вихованні студентів. Дніпро: Інновація, 2019. 220 с.

3. Mishra P., Koehler M. Technological pedagogical content knowledge: a framework for teacher knowledge. Teachers College Record. 2019. Vol. 121. P. 101–134.

4. Digital motivation: fitness apps and student physical activity. Retos. 2025. Vol. 57. P. 455–463.

5. Monitoring physical activity in higher education students. Journal of Sports Science. 2021. Vol. 39. P. 30–38.

6. Бабкова Н. В., Кочуєва З. А. Використання штучного інтелекту у спортивній підготовці. Харків, 2022. 24 с.

7. Єфременко А. та ін. Використання VR та AR технологій у фізичному вихованні. 2021. С. 40–47.

Гомон Л. В., старший викладач
кафедри фізичного виховання та спеціальної підготовки
Університету митної справи та фінансів
Гасік Є. В., студентка спеціальності «Право»
ННІ права та міжнародно-правових відносин
Університету митної справи та фінансів

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА САМОКОНТРОЛЮ ФІЗИЧНОЇ АКТИВНОСТІ СТУДЕНТІВ

Сучасний розвиток суспільства характеризується активною цифровізацією всіх сфер життя, що істотно впливає і на систему фізичного виховання. Зміна способу життя студентської молоді, поширення дистанційного навчання та зростання часу, проведеного у цифровому середовищі, сприяють зниженню рівня рухової активності та погіршенню фізичного стану [2]. У цих умовах актуалізується потреба у пошуку ефективних засобів підвищення мотивації студентів до занять фізичною культурою та формування навичок самоконтролю.

Одним із перспективних напрямів є використання цифрових технологій, зокрема фітнес-трекерів, мобільних застосунків і систем на основі штучного інтелекту. Їх застосування дозволяє не лише здійснювати моніторинг фізичного стану, а й формувати у студентів відповідальне ставлення до власного здоров'я та фізичної активності [1].

Фітнес-трекери та смарт-годинники є доступними інструментами, які забезпечують безперервний збір даних про фізичну активність користувача. Вони дозволяють фіксувати кількість кроків, частоту серцевих скорочень, рівень фізичного навантаження та інші показники. Отримана інформація формує об'єктивне уявлення про фізичний стан студента та створює основу для самостійного аналізу [7]. Важливою перевагою таких пристроїв є можливість оперативного зворотного зв'язку,

що стимулює користувача до підвищення рівня рухової активності та сприяє формуванню регулярності занять.

Мобільні застосунки значно розширюють функціональні можливості моніторингу, забезпечуючи аналіз отриманих даних і формування індивідуальних рекомендацій. Вони дозволяють відстежувати динаміку фізичних показників, планувати тренувальний процес і контролювати досягнення поставлених цілей [5]. Особливу роль відіграють елементи гейміфікації, що підвищує зацікавленість студентів у регулярних заняттях та сприяє формуванню внутрішньої мотивації.

Інтеграція цифрових технологій у навчальний процес відкриває нові можливості для організації фізичного виховання. Викладачі можуть використовувати отримані дані для оцінювання рівня фізичної активності студентів, коригування навантажень і індивідуалізації навчальних програм [1]. Такий підхід сприяє переходу до більш гнучкої системи фізичного виховання.

Особливого значення набуває використання технологій штучного інтелекту, які дозволяють аналізувати великі обсяги даних і формувати персоналізовані рекомендації щодо рівня фізичного навантаження [8]. Це підвищує ефективність занять та сприяє запобіганню перевантаженням.

Важливим результатом використання цифрових технологій є формування у студентів навичок самоконтролю. Регулярне відстеження власних показників сприяє розвитку відповідальності за стан здоров'я та уміння приймати обґрунтовані рішення щодо фізичної активності.

Водночас впровадження цифрових технологій супроводжується певними викликами, зокрема необхідністю забезпечення конфіденційності персональних даних та рівного доступу до технічних засобів [4]. Також важливим є підвищення рівня цифрової грамотності студентів і викладачів.

Незважаючи на це, інтеграція цифрових технологій у фізичне виховання має значні перспективи. Вона сприяє підвищенню рівня фізичної активності студентів, формуванню стійкої мотивації та покращенню загального фізичного стану [3].

Підсумовуючи викладене, цифрові технології є важливим чинником підвищення ефективності фізичного виховання у закладах вищої освіти. Їх використання забезпечує не лише моніторинг фізичного стану, а й формування навичок самоконтролю та здорового способу життя.

Список використаних джерел:

1. Лелека В. Сучасні технології у фізичному вихованні студентства: використання мобільних додатків. Освітні обрії. 2025. № 1. С. 40–45.
2. Петрова Н., Латишев М. Цифрові технології та фізична активність здобувачів вищої освіти. Спортивна наука та здоров'я людини. 2025. № 27.
3. Мозолєв О. Моніторинг стану фізичного здоров'я студентської молоді. *Physical Culture and Sport: Scientific Perspective*. 2023. № 4.
4. Нестєрова Ю. Вплив цифрових технологій на фізичне виховання здобувачів освіти. Харків: НТУ «ХПІ», 2025.

5. Чухланцева Н. Використання фітнес-додатків у фізичному вихованні студентів. 2018.

6. Банах В. Персоніфікований підхід до фізичного виховання студентів. 2019.

7. Henriksen A. et al. Using fitness trackers and smartwatches to measure physical activity. Journal of Medical Internet Research. 2018.

8. Miah J. et al. Mobile health data for predicting athletics fitness using machine learning. 2023.

Гомон Л. В., старший викладач
кафедри фізичного виховання та спеціальної підготовки
Університету митної справи та фінансів
Водолазька В. І., студентка групи С325-1
Університету митної справи та фінансів

ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІЗИЧНОГО РОЗВИТКУ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ У ПОЗНАВЧАЛЬНИЙ ЧАС ЗАСОБАМИ СПОРТИВНИХ ІГОР

Сучасні умови здобуття вищої освіти характеризуються інтенсифікацією навчального процесу, що супроводжується зниженням рівня рухової активності студентської молоді. Така тенденція зумовлює погіршення фізичного стану, зниження працездатності та підвищення ризику розвитку хронічних захворювань, пов'язаних із гіподинамією [1]. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває пошук ефективних засобів вдосконалення фізичного розвитку здобувачів вищої освіти, зокрема у позанавчальний час.

