

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНИХ
СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ
УКРАЇНИ**

КОЛЕКТИВНА МОНОГРАФІЯ

Чортків
ЗУНУ
2025

УДК 338.2:330.341.1(477)

Ф-79

Рецензенти:

Левандівський О. Т. – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри фінансів Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника

Малюта Л. Я. – д-р екон. наук, професор, професор кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету ім. І. Пулюя

Скаска О. І. – д-р екон. наук, професор, професор кафедри обліку та аналізу Національного університету «Львівська політехніка»

*Рекомендовано вченою радою
Західноукраїнського національного університету
(протокол № 1 від 27.08.2025 р.)*

Ф-79 Формування адаптивних стратегій розвитку України»: моногр. / за ред. канд. екон. наук, доц. Н. Є. Кульчицької. Чортків: ЗУНУ, 2025. 288 с.
ISBN 978-966-654-899-6

Колективна монографія виконана в межах комплексної теми дослідження кафедри і розрахована на широке коло вітчизняних фахівців, науковців, причетних до формування та реалізації адаптивних стратегій розвитку України в умовах існуючих викликів.

За достовірність фактів, статистичних даних та іншої інформації відповідальність несе автор. Передрук (перевидання) матеріалів видання дозволяється тільки з дозволу автора і редакції.

ISBN 978-966-654-899-6

УДК 338.2:330.341.1(477)

© Чортківський навчально-науковий інститут підприємництва і бізнесу ЗУНУ

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	5
РОЗДІЛ 1. ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ОСВІТИ В УМОВАХ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ	
Кульчицька Н. Є. ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ОСВІТИ В УМОВАХ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА МУНІЦИПАЛЬНОМУ РІВНІ	7
РОЗДІЛ 2. ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ТА ЕКОНОМІЧНА АДАПТАЦІЯ: СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ДЛЯ УКРАЇНИ	
Гончар Г. П., Вербіцька І. І. ФОНДОВИЙ РИНОК ЯК ПЛАТФОРМА ЕКОНОМІЧНОЇ АДАПТАЦІЇ: СТРАТЕГІЧНА РОЛЬ СТРАХОВИХ ПРОДУКТІВ У ПОСТКРИЗОВОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ.....	55
Дерманська Л. В., Малюта Л. Я. МІСЦЕВІ ПОДАТКИ І ЗБОРИ ЯК ДЖЕРЕЛО ФОРМУВАННЯ БЮДЖЕТУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ТА ЧИННИК ЇЇ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ	87
Довбуш А. В. СУТНІСТЬ, ЗНАЧЕННЯ ТА РОЛЬ ЛІНІЙНОГО ПРОГРАМУВАННЯ В ЕКОНОМІЦІ ЯК ОДНОГО ІЗ МЕТОДІВ ДОСЛІДЖЕННЯ ОПЕРАЦІЙ	97
Домбровська Н. Р. BALANCED SCORECARD ЯК АНАЛІТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ І РЕІНЖИНІРИНГОМ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА	107
Павелчак-Данилюк О. Б. ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ АДАПТАЦІЇ ТА ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ УКРАЇНИ.....	118
Поляк-Свергун М. М. ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ В АДАПТИВНОМУ УПРАВЛІННІ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ	127
Фіда Д. П. ФІНАНСОВА СТАБІЛЬНІСТЬ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ АДАПТАЦІЇ: АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ, МОНЕТАРНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ТА РИНКОВИХ МЕХАНІЗМІВ.....	138
Shmyhel O. Y. EFFICIENCY OF LOCAL FINANCE MANAGEMENT	151

РОЗДІЛ 3. СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СУСПІЛЬНОЇ ЗГУРТОВАНOSTІ В ПЕРІОД ЗМІН

Андрушків Р. Ю.
РОЛЬ ДЕРЖАВИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ НАСЕЛЕННЯ..... 165

Лось М. В.
ІННОВАЦІЙНІ ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СУСПІЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ В ПЕРІОД ЗМІН..... 193

РОЗДІЛ 4. ПСИХОЛОГІЧНА ПІДТРИМКА ТА МЕНТАЛЬНА ГОТОВНІСТЬ ДО ЗМІН: ВИКЛИКИ І ПРАКТИКИ

Галушак В. В.
ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ РОЗВИТКУ ТА ФОРМУВАННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ЯК АДАПТИВНОГО РЕСУРСУ ПСИХІКИ.. 203

Гриців Т. Г.
ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНИЙ КОНТЕКСТ ФОРМУВАННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ОСНОВІ МЕНТАЛЬНО-ЗОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ..... 212

Костишин Н. С., Кульчицький Р. В.
ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ: ПІДТРИМКА ТА ФОРМУВАННЯ МЕНТАЛЬНОЇ ГОТОВНОСТІ ДО ЗМІН 222

Кульчицький В. Р.
МЕНТАЛЬНА ГОТОВНІСТЬ ДО ЗМІН І СТАНОВЛЕННЯ ХРИСТИЯНСЬКОЇ МОРАЛЬНОСТІ СТУДЕНТСЬКОЇ МОЛОДІ: ПСИХОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ..... 233

Чекаловська Г. З., Ковальчук Ю. П.
ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНІ ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ЗДОРОВОГО СПОСОБУ ЖИТТЯ СТУДЕНТІВ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВІЙНИ..... 243

Чижішин О. І.
ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНОГО СТАНОВЛЕННЯ МОЛОДИХ ПСИХОЛОГІВ ТА ДЕТЕРМІНАНТИ ЇХ ОСОБИСТІСНОЇ ЗРІЛОСТІ..... 254

Юзва Г. С.
КОМПЕТЕНТНІСНИЙ ПІДХІД У ВИКЛАДАННІ МАТЕМАТИКИ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ІННОВАЦІЙНІ ПРАКТИКИ ТА СУЧАСНІ ВИКЛИКИ..... 269

Яковець Т. А.
МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ СТАВЛЕННЯ СТУДЕНТСЬКОЇ МОЛОДІ ДО ЗДОРОВОГО СПОСОБУ ЖИТТЯ В КОНТЕКСТІ ПРАКТИК ЇЇ ПРОМОЦІЇ 275

ПЕРЕДМОВА

Сучасний етап розвитку України відзначається безпрецедентними викликами, що поєднують у собі внутрішні трансформації та зовнішні загрози. Військова агресія, глобальна економічна нестабільність, енергетичні та продовольчі кризи, міграційні процеси та кліматичні зміни суттєво впливають на всі сфери суспільного життя. У цих умовах особливої ваги набуває пошук ефективних стратегій розвитку, здатних забезпечити не лише виживання держави, але й створення основ для її довгострокового процвітання.

Адаптивність стає ключовою характеристикою сучасних стратегій, адже саме здатність швидко реагувати на зміни середовища, трансформувати управлінські моделі та використовувати інноваційний потенціал визначає конкурентоспроможність держави. Формування адаптивних стратегій розвитку України передбачає не лише врахування об'єктивних економічних та соціальних факторів, а й опору на національні традиції, культурні цінності та європейський вектор інтеграції.

Монографія покликана інтегрувати досвід різних наукових шкіл, запропонувати міждисциплінарні підходи у формуванні адаптивних стратегій розвитку України в умовах невизначеності та постійних трансформацій.

У першому розділі «Фінансове забезпечення розвитку освіти в умовах адаптивного управління територіальними громадами» досліджено фінансове забезпечення розвитку системи освіти в умовах адаптивного управління на муніципальному рівні (*Кульчицька Н. Є.*).

У другому розділі «Фінансова стійкість та економічна адаптація: стратегічні орієнтири для України» розкрито фондовий ринок як платформе економічної адаптації: стратегічна роль страхових продуктів у посткризовому відновленні України; місцеві податки і збори як джерело формування бюджету територіальної громади та чинник її фінансової безпеки; сутність, значення та роль лінійного програмування в економіці як одного із методів дослідження операцій; *balanced scorecard* як аналітичний інструмент управління системою конкурентних переваг і

реінжинірингом бізнес-процесів підприємства; цифрові технології в контексті економічної адаптації та фінансової стабільності України; фінансове планування в адаптивному управлінні територіальними громадами; фінансову стабільність в умовах економічної адаптації: аналітичний огляд макроекономічних викликів, монетарних інструментів та ринкових механізмів (Гончар Г. П., Вербіцька І. І., Дерманська Л. В., Малюта Л. Я., Довбуш А. В., Домбровська Н. Р., Павелчак-Данилюк О. Б., Поляк-Свергун М. М., Фіда Д. П., Шмигель О. Є.)

У третьому розділі «Соціальна політика як інструмент забезпечення суспільної згуртованості в період змін» описано роль держави у забезпечення соціальної безпеки населення; інноваційні цифрові інструменти соціальної політики у забезпеченні суспільної стійкості в період змін (Андрушків Р. Ю., Лось М. В.)

У четвертому розділі «Психологічна підтримка та ментальна готовність до змін: виклики і практики» досліджено психологічні чинники розвитку та формування резильєнтності як адаптивного ресурсу психіки; психолого-педагогічний контекст формування емоційного інтелекту на основі ментально-зорієнтованого підходу; психологічні аспекти цифровізації менеджменту освіти: підтримка та формування ментальної готовності до змін; ментальну готовність до змін і становлення християнської моральності студентської молоді: психологічний аспект; психолого-педагогічні чинники формування здорового способу життя студентів закладів вищої освіти в умовах війни; психологічні аспекти соціального становлення молодих психологів та детермінанти їх особистісної зрілості; компетентнісний підхід у викладанні математики у закладах вищої освіти: інноваційні практики та сучасні виклики; методологію дослідження соціально-психологічних чинників ставлення студентської молоді до здорового способу життя в контексті практик його промоції (Галушак В. В., Гриців Т. Г., Костишин Н. С., Кульчицький Р. В., Кульчицький В. Р., Чекаловська Г. З., Ковальчук Ю. П., Чижин О. І., Юзва Г. С., Яковець Т. А.)

РОЗДІЛ 1. ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ОСВІТИ В УМОВАХ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ

Кульчицька Н. Є.

кандидат економічних наук, доцент
*Чортківський навчально-науковий інститут
підприємництва і бізнесу
Західноукраїнського національного
університету*

ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ОСВІТИ В УМОВАХ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА МУНІЦИПАЛЬНОМУ РІВНІ

1.1. Теоретичні основи фінансового забезпечення системи освіти

Фінансове забезпечення системи освіти становить одну з ключових передумов її сталого розвитку та якісного функціонування, оскільки воно визначає реальні можливості держави й територіальних громад у створенні умов для доступності та результативності освітніх послуг.

У науковій літературі фінансове забезпечення розглядається як комплекс економічних механізмів, інструментів і джерел, що гарантують стабільність освітньої сфери та водночас забезпечують адаптивність до змін соціально-економічного середовища [9, с. 47].

Освіта виступає одним із головних напрямів стратегічної інвестиційної політики держави, адже вона формує людський капітал – ключовий ресурс для інноваційного розвитку суспільства та конкурентоспроможності національної економіки. З позиції сучасних економічних теорій, фінансування освіти є не лише видатками бюджету, а й довгостроковими інвестиціями, що визначають якість трудового потенціалу країни, сприяють соціальній мобільності та формуванню громадянської відповідальності [1, с. 28].

Фінансове забезпечення системи освіти – це сукупність економічних механізмів, інструментів і джерел, що гарантують стабільне функціонування та розвиток освітньої галузі. У сучасних умовах соціально-економічного розвитку воно виступає стратегічним напрямом державної інвестиційної політики, адже освіта формує людський капітал, необхідний для інноваційного поступу суспільства.

Сутність фінансового забезпечення освіти полягає в акумуляції, розподілі та цільовому використанні фінансових ресурсів для функціонування закладів усіх рівнів – від дошкільної до вищої освіти, а також для здійснення наукових та інноваційних досліджень.

Правову основу фінансування освіти становить Конституція України. Відповідно до статті 53, кожному гарантується право на безоплатну освіту у державних і комунальних закладах, що є фундаментальним положенням визнання освіти як публічного блага [16].

Подальший розвиток конституційних гарантій деталізовано у профільних законах. Так, Закон України «Про освіту» [25] визначає, що фінансування галузі має становити не менше 7% ВВП, а надходження з альтернативних джерел не можуть зменшувати обсяг бюджетних асигнувань (ст. 57, 61). У свою чергу, Закон «Про вищу освіту»

[23] деталізує порядок формування фінансування закладів вищої освіти (ЗВО) за рахунок державного та місцевих бюджетів, а також інших джерел – плати за навчання, грантів, доходів від господарської діяльності.

Важливим нормативним актом є Бюджетний кодекс України [5], який закріплює статус закладів освіти як бюджетних установ. Власні надходження таких установ (спеціальний фонд) формуються за рахунок плати за послуги, грантів, благодійних внесків, оренди, міжнародної технічної допомоги. Використання цих коштів є цільовим і не підлягає вилученню до бюджету.

Згідно з сучасними підходами бюджетного менеджменту, в освіті застосовується програмно-цільовий метод (ПЦМ) та принцип субсидіарності, який забезпечує надання освітніх послуг максимально близько до споживача, зокрема через механізм міжбюджетних трансфертів (освітню субвенцію) [15, с. 87].

У науковій літературі, зокрема у працях Калініної Л. М., Калініної Г. М., Лісової Н. І., Мосякової І. Ю., Нідзієвої В. А. фінансове забезпечення освіти трактується неоднозначно та має кілька підходів до розуміння, що зумовлено різними методологічними підходами до аналізу цього феномена:

1. Економічний підхід – фінансове забезпечення розглядається як сукупність фінансових ресурсів, що спрямовуються на функціонування й розвиток системи освіти, а також механізмів їх формування та використання. Основний акцент у межах цього підходу робиться на джерелах фінансування: державному й місцевих бюджетах, власних доходах закладів освіти, позабюджетних надходженнях, грантовому фінансуванні.

2. Управлінсько-правовий підхід – у межах цього підходу фінансове забезпечення освіти визначається як

система правових, організаційних і фінансових інструментів, за допомогою яких держава та органи місцевого самоврядування гарантують доступність і якість освітніх послуг.

3. Соціально-гуманітарний підхід – цей підхід акцентує увагу на розумінні фінансового забезпечення освіти як інструмента соціальної політики та чинника розвитку людського капіталу, оскільки воно є довгостроковою інвестицією у формування інтелектуального й культурного потенціалу суспільства.

4. Інституційний підхід – у рамках інституційного підходу фінансове забезпечення розглядається як результат взаємодії держави, місцевих громад і приватних учасників у забезпеченні функціонування освітніх закладів [15].

Виходячи з аналізу різних підходів, фінансове забезпечення освіти можна визначити як цілісну систему організаційно-економічних відносин, що охоплює процеси формування, розподілу та ефективного використання фінансових ресурсів, спрямованих на реалізацію конституційного права громадян на освіту, створення належних умов для функціонування та розвитку освітніх закладів усіх рівнів, а також на підвищення якості та конкурентоспроможності освітніх послуг. У цьому контексті фінансове забезпечення виступає не лише механізмом підтримки поточної діяльності закладів освіти, але й інструментом інноваційного оновлення освітньої системи, стимулювання розвитку людського капіталу та забезпечення соціально-економічної стабільності суспільства.

Фінансове забезпечення є ключовою складовою ефективного функціонування освітньої системи, оскільки саме від його рівня та якості залежить доступність освітніх послуг, рівень оплати праці педагогів, модернізація освіт-

ньої інфраструктури та інтеграція сучасних технологій у навчальний процес. У сучасних умовах в Україні фінансування освітньої сфери здійснюється за багатоканальною моделлю, що поєднує державні та місцеві бюджетні ресурси з позабюджетними надходженнями, включаючи грантову підтримку, кошти міжнародних фінансових організацій, благодійні внески, кошти бізнес-структур у межах державно-приватного партнерства. Такий підхід забезпечує більшу стійкість освітньої системи до економічних коливань і дозволяє враховувати як загальнонаціональні, так і регіональні особливості розвитку.