Фізичний розвиток студентів є комплексною характеристикою, що відображає рівень функціонування організму, фізичну працездатність та адаптаційні можливості. Його показники безпосередньо залежать від рівня рухової активності, систематичності фізичних навантажень та умов організації фізичного виховання [2]. Водночас сучасне студентство характеризується недостатнім рівнем фізичної підготовленості, зниженням витривалості та низькою мотивацією до регулярних занять фізичними вправами.

Однією з ключових проблем є обмеженість рухової активності в умовах високого навчального навантаження та малорухливого способу життя. Наслідками цього є погіршення функціонального стану серцево-судинної та дихальної систем, зниження фізичних резервів організму та погіршення психоемоційного стану студентів [1]. У таких умовах особливого значення набуває організація позанавчальної діяльності як важливого компонента системи фізичного виховання.

Позанавчальна фізкультурно-оздоровча діяльність створює умови для самореалізації студентів, сприяє формуванню стійкої мотивації до занять фізичною культурою та забезпечує можливість індивідуалізації

фізичних навантажень. Вона може реалізовуватися у формі спортивних секцій, індивідуальних занять, участі у змаганнях та рекреаційній діяльності [2]. Саме у позанавчальний час студенти мають більше можливостей для вибору видів рухової активності відповідно до власних інтересів і потреб.

Ефективним засобом вдосконалення фізичного розвитку студентів є використання спортивних ігор, які поєднують фізичну, психічну та соціальну складові діяльності. Їх застосування забезпечує комплексний вплив на організм, сприяючи розвитку основних фізичних якостей, зокрема витривалості, сили, швидкості та координації рухів. Регулярна участь у спортивних іграх позитивно впливає на функціональний стан серцево-судинної системи, підвищує аеробні можливості організму та сприяє зміцненню здоров'я [2].

Важливим аспектом є також психолого-педагогічний вплив спортивних ігор. Вони сприяють формуванню командної взаємодії, розвитку лідерських якостей, підвищенню рівня мотивації та зниженню психоемоційного напруження. Соціальна взаємодія у процесі ігрової діяльності позитивно впливає на адаптацію студентів до навчального середовища та сприяє формуванню культури здорового способу життя.

Необхідною умовою ефективності фізичного виховання є систематичний моніторинг фізичного стану здобувачів освіти. Він дозволяє оцінювати рівень фізичної підготовленості, визначати функціональні можливості організму та здійснювати корекцію фізичних навантажень. Використання комплексних показників фізичного стану сприяє об'єктивізації оцінювання та підвищенню ефективності організації занять [3].

Отже, позанавчальна фізкультурно-оздоровча діяльність із використанням спортивних ігор є ефективним засобом вдосконалення фізичного розвитку студентів. Вона забезпечує комплексний вплив на фізичний стан, сприяє формуванню мотивації до занять та створює передумови для ведення здорового способу життя. Інтеграція таких форм діяльності у систему фізичного виховання закладів вищої освіти дозволяє підвищити ефективність підготовки студентської молоді та покращити якість її життя.

Список використаних джерел:

1. Фізичне виховання у закладах вищої освіти. Кривий Ріг, 2024. URL: https://www.knu.edu.ua/storage/files/2/4/naukovy_rez/suspylna/fiz_zvo.pdf
2. Грибан Г. П. та ін. Підвищення фізичного стану здобувачів вищої освіти. Житомир, 2024. URL: <https://eprints.zu.edu.ua/40716/1>
3. Закон України «Про фізичну культуру і спорт» від 24.12.1993 № 3808-XII (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

Кондратенко В. В., к. фіз. вих. і спорту, доцент,
доцент кафедри фізичного виховання та спеціальної підготовки
Університету митної справи та фінансів

РЕКРЕАЦІЯ ДЛЯ СТУДЕНТСЬКОЇ МОЛОДІ

У сучасних умовах воєнного стану та повоєнного відновлення суспільства питання оздоровчо-рекреаційної діяльності студентської молоді набуває особливої актуальності. Тривалий психоемоційний стрес, обмеження мобільності, руйнування спортивної інфраструктури та перехід на дистанційні форми навчання призвели до суттєвого зниження рівня регулярної рухової активності серед молоді. За даними соціологічних досліджень, частка молоді, яка систематично не відвідує заняття з фізичної культури, зросла з 15% у довоєнний період до 46% у 2023–2025 рр., а частка тих, хто не відвідує спортивні секції, — з приблизно 33% до 66,6%. Водночас студентська молодь великих міст має ширші можливості для альтернативних форм активності завдяки університетським спортивним просторам, онлайн-платформам та ініціативам громадських організацій [2]. Фізична рекреація як активний відпочинок поза навчальною, професійною та спортивною діяльністю є важливим засобом відновлення фізичного і психічного здоров'я, зниження рівня стресу та підвищення загального життєвого тону.

Фізична рекреація визначається як систематична та свідома рухова активність, спрямована на вдосконалення функціонального стану організму, відновлення працездатності та підтримання оптимального фізичного й психічного благополуччя. Вона включає оздоровчі тренування з комфортною інтенсивністю, що поєднують аеробні та силові навантаження [3]. У студентському середовищі рекреація виконує не лише оздоровчу, а й соціальну та виховну функції:

- сприяє гармонійному розвитку особистості;
- формує рекреаційну культуру;
- забезпечує організацію змістовного дозвілля та активного відпочинку.

Наукові підходи підкреслюють її роль у системі фізичної культури і спорту, де рекреаційно-туристична та рекреаційно-оздоровча діяльність забезпечують позитивний вплив на показники фізичного стану, рівень теоретичної підготовленості та обсяг рухової активності студентів [1; 4].

Аналіз сучасного стану рекреаційної активності студентської молоді свідчить про трансформацію форм її організації в умовах війни. Спостерігається суттєве зменшення організованих групових занять через повітряні тривоги, комендантську годину та пошкодження інфраструктури. Натомість зростає популярність самостійно організованих і цифрових форматів: зросла кількість завантажень фітнес-додатків, а багато тренерів перейшли на гібридні моделі роботи. Серед мотиваційних орієнтирів студентів домінують підтримка психоемоційного балансу, профілактика гіподинамії та відновлення після навчальних навантажень. Основними бар'єрами залишаються обмежений

доступ до спортивних об'єктів, економічна нестабільність та емоційне виснаження. Водночас переваги регулярної рекреації є очевидними: зниження тривожності, покращення якості сну, підвищення адаптаційних можливостей організму та соціальна інтеграція [2].

До популярних форм рекреації серед студентської молоді належать активний відпочинок, масовий спорт, рекреаційно-оздоровчі програми, туристична діяльність та участь у спортивно-масових заходах. Ефективність цих форм залежить від інфраструктурного забезпечення, рівня поінформованості, соціального супроводу та особистої мотивації. У закладах вищої освіти перспективним є впровадження гнучких програм, зокрема онлайн-тренінгів, діяльності університетських спортивних клубів, екскурсійно-туристичних заходів у безпечних регіонах, аквафітнесу та йоги для студентів спеціальних медичних груп. Особливу увагу доцільно приділяти інклюзивним, адаптивним і психосоціально орієнтованим програмам, які поєднують фізичне навантаження з елементами психологічної підтримки [3; 4].

Таким чином, рекреація для студентської молоді в умовах війни та повоєнного відновлення є не лише засобом збереження здоров'я, а й важливим чинником соціальної стабільності та особистісного розвитку. Подальше вдосконалення організації рекреаційної діяльності в університетах потребує міжсекторальної співпраці держави, закладів вищої освіти та громадських організацій. Доцільною є розробка та апробація інноваційних гібридних моделей, проведення довготривалих (лонгітюдних) досліджень динаміки рухової активності, а також створення програм для внутрішньо переміщених осіб і студентів з обмеженими можливостями.

Реалізація таких заходів сприятиме формуванню стійких здоров'язбережувальних компетентностей і підвищенню якості життя студентської молоді.

Список використаних джерел:

1. Малинський І. Й., Веселова В. В., Чаплигін В. П., Крупеня С. В. Рекреація і туризм в розвитку студентської молоді. Дослідження та інновації в сучасному світі. 2024. URL: <https://dspace.e-u.edu.ua/items/f53c2ad5-a0ad-4b92-8ea4-d6099785b268/full>
2. Мусікевич Т. А., Данилевич М. В., Романчук О. В. Трансформація рекреаційно-оздоровчої діяльності молоді України в умовах війни. Академічні візії. 2026. Вип. 51. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/2825/2669>
3. Олексієнко Я. І., Меньших О. Е., Шахматов В. А., Байда О. Г. Фізична рекреація студентів закладів вищої освіти: навчально-методичний посібник. Черкаси: ЧНУ імені Б. Хмельницького, 2017. 108 с.
4. Чаплигін В. П., Сергієнко Ю. П., Антоненко С. А., Гулай В. С. Рекреація і туризм у дозвіллі студентської молоді. Науковий часопис Українського державного університету імені Михайла Драгоманова. Серія 15. 2025. URL: <https://spppc.com.ua/index.php/journal/article/view/2854>

Луценко І. М., к. фіз.вих. і спорту, доц.,
завідувач кафедри фізичного виховання та спеціальної підготовки
Університету митної справи та фінансів
Зубакіна С., студентка
ІНІ права та міжнародно-правових відносин
Університету митної справи та фінансів

БОЙОВІ МИСТЕЦТВА ЯК СИСТЕМА САМОРОЗВИТКУ ТА САМОВДОСКОНАЛЕННЯ У СУЧАСНОМУ СВІТІ

Бойові мистецтва є важливим засобом гармонійного розвитку особистості, що поєднує фізичну підготовку, психологічне вдосконалення, інтелектуальний розвиток та соціальну взаємодію. Вони виходять за межі звичайної спортивної діяльності, виступаючи комплексною системою саморозвитку та самовдосконалення, що сприяє формуванню сили, витривалості, дисципліни та стресостійкості [2].

Одним із ключових компонентів бойових мистецтв є фізичний розвиток. Систематичні тренування сприяють активізації основних функціональних систем організму, зокрема серцево-судинної та дихальної, підвищують рівень загальної працездатності, розвивають силу, гнучкість, витривалість і координацію рухів. Крім того, вони формують здатність до швидкого реагування та адаптації до змінних умов, що має важливе значення не лише у спорті, а й у повсякденному житті.

Важливою складовою є психологічний аспект. Заняття бойовими мистецтвами сприяють розвитку самоконтролю, наполегливості, впевненості у власних силах та здатності ефективно діяти в умовах стресу. У процесі тренувальної та змагальної діяльності особистість навчається долати внутрішні бар'єри, керувати емоціями та зберігати психологічну рівновагу, що підтверджується сучасними дослідженнями у сфері ментального здоров'я [1; 4].

Інтелектуальний розвиток у бойових мистецтвах проявляється через необхідність стратегічного мислення, аналізу ситуації та прогнозування дій суперника. Це сприяє формуванню логічного та аналітичного мислення, підвищенню швидкості прийняття рішень і розвитку когнітивної гнучкості, що є важливим для ефективної діяльності у різних сферах життя.

Не менш значущим є соціальний аспект. Тренувальний процес передбачає активну взаємодію з іншими учасниками, що сприяє розвитку комунікативних навичок, відповідальності, здатності до співпраці та взаємоповаги. Взаємини між спортсменом і тренером формують довіру та готовність до конструктивної взаємодії, а культура ставлення до суперника як до партнера сприяє розвитку етичних норм і соціальної зрілості [3].

В умовах воєнного стану значення бойових мистецтв як засобу психофізичної підтримки суттєво зростає. Постійний стрес, пов'язаний із загрозою життю, інформаційним перевантаженням і невизначеністю, негативно впливає на психічний стан населення. У таких умовах фізична

активність виступає ефективним засобом зниження емоційного напруження. Регулярні тренування сприяють виробленню ендорфінів, покращенню настрою та стабілізації психоемоційного стану, що підтверджується рекомендаціями World Health Organization [5]. Особливістю бойових мистецтв є поєднання фізичного навантаження з високим рівнем концентрації уваги, що дозволяє ефективно переключати психічні процеси та зменшувати вплив стресових факторів.

Отже, бойові мистецтва є не лише видом фізичної активності, а цілісною системою розвитку особистості, яка поєднує фізичні, психологічні, інтелектуальні та соціальні компоненти. У сучасних умовах, зокрема в період воєнного стану, їх значення зростає як ефективного засобу підтримки психічного здоров'я, формування стійкості до стресу та гармонійного розвитку людини.

Список використаних джерел:

1. Масенко Л., Каюк О. Взаємозв'язок занять боксом та окремих складових ментального здоров'я особистості. Науковий часопис Українського державного університету імені Михайла Драгоманова. Серія 15. 2025. № 10 (197). С. 132–135.

2. Орлов О., Радішевський Є., Білько О. Бойові мистецтва як попередники єдиноборств: історичні аспекти розвитку в Україні. Науковий часопис Українського державного університету імені Михайла Драгоманова. Серія 15. 2025. № 2 (187). С. 149–155.