Зміни, пов'язані з процесами децентралізації, надали територіальним громадам ширші повноваження у сфері управління фінансами та розширили можливості для самостійного визначення пріоритетів освітнього розвитку. Це створює передумови для більш ефективного використання ресурсів, проте водночас вимагає підвищення фінансової грамотності управлінців та запровадження сучасних механізмів планування і моніторингу. Поряд із цим активізація міжнародної фінансової співпраці та участь у грантових програмах відкривають нові перспективи залучення додаткових ресурсів, що особливо важливо для реалізації інноваційних освітніх проектів та модернізації матеріально-технічної бази. Таким чином, аналіз структури та механізмів фінансування освіти набуває особливої актуальності, оскільки його результати визначають шляхи вдосконалення фінансової політики у сфері освіти та забезпечення її сталого розвитку.

Фінансове забезпечення освіти є ключовим чинником ефективного функціонування освітньої системи та реалізації освітніх стандартів на всіх рівнях навчання. В умовах обмеженості бюджетних ресурсів та зростаючих потреб у модернізації матеріально-технічної бази, підго-

товці кваліфікованих кадрів і розвитку інноваційних освітніх програм особливе значення набуває комплексна структура фінансування, яка поєднує централізовані, децентралізовані джерела, спеціальні цільові фонди та власні доходи закладів освіти.

Такий підхід забезпечує не лише стабільність і сталість фінансових потоків, а й гнучкість у розподілі ресурсів, автономію закладів освіти та можливість цільового використання коштів на пріоритетні напрями розвитку освіти.



Рис. 1.1. Структура фінансового забезпечення освіти в Україні

Джерело: розробка автора

Система фінансування освіти в Україні передбачає використання коштів державного та місцевих бюджетів, а

також інших джерел, не заборонених законодавством. Перелік таких послуг визначається Кабінетом Міністрів України, а засновники закладів можуть встановлювати додаткові послуги, які не увійшли до затвердженого державою переліку. Держава також створює умови для забезпечення фінансування здобуття освіти в обсязі, необхідному для досягнення результатів навчання, передбачених стандартами освіти, та виконання ліцензійних умов закладів освіти державної та комунальної форм власності.

Фінансування дошкільної та позашкільної освіти здійснюється за рахунок державного та/або місцевих бюджетів, а також інших дозволених джерел. Крім того, держава може надавати освітні субвенції для підтримки розвитку цих рівнів освіти. Повна загальна середня освіта фінансується державним бюджетом, у тому числі через надання освітніх субвенцій місцевим бюджетам, коштами місцевих бюджетів та іншими джерелами. Розподіл освітньої субвенції між місцевими бюджетами визначається за формулою, яка враховує кількість здобувачів освіти, рівень освіти, категорію території, наявність учнів з особливими освітніми потребами, особливості навчання національних меншин, потреби у підвезенні учнів та інші фактори.

Фінансування професійної (професійно-технічної) та фахової передвищої освіти здійснюється за рахунок державного бюджету, у тому числі через освітні субвенції, місцевих бюджетів та інших дозволених джерел. Конкретні витрати, що покриваються субвенціями, визначаються спеціальним законом. Вища та післядипломна освіта фінансується державним та місцевими бюджетами, а також іншими джерелами, не забороненими законодавством. Підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників здійснюється за кошти дер-

жавного та місцевих бюджетів. При цьому додаткові кошти на підвищення кваліфікації педагогів державних закладів освіти не можуть бути меншими ніж 2% фонду заробітної плати відповідних працівників. Для педагогічних працівників, заробітна плата яких виплачується за рахунок освітньої субвенції, додаткові кошти складають не менше 2% субвенції, з яких 1% виділяється з державного бюджету, а 1% – з бюджету відповідної адміністративно-територіальної одиниці. Аналогічні нормативи застосовуються до педагогічних працівників комунальних закладів освіти [25].

Держава забезпечує фінансування здобуття освіти особами з особливими освітніми потребами за рахунок державного та місцевих бюджетів шляхом передачі визначеного обсягу коштів закладу освіти, обраного особою та її батьками. Також фінансується здобуття повної загальної середньої освіти у приватних або корпоративних закладах освіти, що мають ліцензію на освітню діяльність. У цьому випадку кошти державного та місцевих бюджетів передаються закладу у розмірі фінансового нормативу на одного учня, з урахуванням коригуючих коефіцієнтів та порядку, визначеного Кабінетом Міністрів України.

Особливості фінансування різних рівнів освіти в Україні визначаються спеціальними законами та підзаконними актами, які регламентують порядок виділення, використання та контролю фінансових ресурсів у державних і комунальних закладах освіти. Кожен рівень освітньої системи – від дошкільної та загальної середньої до професійної та вищої освіти – має свої специфічні потреби та механізми забезпечення ресурсами, що враховуються при формуванні бюджетних та позабюджетних надходжень.

Заклади освіти мають право отримувати фінансування різних видів і з різних джерел, що не суперечать зако-

нодавству, включно з державним бюджетом, місцевими бюджетами, благодійними внесками, грантами, доходами від власної господарської діяльності та іншими дозволеними надходженнями.

Державні та комунальні заклади освіти, маючи статус юридичних осіб публічного права, можуть розміщувати власні кошти на поточних рахунках, тимчасово вільні кошти депонувати у банках державного сектору та самостійно розпоряджатися ними відповідно до установчих документів і внутрішніх фінансових регламентів. Це надає закладам певну фінансову автономію, що дозволяє гнучко реагувати на потреби освітнього процесу, модернізувати матеріально-технічну базу та впроваджувати інноваційні освітні програми.

Отже, фінансування освіти в Україні ґрунтується на комплексному підході, який поєднує державні гарантії, ресурси місцевих громад та інші дозволені джерела. Такий підхід забезпечує доступність освіти для всіх верств населення, підтримує належну якість освітніх послуг, сприяє розвитку інфраструктури навчальних закладів та створює передумови для впровадження інновацій у навчальному процесі на всіх рівнях системи освіти.

Фінансування суб'єктів освітньої діяльності в Україні здійснюється за рахунок державного та місцевих бюджетів, плати за освітні та додаткові послуги, доходів від науково-дослідної та виробничої діяльності, грантів, добровільних внесків та інших джерел, не заборонених законодавством. Забороняється фінансування за рахунок коштів фізичних чи юридичних осіб, що є резидентами держав-агресорів або держав-окупантів.

Таблиця 1.1

Джерела та механізми фінансування закладів освіти за рівнями в Україні

Рівень освіти	Джерела фінансування	Механізм фінансування	Особливості
Дошкільна освіта	Державний бюджет, місцеві бюджети, інші джерела, не заборонені законодавством	Пряме фінансування закладів; освітні субвенції для підтримки розвитку	Фінансування може здійснюватися державою через субвенції на розвиток мережі закладів
Позашкільна освіта	Державний бюджет, місцеві бюджети, інші дозволені джерела	Пряме фінансування закладів; можливе надання субвенцій	Підтримка творчих, спортивних та навчально-допоміжних програм
Повна загальна середня освіта	Державний бюджет, місцеві бюджети, інші дозволені джерела	Освітні субвенції місцевим бюджетам; пряме фінансування; кошти на одного учня (фінансовий норматив)	Розподіл субвенцій враховує: рівень освіти, територіальні фактори, національні меншини, особливі освітні потреби
Професійна / фахова передвища освіта	Державний бюджет, місцеві бюджети, інші дозволені джерела	Освітні субвенції, пряме бюджетне фінансування	Витрати, що покриваються субвенціями, визначаються спеціальним законом
Вища освіта та післядипломна освіта	Державний бюджет, місцеві бюджети, інші дозволені джерела	Пряме фінансування закладів, субвенції, гранти; кошти на підвищення кваліфікації педагогічних та науково-педагогічних працівників	Додаткове фінансування підвищення кваліфікації – не менше 2% фонду зарплати або освітньої субвенції
Особи з особливими освітніми потребами	Державний бюджет, місцеві бюджети	Передача визначеного обсягу коштів закладу освіти, обраного учнем	Забезпечення інклюзивної освіти, врахування специфічних потреб
Приватні / корпоративні заклади середньої освіти	Державний бюджет, місцеві бюджети	Передача коштів у розмірі фінансового нормативу на одного учня з урахуванням коригуючих коефіцієнтів	Ліцензовані заклади отримують державне фінансування на рівні нормативу одного учня

Джерело: складено автором [23; 25; 26]

Державне фінансування може здійснюватися через освітні субвенції, спрямовані на різні рівні освіти, включно з дошкільною, загальною середньою, професійною, фаховою передвищою, вищою, позашкільною, спеціалізова-

ною освітою та освітою осіб з особливими освітніми потребами, а також на підвищення кваліфікації педагогічних працівників. Додаткові психолого-педагогічні, корекційно-розвиткові послуги та допоміжні засоби для осіб з особливими освітніми потребами фінансуються через субвенції з державного бюджету та кошти місцевих бюджетів.

Плата за навчання, підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації та додаткові освітні послуги встановлюється закладом освіти у гривні (для нерезидентів – можлива іноземна валюта) та регулюється договором. Оплата може здійснюватися одноразово або частинами за період навчання. Заклад має право коригувати плату не частіше одного разу на рік у межах офіційного рівня інфляції.

Бюджетні кошти, освітні субвенції, плата за освітні послуги та інші надходження закладів освіти використовуються виключно для здійснення освітньої діяльності та не вилучаються в дохід держави чи місцевих бюджетів. Безповоротна фінансова допомога, добровільні пожертвування та інші надходження не вважаються прибутком закладів і спрямовуються на освітню, наукову, оздоровчу, спортивну та культурну діяльність. Отримання коштів із додаткових джерел не зменшує бюджетні та галузеві асигнування. Заклади освіти самостійно розпоряджаються надходженнями від господарської та іншої діяльності відповідно до установчих документів.

Фінансова система забезпечення освіти в Україні побудована на принципах багатоканальності, автономії та цільового використання ресурсів. Основними напрямками удосконалення структури фінансування мають стати:

- підвищення ефективності розподілу бюджетних коштів;

- прозорість використання позабюджетних ресурсів;
- активізація співпраці з міжнародними донорами;
- підтримка фінансової автономії закладів освіти.

В умовах обмеженості бюджетного ресурсу саме поєднання централізованого й децентралізованого фінансування, використання грантових можливостей та комерційного потенціалу установ є запорукою стабільного функціонування та модернізації української системи освіти.

Фінансування освіти в Україні ґрунтується на кількох ключових принципах, що забезпечують стабільність, ефективність і розвиток освітньої системи. Принцип багатоканальності передбачає поєднання різних джерел фінансування, до яких належать державний та місцеві бюджети, а також позабюджетні ресурси, зокрема плата за освітні та додаткові послуги, доходи від науково-дослідної та виробничої діяльності, гранти і добровільні внески. Такий підхід дозволяє гарантувати сталість фінансових потоків, гнучко реагувати на потреби конкретних закладів та територій, залучати додаткові ресурси для модернізації інфраструктури та підвищення якості освітніх послуг.

Автономія закладів освіти забезпечує право навчальних установ самостійно розпоряджатися власними доходами відповідно до установчих документів. Це стосується коштів, отриманих від надання платних освітніх та додаткових послуг, господарської діяльності, грантів та пожертвувань. Завдяки автономії заклади можуть планувати витрати на пріоритетні напрями розвитку, оперативно реагувати на потреби здобувачів освіти та ефективно використовувати наявні ресурси без очікування централізованих рішень.

Принцип цільового використання ресурсів гарантує спрямування всіх фінансових надходжень виключно на освітню діяльність та пов'язані з нею напрями, зокрема

наукову, оздоровчу, спортивну та культурну діяльність. Кошти державного та місцевих бюджетів, субвенції, гранти й добровільні внески не можуть бути вилучені до доходу держави або місцевих бюджетів, що забезпечує реалізацію освітніх програм і виконання стандартів освіти.

Прозорість і ефективність фінансування передбачає, що розподіл коштів здійснюється за чіткими критеріями, які враховують чисельність здобувачів освіти, рівень освіти, територіальні особливості, потреби учнів з особливими освітніми потребами та інші фактори. Використання прозорих правил сприяє справедливому фінансуванню закладів освіти, підвищує довіру до системи та стимулює оптимальне використання ресурсів для досягнення максимального освітнього ефекту.

Таким чином, поєднання багатоканальності, автономії закладів, цільового використання ресурсів та прозорості і ефективності розподілу коштів формує основу фінансової стабільності освітньої системи України, забезпечує доступність і якість освіти на всіх рівнях і сприяє розвитку інфраструктури та інноваційних освітніх практик.

1.2. Особливості адаптивного управління освітою в територіальних громадах

Сучасний розвиток системи освіти в Україні відбувається в умовах посилення децентралізації та активного формування територіальних громад, що створює нові можливості та виклики для локального управління освітніми закладами. На ефективність функціонування освітньої системи суттєво впливають не лише традиційні соціально-економічні чинники, а й надзвичайні обставини, такі як пандемія COVID-19 та воєнні дії, що створюють високий

рівень невизначеності та потребують оперативного реагування з боку органів місцевого управління освітою.

У цьому контексті особливо актуальним стає питання підвищення адаптивності управління, здатності освітніх органів швидко реагувати на зміни у соціальному, економічному та технологічному середовищі, зберігаючи при цьому якість і доступність освітніх послуг.

Одним із перспективних підходів є адаптивне управління, яке передбачає здатність освітніх органів швидко реагувати на зміни у соціальному, економічному та технологічному середовищі, забезпечуючи водночас якість і доступність освітніх послуг [2, с. 117].

Теоретично, концепція адаптивного управління витікає з системного та процесного підходів до організаційного менеджменту, де освіта розглядається як динамічна система, здатна змінювати структуру та функції залежно від внутрішніх і зовнішніх чинників. В умовах територіальних громад цей підхід набуває особливої значущості, оскільки дозволяє поєднувати гнучкість управлінських рішень, інклюзивність і партнерство, враховуючи специфіку кожної громади та потреби місцевого населення.

Важливість дослідження адаптивного управління також обумовлена необхідністю формування інституційної спроможності громад, що включає фінансові, кадрові, організаційні та технологічні ресурси, необхідні для забезпечення сталого функціонування освітніх закладів [21, с. 46]

Таким чином, вивчення особливостей адаптивного управління освітою у територіальних громадах є важливим як з теоретичної, так і з практичної точки зору, оскільки дозволяє розробляти ефективні управлінські моделі, які відповідають сучасним вимогам освітньої політики України.

Застосування адаптивного управління у сфері освіти передбачає постійне вдосконалення управлінських процесів, впровадження інноваційних методів, а також забезпечення ефективної взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу – педагогами, учнями, батьками та органами місцевого самоврядування. У науковій літературі підкреслюється, що адаптивність управління є ключовим фактором для підвищення якості освітніх послуг, оскільки вона дозволяє оперативно коригувати освітні стратегії у відповідь на соціальні, економічні та технологічні зміни [21, с. 107].

Основні принципи адаптивного управління освітою:

- гнучкість – здатність швидко змінювати стратегії управління відповідно до нових умов;

- інклюзивність – активне залучення всіх зацікавлених сторін до управлінських процесів;

- прозорість – відкритість у прийнятті рішень та звітності перед громадськістю, що відповідає концепції демократичного управління освітою;

- партнерство – співпраця органів місцевого самоврядування, закладів освіти та інших зацікавлених сторін;

- інноваційність – впровадження нових методів і технологій у освітній процес, що відповідає концепції організаційної динаміки та сучасним теоріям інноваційного менеджменту [28, с. 46].

Організаційна структура управління освітою в територіальних громадах формується з урахуванням принципів децентралізації та інтеграції місцевого управління в загальнодержавну освітню політику. Вона визначає ролі та повноваження всіх учасників освітнього процесу, а також механізми координації діяльності на різних рівнях.

Основні компоненти структури включають:

1. Відділ освіти – ключовий орган управління на рівні громади, що координує освітню діяльність, реалізує державну політику у сфері освіти, забезпечує розподіл фінансових та кадрових ресурсів, контролює якість навчання та викладання. На практиці, Відділ освіти відповідає за планування розвитку освітніх програм, організацію підвищення кваліфікації педагогів, а також за забезпечення закладів освіти методичними матеріалами та обладнанням.