3. Bowman P. Making martial arts history matter. The International Journal of the History of Sport. 2016. Vol. 33, No. 9. P. 915-933.

4. Hiroshi T. Psychological impact of crisis situations on adolescent athletes: A longitudinal study. Journal of Sports Science and Medicine. 2022. Vol. 21, No. 1. P. 102–118.

5. World Health Organization. Addressing the mental health needs of children and adolescents in conflict settings. Geneva: WHO, 2023. 56 p.

Луценко І. М., к.фіз.вих. і спорту, доц.,
завідувач кафедри фізичного виховання та спеціальної підготовки
Університету митної справи та фінансів
Агафонов В., студент, група МС25-1
Університету митної справи та фінансів

ІНДИВІДУАЛІЗАЦІЯ ФІЗИЧНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ ДЛЯ ОСІБ З ОСОБЛИВИМИ ПОТРЕБАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Фізична реабілітація є одним із ключових компонентів системи охорони здоров'я, значення якого суттєво зростає в умовах воєнного стану. Внаслідок бойових дій в Україні спостерігається збільшення кількості осіб із пораненнями, ампутаціями та психоемоційними травмами, що актуалізує потребу у впровадженні ефективних підходів до відновлення функціонального стану організму. У цьому контексті особливого значення набуває

індивідуалізація фізичної реабілітації, яка передбачає врахування характеру травм, рівня функціональних обмежень і потреб кожного пацієнта [1].

Сучасна система реабілітації в Україні функціонує в умовах значного навантаження, що пов'язано зі зростанням кількості пацієнтів, дефіцитом фахівців та обмеженими матеріально-технічними ресурсами. Водночас відбувається активний розвиток державних і недержавних програм підтримки, спрямованих на забезпечення доступу до фізичної та психологічної реабілітації, зокрема для військовослужбовців і цивільного населення, яке постраждало внаслідок війни [2].

Важливим напрямом розвитку реабілітаційної системи є впровадження мультидисциплінарного підходу, що передбачає взаємодію фізичних терапевтів, лікарів, психологів і соціальних працівників. Такий підхід дозволяє забезпечити комплексне відновлення пацієнта та підвищити ефективність реабілітаційних заходів [3]. Водночас актуальною проблемою залишається фрагментованість реабілітаційної інфраструктури та недостатня координація між різними суб'єктами надання послуг [3].

Індивідуалізація фізичної реабілітації базується на низці принципів. По-перше, це професійний супровід, що передбачає розробку індивідуальної програми реабілітації з урахуванням медичних, психологічних і соціальних особливостей пацієнта. По-друге, етапність і поступовість відновлення, що забезпечує безпечне підвищення фізичних навантажень відповідно до функціонального стану організму. По-третє, використання різноманітних методів, зокрема лікувальної фізичної культури, кінезіотерапії, масажу та фізіотерапії [2].

Окрему роль відіграє спортивна реабілітація, яка сприяє відновленню моторних функцій, розвитку координації та підвищенню витривалості. Залучення до фізкультурно-спортивної діяльності позитивно впливає на психоемоційний стан, сприяє соціалізації та формуванню мотивації до активного життя [2]. У цьому контексті особливо важливим є створення доступного середовища для занять фізичною активністю осіб з інвалідністю.

В умовах воєнного стану індивідуалізація реабілітації набуває особливої актуальності для дітей, молоді та ветеранів. Реабілітаційні програми мають враховувати не лише фізичні, а й психологічні наслідки травматичного досвіду, забезпечуючи інтеграцію людини у соціальне середовище. Практика діяльності реабілітаційних центрів та закладів вищої освіти свідчить про ефективність комплексних програм, що поєднують фізичну терапію, психологічну підтримку та соціальну адаптацію [3].

Отже, індивідуалізація фізичної реабілітації є необхідною умовою ефективного відновлення осіб з особливими потребами в умовах воєнного стану. Її реалізація на основі мультидисциплінарного підходу, етапності та комплексності дозволяє забезпечити покращення фізичного стану, стабілізацію психоемоційного здоров'я та успішну соціальну адаптацію.

Список використаних джерел:

1. Захаров О. Реабілітаційна система України перевантажена через війну та нестачу фахівців. URL: <https://hmh.news>
2. АрміяInform. Як світ допомагає Україні з лікуванням та реабілітацією поранених військових. URL: <https://armyinform.com.ua>
3. Верховна Рада України. Дослідницька служба. Аналітичний огляд системи медичної та соціальної реабілітації військових. Київ, 2023.

Луценко І. М., к. фіз.вих. і спорту, доц.,
завідувач кафедри фізичного виховання та спеціальної підготовки
Університету митної справи та фінансів
Омельченко Д., студентка групи ІК25-1
Університету митної справи та фінансів

ВПЛИВ ФІЗИЧНОЇ АКТИВНОСТІ НА ПСИХОЕМОЦІЙНИЙ СТАН СТУДЕНТІВ

У сучасних умовах цифровізації суспільства та поширення дистанційних форм навчання проблема недостатньої рухової активності студентської молоді набуває особливої актуальності. Значна частина часу витрачається на навчання за комп'ютером і використання мобільних пристроїв, що сприяє формуванню малорухливого способу життя. За даними World Health Organization, понад 60% молоді віком 18-25 років не дотримуються рекомендованого рівня фізичної активності [2; 3].

Недостатня рухова активність негативно впливає як на фізичний, так і на психоемоційний стан студентів. Вона підвищує ризик розвитку серцево-судинних захворювань, порушень постави, зниження м'язового тону та витривалості. Водночас спостерігається зростання рівня тривожності, погіршення настрою, зниження концентрації уваги та загальної працездатності, що негативно позначається на навчальній діяльності [1].

Метою роботи є аналіз впливу фізичної активності на психоемоційний стан студентів та обґрунтування рекомендацій щодо профілактики негативних наслідків малорухливого способу життя.

Основними причинами недостатньої рухової активності студентів є тривале перебування за комп'ютером, відсутність систематичних занять фізичною культурою та переважання пасивних форм дозвілля. Наслідки малорухливого способу життя доцільно розглядати за трьома групами: фізичною, психологічною та соціальною.

До фізичних наслідків належать порушення постави, біль у спині та шії, зниження м'язової сили і витривалості, підвищений ризик розвитку хронічних захворювань. Психологічні прояви включають підвищену тривожність, стрес, емоційне виснаження, погіршення настрою та концентрації уваги. Соціальні наслідки характеризуються зниженням рівня комунікативної активності та обмеженням участі у колективних заходах [1].

Важливим засобом профілактики зазначених негативних явищ є регулярна фізична активність. Навіть помірні навантаження сприяють покращенню кровообігу, зменшенню м'язового напруження та підвищенню загального тону організму. Заняття фізичними вправами стимулюють вироблення ендорфінів, що позитивно впливає на емоційний стан, знижує рівень стресу та підвищує мотивацію до навчання.

Ефективними заходами профілактики є впровадження коротких рухових пауз під час навчання, виконання вправ на розтягування та зміцнення м'язів, а також організація активного відпочинку. Доцільним є використання сучасних цифрових інструментів, зокрема мобільних додатків для контролю фізичної активності, що сприяє формуванню навичок самоконтролю та регулярності занять.

Таким чином, фізична активність є важливим чинником підтримання психоемоційного стану студентів. Систематичне поєднання навчальної діяльності з руховою активністю сприяє покращенню фізичного здоров'я, підвищенню працездатності та формуванню стійкості до стресових навантажень.

Список використаних джерел:

1. Марченко О. Ю., Се Чжімін, Лі Лусін, Ростов О. Вплив рухової активності на психоемоційний стан студентів: гендерний аналіз. Київ, 2023.
2. World Health Organization. Physical activity and health. Geneva, 2023.
3. Центр громадського здоров'я МОЗ України. Недостатня фізична активність. 2024. URL: <https://ncd.phc.org.ua/nedostatnya-fizichna-aktivnist/>

Луценко І. М., к.фіз.вих. і спорту, доц.,
завідувач кафедри фізичного виховання та спеціальної підготовки
Університету митної справи та фінансів
Грищенко В. В., студентка групи ФК25-1
Університету митної справи та фінансів

ВПЛИВ СИДЯЧОГО СПОСОБУ ЖИТТЯ НА ОПОРНО-РУХОВИЙ АПАРАТ СТУДЕНТІВ

В умовах цифровізації освіти та широкого використання інформаційних технологій спостерігається стійка тенденція до зниження рівня рухової активності студентської молоді. Значна частина навчального часу пов'язана з перебуванням у статичному положенні, що формує малорухливий спосіб життя. За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я, низька фізична активність є одним із провідних чинників ризику розвитку неінфекційних захворювань [4].

Тривале перебування у положенні сидючи негативно впливає на стан опорно-рухового апарату. Воно порушує природну біомеханіку рухів, сприяє формуванню м'язового дисбалансу та знижує функціональні

можливості організму [1]. Особливо вразливим є студентський вік, коли завершується формування кістково-м'язової системи, а негативні фактори можуть мати довготривалі наслідки.

Одним із найбільш поширених наслідків є порушення постави. Тривале перебування у неправильному положенні призводить до розвитку функціональних і структурних змін хребта, зокрема посилення грудного кіфозу та формування сколіотичних деформацій. Це пов'язано з нерівномірним навантаженням на м'язи спини, ослабленням глибоких стабілізаторів та перенапруженням поверхневих м'язових груп [2].

Суттєвих змін зазнають міжхребцеві диски. Обмеження рухової активності погіршує їх трофіку, оскільки живлення відбувається переважно за рахунок дифузії, яка активізується під час руху. У результаті зростає ризик розвитку дегенеративно-дистрофічних процесів, зокрема остеохондрозу [1]. Додаткове навантаження на шийний відділ хребта, спричинене нахилом голови під час роботи з гаджетами, викликає больові відчуття та обмеження рухливості.

Малорухливий спосіб життя негативно впливає також на суглобово-зв'язковий апарат. Зменшення амплітуди рухів призводить до втрати еластичності зв'язок і зниження рухливості суглобів, що підвищує ризик функціональних порушень і травм [2]. Крім того, тривале сидіння погіршує кровообіг, сприяє застійним явищам у нижніх кінцівках і знижує постачання тканин киснем.

Окремої уваги потребує вплив цифрових пристроїв. Формування так званої «комп'ютерної постави» – нахил голови вперед і округлення плечей – спричиняє перенапруження м'язів шиї та плечового поясу, що є причиною хронічного дискомфорту та болю [3].

З метою профілактики негативних наслідків необхідно підвищувати рівень щоденної рухової активності студентів. Ефективними є регулярні фізичні вправи, прогулянки, а також виконання коротких рухових пауз під час навчання. Доцільним є впровадження динамічних перерв кожні 45–60 хвилин, що сприяє нормалізації кровообігу, зменшенню м'язового напруження та підвищенню працездатності [1].

Важливе значення має дотримання ергономічних вимог до організації робочого місця: правильне розташування екрана, відповідність висоти столу та крісла індивідуальним особливостям користувача, підтримання оптимальної пози тіла під час роботи. Навіть короткотривала фізична активність тривалістю 2–5 хвилин здатна суттєво покращити функціональний стан організму та знизити негативний вплив статичного навантаження [4].

Таким чином, сидячий спосіб життя є суттєвим фактором ризику порушень опорно-рухового апарату студентів. Комплексна профілактика, що поєднує рухову активність, ергономіку та формування здоров'язбережувальних звичок, є необхідною умовою підтримання фізичного здоров'я та високої працездатності студентської молоді.

Список використаних джерел:

1. Кондес Т. В. Фізична культура і здоров'я. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2017. 126 с.
2. Фізичне виховання: проблеми та перспективи: монографія / за ред. Г. П. Грибана. Житомир: Рута, 2020. 384 с.
3. Войнар Ю. Розвиток та сучасні тенденції системи підготовки фахівців з фізичної культури в умовах євроінтеграції. Черкаси: Відлуння-Плюс, 2005. 184 с.
4. World Health Organization. Physical activity and health. Geneva: WHO, 2023. 30 p.

Луценко І. М., к. фіз.вих. і спорту, доц.,
завідувач кафедри фізичного виховання та спеціальної підготовки
Університету митної справи та фінансів
Ніколенко Н. О., студентка групи Б24-1
Університету митної справи та фінансів

ФІЗИЧНЕ ВИХОВАННЯ ТА РУХОВА АКТИВНІСТЬ СТУДЕНТСЬКОЇ МОЛОДІ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ В УМОВАХ ОСВІТНІХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Сучасні трансформації в системі вищої освіти України, зокрема цифровізація навчального процесу, поширення дистанційних форм навчання та вплив воєнного стану, зумовлюють необхідність переосмислення ролі фізичного виховання у формуванні здорового способу життя студентської молоді. У цих умовах фізична активність виступає не лише засобом фізичного розвитку, а й важливим чинником підтримки психоемоційної стійкості та соціальної адаптації студентів [3].