2. Центр надання освітніх послуг – створюється для надання методичної, консультаційної та аналітичної підтримки закладам освіти. Центр виступає як координаційний та консультативний механізм, що сприяє поширенню інноваційних підходів у навчанні, проведенню тренінгів та професійних практик, а також адаптації навчальних програм до потреб громади.

3. Заклади освіти – безпосередньо реалізують освітній процес, виконують навчальні програми, організовують позакласну та позашкільну діяльність, а також активно взаємодіють із батьками та громадою. Заклади освіти стають не лише освітніми, а й соціально-інноваційними центрами громади, здатними адаптувати свої послуги до запитів локального населення.

Управління освітою на рівні територіальних громад передбачає постійну взаємодію з обласними та державними органами, що забезпечує інтеграцію місцевих освітніх стратегій у загальнодержавну політику та дозволяє ефективно використовувати ресурси різних рівнів управління. Така взаємодія включає узгодження програм розвитку освіти, участь у державних грантових ініціативах, моніторинг стандартів якості освіти та реалізацію національних проектів.

Наукові дослідження підкреслюють, що ефективна організаційна структура є одним із ключових чинників адаптивності та інноваційності освітньої системи громади, оскільки вона визначає здатність закладів освіти та місцевих органів управління швидко реагувати на зміни соціально-економічного середовища, потреби учнів, вимоги батьків та державні стандарти [15, с. 102].

Організаційна структура, яка забезпечує чіткий розподіл компетенцій, відповідальності та повноважень, дозволяє не лише оперативно приймати управлінські рішення, але й стимулювати впровадження інноваційних методик, інтеграцію сучасних технологій у навчальний процес та розвиток персоналу.

Урахування взаємодії з обласними та державними органами управління освітою дозволяє територіальним громадам інтегрувати власні освітні стратегії у загальнодержавну політику, координувати реалізацію освітніх програм, оптимізувати використання ресурсів різних рівнів та забезпечувати відповідність місцевих ініціатив національним стандартам якості освіти. Така інтеграція включає не лише формальний обмін інформацією та підпорядкування директивам вищих органів, але й активну участь громад у розробці програм, плануванні бюджету та моніторингу результатів освітньої діяльності.

Проте для того, щоб взаємодія була не лише декларативною, а реальною та результативною, громади повинні мати достатню інституційну спроможність. Це передбачає наявність кваліфікованих кадрів у сфері управління освітою, ефективних внутрішніх процедур контролю та оцінки, системи планування й прогнозування потреб освітніх закладів, а також здатності адаптувати національні політики до місцевих умов та пріоритетів.

Лише за таких умов організаційна структура громади стає дієвим інструментом підвищення якості освіти, стимулювання інновацій та забезпечення соціальної справедливості у доступі до освітніх послуг.

Таблиця 1.2

Інституційна спроможність громад щодо управління освітніми закладами

Складова спроможності	Основні характеристики	Приклади реалізації
Фінансова	Наявність ресурсів для забезпечення функціонування закладів освіти, матеріально-технічне забезпечення, фінансування додаткових програм	Використання місцевих бюджетів, грантів, спонсорських внесків
Кадрова	Кваліфіковані управлінці та педагоги, системи підвищення кваліфікації	Тренінги для директорів закладів освіти, професійне навчання педагогів
Організаційна	Ефективна структура управління, координація та взаємодія, прозорість прийняття рішень	Центри надання освітніх послуг, створення регламентів та стандартів
Технологічна	Використання ІТ для управління, моніторинг показників якості, електронні платформи	Електронні журнали, системи дистанційного навчання, аналітичні інструменти

Джерело: складено автором [28, с. 120]

Таким чином, адаптивне управління освітою в територіальних громадах виступає ключовим механізмом забезпечення стійкості освітньої системи, оперативного реагування на виклики і змінні умови, а також формування інноваційного, гнучкого та соціально відповідального навчального середовища. Це підкреслює необхідність подальшого розвитку управлінських моделей, які враховують специфіку локальних громад і забезпечують ефективне функціонування освіти в умовах сучасних викликів.

Стан і проблеми фінансового забезпечення освіти в умовах сучасних викликів та загроз

Реформа децентралізації, започаткована в Україні з прийняттям Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади [17] визначила засади передачі значної частини управлінських та фінансових повноважень територіальним громадам. У сфері освіти це закріплено в Бюджетному кодексі України (із змінами, внесеними у 2015–2016 рр.) [5], де чітко розмежовані видатки державного та місцевих бюджетів. Згідно зі статтею 89 Бюджетного кодексу, за рахунок коштів місцевих бюджетів здійснюється фінансування дошкільної, загальної середньої, позашкільної та професійно-технічної освіти, утримання закладів і оплата комунальних послуг, тоді як держава через освітню субвенцію (стаття 103 Бюджетного кодексу) забезпечує виплату заробітної плати педагогічним працівникам.

Крім того, Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 р. № 2145-VIII [25] та Закон України «Про повну загальну середню освіту» від 16.01.2020 р. № 463-IX [26] деталізували повноваження органів місцевого самоврядування у сфері управління освітньою мережею та фінансового забезпечення. Особливого значення набули також положення Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» від 05.02.2015 р. № 157-VIII [24], що створили передумови для передачі освітніх закладів у власність і підпорядкування об'єднаних територіальних громад.

В умовах воєнного стану порядок використання освітньої субвенції та повноваження місцевих органів неодноразово уточнювалися постановами Кабінету Міністрів України, зокрема постановою КМУ від 28.12.2022 р.

№ 1444 «Деякі питання розподілу освітньої субвенції у 2023 році» [14] та наступними рішеннями, що визначали спрямування коштів на заробітну плату, забезпечення дистанційного навчання й облаштування укриттів.

Таким чином, нормативно-правова база децентралізації закріпила нову модель фінансування освіти, у якій освітня субвенція виконує роль державної гарантії базових потреб, тоді як громади відповідають за утримання, розвиток та безпечні умови функціонування освітніх закладів. Саме це створило підґрунтя для появи як нових можливостей ефективного управління на місцях, так і фінансових ризиків, особливо в умовах воєнних викликів.

Фінансове забезпечення освіти в сучасних умовах залишається однією з ключових складових ефективного функціонування освітньої системи. Основними джерелами фінансування виступають державний та місцеві бюджети, що формують базову основу для забезпечення діяльності навчальних закладів, розвитку освітніх програм і підтримки працівників.

Проте залежність від бюджетних ресурсів робить систему освіти вразливою перед зовнішніми та внутрішніми викликами, які впливають на її стабільність та спроможність задовольняти сучасні освітні потреби. Вивчення стану та проблем фінансового забезпечення освіти у цьому контексті є важливим для розробки стратегічних підходів до управління ресурсами, забезпечення стійкості та ефективності освітньої системи.

Упродовж останніх років структура видатків на освіту зазнала певних змін, що відображають як бюджетну політику держави, так і процеси децентралізації. Аналіз динаміки фінансування за джерелами дозволяє виявити тенденції у співвідношенні між централізованими та децентралізованими ресурсами, а також оцінити ступінь

фінансової спроможності територіальних громад у забезпеченні освітніх потреб.

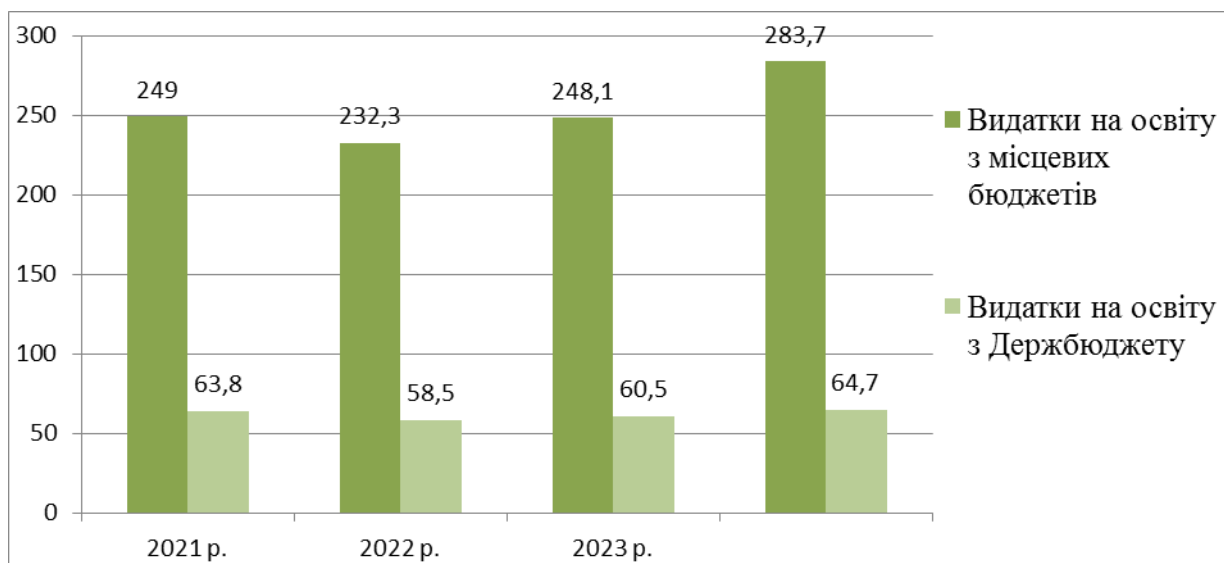


Рис. 1.2. Структура та обсяги фінансування освіти за джерелами у 2021–2024 рр., млрд грн

Джерело: складено автором [20]

Упродовж 2021–2024 рр. структура фінансування освітньої сфери в Україні демонструвала чітку тенденцію до збереження провідної ролі місцевих бюджетів. Саме вони забезпечували переважну частину видатків, що свідчить про посилення децентралізаційних процесів і зростання відповідальності територіальних громад за розвиток освітньої інфраструктури. Так, у 2021 р. обсяг фінансування освіти з місцевих бюджетів становив 249 млрд грн, що більш ніж у чотири рази перевищувало надходження з державного бюджету (63,8 млрд грн). У 2022 р. у зв'язку з воєнними діями та перерозподілом фінансових ресурсів, відбулося скорочення видатків місцевих бюджетів до 232,3 млрд грн, тоді як обсяг фінансування з державного бюджету зменшився до 58,5 млрд грн.

У 2023 р. ситуація почала поступово стабілізуватися: видатки місцевих бюджетів зросли до 248,1 млрд грн, а

державні видатки – до 60,5 млрд грн. Протягом 2024 р. зафіксовано істотне збільшення фінансування з обох джерел: видатки місцевих бюджетів досягли 283,7 млрд грн, тоді як державні видатки склали 68,5 млрд грн. Це свідчить про поступове відновлення фінансової бази та намагання держави зберегти пріоритетність освітньої галузі навіть в умовах складної економічної ситуації.

Загальна динаміка дозволяє зробити кілька висновків. По-перше, домінуюча роль у фінансуванні освіти належить місцевим бюджетам, на які припадає понад 75% усіх видатків. По-друге, спостерігається відносна стабільність у державному фінансуванні, яке хоча й поступається за обсягами, але є важливим для забезпечення базових освітніх програм загальнодержавного рівня (стипендії, підручники, державне замовлення тощо). По-третє, загальна тенденція вказує на зростання сумарних видатків на освіту, що підтверджує пріоритетність розвитку людського капіталу навіть в умовах воєнних і соціально-економічних викликів [20].

Таблиця 1.3

Структура видатків місцевих бюджетів на освіту у 2024 році

Напрямок видатків	Сума, млрд грн	Частка, %
Оплата праці з нарахуваннями	201,2	58
Дослідження і розробки у сфері освіти	64,5	19
Комунальні послуги та енергоносії	20,0	6
Обладнання та предмети довгострокового користування	13,0	4
Харчування учнів	10,8	3
Інші витрати (капітальний ремонт, стипендії, будівництво, трансферти)	~39,0	10

Джерело: складено автором [13]

Таким чином, дані свідчать, що фінансова модель української освіти у 2021–2024 рр. поступово зміцню-

валася завдяки зростанню ролі територіальних громад, тоді як держава залишалася гарантом стабільності та додаткової підтримки освітньої системи.

У 2024 році сукупні видатки на освіту становили 348,4 млрд грн. Найбільша їхня частка – 201,2 млрд грн, або 58% – була спрямована на оплату праці педагогічних та інших працівників освітньої сфери разом із нарахуваннями. Значний обсяг коштів – 64,5 млрд грн (19%) – було виділено на дослідження та розробки у сфері освіти, що здебільшого проходять через освітні установи, проте не завжди мають безпосередній вплив на навчальний процес.

Важливим напрямом фінансування залишалася утримання освітньої інфраструктури: на оплату комунальних послуг та енергоносіїв передбачено 20 млрд грн (6%), тоді як на придбання обладнання та предметів довгострокового користування – близько 13 млрд грн (4%). На забезпечення харчування учнів було спрямовано 10,8 млрд грн (3%), що є вагомим соціальним чинником підтримки якісного перебування дітей у навчальних закладах. Інші видатки, зокрема на капітальний ремонт, стипендії, капітальні трансферти та будівництво, отримали відносно менші ресурси, що свідчить про зосередженість фінансової політики громад переважно на забезпеченні поточної діяльності системи освіти, а не на її стратегічному розвитку [13].

У цілому структура освітніх видатків із місцевих бюджетів характеризується високим рівнем соціальної спрямованості та підтверджує, що саме територіальні громади взяли на себе ключову роль у фінансуванні та підтриманні функціонування освітньої інфраструктури в Україні.

Фінансування освітньої сфери в Україні у 2021–2024 роках відбувалося в умовах поєднання процесів децентра-

лізації та нових викликів, зумовлених воєнними діями. Така ситуація виявила низку системних проблем, що суттєво впливають на якість і стабільність функціонування освітньої мережі.

Насамперед слід відзначити обмеженість освітньої субвенції як інструмента державної підтримки. Відповідно до статті 103 Бюджетного кодексу України [5] вона спрямовується переважно на оплату праці педагогічних працівників, тоді як усі інші витрати – енергоносії, комунальні послуги, харчування, інклюзивна освіта, забезпечення транспортного обслуговування та утримання інфраструктури – покладаються на місцеві бюджети. Це формує додаткове фінансове навантаження на громади та призводить до нерівномірності забезпечення освітнього процесу в різних регіонах.

До цього додається надмірна залежність місцевих бюджетів від податку на доходи фізичних осіб. У 2024 році його частка у структурі доходів становила понад половину надходжень, що робить освітні витрати чутливими до демографічних процесів, міграції населення та релокації бізнесу. Нестабільність дохідної бази, посилена воєнними ризиками, спричинила суттєві диспропорції між фінансово спроможними та слабшими громадами.

Війна істотно ускладнила фінансову ситуацію у сфері освіти. Місцеві органи влади змушені спрямовувати ресурси на відновлення пошкоджених або зруйнованих закладів, облаштування укриттів, організацію дистанційного та змішаного навчання, що не було передбачено у попередніх фінансових моделях. Ці нові статті видатків значно скоротили можливості інвестування у модернізацію й розвиток освітньої інфраструктури.

Не менш важливою проблемою є нерівномірність ресурсного забезпечення між територіальними громадами.

У малих населених пунктах з низькою наповнюваністю класів собівартість навчання є вищою, що ускладнює фінансування закладів та посилює потребу в оптимізації освітньої мережі. Проте процеси укрупнення та реорганізації шкіл просуваються повільно через соціальну чутливість і політичні ризики.

Загальною тенденцією у 2021–2024 роках стало також скорочення реальних ресурсів внаслідок інфляційних процесів. Хоча номінальні обсяги видатків на освіту залишалися значними, у порівнянні з 2021 роком у постійних цінах вони зменшилися приблизно на третину. Це посилює дефіцит коштів для розвитку освітніх програм, оновлення матеріально-технічної бази та забезпечення належних умов навчання.

Отже, фінансове забезпечення освіти в умовах децентралізації характеризується низькою суттєвих проблем: дисбалансом між державними і місцевими ресурсами, обмеженою дохідною базою територіальних громад, необхідністю фінансування нових воєнних потреб та нерівністю у спроможності різних регіонів. Усе це ставить під загрозу рівність доступу до якісної освіти та вимагає удосконалення механізмів бюджетного вирівнювання, перегляду обсягів освітньої субвенції та розробки нових моделей фінансування освітньої галузі в довгостроковій перспективі.

1.4. Зарубіжний досвід фінансового забезпечення освіти в умовах модерного управління

Фінансування освіти є однією з ключових складових ефективного функціонування освітньої системи та реалізації державної політики у сфері освіти. У сучасних умовах

глобалізації та цифровізації суспільного життя зростає значення так званого модерного управління, яке передбачає застосування принципів прозорості, підзвітності, результат-орієнтованого підходу та стратегічного планування ресурсів. Ці підходи дозволяють не лише підвищити ефективність використання бюджетних коштів, але й сприяти забезпеченню рівного доступу до якісної освіти, стимулюванню інновацій та розвитку професійного потенціалу освітніх закладів.

Вивчення зарубіжного досвіду фінансового забезпечення освіти у контексті модерного управління є особливо актуальним для країн із процесами децентралізації та реформуванням освітньої сфери, зокрема для України. Досвід європейських, північноамериканських та азійських країн демонструє ефективні механізми комбінованого фінансування (державний, муніципальний, приватний сектори), застосування грантових систем та публічно-приватних партнерств, що дозволяє підвищити результативність управління освітніми ресурсами.

Таким чином, дослідження фінансових моделей, що інтегрують принципи модерного управління, сприяє науковому обґрунтуванню стратегій підвищення ефективності освітньої системи, оптимізації розподілу ресурсів та підвищенню якості освітніх послуг. Воно також дозволяє визначити пріоритети у формуванні державної політики та розробити практичні рекомендації щодо адаптації найефективніших зарубіжних практик до національних умов.

Фінансування освіти є однією з ключових складових ефективного функціонування освітньої системи та реалізації державної політики у сфері освіти. У сучасних умовах глобалізації та цифровізації суспільного життя зростає значення так званого модерного управління, яке

передбачає застосування принципів прозорості, підзвітності, результат-орієнтованого підходу та стратегічного планування ресурсів [34, с. 8]. Ці підходи дозволяють не лише підвищити ефективність використання бюджетних коштів, але й забезпечити рівний доступ до якісної освіти, стимулювати інновації та розвиток професійного потенціалу освітніх закладів.

У цьому контексті важливо визначити ключові поняття, які становлять теоретичну основу дослідження. Модерне управління у сфері освіти характеризується управлінням ресурсами закладів з орієнтацією на результат, оптимізацію витрат та підвищення якості освітніх послуг [13, с. 110].

Фінансове забезпечення освіти розглядається як комплекс дій і механізмів, спрямованих на стале, ефективно та справедливо фінансування системи освіти через державні, місцеві та приватні джерела, що включає планування, розподіл, контроль і оцінку використання ресурсів [39, с. 108].

При цьому важливим елементом підвищення ефективності фінансування є децентралізація, тобто передача повноважень щодо формування, розподілу та використання ресурсів на рівень регіонів чи місцевих громад, що дозволяє закладам оперативно реагувати на локальні потреби та пріоритети.

Таким чином, дослідження фінансових моделей освіти у контексті модерного управління дозволяє поєднати теоретичні положення з практичними механізмами підвищення ефективності та прозорості використання ресурсів, а також визначити шляхи адаптації найкращих зарубіжних практик до національних умов.

Сучасне реформування освітніх систем у багатьох країнах світу відбувається під впливом концепцій

модерного управління (modern management), що включають New Public Management (NPM), стратегічне управління та результат-орієнтоване фінансування.

New Public Management (NPM) передбачає впровадження управлінських принципів приватного сектору в державну сферу, орієнтацію на ефективність, прозорість і підзвітність використання ресурсів, а також впровадження механізмів оцінки результатів діяльності закладів освіти [36]. У освітньому контексті NPM передбачає, зокрема, використання фінансових стимулів для підвищення якості навчання та модернізації інфраструктури.

Стратегічне управління в освіті акцентує увагу на плануванні та довгостроковій орієнтації діяльності освітніх закладів, забезпеченні відповідності ресурсів до стратегічних цілей, а також управлінні змінами на основі аналізу потреб громади та ринку праці.

Результат-орієнтоване фінансування означає, що виділення бюджетних коштів здійснюється з урахуванням досягнутих показників якості освіти та ефективності використання ресурсів. Такий підхід стимулює заклади освіти до підвищення продуктивності та розвитку інноваційних програм навчання.

Фінансування освіти здійснюється за трьома основними моделями:

1. Централізована модель передбачає розподіл фінансових ресурсів національним урядом, який визначає обсяги та цільове призначення коштів. Така модель гарантує рівний доступ до освіти, проте може знижувати оперативність реагування на локальні потреби.

2. Децентралізована модель передбачає передачу бюджетних повноважень до регіональних і місцевих органів влади або безпосередньо до закладів освіти. Це

дозволяє ефективніше враховувати специфіку локальних умов і стимулює відповідальність за результат.

3. Змішана модель поєднує централізоване фінансування базових потреб та децентралізоване – для інновацій, розвитку інфраструктури та додаткових послуг. Такий підхід надає гнучкість та сприяє більш раціональному використанню ресурсів [8].

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика моделей фінансування освіти

Модель фінансування освіти	Характеристика	Переваги	Недоліки / обмеження
Централізована	Розподіл фінансових ресурсів національним урядом, визначення обсягів та цільового призначення коштів	Гарантує рівний доступ до освіти на національному рівні	Може знижувати оперативність реагування на локальні потреби
Децентралізована	Передача бюджетних повноважень регіональним і місцевим органам влади або безпосередньо закладам освіти	Ефективніше врахування специфіки локальних умов, стимулює відповідальність за результат	Ризик нерівномірності фінансування між регіонами
Змішана	Поєднання централізованого фінансування базових потреб та децентралізованого – для інновацій, розвитку інфраструктури та додаткових послуг	Забезпечує гнучкість, сприяє раціональному використанню ресурсів	Може потребувати складної системи координації та контролю

Джерело: розробка автора

Ефективне фінансування освіти в умовах модерного управління передбачає чітке розмежування та інтеграцію ролей усіх учасників процесу, що дозволяє забезпечити збалансоване використання ресурсів та підвищення якості освітніх послуг.

Держава виконує функції стратегічного координатора освітньої системи. Вона формує загальні стандарти освіти,

затверджує національні програми та освітні стратегії, здійснює централізоване фінансування базових потреб закладів освіти, а також контролює результативність системи. Таке централізоване регулювання сприяє забезпеченню рівного доступу до освіти на національному рівні, формуванню єдиних стандартів якості та ефективному розподілу основних ресурсів. Місцеві органи влади відповідають за оперативне управління ресурсами на регіональному та муніципальному рівнях. Вони адаптують національні програми до специфіки локальних потреб, контролюють розподіл фінансів, розвивають інфраструктуру освітніх закладів та підтримують інноваційні проекти. Децентралізація ресурсів дозволяє місцевим органам оперативно реагувати на зміни попиту та забезпечує більшу ефективність використання бюджетних коштів [8].

Приватний сектор відіграє допоміжну роль, залучаючи додаткові фінансові ресурси через спонсорські внески, платні освітні послуги та публічно-приватні партнерства. Така взаємодія стимулює конкуренцію між закладами, сприяє розвитку інноваційних програм та дозволяє залучати кошти на модернізацію освітньої інфраструктури, що особливо важливо у контексті обмежених державних бюджетів.

Громадянське суспільство включає батьківські комітети, неурядові організації та інші локальні ініціативи, що сприяють контролю за ефективністю використання ресурсів, підвищують прозорість фінансування та беруть участь у формуванні освітньої політики на місцевому рівні. Залучення громадськості забезпечує соціальну легітимність рішень та підтримує інтереси громади у розвитку освіти.

Таким чином, модерне управління в освіті передбачає інтеграцію цих ролей та встановлення балансу між централізацією і децентралізацією фінансових ресурсів. Такий підхід забезпечує не лише ефективність використання

коштів, але й підвищує якість освітніх послуг, сприяє інноваціям, адаптивності системи до локальних потреб та соціальній підзвітності всіх учасників процесу.

Фінансування освіти є ключовим інструментом забезпечення якості, доступності та ефективності освітніх послуг у будь-якій країні. Світовий досвід демонструє значну різноманітність підходів до формування та використання фінансових ресурсів, що зумовлено історичними, соціальними та економічними умовами. Вивчення міжнародних практик дозволяє виокремити ефективні моделі фінансування та визначити можливості їх адаптації до українських умов.

Скандинавські країни (Фінляндія, Швеція, Данія) демонструють модель централізованого фінансування освіти, де основну роль відіграє держава. Принцип рівного доступу до освіти забезпечується через стандартизовані державні дотації та систему нормативного фінансування, що гарантує однакові умови для всіх учнів незалежно від регіону проживання. Наприклад, у Швеції застосовується система освітніх ваучерів, які надають школам рівний ресурс на кожного учня, стимулюючи конкуренцію та підвищення якості освіти.

Центральна та Західна Європа (Німеччина, Франція, Нідерланди) характеризуються значною децентралізацією фінансування освіти. Муніципалітети відповідають за розподіл коштів відповідно до локальних потреб, забезпечуючи розвиток інфраструктури шкіл, ремонт приміщень та часткове фінансування зарплат педагогів. У Франції муніципалітети покривають більшість витрат на утримання шкіл, тоді як держава фінансує зарплати вчителів та освітні програми [11, с. 220].

У США фінансування освіти здійснюється через федеральні, штатні та місцеві бюджети, а також грантові

та приватні внески. Місцеві громади активно впливають на фінансування шкіл через податки на нерухомість, що забезпечує адаптацію ресурсів до потреб конкретних територій, водночас федеральні гранти спрямовані на підтримку шкіл із низьким рівнем доходів населення [31].

У Канаді застосовується федеративна модель, у межах якої провінційні уряди несуть головну відповідальність за фінансування освіти, виділяючи кошти на оплату праці педагогів, розробку та впровадження освітніх програм, а також організацію навчального процесу в цілому. Додатковим елементом системи є механізми програмного фінансування результатів навчання, які стимулюють школи та педагогічні колективи до підвищення якості освітніх послуг, зокрема через залежність частини фінансування від досягнутих результатів учнів [29, с. 100].

У Японії та Південній Кореї домінує централізована модель фінансування, де пріоритетом виступає модернізація освітніх технологій, розвиток лабораторної та дослідницької інфраструктури, а також системне підвищення кваліфікації педагогічних кадрів. Особливістю є те, що держава бере на себе функцію не лише фінансування, але й контролю за дотриманням єдиних стандартів якості освіти, що забезпечує рівний доступ до навчання незалежно від соціально-економічного статусу родини чи регіону проживання. Це дозволяє країнам досягати високих результатів у міжнародних рейтингах освітніх досягнень, зокрема у межах дослідження PISA, та водночас формувати конкурентоспроможний людський капітал [37].

В Австралії та Новій Зеландії застосовується змішана модель фінансування, яка поєднує державні дотації з активним залученням приватних коштів та благодійних внесків. У рамках цієї моделі державне фінансування спрямовується насамперед на забезпечення базових потреб

освітніх закладів, тоді як додаткові ресурси отримують ті школи, що працюють із дітьми із соціально незахищених верств населення або мають особливі освітні потреби. Це не лише гарантує більш справедливий розподіл коштів, а й стимулює конкуренцію між закладами освіти, формуючи середовище, у якому ефективність управління та інноваційність підходів безпосередньо впливають на рівень фінансової підтримки [36].

Таблиця 1.5

Порівняння моделей фінансування освіти в зарубіжних країнах за регіональними та організаційними особливостями

Регіон / країни	Модель	Основні механізми	Переваги	Обмеження
Скандинавія (Фінляндія, Швеція, Данія)	Централізована	Державні дотації, нормативне фінансування, освітні ваучери	Рівний доступ, прозорість	Обмежена автономія шкіл
Центральна та Західна Європа (Німеччина, Франція, Нідерланди)	Децентралізована	Муніципальні бюджети, державні субвенції	Адаптація до регіональних потреб, автономія закладів	Можлива регіональна нерівність
США	Децентралізована	Федеральні гранти, місцеві податки, приватні внески	Локальна гнучкість, стимул ініціатив	Нерівність між районами
Канада	Змішана / федеративна	Провінційні субвенції, програмне фінансування	Стимулювання якості, результативність	Потребує моніторингу та координації
Японія, Південна Корея	Централізована	Державне фінансування, стандартизація	Високі стандарти, технологічна модернізація	Обмежена креативність та автономія
Австралія, Нова Зеландія	Змішана	Державні дотації, приватні внески, підтримка вразливих груп	Конкуренція між школами, автономія	Нерівність залежно від приватних внесків

Джерело: складено автором [8]

Аналіз табл. 1.5 демонструє, що світові моделі фінансування освіти відрізняються рівнем централізації, джерелами ресурсів та механізмами стимулювання якості. Централізовані системи забезпечують рівний доступ і стабільність, децентралізовані – автономію та адаптацію до локальних потреб, а змішані поєднують державні та приватні ресурси, сприяючи конкуренції та підвищенню ефективності. Для України важливим є поєднання мінімальних державних стандартів із механізмами місцевої автономії та контролю за використанням фінансових ресурсів.

Зарубіжний досвід фінансування освіти дозволяє виокремити низку позитивних практик, що безпосередньо впливають на якість освітніх послуг. Серед них – централізоване фінансування, яке забезпечує рівний доступ до освіти для всіх учнів, незалежно від соціально-економічного статусу сім'ї чи регіону проживання. Такі моделі сприяють стандартизації освітніх програм, упровадженню сучасних навчальних технологій та підтримці педагогічної професії через стабільне фінансування.

Децентралізовані моделі, поширені в Німеччині, Франції та США, стимулюють автономію закладів освіти, дозволяючи адаптувати ресурси до конкретних локальних потреб та пріоритетів громади. Це сприяє розвитку інноваційних підходів у навчанні, ефективному використанню бюджетних ресурсів та підвищенню мотивації адміністрацій шкіл. Змішані моделі, застосовані в Канаді, Австралії та Новій Зеландії, поєднують державні субвенції та приватні внески, що стимулює конкуренцію між закладами та підвищує відповідальність за освітні результати.

Ефекти цих практик включають підвищення рівня академічних досягнень учнів, розвиток інклюзивної осві-

ти, розширення можливостей для педагогічного самовдосконалення та стимулювання впровадження сучасних технологій у навчальний процес.

Водночас адаптація зарубіжного досвіду не позбавлена викликів. Централізовані моделі можуть обмежувати креативність педагогів та автономію закладів, а також створювати надмірну залежність від державного бюджету. Децентралізовані моделі, навпаки, ризикують посилювати регіональні нерівності у фінансуванні та доступі до якісної освіти, особливо в економічно слабких громадах. Змішані моделі потребують ефективних механізмів контролю та прозорості, аби приватні внески не призводили до соціальної дискримінації учнів із малозабезпечених сімей.

Крім того, труднощі можуть виникати через відсутність належної нормативної бази, недостатній професійний рівень управлінців, низьку культуру звітності та обмежену інтеграцію інновацій у традиційні освітні практики.

Для України важливим є врахування національних соціально-економічних особливостей при запозиченні міжнародного досвіду. Перш за все, це стосується децентралізації: передача частини фінансових повноважень місцевим органам дозволяє ефективніше використовувати ресурси та адаптувати їх до потреб конкретних громад.

Важливим елементом є прозорість фінансових потків, що забезпечує контроль за використанням коштів та підвищує довіру суспільства до системи освіти. Досвід скандинавських та англосаксонських країн показує, що відкриті бюджети і чітка звітність сприяють більш раціональному розподілу ресурсів.

Також слід стимулювати інновації у закладах освіти, запроваджуючи програмне фінансування результатів, грантові системи для підтримки нових технологій та

методик навчання, а також конкурси на покращення освітньої інфраструктури. Ці механізми дозволяють підвищити якість освіти та мотивацію педагогічного персоналу, одночасно забезпечуючи соціальну справедливість [11, с. 220].

Таким чином, інтеграція зарубіжного досвіду в українські умови потребує комплексного підходу: поєднання державних стандартів із автономією закладів, прозорості управління фінансами та стимулювання інноваційних практик.