Актуальність проблеми зумовлена стійкою тенденцією до зниження рівня рухової активності серед студентської молоді. Сучасний стиль життя характеризується переважанням сидячої діяльності, високими інформаційними навантаженнями та обмеженою руховою активністю, що негативно впливає на фізичний стан і працездатність студентів [1]. У поєднанні з психологічними викликами, спричиненими воєнними подіями, це створює додаткові ризики для здоров'я молоді.

Аналіз наукових досліджень свідчить, що перехід до дистанційного та змішаного навчання суттєво зменшив рівень фізичної активності студентів, збільшивши тривалість перебування у статичному положенні та обмеживши можливості для участі у традиційних формах фізичного виховання [1; 5]. Це призводить до зниження витривалості, погіршення функціонального стану організму та підвищення рівня психоемоційного напруження.

Серед основних причин низької рухової активності студентів виділяють недостатню мотивацію до занять фізичною культурою, високе навчальне навантаження, обмежений доступ до спортивної інфраструктури, а також невідповідність змісту навчальних програм

сучасним інтересам молоді [2; 4]. Традиційні підходи до організації фізичного виховання часто мають формальний характер і не сприяють формуванню стійкої потреби у регулярній руховій активності.

У сучасних умовах особливої уваги потребує оновлення підходів до організації фізичного виховання. Перспективним напрямом є впровадження гнучких освітніх моделей, що враховують індивідуальні потреби студентів та особливості їхнього способу життя. Важливим є використання сучасних цифрових технологій, зокрема мобільних застосунків і платформ для контролю фізичної активності, що сприяють формуванню навичок самоконтролю та підвищенню мотивації [5].

Ефективним засобом підвищення рухової активності студентів є також розвиток позанавчальної фізкультурно-оздоровчої діяльності. Організація спортивних заходів, підтримка студентських ініціатив, створення доступної інфраструктури та популяризація активного способу життя сприяють залученню молоді до регулярних занять фізичною культурою та формуванню позитивного ставлення до фізичної активності [2].

Важливу роль відіграє також психолого-педагогічний аспект, який передбачає формування внутрішньої мотивації студентів до занять фізичною культурою. Врахування індивідуальних інтересів, створення комфортного освітнього середовища та використання інтерактивних форм навчання сприяють підвищенню ефективності фізичного виховання та забезпечують його відповідність сучасним вимогам [4].

Отже, фізичне виховання в умовах освітніх трансформацій потребує комплексного оновлення, спрямованого на підвищення рівня рухової активності студентської молоді. Поєднання традиційних і сучасних підходів, використання цифрових технологій, розвиток позанавчальної діяльності та формування мотиваційного середовища є ключовими умовами ефективної організації фізичного виховання та збереження здоров'я студентів.

Список використаних джерел:

1. Базильчук В., Базильчук О. Розвиток рухової активності студентів за дистанційними технологіями навчання. Психолого-педагогічні проблеми сучасної школи. 2024. Вип. 2(12). С. 6–12.
2. Улитич М. Методика розвитку рухової активності студентів з урахуванням їхніх психофізіологічних особливостей. 2024.
3. Бабаджанян В., Семаль Н., Беседа Н. та ін. Сучасний стан фізичного виховання студентів у закладах вищої освіти під час війни в Україні. Наука і техніка. 2023. Вип. 2(16). С. 167–176.
4. Лівак П., Коновал Ю., Максим'як Я. Роль фізичної освіти у формуванні активного способу життя серед української молоді: виклики та перспективи. 2024.
5. Мельничук А. Дослідження особливостей фізичної активності студентської молоді. Physical culture sports and health of the nation. 2024. Вип. 17(36). С. 80–87.

Переходюк В. Р., викладач Державного професійно-технічного
навчального закладу «Дніпровський регіональний
центр професійно-технічної освіти»
Шаповалова Д. О., студентка групи ІПЗ25-1
Університету митної справи та фінансів

СУЧАСНІ ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ФІЗИЧНОМУ ВИХОВАННІ ТА СПОРТІ

Сучасний розвиток системи вищої освіти характеризується активною цифровізацією та впровадженням інноваційних технологій у різні напрями освітньої діяльності, зокрема у фізичне виховання та спорт. Водночас спостерігається стійка тенденція до зниження рівня рухової активності студентської молоді, що пов'язано з поширенням дистанційного навчання та зміною способу життя. За даними World Health Organization, значна частка молоді не досягає рекомендованого рівня фізичної активності [1].

Метою дослідження є аналіз сучасних підходів до використання інноваційних технологій у фізичному вихованні та обґрунтування їх ефективності у підвищенні рівня рухової активності здобувачів вищої освіти.

У сучасній педагогічній практиці інноваційні технології у фізичному вихованні розглядаються як сукупність цифрових, інформаційно-комунікаційних та інтерактивних рішень, спрямованих на підвищення ефективності навчального процесу, індивідуалізацію фізичних навантажень та забезпечення системного моніторингу фізичного стану здобувачів освіти [2]. Їх використання сприяє переходу від нормативно-орієнтованої моделі до особистісно-орієнтованого підходу, що враховує індивідуальні можливості, рівень підготовленості та мотивацію студентів.

До найбільш поширених інноваційних технологій належать мобільні додатки та цифрові платформи, що дозволяють планувати тренувальний процес, відстежувати рівень фізичної активності та отримувати індивідуальні рекомендації. Використання таких інструментів сприяє формуванню навичок самоконтролю та підвищує залученість студентів до регулярних занять фізичною культурою [3].

Важливу роль відіграють носимі пристрої, зокрема фітнес-трекери та смарт-годинники, які забезпечують безперервний моніторинг показників фізичного стану (частоти серцевих скорочень, рівня активності, енергетичних витрат). Це дозволяє отримувати об'єктивні дані про функціональний стан організму та більш ефективно індивідуалізувати фізичні навантаження [4].

Одним із ефективних інструментів підвищення мотивації є гейміфікація, яка передбачає використання ігрових елементів у процесі занять фізичною культурою. Застосування рейтингових систем, змагальних елементів і цифрових заохочень сприяє підвищенню інтересу студентів до рухової активності, особливо в умовах дистанційного навчання [5].