Фінансування освіти в умовах модерного управління ґрунтується на поєднанні централізованих та децентралізованих підходів. Держава забезпечує мінімальні стандарти, стабільність фінансування та контроль за результатами, тоді як місцеві органи влади та заклади освіти отримують автономію для розподілу ресурсів відповідно до локальних потреб і пріоритетів громади. Важливим є прозорий розподіл коштів із законодавчо визначеними механізмами звітності та моніторингу, що забезпечує ефективне використання ресурсів і підвищує довіру суспільства.

Сучасне управління фінансами орієнтоване на програмне та результативне фінансування, що стимулює заклади до впровадження інновацій, підвищення ефективності та досягнення вимірюваних результатів. Особлива увага приділяється соціальній спрямованості фінансування, яка гарантує рівний доступ до освіти для всіх учнів, включно з учнями з особливими потребами та з малозабезпечених сімей. Гнучкість системи дозволяє оперативно реагувати на зміни в соціально-економічному середовищі, вимоги ринку праці та розвиток технологій, забезпечуючи адаптацію навчальних програм та пріоритетів закладів

освіти. Дотримання цих принципів забезпечує ефективне використання фінансових ресурсів та підвищує якість освітніх процесів на всіх рівнях управління.

1.5. Інноваційні підходи до фінансового забезпечення розвитку освіти в умовах адаптивного управління

Інноваційні підходи у фінансуванні освіти відіграють ключову роль у підвищенні якості освітніх послуг та ефективності управлінських рішень. Сучасні дослідження вказують на те, що традиційні методи розподілу бюджетних ресурсів, орієнтовані на нормативи та стандарти, не завжди забезпечують мотивацію закладів до інноваційного розвитку та підвищення результативності навчального процесу.

Інноваційні механізми фінансування, такі як програмне та результативне фінансування, грантові системи, залучення приватних ресурсів і змішане фінансування, дозволяють поєднувати контроль за використанням коштів із стимулюванням закладів освіти до впровадження нових технологій, методик та проєктів розвитку.

Гриньова М. В. підкреслює, що інноваційне фінансування є необхідною умовою адаптації освітніх систем до сучасних соціально-економічних викликів та інтеграції у світові освітні стандарти [10].

Адаптивне управління розглядається як система гнучких управлінських практик, здатних оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища освітньої системи. Вона передбачає інтеграцію аналітичних даних, моніторинг результатів та коригування стратегій розподілу ресурсів у реальному часі.

В умовах адаптивного управління фінансові ресурси спрямовуються не лише відповідно до формальних нормативів, а й з урахуванням потреб конкретних закладів, рівня результативності навчального процесу та пріоритетів розвитку громади. Українські науковці наголошують, що такий підхід дозволяє підвищити ефективність використання бюджетних коштів, стимулювати інноваційні практики та забезпечувати більш соціально справедливий розподіл ресурсів у системі освіти [27, с. 44; 28, с. 122].

В умовах реформування освітньої системи України виникає необхідність удосконалення фінансових механізмів, що забезпечують гнучкість, прозорість та ефективність розподілу ресурсів. Залучення інноваційних підходів та принципів адаптивного управління дозволяє оптимізувати витрати, підвищити мотивацію закладів до розвитку та поліпшити освітні результати, водночас зменшуючи соціальну нерівність у доступі до якісної освіти.

Сучасне фінансування освіти в умовах адаптивного управління орієнтоване на ефективність, результативність та стимулювання інновацій. Традиційні моделі, засновані лише на нормативних підходах та централізованому розподілі ресурсів, не завжди забезпечують розвиток освітніх закладів і впровадження нових методик.

Саме тому актуальними стають інноваційні механізми фінансування, які поєднують державний контроль із гнучкістю, автономією закладів і стимулюванням результатів.

Програмне фінансування передбачає виділення коштів закладам освіти на конкретні проекти, програми чи напрямки діяльності з чітко визначеними цілями та очікуваними результатами. Результативне фінансування орієнтується на досягнення конкретних показників ефективності, що дозволяє оцінювати вплив фінансових ресурсів на якість освіти.

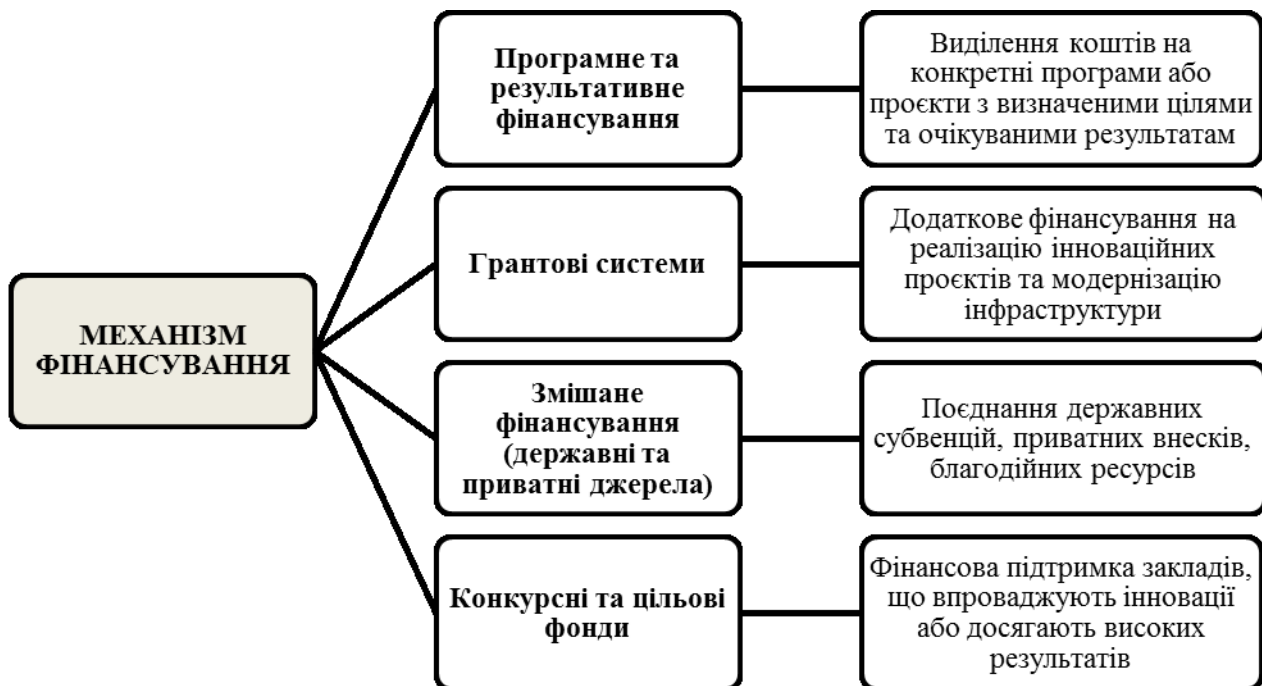


Рис. 1.3. Інноваційні механізми фінансування освіти в умовах адаптивного управління

Джерело: розробка автора

Грантові механізми забезпечують додаткові ресурси для впровадження інноваційних освітніх проєктів, розвитку педагогічної майстерності та модернізації інфраструктури. Вони сприяють конкуренції між закладами освіти, стимулюючи впровадження нових технологій та методик, а також підвищення мотивації педагогів і адміністрацій. Для України грантові системи стають ефективним інструментом залучення міжнародної підтримки та приватних інвестицій у сферу освіти.

Змішане фінансування поєднує державні субвенції з приватними внесками, благодійними ресурсами та грантовими програмами. Така модель дозволяє розширити фінансову базу закладів освіти, стимулює конкуренцію між ними та підвищує відповідальність за освітні результати. Водночас вона вимагає механізмів контролю та прозорості, аби уникнути соціальної нерівності у доступі до освітніх ресурсів.

Конкурсні та цільові фонди створюють умови для фінансового заохочення освітніх закладів, які впроваджують інноваційні практики та досягають високих результатів. Такі механізми дозволяють спрямовувати ресурси на пріоритетні напрями розвитку, підтримувати STEM-програми, цифровізацію освіти та інклюзивні проекти. Досвід зарубіжних країн та аналіз української практики свідчать, що конкурсний підхід підвищує мотивацію закладів до розвитку та забезпечує більш ефективне використання фінансових ресурсів [32]

Інноваційні підходи до фінансування освіти виступають важливим чинником розвитку освітньої системи, оскільки вони поєднують гнучкість управління ресурсами, стимулювання ефективності та підтримку інноваційних практик. У науковій літературі підкреслюється, що такі підходи створюють передумови для системного підвищення якості навчального процесу, покращення освітніх результатів і забезпечення конкурентоспроможності закладів освіти на національному та міжнародному рівнях.

Використання програмного та результативного фінансування дозволяє закладам освіти планувати ресурси відповідно до конкретних цілей, що стимулює ефективне використання коштів та підвищує відповідальність за досягнуті результати. Результатом цього є покращення навчальних програм, впровадження сучасних педагогічних методик, активне використання цифрових технологій і підвищення рівня компетентностей учнів.

Інноваційне фінансування сприяє також розширенню автономії закладів освіти та стимулює мотивацію педагогічних кадрів. Надання закладам можливості приймати управлінські рішення щодо розподілу ресурсів і реалізації власних освітніх програм створює умови для підвищення професійної активності та творчого підходу в педагогічній

діяльності. Це, у свою чергу, сприяє формуванню більш гнучких і адаптивних освітніх структур, здатних ефективно реагувати на зміни суспільних потреб і вимог ринку праці.

Особливу роль інноваційні механізми відіграють у забезпеченні інклюзивної освіти та соціальної справедливості. Вони дозволяють спрямовувати додаткові ресурси на підтримку учнів із особливими освітніми потребами, дітей із малозабезпечених та соціально вразливих сімей, що гарантує рівний доступ до якісної освіти. Згідно з даними українських та міжнародних дослідників, орієнтація фінансування на інклюзію не лише підвищує соціальну ефективність освітньої системи, а й зміцнює її легітимність у суспільстві, формує культуру рівності та соціальної відповідальності.

Таким чином, інноваційні підходи до фінансування освіти забезпечують комплексний розвиток освітньої системи: вони підвищують академічні результати та якість навчання, стимулюють автономію та професійну активність педагогів, а також сприяють соціальній справедливості та інклюзивності. Впровадження цих механізмів у національну практику дозволяє формувати освітню систему, яка відповідає вимогам сучасного суспільства та інтегрується у міжнародний освітній простір.

Впровадження інноваційних моделей фінансування освіти, незважаючи на їх потенційні переваги, стикається з комплексом проблем, що обмежують ефективність та результативність цих підходів. Однією з головних проблем є недостатня нормативна база та правова регламентація.

В сучасній українській системі освіти відсутні чіткі правові механізми для широкого впровадження програмного та результативного фінансування, грантових систем та змішаних моделей, що ускладнює легітимне і прозоре

використання ресурсів на рівні закладів освіти та місцевих органів управління. Це створює ситуацію, коли інноваційні підходи впроваджуються фрагментарно або в обмежених межах, що знижує їхній ефект та ускладнює масштабування на національному рівні.

Ще однією важливою проблемою є ризики нерівності у доступі до ресурсів. Децентралізовані та змішані моделі фінансування можуть спричиняти дисбаланс між багатшими і біднішими регіонами, створюючи нерівні умови для розвитку закладів освіти. Це особливо актуально для сільських та віддалених громад, де фінансова база є обмеженою, і заклади не завжди мають можливість залучати додаткові джерела фінансування. Внаслідок цього зростає соціальна нерівність у доступі до якісної освіти та ризик послаблення інноваційного потенціалу системи в цілому [7, с. 130].

Крім того, складність моніторингу та оцінки результатів фінансування виступає серйозним викликом для впровадження інноваційних моделей. Програмне та результативне фінансування потребує розробки чітких критеріїв оцінки ефективності та прозорого контролю за використанням коштів. Однак у багатьох випадках відсутні достатні аналітичні інструменти та професійні кадри, здатні здійснювати якісний моніторинг. Це може призводити до непрозорості фінансових потоків, нераціонального розподілу ресурсів та обмеження стимулюючого ефекту інноваційного фінансування.

Таким чином, ефективна реалізація інноваційних моделей фінансування освіти потребує комплексного підходу: посилення нормативного забезпечення, розробки механізмів контролю та оцінки результатів, а також впровадження заходів для мінімізації соціальної нерівності та забезпечення доступності ресурсів для всіх закладів освіти.



Рис. 1.4. Позитивні ефекти та виклики впровадження інноваційного фінансування освіти

Джерело: розробка автора

В умовах модернізації освітньої системи України особливе значення набуває адаптація інноваційних моделей фінансування, які зарекомендували себе у зарубіжній практиці. Інноваційне фінансування охоплює низку механізмів, серед яких програмне та результативне фінансування, залучення грантових та приватних джерел, а також інтеграція цифрових технологій у процес управління ресурсами. Адаптація цих механізмів до українських умов є складним, але необхідним завданням для підвищення ефективності системи освіти та забезпечення її конкурентоспроможності.

Одним із пріоритетних напрямів є впровадження програмного та результативного фінансування у локальні громади. Такий підхід передбачає виділення коштів на конкретні освітні програми та проекти з визначеними цілями та очікуваними результатами. Це дозволяє закладам освіти ефективніше планувати витрати, спрямовувати ресурси на пріоритетні напрями та оцінювати досягнення конкретних результатів. Українські дослідники зазнача-

ють, що надання фінансової автономії громадам стимулює місцеві органи управління шкіл до впровадження нових методик, модернізації матеріально-технічної бази та створення умов для розвитку педагогічної творчості. Міжнародний досвід, зокрема в Канаді та Австралії, показує, що локальна автономія у фінансуванні сприяє більш точному та ефективному розподілу ресурсів відповідно до потреб громади та специфіки навчальних закладів [8]

Другим важливим аспектом є розвиток прозорих механізмів контролю та звітності. Інноваційне фінансування передбачає систематичне оцінювання ефективності використання коштів, що потребує впровадження сучасних інструментів моніторингу. В Україні відсутність єдиної платформи для звітності та контролю може значно знижувати ефективність впровадження програмного та результативного фінансування. Дослідження свідчать, що прозорі механізми контролю дозволяють не лише підвищити довіру громадськості до освітніх закладів, але й стимулювати педагогів до активної участі у впровадженні інновацій. Зарубіжний досвід, зокрема у Скандинавських країнах, демонструє ефективність електронних платформ для контролю фінансових потоків, які дозволяють оцінювати як кількісні, так і якісні показники діяльності шкіл [28, с. 140].

Третім напрямом є залучення приватних та грантових джерел для стимулювання інновацій. Додаткові фінансові ресурси дозволяють закладам освіти реалізовувати інноваційні проєкти, модернізувати інфраструктуру та впроваджувати нові педагогічні технології. Грантове фінансування створює мотиваційний ефект, стимулюючи конкуренцію між школами та закладами освіти, що в результаті підвищує їхню якість та ефективність. Для України залучення грантових та приватних ресурсів є важливим

інструментом компенсації обмежених державних бюджетів, проте потребує чітких правил розподілу та контролю за використанням коштів, щоб уникнути нерівності у доступі до ресурсів [33].

Четвертим важливим напрямом є інтеграція цифрових технологій у процес фінансового планування та управління. Цифрові платформи дозволяють автоматизувати процеси бюджетування, розподілу коштів та моніторингу використання ресурсів, підвищуючи прозорість і оперативність управлінських рішень. Досвід Швеції та Данії демонструє, що цифрові системи дозволяють забезпечити доступність інформації для громадськості та підвищити ефективність контролю, одночасно сприяючи підвищенню якості управління на рівні шкіл і громад [35].

Аналіз можливостей адаптації інноваційних підходів до українських умов свідчить про наявність низки переваг та важливих умов їх реалізації. По-перше, системність підходів та взаємозв'язок між фінансовими інноваціями і якістю освіти дозволяють створювати цілісні механізми стимулювання ефективності, модернізації та розвитку педагогічної діяльності. По-друге, впровадження прозорих механізмів контролю та звітності, залучення додаткових ресурсів і цифровізація процесів управління сприяють підвищенню адаптивності та ефективності використання обмежених фінансових ресурсів.

Таким чином, успішна адаптація інноваційних моделей фінансування в Україні потребує комплексного підходу, який поєднує фінансові, нормативні, технологічні та управлінські інструменти. Реалізація таких підходів створює умови для системного підвищення якості освіти, розвитку закладів та педагогів, а також забезпечує інклюзивність і соціальну справедливість освітньої системи.

Список використаних джерел:

1. Антологія текстів з реформування освіти в Україні: (1991–2017) : хрестоматія / НАПН України, ДНПБ України ім. В. О. Сухомлинського ; упоряд.: Сухомлинська О. В., Березівська Л. Д., Гавриленко Т. Л. та ін. ; наук. ред.: Сухомлинська О. В., Березівська Л. Д. Вінниця : ТОВ «ТВОРИ», 2019. 526 с
2. Бабаєв В. М. Адміністративне управління територіальними громадами. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 292 с.
3. Боголіб Т. М. Фінансове забезпечення розвитку вищої освіти і науки в трансформаційний період: монографія. К., 2006. 324 с.
4. Боголіб Т. Фінансове забезпечення освітньої галузі України: існуючі проблеми та перспективи їх вирішення. Економіст. 2015. № 8. С. 1-6.
5. Бюджетний кодекс України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2010, № 50-51, ст. 572. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
6. Василик О. Д. Бюджетна система України: підруч. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 544 с.
7. Возняк Г. Децентралізація освіти: вітчизняні реалії та напрями реформування. *Світ фінансів*. 2020. Вип. 1. С. 128-139.
8. Гринькевич М. В., Садова У. Я., Левицька О. О. International experience in monitoring graduates' employment and ways of its application in Ukraine. ResearchGate. 2019. URL: <https://www.researchgate.net/publication/332599303>
9. Гринькевич О. С. Управління конкурентоспроможністю вищої освіти в Україні: інституційний аналіз і моніторинг: монографія. Львів: Вид-во ЛНУ імені Івана Франка, 2018. 412 с.
10. Гриньова М. В. Інтерв'ю: про багатоканальне фінансування та інноваційні підходи у сфері освіти. Інтернет-видання «Полтавщина». 2021. URL: <https://poltava.to/news/62554>
11. Грішнова О. Зарубіжний досвід фінансування освіти та перспективи його застосування в Україні. Наукові праці НДФІ. К.: НДФІ, 2000. Вип. 10-11. С. 214-222.
12. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua>.
13. Децентралізація в Україні. URL: <https://decentralization.ua>.
14. Деякі питання розподілу освітньої субвенції у 2023 році: постанова КМУ від 28.12.2022 р. № 1444. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1444-2022-%D0%BF>.

15.Калініна Л. М., Калініна Г. М., Лісова Н. І., Мосякова І. Ю., Нідзієва В. А. Механізми реалізації державно-громадського управління закладами освіти в умовах самоврядування. Київ : Видавничий дім «Освіта», 2024. 124 с.

16.Конституція України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141 URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.

17.Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади: розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 р. № 333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text>.

18.Концепція розвитку освіти України на період 2015–2025 рр. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/NT1078>.

19.Лукіна Т.О. Управління якістю загальної середньої освіти: навчально-методичний посібник. Київ.: Педагогічна думка, 2020. 230 с.

20.Міністерство фінансів України. Бюджетна звітність та аналітика. URL: <https://mof.gov.ua>.

21.Онаць О. М., Саух І. В., Чижевський Б. Г., Попович Л. М., Данко А. Ю. Державно-громадське управління закладами загальної середньої освіти на засадах суб'єктної партнерської взаємодії. Київ : Видавничий дім «Освіта», 2024. 228 с.

22.Організація економічного співробітництва та розвитку. URL: <https://mfa.gov.ua/mizhnarodni-vidnosini/organizaciya-ekonomichnogo-spivrobotnictva-ta-rozvitku>.

23.Про вищу освіту: закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII // Відомості Верховної Ради України. 2014. № 37–38, № 39. Ст. 2004. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.

24.Про добровільне об'єднання територіальних громад: закон України від 05.02.2015 р. № 157-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2015. № 13. Ст. 91. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19>.

25.Про освіту: закон України №2145-VIII від 05.09.2017. Відомості Верховної Ради. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>.

26.Про повну загальну середню освіту: закон України від 16.01.2020 р. № 463-IX. Відомості Верховної Ради України. 2020. № 31. Ст. 226. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20>

27.Терещенко Т. Г. Перспективи запровадження нових інструментів фінансування освіти в Україні. *Наука та освіта: науково-методичний журнал*. 2019. № 1. С. 43–52. URL: https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2019/09/1_2019.pdf

28.Трансформація моделей управління освітою в територіальних громадах: стан, проблеми, перспективи: колективна

монографія / За заг.ред. Клясен Н. Л., Пушкарьова Т.О. Київ : ТОВ НВП «Росток А. В. Т.», 2022. 428 с.

29.Ярош А. О. Способи фінансування загальної середньої освіти в зарубіжних країнах. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Юриспруденція. 2015. Вип. 16 (1). С. 99–101.

30.Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. 3rd ed. Chicago: University of Chicago Press, 1993. 412 p.

31.Bjork, C. *Education Policy and the Role of the State in Latin America*. New York: Routledge, 2011. ISBN 978-0415888837.

32.Bush, T., Middlewood, D. *Leading and Managing People in Education*. London: Sage Publications, 2013.

33.Eurydice. *Key Data on Education in Europe 2020*. Brussels: European Commission, 2020. URL: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/key-data-education-europe-2020_en

34.Hood, C. A Public Management for All Seasons? *Public Administration*. 1991. Vol. 69, No. 1. P. 3–19. DOI: 10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.

35.Lauglo, J., Ottoson, J. *School-Community Relationships in Basic Education: A Global Perspective*. Paris: UNESCO, 2007.

36.OECD. Education at a Glance 2023. DOI: <https://doi.org/10.1787/69096873-e>

37.OECD. PISA 2022 Results: What Students Know and Can Do. Volume I, 2023 Edition. Paris: OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.oecd.org/pisa/publications/pisa-2022-results.htm>

38.Patrinou H. A. Private Education Provision and Public-Private Partnerships. Washington, DC: World Bank, 2016. 72 p. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/24801>

39.Pollitt, C. The Essential Public Manager. Buckingham: Open University Press, 2003. 312 p.

40.UNESCO. Global Education Monitoring Report 2022. URL: <https://www.unesco.org/gem-report/>

41.World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2020>.

РОЗДІЛ 2. ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ТА ЕКОНОМІЧНА АДАПТАЦІЯ: СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Гончар Г. П.

кандидат економічних наук, доцент
*Чортківський навчально-науковий інститут
підприємництва і бізнесу
Західноукраїнського національного університету*

Вербіцька І. І.

кандидат економічних наук, доцент
*Чортківський навчально-науковий інститут
підприємництва і бізнесу
Західноукраїнського національного університету*

ФОНДОВИЙ РИНОК ЯК ПЛАТФОРМА ЕКОНОМІЧНОЇ АДАПТАЦІЇ: СТРАТЕГІЧНА РОЛЬ СТРАХОВИХ ПРОДУКТІВ У ПОСТКРИЗОВОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ

У сучасних умовах посткризового відновлення Україна стикається з безпрецедентними викликами, що охоплюють усі сфери економіки – від макрофінансової стабільності до інституційної трансформації. Особливої уваги набуває питання ефективного функціонування фондового ринку як ключового елемента фінансової інфраструктури, здатного забезпечити мобілізацію інвестицій, підтримку підприємницької активності та формування довгострокових джерел фінансування.

Фондовий ринок, за своєю природою, є індикатором довіри до економіки, а також інструментом перерозподілу капіталу між секторами. Після потрясінь, спричинених війною, пандемією й енергетичною нестабільністю, саме біржова платформа може стати полем для випробування нових фінансових механізмів та адаптивних рішень. Фондовий ринок у цій моделі виступає майданчиком, де концентруються капітал і ризики, а також зароджуються нові фінансові інструменти для швидкого реагування на макроекономічні виклики. Він здатен акумулювати фінансові ресурси, спрямовувати їх у стратегічні галузі, стимулювати інновації та сприяти структурній перебудові економіки.

Однак реалії українського фондового ринку свідчать про низький рівень активності, обмежену кількість емітентів, слабку участь інституційних інвесторів та недостатню глибину ринку. Однією з причин цього є високий рівень ризиків, що супроводжують біржову діяльність: політична нестабільність, валютні коливання, недосконалість регуляторного середовища, а також обмежений доступ до страхових механізмів, які могли б компенсувати ці ризики.

У цьому контексті страхові продукти набувають стратегічного значення як інструменти буферизації ризиків і підвищення інвестиційної привабливості.

Інтеграція таких рішень дозволяє страхувати ризики невиконання зобов'язань емітентів, хеджувати коливання ринкової вартості активів за допомогою кредитно-дефолтних свопів, захищати біржові платформи від кіберзагроз та впроваджувати parametric-моделі для автоматичних виплат за попередньо визначених сценаріїв.

Завдяки цьому фондовий ринок не просто акумулює ресурси, а стає платформою економічної адаптації, здат-

ною швидко реагувати на шоки та відновлювати довіру учасників.

Таким чином, дослідження стратегічної ролі страхових продуктів у функціонуванні фондового ринку України є надзвичайно актуальним. Воно дозволяє не лише окреслити перспективи фінансової стійкості, а й сформуванати практичні орієнтири для економічної адаптації в умовах невизначеності. Результати такого дослідження можуть стати основою для оновлення регуляторної політики, розвитку страхового ринку та активізації біржової діяльності, що в сукупності сприятиме формуванню нової архітектури фінансової системи України.

Фондовий ринок у сучасній економічній теорії розглядається як ключовий елемент фінансової системи, що забезпечує ефективний перерозподіл капіталу, формування ринкової вартості активів та мобілізацію інвестиційних ресурсів. Його функціонування є особливо важливим у періоди економічної нестабільності, коли традиційні джерела фінансування втрачають ефективність, а потреба в гнучких і прозорих механізмах залучення капіталу зростає. У цьому контексті фондовий ринок постає не лише як інструмент інвестування, а як платформа економічної адаптації, здатна акумулювати фінансові ресурси та спрямовувати їх у стратегічно важливі галузі, що потребують відновлення.

У науковій літературі поняття «фондовий ринок» трактується багатогранно, з урахуванням економічних, правових, соціальних та інституційних аспектів. Різні автори акцентують увагу на окремих функціях та характеристиках цього ринку, що дозволяє сформуванати комплексне уявлення про його сутність.

Так, В.І. Павлов, І. І. Пилипенко, І. Кривовязюк розглядають фондовий ринок як специфічний тип ринку, що

забезпечує швидку мобілізацію, ефективний розподіл і раціональне розміщення фінансових ресурсів у соціально-економічному просторі держави. Вони підкреслюють, що цей процес відбувається з урахуванням інтересів суспільства через емісію цінних паперів різними емітентами. Таким чином, фондовий ринок постає як механізм реалізації суспільно значущих фінансових процесів [1].

О. Р. Романенко акцентує на тому, що фондовий ринок є сферою реалізації відносин власності, де відбувається вільне переміщення цінних паперів між секторами економіки. Автор підкреслює його роль у формуванні фінансових джерел економічного зростання, концентрації інвестиційних ресурсів, а також створенні умов для конкуренції та обмеження монополізму. Такий підхід дозволяє розглядати фондовий ринок як інструмент економічної демократії та ринкової рівноваги [2].

О. І. Коваль визначає, що фондовий ринок виконує функцію акумулювання та перерозподілу фінансових ресурсів, забезпечуючи зв'язок між інвесторами та емітентами, що сприяє фінансовій інтеграції економічних суб'єктів [3].

Л. О. Шкварчук пропонує розглядати фондовий ринок як систему економіко-правових відносин, пов'язаних із випуском та обігом цінних паперів. Така інтерпретація акцентує на нормативно-правовому аспекті функціонування ринку, що є особливо важливим у контексті регуляторної політики та захисту прав інвесторів [4].

І. Є. Якушева акцентує на ключовій ролі фондового ринку як одного з основних механізмів акумулювання заощаджень домогосподарств та їх подальшої трансформації в інвестиційні ресурси. Такий підхід дозволяє розглядати фондовий ринок не лише як інструмент торгівлі

цінними паперами, а як ефективну форму фінансової інтермедіації, що забезпечує мобілізацію внутрішніх фінансових резервів економіки та сприяє їх продуктивному використанню в реальному секторі. У цьому контексті ринок виконує функцію посередника між заощадниками та інвесторами, формуючи інституційне середовище для сталого економічного розвитку [5].

Українські дослідники В. Я. Голюк, В. З. Кузьмінський та О. Г. Чумаченко трактують фондовий ринок як інституційне середовище, що забезпечує мобілізацію капіталу та сприяє ефективній трансформації заощаджень у інвестиційні ресурси. У їхньому дослідженні ринок цінних паперів постає як платформа для реалізації інвестиційних стратегій, де відбувається формування прав власності, оцінка фінансових ризиків та узгодження очікувань прибутковості між учасниками. Такий підхід дозволяє розглядати фондовий ринок не лише як механізм фінансової інтермедіації, а й як ключовий елемент економічної системи, що забезпечує ефективний розподіл ресурсів та підтримує інвестиційну активність [6].

Узагальнюючи наведені підходи, можна стверджувати, що фондовий ринок є багатофункціональною системою, яка виконує роль посередника між емітентами та інвесторами, забезпечує мобілізацію капіталу, регулює відносини власності, сприяє економічному зростанню та формує інституційні умови для розвитку конкурентного середовища. Його сутність охоплює як економічні, так і правові компоненти, що робить його ключовим елементом фінансової архітектури держави.

У дослідженні «*The Stock Market and Investment: Is the Market a Sideshow?*» автори R. Morck, A. Shleifer та R. Vishny трактують фондовий ринок як багатомірне явище, що справляє вплив на реальну економічну актив-

ність. Автори виокремлюють чотири функції ринку: пасивний індикатор майбутньої активності, джерело інформації для менеджерів, інструмент фінансування та соціальний тиск на управлінські рішення. Кожна з цих ролей підкреслює важливість ринкових сигналів для стратегічного планування корпорацій і держави [7].

Investopedia описує фондовий ринок як широку мережу бірж, брокерів та позабіржових майданчиків, де відбувається купівля-продаж акцій публічних компаній. Така інфраструктура забезпечує ліквідність активів, сприяє капіталізації емітентів і стимулює інвестиційну активність як індивідуальних, так і інституційних учасників. Наявність прозорих і регульованих торгових платформ знижує бар'єри входу на ринок, підвищує рівень довіри інвесторів до фінансової системи та формує сприятливе середовище для реалізації інвестиційних стратегій [8].

У матеріалах *Encyclopaedia Britannica* фондова біржа визначається як організований ринок цінних паперів, основними функціями якого є забезпечення ліквідності активів та формування ефективного механізму ціноутворення. Така інституційна структура сприяє перерозподілу капіталу між емітентами та інвесторами, а також слугує платформою для вираження ринкових очікувань через динаміку котирувань. Організованість біржового простору підвищує стандарти прозорості, забезпечує регуляторну відповідність учасників торгівлі та формує довіру до фінансової системи [9].

А. Rjumohan у роботі «Stock Markets: An Overview and A Literature Review» розглядає фондовий ринок як невід'ємну складову фінансової системи, що сприяє її ефективному функціонуванню через зниження транзакційних витрат та підвищення прозорості. Автор акцентує увагу на тісному взаємозв'язку між фондовим ринком та

іншими сегментами економіки, підкреслюючи його роль у мобілізації фінансових ресурсів, оптимізації розподілу капіталу та стимулюванні інноваційного розвитку. Такий підхід демонструє, що стабільно функціонуючий фондовий ринок є важливим чинником економічного зростання, здатним впливати на темпи модернізації та інвестиційну активність у країні [10].

Узагальнюючи наведені підходи, можна стверджувати, що фондовий ринок – це інституційно збудована система економічних і правових відносин, що здійснює мобілізацію та розміщення капіталу через первинне та вторинне обіги цінних паперів, забезпечує формування й розподіл прав власності, створює інформаційне середовище для ціноутворення та управління ризиками, сприяє конкуренції та стійкому економічному зростанню. Він включає біржі, депозитарії, регуляторів та учасників (інституційних і роздрібних інвесторів), а його функції охоплюють фінансову інтермедіацію, правове регулювання обігу паперів, інформаційну прозорість і механізми хеджування через деривативи.