Перспективним напрямом є використання технологій віртуальної та доповненої реальності, що дозволяють створювати інтерактивні

середовища для навчання техніці виконання рухів та розвитку координаційних здібностей. Такі технології особливо актуальні за умов обмеженого доступу до спортивної інфраструктури [2].

Поширення цифрових технологій сприяло розвитку дистанційних форм фізичного виховання, що забезпечують доступність і гнучкість освітнього процесу. Водночас їх застосування супроводжується певними обмеженнями, зокрема зниженням рівня безпосереднього контролю та самодисципліни здобувачів освіти [3].

Аналіз сучасних підходів свідчить, що впровадження інноваційних технологій позитивно впливає на рівень рухової активності, функціональні показники організму та мотивацію студентів до занять фізичною культурою [4; 5]. Водночас ефективність їх використання залежить від рівня цифрової компетентності викладачів, матеріально-технічного забезпечення закладів освіти та готовності студентів до використання сучасних технологічних засобів.

Отже, інноваційні технології є важливим інструментом модернізації системи фізичного виховання у закладах вищої освіти. Їх інтеграція у навчальний процес сприяє підвищенню ефективності занять, формуванню стійкої мотивації до фізичної активності та забезпеченню системного контролю фізичного стану студентської молоді.

Список використаних джерел:

1. World Health Organization. Guidelines on physical activity and sedentary behaviour. Geneva: WHO, 2020. 104 p.
2. Москаленко Н. В. Інноваційні технології у фізичному вихованні студентів. Дніпро: Інновація, 2019. 220 с.
3. Casey A., Goodyear V., Armour K. Digital technologies and learning in physical education: pedagogical cases. London: Routledge, 2021. 214 p.
4. Brickwood K.-J., Watson G., O'Brien J., Williams A. Consumer-based wearable activity trackers increase physical activity participation: systematic review and meta-analysis. JMIR mHealth and uHealth. 2019. Vol. 7(4). e11819.
5. Sardi L., Idri A., Fernández-Alemán J. A systematic review of gamification in e-health. Journal of Biomedical Informatics. 2020. Vol. 71. P. 31–48.

Чикольба Г. М., старший викладач

кафедри фізичного виховання та спеціальної підготовки

Університету митної справи та фінансів

Попова Н. Л., вчитель Дніпровської гімназії № 49 Дніпровської міської ради

СУСПІЛЬНЕ ЖИТТЯ В УМОВАХ ВІЙНИ: ОЗДОРОВЧО-РЕКРЕАЦІЙНІ АСПЕКТИ

Воєнні дії на території України супроводжуються значним підвищенням рівня психоемоційного напруження серед населення. Постійна загроза життю, перебування в умовах обмеженого простору (укриття), порушення звичного способу життя негативно впливають як на

психічне, так і на фізичне здоров'я людини. У таких умовах особливого значення набуває пошук ефективних засобів підтримки здоров'я, серед яких важливе місце займає оздоровчо-рекреаційна діяльність.

Сучасні дослідження підтверджують, що фізична активність є одним із ключових факторів стабілізації психоемоційного стану в умовах стресу. Зокрема, за даними World Health Organization, регулярна рухова активність сприяє зниженню рівня тривожності, депресивних станів та покращує загальне самопочуття [1].

Дослідження українських науковців акцентують увагу на необхідності адаптації фізичного виховання до умов воєнного часу, зокрема через використання дистанційних форм, індивідуальних програм та вправ, що можуть виконуватись в обмеженому просторі [2, 3].

Класичні підходи до психофізичної регуляції, зокрема аутогенне тренування Йоганн Генріх Шульц, залишаються актуальними, проте потребують осучаснення та адаптації до сучасних умов [5].

Метою дослідження є обґрунтування ефективності оздоровчо-рекреаційних засобів у підтримці психофізичного стану населення в умовах воєнного стану та визначення практичних підходів до їх застосування.

Психоемоційний стан населення в умовах війни. В умовах постійної небезпеки формуються стійкі стресові реакції, що проявляються у вигляді тривожності, порушень сну, зниження концентрації уваги. Особливо вразливими є діти та молодь, що обумовлено віковими особливостями психіки [4].

Перебування в укриттях створює додаткові фактори ризику: обмежений простір; сенсорна депривація; соціальне напруження; відсутність рухової активності.

Фізична активність як засіб психофізичної стабілізації. Фізичні вправи виконують не лише фізіологічну, але й психорегуляторну функцію. Під час рухової активності активізується вироблення ендорфінів, що сприяє покращенню настрою та зниженню рівня стресу [1].

В умовах обмеженого простору (укриття) доцільно використовувати: вправи з власною вагою; дихальну гімнастику; вправи на розтягування; елементи йоги.

Важливою є дозованість навантаження та врахування індивідуальних особливостей.

Психорегуляційні методи (аутогенне тренування). Аутогенне тренування є ефективним методом саморегуляції, що базується на поєднанні м'язового розслаблення та самонавіювання. Класична методика включає шість базових вправ, спрямованих на досягнення стану спокою та зниження психоемоційного напруження [5].

У сучасних умовах доцільним є поєднання аутогенного тренування з: дихальними практиками; короткими медитативними техніками; аудіосупроводом.

Організація рекреаційної діяльності:

- в умовах підвищеної небезпеки: короткотривалі рухові паузи; групові вправи з елементами гри; психологічна підтримка через комунікацію;
- у відносно безпечних регіонах: командні види спорту; рухливі ігри; фізкультурно-оздоровчі заходи;
- у природному середовищі: прогулянки; заняття біля водойм; активні види відпочинку [2].

Такі форми діяльності сприяють не лише фізичному відновленню, але й соціальній адаптації.

Оздоровчо-рекреаційна діяльність є ефективним засобом підтримки психофізичного стану населення в умовах воєнного стану. Її використання дозволяє знизити рівень стресу, покращити емоційний стан та підтримувати фізичну активність навіть в умовах обмеженого простору.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку адаптованих програм рекреаційної діяльності для різних категорій населення з урахуванням специфіки воєнного часу.

Список використаних джерел:

1. World Health Organization. Physical activity and mental health. Geneva: WHO, 2023. 24 p.
2. Імас Є.В., Дутчак М.В. Фізична культура в умовах воєнного стану. Київ: Олімпійська література, 2023. 180 с.
3. Круцевич Т.Ю. Теорія і методика фізичного виховання: підручник. Київ: Олімпійська література, 2022. 392 с.
4. War and mental health: Evidence-based approaches. Journal of Trauma Studies. 2024. Vol. 12, No. 2. P. 45-58.
5. Schultz J.H. Autogenic Training. New York: Grune & Stratton, 2019. 256 p.