Разом із тим фондовий ринок сприймається як інституційний механізм, що забезпечує первинний випуск і вторинний обіг цінних паперів та інших фінансових активів, сприяючи мобілізації капіталу й ефективному розподілу ресурсів між учасниками. Він поєднує функції формування цінових сигналів, ліквідності та перерозподілу ризиків між емітентами й інвесторами.

У контексті класичного підходу до аналізу функціонального призначення фондового ринку, дослідники традиційно розрізняють дві основні групи функцій: загальноринкові та специфічні. Загальноринкові функції є характерними для будь-якого типу ринку, тоді як специфічні – відображають унікальні особливості саме фондового сег-

мента. Такий поділ активно використовується у наукових працях, зокрема у дослідженні С. М. Еша «Фінансовий ринок», де автор детально розглядає кожну з функцій, акцентуючи на їх ролі у забезпеченні ефективного функціонування фінансової системи [11]

У сучасному економічному середовищі, що зазнає впливу глобалізаційних процесів, цифрових технологій та зростаючої уваги до принципів сталого розвитку, функціональне призначення фондового ринку суттєво трансформується. Традиційна класифікація його функцій, яка охоплює загальноринкові та специфічні напрями, поступово доповнюється новими аспектами, що відповідають викликам часу та потребам інноваційної фінансової екосистеми.

Серед розширених загальноринкових функцій варто насамперед виокремити фінансову інклюзію. Завдяки розвитку цифрових сервісів, мобільних додатків та он-лайн-платформ, участь у фондовому ринку стала доступною для ширшого кола суб'єктів – від приватних інвесторів до представників малого бізнесу. Це сприяє демократизації фінансових процесів, розширенню інвестиційної бази та формуванню нових моделей накопичення капіталу.

Не менш важливою є функція формування фінансової культури. Біржові механізми, у поєднанні з освітніми ініціативами, стимулюють розвиток інвестиційної грамотності, заохочують довгострокове планування та відповідальне управління особистими фінансами. У результаті формується нова поведінкова парадигма, що базується на усвідомленому прийнятті фінансових рішень.

Інтеграція принципів сталого розвитку (ESG) у діяльність фондового ринку є ще одним важливим напрямом його еволюції. Залучення капіталу до екологічних, соціальних та управлінських проєктів дозволяє не лише реалізовувати глобальні цілі сталого розвитку, а й підви-

щувати прозорість, відповідальність та довіру до фінансових інструментів. ESG-фінансування поступово перетворюється на окремий сегмент ринку, що має власні стандарти, індикатори та механізми оцінки.

Серед нових специфічних функцій фондового ринку особливої уваги заслуговує цифрова трансформація. Ринок дедалі частіше виступає платформою для впровадження фінтех-рішень, таких як блокчейн, токенизація активів, смарт-контракти. Це змінює традиційні механізми торгівлі, обліку та зберігання активів, підвищуючи ефективність, швидкість і безпеку фінансових операцій.

У періоди економічної нестабільності фондовий ринок може виконувати функцію антикризової стабілізації. Через емісію спеціалізованих облігацій, державні інтервенції та механізми реструктуризації боргових зобов'язань, ринок здатен підтримувати ключові сектори економіки, знижуючи навантаження на бюджет та забезпечуючи фінансову стійкість.

Міжнародна інтеграція капіталу є ще одним важливим вектором розвитку. Участь у глобальних біржах, індексах та фінансових платформах забезпечує транскордонний рух інвестицій, сприяє економічній інтеграції, підвищує конкурентоспроможність національних емітентів та відкриває нові можливості для диверсифікації джерел фінансування.

Актуальність зазначених функцій підтверджується сучасними дослідженнями. Зокрема, аналітичні ресурси InvestingBrokers.com акцентують увагу на ролі фондового ринку в управлінні ризиками, підтримці інновацій та формуванні економічної поведінки. У свою чергу, МВА Knowledge Base підкреслює значення ринку як посередника між заощадженнями та інвестиціями, особливо в

умовах цифрової трансформації, що змінює структуру фінансових потоків і механізми їх розподілу [12].

На сьогоднішній час, фондовий ринок України перебуває на стику глобальних змін і внутрішніх викликів. З одного боку – цифровізація, зелена економіка та освітні ініціативи створюють нові можливості для залучення капіталу. З іншого – війна, економічна нестабільність і геополітична напруга вимагають гнучких механізмів реагування. У таблиці нижче наведено приклади реалізації сучасних функцій фондового ринку в Україні (табл. 1)

Таблиця 1

Сучасні функції фондового ринку

Функція	Опис
Фінансова інклюзія	Забезпечення доступу до інвестування для широкого кола громадян
Сталий розвиток та ESG	Спрямування капіталу в екологічні, соціальні та управлінські проекти
Цифрова трансформація	Використання цифрових технологій, блокчейну, токенизації у ринкових процесах
Кризове реагування	Застосування ринкових механізмів для стабілізації економіки у період потрясінь
Транснаціональний капіталопотік	Забезпечення руху інвестицій між країнами, інтеграція у глобальні ринки
Поведінкова функція	Формування фінансової культури, підвищення рівня інвестиційної грамотності

У табл. 1 наведено приклади практичної реалізації ключових функцій фондового ринку через інституційні механізми, фінансові інструменти та нормативні ініціативи. Завдяки розвитку цифрових платформ участь роздрібних інвесторів у торгівлі цінними паперами значно розширилася, що сприяє формуванню довгострокової культури накопичення капіталу. Інтеграція принципів сталого розвитку та ESG-стандартів проявляється через

випуск «зелених» облігацій для екологічних проєктів, який відповідає міжнародним вимогам прозорості фінансування [13] Спеціальні правові режими, наприклад Diia City, та токенизація активів скорочують час і витрати на емісію та проведення транзакцій, підвищуючи загальну ефективність ринкових операцій [14].

В умовах військових дій та економічних потрясінь випуск військових і кризових облігацій забезпечує стабілізацію соціальної та оборонної сфер без ризику надмірного розширення грошової маси [15]. Вихід українських емітентів на міжнародні майданчики сприяє залученню транснаціонального капіталу, підвищенню інвестиційної привабливості та диверсифікації джерел фінансування [16]. Одночасно освітні програми та інформаційні кампанії формують фінансову грамотність населення, закладаючи основу для більш усвідомленого ставлення до заощаджень і інвестицій [17].

Таким чином, наведені приклади демонструють, що фондовий ринок України не лише виконує традиційні функції, але й активно впроваджує нові інструменти відповідно до сучасних викликів і глобальних тенденцій, підтверджуючи свій потенціал як драйвера економічної модернізації та фінансової стабільності.

У науковій літературі фондовий ринок традиційно класифікують за різними ознаками, що допомагає розкрити його структуру й функціональні можливості.

Первинний ринок – це сегмент, де відбувається емісія нового капіталу й залучення інвестицій безпосередньо від учасників. Через первинні розміщення цінних паперів корпорації та держава отримують фінансування для довгострокових проєктів, водночас інвестори набувають права власності або кредитні зобов'язання. Вторинний ринок, навпаки, забезпечує обіг уже випущених інструментів,

формує ліквідність і механізм ринкового ціноутворення, оскільки покупці й продавці регулярно визначають справжню вартість активів [18].

За географічним критерієм фондовий ринок поділяють на національні, регіональні та міжнародні майданчики. Національні біржі орієнтовані на внутрішніх емітентів та інвесторів, регіональні об'єднують сусідні країни чи економічні зони, а міжнародні – на глобальну торгівлю цінними паперами. Кожен рівень має власні регуляторні рамки й стандарти звітності, що впливає на привабливість ринку для транснаціонального капіталу [19].

Ще одна важлива ознака класифікації – тип активів. Тут вирізняють ринки акцій, облігацій, похідних інструментів (форварди, ф'ючерси, опціони) та фондових індексів. Ринки акцій служать для мобілізації власного капіталу компаній, ринки облігацій – для позик із фіксованою або змінною ставкою, а ринки похідних інструментів дають змогу керувати ризиками через хеджування або спекуляцію. Індексні сегменти використовуються для відстеження загальних трендів і створення відповідних індексних фондів (ETF) [20].

Структура фондового ринку базується на трьох взаємопов'язаних компонентах. Інститути – це біржі, депозитарії, реєстратори та регулятори, які встановлюють правила торгівлі, здійснюють облік прав власності та наглядають за дотриманням нормативних вимог. Механізми – аукціони, маркет-мейкери, кліринг і розрахунки – відповідають за організацію торгів і забезпечують безперервність ринку, а також своєчасне й безпечне виконання угод. Інструменти – акції, облігації, похідні контракти та інвестиційні сертифікати – є безпосереднім об'єктом угод і основою для управління портфелем і ризиками учасників ринку [21].

Разом ці елементи створюють динамічну платформу економічної адаптації, де синергія інституцій, механізмів і інструментів забезпечує мобілізацію капіталу, ефективно перерозподілення ресурсів і управління ризиками в умовах постійних макроекономічних і технологічних змін.

У контексті стрімкого розвитку фінансових технологій (фінтеху) спостерігається трансформація традиційної класифікації фондового ринку. Замість класичних поділів за типами активів або географічними ознаками, дедалі більшої актуальності набувають нові сегменти, що формуються під впливом цифровізації, екологічних викликів та соціальних запитів.

У зв'язку з цим особливої уваги заслуговує питання інтеграції страхових механізмів у структуру фондового ринку. Страхування фінансових ризиків, зокрема ризику невиконання зобов'язань емітентами, ризику втрати капіталу, а також кіберризиків, може суттєво підвищити рівень захищеності інвесторів та сприяти формуванню довіри до ринку. Як зазначає Я. В. Парфьонов, страхові продукти, адаптовані до специфіки фондового ринку, здатні не лише компенсувати втрати, а й виступати інструментом стабілізації ринкових процесів [22]. У розвинених фінансових системах страхування є невід'ємною частиною біржової інфраструктури, тоді як в Україні його застосування залишається обмеженим і недостатньо регламентованим.

Теоретичні основи страхування в контексті фондового ринку також охоплюють поняття хеджування – стратегії управління ризиками, що передбачає використання фінансових інструментів для зниження потенційних втрат. Hull у своїй праці «Options, Futures, and Other Derivatives» наголошує, що хеджування є не лише технічним інструментом, а й концептуальною основою для побудови сис-

теми захисту інвестора [23]. У поєднанні зі страховими продуктами хеджування дозволяє створити багаторівневу модель управління ризиками, що особливо актуально в умовах високої волатильності ринку.

Одним із таких сегментів є ринок цифрових активів, який охоплює токенизовані цінні папери, криптовалюти та інші форми цифрового капіталу. Цей напрямок поступово формує власну інфраструктуру – від реєстраторів на основі блокчейн-технологій до ліцензованих криптобірж, що забезпечують торгівлю та зберігання активів. Така еволюція дозволяє не лише розширити спектр інструментів, доступних інвесторам, а й підвищити швидкість, прозорість та безпеку фінансових операцій.

Водночас масштабна цифровізація торгівлі створює й нові вимоги до систем управління ризиками: коли операції проходять за мілісекунди, а цінові шоки можуть поширюватися блискавично, потрібні інструменти, здатні миттєво реагувати без тривалих перевірок. Саме в таких умовах на перший план виходять *parametric*-моделі страхування, де виплати ініціюються автоматично за чітко визначеними тригерами. Це дозволяє мінімізувати затримки у відшкодуванні та гарантувати прозорість умов ще на етапі укладення договору.

Практика застосування *parametric insurance* ґрунтується на чітко визначених індексах чи показниках (тригерах), такі як рівень опадів, температура повітря або падіння ринкового індексу нижче встановленої межі. Після настання події – наприклад, посухи, заморозків або обвалу індексу – виплата здійснюється автоматично, без необхідності індивідуальної експертної оцінки збитків. Це значно скорочує час і витрати на врегулювання, усуває моральний ризик та підвищує прозорість угод, адже обидві сторони чітко розуміють правила активації покриття

вже на етапі укладення договору [24]. У сільськогосподарському секторі, де втрати від кліматичних катаклізмів можуть вимірюватися сотнями мільйонів доларів, parametric insurance дозволяє фермерам миттєво отримати кошти для відновлення робіт замість тривалого очікування на класичну експертизу. Схожі моделі успішно використовуються й у туристичній галузі для покриття скасування поїздок через погодні умови або техногенні аварії, що доводить універсальність механізму подібних продуктів [25].

Кредитно-дефолтні свопи (CDS) формують інший рівень страхування – захист від кредитного ризику емітента облігацій чи інших боргових паперів. Покупець CDS сплачує регулярну премію, а за настання дефолту емітента отримує компенсацію, рівну різниці між номінальною вартістю активу та його відновною вартістю після стягнення боргу. Такий підхід дозволяє інвесторам хеджувати кредитний ризик без прямого продажу облігацій, підвищуючи ліквідність ринку та знижуючи вартість запозичень для емітентів. За даними світових досліджень, активний ринок CDS сприяє звуженню кредитних спредів і пом'якшенню коливань вартості корпоративних боргових інструментів [26]. Однак у цій моделі зростає значення контрагентського ризику та необхідність чіткого регулювання, що потребує прозорих маржинальних вимог і нагляду з боку фінансових регуляторів.

У контексті облігацій страхові рішення також мають широкий спектр застосування. Одним із найпоширеніших інструментів є кредитно-страхові деривативи (Credit Default Swaps, CDS), які дозволяють інвесторам перестрахувати ризик дефолту емітента. У разі настання ковенантного або фактичного дефолту активується страхова виплата, що компенсує втрати інвестора. Для міжнародних

інвесторів особливо важливим є політичне та трансферне страхування, яке покриває ризики, пов'язані з обмеженням валютного руху, експропріацією активів або форс-мажорними обставинами в країні-емітенті. У великих інфраструктурних або корпоративних проєктах застосовуються гарантійні облигації (surety bonds), за якими страхова компанія гарантує виконання боргових зобов'язань емітента перед інвесторами. Це створює додатковий рівень захисту та підвищує довіру до боргових інструментів [27].

Іншим важливим напрямом є сегмент «зелених» та соціальних облигацій (ESG-бондів). Він об'єднує інвесторів, які орієнтуються на екологічні, соціальні та управлінські критерії проєктів. ESG-інструменти відіграють дедалі важливішу роль у структурі ринку капіталу, оскільки дозволяють спрямовувати фінансові ресурси на підтримку сталого розвитку, енергетичної трансформації та соціальних ініціатив. Водночас вони створюють нові вимоги до звітності, оцінки ризиків та прозорості емітентів.

Особливої уваги заслуговує розвиток ESG-страхування в Європейському Союзі, яке охоплює екологічні, соціальні та управлінські ризики. У рамках програми *Capital Markets Union* Європейська комісія наголошує на необхідності впровадження страхових продуктів, що відповідають принципам сталого розвитку [28] та сприяють зеленому та цифровому переходу [29].

Це відкриває нові можливості для інтеграції фондового ринку у глобальні фінансові потоки та формування нової архітектури фінансової системи, орієнтованої на довгострокову стабільність. Згідно з позицією Insurance Europe, страховий сектор активно підтримує розвиток СМУ як інструменту сталого фінансування, зокрема через

усунення регуляторних бар'єрів та стимулювання довгострокових інвестицій [30].

Європейський центральний банк також підкреслює, що зелений перехід потребує масштабних інвестицій, які можуть бути забезпечені через інтегровані капітальні ринки [31]. Розвиток ESG-фінансових інструментів, таких як зелені облігації та фонди сталого розвитку, сприяє підвищенню стійкості фінансової системи та її здатності до адаптації в умовах кліматичних викликів.