Шалімов В. В., к.е.н., доц.

доцент кафедри економіки та публічного управління

ННІ права та соціального менеджменту

Донецького державного університету внутрішніх справ

Джунковський А. О., студент Донецького державного університету

внутрішніх справ, м. Кропивницький, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ СУСПІЛЬНОГО ЖИТТЯ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННІ ВІДБУДОВИ: КОМУНІКАЦІЙНІ, ПСИХОЛОГІЧНІ, РЕКРЕАЦІЙНІ ВИМІРИ

Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну глибоко змінило соціальне життя у всіх його частинах. Звичні моделі існування мільйонів українців були змінені ситуацією війни, що також принесло нові проблеми з контролем інформації, психологічним здоров'ям та фізичним

благополуччям. Тому до важливих наукових і практичних завдань відноситься необхідність зрозуміти такі зміни і знайти способи адаптації.

Одним із ключових аспектів функціонування суспільства є інформаційний та комунікативний вимір. Вони є однією з важливих рис функціонування суспільства під час війни. Основними платформами, через які передаються військові дії, евакуація, гуманітарна допомога та урядові рішення, все більше стають мас-медіа, соціальні мережі та месенджери. Тим часом обсяг такої дезінформації/фейкової інформації зріс до епідемічних масштабів з боку агресора [5].

Просування медіаграмотності є не лише важливим способом протидії маніпуляціям у комунікації, але й необхідним для підтримки соціального порядку [5]. Усвідомлення соціально-психологічного впливу збройного конфлікту принесе з собою великі страждання: від хронічного стресу та тривожних розладів до посттравматичного стресового розладу (ПТСР) [4]. Також було показано, що серед кількох тисяч людей з усіх верств, які безпосередньо залучені до війни або внутрішньо переміщені через неї, можна знайти психологічну допомогу, яка може означати від 15% до 20% тих, хто її потребує [4].

Ключовими факторами психологічної стійкості є: наявність соціальної підтримки, рутина, точна інформація та зміст життя. Психологічна реабілітація комбатантів і цивільних осіб повинна бути інституційним фокусом у поствоєнній реабілітації. З цих позицій важливими є фокуси актуальних проблем досліджень у сфері психології здоров'я в організаційній психології, економічній психології, сфері здійснення психологічної допомоги та психологічного навчання персоналу в організації [3], які доцільно трансформувати з урахуванням сучасних реалій військового стану.

Здоров'я та рекреаційний компонент є особливо важливими з точки зору підтримки та покращення фізичного та психічного здоров'я країни. Фізична активність є одним з найпотужніших нефармакологічних втручань для зменшення тривожних і депресивних реакцій [2]. Адаптивна фізична культура, лікувальна фізкультура та рекреація є невід'ємною частиною реабілітації поранених солдатів та людей з інвалідністю, які постраждали від конфлікту [6]. Рекреаційна програма в цих тимчасових колективних закладах для ветеранів та внутрішньо переміщених осіб може допомогти повернути їх до нормального життя та сприяти соціальній інтеграції.

Суспільство матиме завдання повної реабілітації у поствоєнний період. Кібербезпека та медіагігієна будуть вимогою, що потребуватиме модернізації інформаційної інфраструктури. Ця система психологічної допомоги не може бути обмежена лише ветеранами та вижившими, і повинна включати ширші верстви населення, які зазнали жахливих втрат, вимушених переселень. Відновлення людського потенціалу всієї країни також є частиною плану створення мережі центрів здоров'я та реабілітації та легкодоступних місць для відпочинку [6]. Тому підхід до соціального

відновлення в Україні повинен здійснюватися на структурованій основі, залучаючи взаємозв'язки інформаційної комунікації, соціально-психологічної та оздоровчо-рекреаційної політики. Перерозподіл зусиль держави, громадянського суспільства та міжнародних партнерів є ключовим компонентом успішної реінтеграції постраждалого населення та побудови стійкого та здорового суспільства [1].

Список використаних джерел:

1. Каплан Ю.Б. Ключові засади державної політики у сфері забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб. Аналітична записка. НІСД, 2016. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/politika/klyuchovi-zasadi-derzhavnoi-politiki-u-sferi-zabezpechennya-prav-i-svobod>
2. Круцевич Т. Ю., Безверхня Г. В. Рекреація у фізичній культурі різних груп населення : навч. посіб. Київ : Олімпійська літ-ра, 2010. 248 с. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/4603/1/рекреація%20укр.pdf>
3. Максименко С. Д., Карамушка Л. М., Креденцер О. В., Бендеревець Н. М., Шевченко А.М. Психологічне здоров'я персоналу організацій: проблеми та технології забезпечення. Вісник Національної академії педагогічних наук України. 2020. 2(1). DOI: <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2020-2-1-7-10>
4. Психологічна та соціальна допомога постраждалим під час війни та у період післявоєнного відновлення. Довідник для широкого кола фахівців соціальної сфери. Київ: ВАІТЕ, 2025. 102 с. Розд. 2 URL: https://resources.osce.org/sites/default/files/documents/publications/2026/04/Довідник_Психологічна%20та%20соціальна%20допомога_ОБСЄ_2025.pdf
5. Різун В. В. Теорія масової комунікації : підручник. Київ : Просвіта, 2008. 260 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/308796925_Teoria_masovoi_komunikacii
6. Фізичне та ментальне відновлення ветеранів: як проходять тренування з адаптивного спорту в межах програми “МХП Поруч” / Благодійний фонд МХП-Громаді. URL: <https://share.google/6eHRuiRMWgXNGCfMQ>

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

**«ЦИФРОВЕ СУСПІЛЬСТВО:
МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ
УПРАВЛІННЯ, ФІНАНСИ ТА СОЦІУМ»**

**МАТЕРІАЛИ МІЖНАРОДНОЇ
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ**

24 квітня 2026 р.

Організатори конференції не завжди поділяють думку учасників. У збірнику максимально точно відображається орфографія та пунктуація, запропонована учасниками. Усі матеріали подаються в авторській редакції. За точність викладених фактів відповідальність покладається на авторів.

**Підписано до друку 12.05.2026. Формат 60×84 1/16. Папір офсетний.
Ум. друк. арк. 21,00. Облік.-вид. арк. 18,67. Тираж 100 прим.
Замовлення № 21.
Дніпро: Університет митної справи та фінансів
(свідоцтво про видавничу діяльність ДК № 6198 від 24.05.2018 р.).**