Згідно з дослідженням EFAMA [32], портфелі, в яких активи відбираються за ESG-критеріями (Environmental, Social, Governance) та додатково захищені parametric insurance – автоматичним страхуванням на випадок чітко визначених екологічних шоків – демонструють зниження коливань вартості активів на 5–10% у порівнянні зі стандартними інвестиційними стратегіями. Елемент Environmental у ESG-фільтрації спрямовує інвестиції в компанії з низьким вуглецевим слідом, раціональним використанням природних ресурсів і високою екологічною стійкістю, що зазвичай асоціюється з меншими ризиками кліматичних потрясінь. Соціальний (Social) фактор стимулює відбір емітентів з належними умовами праці, високим рівнем безпеки й етичними ланцюгами постачання, знижуючи ймовірність репутаційних інцидентів. Governance-складова (Governance) закладає вимоги до прозорості управління та відповідальності ради директорів, що підвищує прогнозованість фінансової звітності.

Поєднання ESG-фільтрації з parametric insurance створює синергію двох рівнів захисту. По-перше, ESG-відбір обмежує експозицію портфеля до найбільш волатильних й високоризикових секторів. По-друге, parametric insurance миттєво активує виплату за настання погодних або екологічних тригерів – наприклад, перевищення

порогу посухи чи паводків – без необхідності індивідуального оцінювання збитків. Така структура дозволяє інвесторам швидше покривати непередбачені втрати й згладжувати екстремальні коливання вартості активів, зберігаючи при цьому концентрацію на компаніях із високими стандартами сталого розвитку. Разом ці механізми підвищують стабільність портфеля та сприяють формуванню довгострокового інвестиційного процесу, орієнтованого на соціально-екологічну відповідальність [33].

Таким чином, теоретичні засади функціонування фондового ринку в умовах посткризового відновлення передбачають активне використання страхових продуктів як інструментів управління ризиками, стимулювання інвестиційної активності та формування довіри до фінансових інститутів. Адаптація міжнародного досвіду до українських реалій потребує оновлення нормативно-правової бази, розвитку страхового ринку та формування нових фінансових інструментів, здатних забезпечити стійкість та прозорість фондового ринку.

У сучасному фінансовому середовищі страхування відіграє дедалі важливішу роль як інструмент управління ризиками, особливо у сфері первинного розміщення акцій (IPO), емісії облігацій та функціонування інвестиційних фондів. Ці сегменти ринку є вразливими до широкого спектра ризиків – від ринкових і регуляторних до репутаційних і технічних. Відповідно, страхові рішення, адаптовані до специфіки кожного фінансового інструменту, дозволяють знизити рівень невизначеності для емітентів, інвесторів та інших учасників ринку.

У сфері IPO страхування виконує функцію стабілізації процесу первинного розміщення акцій. Одним із ключових інструментів є підписне страхування, яке покриває ризик недопідписки емісії. Це особливо актуально у ви-

падках, коли попит на акції виявляється нижчим за очікуваний, що може призвести до фінансових втрат емітента та негативного сигналу для ринку. Іншим важливим рішенням є гарантія лістингу – страхова послуга, яка забезпечує компенсацію витрат емітента у разі відмови біржі включити цінні папери до офіційного списку. Такий механізм дозволяє зменшити ризики, пов'язані з процедурними або регуляторними бар'єрами. Окрему увагу слід приділити страхуванню репутаційних втрат, яке захищає керуючих проектом IPO від матеріальних та іміджевих збитків, що можуть виникнути внаслідок порушення вимог розкриття інформації або недотримання норм фінансового регулювання.

Запровадження таких сегментів сприяє поглибленому аналізу попиту і пропозиції на ринку, оскільки дозволяє враховувати не лише фінансові, а й нефінансові ознаки активів. Це, своєю чергою, стимулює еволюцію ринку в напрямку більшої відповідальності, відкритості та довіри між учасниками. Нові класифікаційні підходи не лише відображають сучасні економічні реалії, але й формують основу для майбутньої нормативної та інституційної модернізації фондового ринку.

Однак ефективність фондового ринку значною мірою залежить від здатності учасників управляти ризиками, які супроводжують інвестиційну діяльність. Інвестиційний ризик, як зазначають Sharpe, Alexander і Bailey, є невід'ємною складовою фінансової поведінки, що визначає очікувану дохідність активів та рівень довіри до ринку [33]. У країнах з нестабільною економікою, таких як Україна, ці ризики набувають особливої гостроти: політична невизначеність, валютні коливання, слабка регуляторна база та низький рівень фінансової грамотності створюють бар'єри для розвитку фондового ринку.

Міжнародний досвід підтверджує ефективність інтеграції страхових механізмів у фондовий ринок. У США, наприклад, страхування IPO та відповідальності директорів (D&O Insurance) є стандартною практикою, що дозволяє мінімізувати ризики первинного розміщення акцій та забезпечити юридичний захист учасників ринку [34]. У Німеччині Deutsche Börse активно співпрацює з страховими компаніями для забезпечення стабільності біржових операцій, впроваджуючи страхування технічних збоїв та кіберризиків [35]. У Японії Токійська фондова біржа інтегрувала страхування цифрових ризиків як елемент біржової інфраструктури, що стало відповіддю на зростаючі загрози кібербезпеки [36].

Інвестиційні фонди, як складна форма колективного інвестування, також потребують багаторівневого страхового захисту. Одним із базових інструментів є страхування капіталу (capital guarantee), яке гарантує інвестору повернення певної частини внесених коштів навіть за несприятливих ринкових умов. Це особливо актуально для фондів, орієнтованих на консервативних інвесторів. Страхування відповідальності керівників (Directors and Officers Liability Insurance, D&O) забезпечує захист посадових осіб фонду від претензій з боку інвесторів або регуляторів, що можуть виникнути внаслідок управлінських помилок або недбалості. Додатково застосовується страхування професійної відповідальності (Professional Indemnity, PI), яке покриває збитки, спричинені помилками аналітиків, консультантів або інших фахівців, залучених до управління активами. В умовах цифровізації особливої актуальності набуває кіберстрахування, яке забезпечує компенсацію втрат, пов'язаних з кібератаками, витоком конфіденційних даних або збоями в роботі електронних платформ управління активами.

Таким чином, страхування фінансових інструментів у контексті IPO, облігацій та інвестиційних фондів є не просто додатковим сервісом, а стратегічним елементом інфраструктури фондового ринку. Воно дозволяє знизити ризики, підвищити прозорість, зміцнити довіру інвесторів та забезпечити стабільність фінансових процесів. Впровадження таких страхових рішень в Україні може стати важливим кроком на шляху до модернізації ринку капіталу та його інтеграції у глобальну фінансову систему.

Таблиця 2

Порівняльна таблиця страхових продуктів

Інструмент	Тип страхування	Ризик, що покривається	Особливості
IPO	підписне, лістингова	недопідписка, відмова біржі	страхова премія залежить від обсягу
Облігації	CDS, політичне, surety	дефолт, політичні події, невиконання	виплата – за фактом дефолту або рішень регулятора
Інвестиційний фонд	capital guarantee, D&O, PI, кібер	втрати капіталу, претензії інвесторів, кібератаки	комбіновані пакети – знижена премія при мультиризикі

Джерело: складено автором на основі [37; 38]

Страхові продукти для IPO, облігацій та фондів дозволяють учасникам ринку передбачати і мінімізувати фінансові, операційні і політичні ризики. Використання таких рішень підвищує привабливість емісій та інвестиційних програм, сприяє глибині ринку і зміцненню довіри інвесторів та регуляторів.

У відповідь на зростаючі виклики та потреби українського фондового ринку, зокрема в умовах високої волатильності, цифровізації та глобальної інтеграції, пропонуються інноваційні страхові продукти, які здатні суттєво підвищити рівень захисту інвесторів, емітентів та торго-

вих платформ. Ці рішення спрямовані на зниження операційних, ринкових та репутаційних ризиків, а також на стимулювання прозорості та довіри до ринку капіталу.

Одним із ключових продуктів є страхування мінімальної вартості портфеля, яке базується на індексній (parametric) моделі. У разі падіння ринку нижче встановленого порогу інвестор отримує компенсацію, що дозволяє обмежити збитки до заздалегідь визначеного рівня. Це особливо актуально для пасивних інвесторів та пенсійних фондів. Іншим важливим рішенням є гарантія виконання заявок, що передбачає компенсацію витрат у випадку невиконання торгових доручень через технічні збої або неефективну роботу маркет-мейкера. Такий продукт знижує операційний ризик у високочастотній торгівлі та покращує якість обслуговування клієнтів.

У сфері кібербезпеки пропонується спеціалізований cyber-поліс для торговельних платформ, який покриває прямі фінансові втрати та репутаційні збитки, спричинені кібератаками. Це рішення заповнює прогалини традиційного страхування відповідальності керівників (D&O) та IT-страхування, особливо у випадках складних інцидентів, таких як DDoS-атаки або зломи баз даних. Ще одним новаторським продуктом є покриття ризику маніпуляцій цінами, що передбачає компенсацію інвесторам у разі доведених випадків штучного впливу на котирування. Такий механізм сприяє підвищенню прозорості ринку та захисту прав учасників торгів.

Окрему увагу заслуговує модель гарантованих дивідендів, яка забезпечує мінімальну ставку виплат інвесторам навіть у періоди зниження прибутковості. За цією схемою емітент укладає договір зі страховиком, що обіцяє поповнювати виплати до фіксованого рівня – наприклад, 5% річних – якщо ринкова прибутковість опускається

нижче договірною порогу. Це робить інструмент привабливим для консервативних інвесторів, які шукають стабільний дохід, і водночас відкриває корпораціям додатковий канал фінансування із гарантованою підтримкою в несприятливих умовах ринку.

Таблиця 3

Основні моделі страхування фінансових активів

Модель	Опис	Приклад використання
Parametric (параметрична)	Виплата активується за чітко визначеним індексом чи подією (наприклад, падіння індексу)	Реакція на Brexit-подібний шок
Опціонна (Derivative-based)	Структурований продукт із вбудованою пут-опцією для мінімального захисту портфеля	Мінімальний захист через L-опціон
Пулова (Pooled fund)	Взаємний пул коштів учасників плюс зовнішнє перестраховування	Корпоративний bond insurance pool
Гарантія маркет-мейкера	Surety bond для маркет-мейкерів, що підтримує ліквідність	Маркет-мейкери NASDAQ застраховані в Lloyd's

Джерело: складено автором на основі [39; 40; 41].

Ці моделі демонструють гнучкість страхових механізмів, які можуть бути адаптовані до різних сегментів ринку: параметрична схема дозволяє оперативно реагувати на ринкові шоки, опціонні рішення інтегрують страхування безпосередньо в структуру портфеля, пулові фонди об'єднують ресурси інвесторів для масштабного захисту, а гарантія маркет-мейкера забезпечує безперебійну ліквідність на біржі.

Якщо перейти до українського фондового ринку, то обсяг активів на UX перевищує \$5 млрд, а близько 20% трейдерів готові інвестувати в кібер- та операційне страхування вартістю до 0,05% від обороту. Це свідчить про наявний попит на інноваційні страхові рішення та від-

криває перспективи для спеціалізованих страхових компаній і міжнародних перестраховиків.

Практика запровадження parametric-моделі «Гарантія виконання заявок» у брокерській компанії «Конкорд» продемонструвала реальний вплив автоматизованого страхового захисту на волатильність ринку. У квітні 2025 року в межах пілоту було випущено близько 350 млн грн сертифікатів із премією 1,5% від номіналу, а 15 емітентів підключилися до програми. Сценарні симуляції показали, що портфелі з parametric-захистом знизили щоденну волатильність індексу UX на 12% порівняно з аналогами без страхового шару. Автоматична виплата за попередньо узгодженими тригерами усуває затримки та суб'єктивізм при врегулюванні, що робить цей механізм особливо цінним під час раптових ринкових шоків [42].

Одночасно інтеграція кредитно-дефолтних свопів (CDS) у структуру портфелів корпоративних облігацій стала інструментом зниження кредитного ризику та підвищення ліквідності. Загальний обсяг укладених угод склав 500 млн грн, унаслідок чого кредитний спред емітентів скоротився в середньому на 35 базисних пунктів, а ліквідність випусків збільшилася на 6%. До програми долучилися понад 20 інституційних контрагентів, а вартість захисного хеджа знизилася на 20% уже після першого року роботи. Механізм CDS дозволяє інвесторам хеджувати дефолтну складову без примусового продажу активів, однак ставить завдання прозорого регулювання маржинальних вимог і контролю контрагентського ризику.

Пілотний пул гарантованих дивідендів для малого та середнього бізнесу, ініційований EY Ukraine, наочно підтвердив привабливість продукту для інвесторів і емітентів. Обсяг пулу сягнув 200 млн грн, середня щомісячна премія становила 0,02% від капіталу, а гарантована став-

ка дивіденду – 5% річних. У результаті попит на облігації МСП зріс на 25% порівняно зі стандартними умовами 7-8%, а десять підприємств секторів ІТ і виробництва отримали надійний інструмент захисту доходу. Запроваджений механізм довів здатність комбінованого страхового рішення стимулювати випуски та розширювати інвесторську базу у високоризикових сегментах економіки.

Інтеграція нових страхових продуктів у структуру фондового ринку України здатна суттєво підвищити довіру інвесторів, знизити бар'єри входу для новачків та стимулювати розвиток ринку капіталу. Наступним кроком має стати проведення пілотних проєктів із залученням брокерів та маркет-мейкерів на основі реальних даних UX та Freedom Finance. Водночас необхідно розробити законодавчі ініціативи для класифікації нових страхових ризиків, спрощення їх реєстрації в Нацкомфінпослуг та адаптації нормативної бази до сучасних викликів.

ESG-стандарти (Environmental, Social, Governance) формують нову парадигму оцінки сталості бізнесу, яка виходить за межі традиційної фінансової звітності. Вони охоплюють екологічні показники, соціальну відповідальність та якість корпоративного управління. Основними міжнародними рамками звітності є GRI (Global Reporting Initiative) та ESRS (European Sustainability Reporting Standards), які дозволяють компаніям інтегрувати нефінансові аспекти у свою звітність [43; 44]. В Україні ці стандарти поступово набувають актуальності, зокрема завдяки законодавчим ініціативам, що передбачають поетапне запровадження ESRS до 2030 року.

Європейський Союз вже зробив сталу звітність обов'язковою для великих компаній згідно з Директивою 2014/95/EU (NFRD), а нова CSRD (2022/2464) розширює вимоги до звітності [45; 46]. В Україні Мінфін та Кабмін

розробляють нормативну базу для адаптації ESRS, що дозволить інтегрувати український бізнес у європейський простір сталого розвитку. За даними DiXi Group, 40% українських компаній вже проводять внутрішні ESG-оцінки, а ще 60% планують впровадження стандартів найближчим часом. Це свідчить про високий попит на формалізовані ESG-практики [47].

Таблиця 4

Порівняльна таблиця ефектів страхових інструментів

Показник	Parametric- модель	CDS	Гарантовані дивіденди
Зниження волатильності портфеля	12%	–	8%
Підвищення ліквідності	–	6%	4%
Обсяг інструментів	350 млн грн	500 млн грн	200 млн грн
Кількість залучених контрагентів	15	20	10

Узагальнений порівняльний аналіз трьох ключових страхових інструментів показує, що вплив кожного з них на показники волатильності та ліквідності портфеля суттєво різниться залежно від механізму дії та масштабу застосування. Так, parametric-модель «Гарантія виконання заявок» від Concord Bank, у рамках якої виплати активуються автоматично при порозі збою системи 0,1%, охопила близько 350 млн грн сертифікатів і залучила 15 емітентів. Сценарні симуляції підтвердили зниження щоденної волатильності індексу UX на 12% порівняно зі стратегіями без страхового захисту.

Кредитно-дефолтні свопи (CDS) відіграють іншу роль: вони не зменшують цінові коливання безпосередньо, але дають змогу інвесторам хеджувати кредитний ризик, що призводить до звуження кредитних спредів і підвищення ліквідності. У пілоті, де обсяг угод із CDS сягнув 500 млн

грн, середній кредитний спред емітентів скоротився на 35 базисних пунктів, а ліквідність випусків зросла на 6% за рахунок залучення понад 20 інституційних контрагентів. Вартість захисту впала на 20% уже після першого року роботи програми, що доводить ефективність цього інструменту для корпоративних портфельів [48].

Механізм гарантованих дивідендів для МСП, реалізований EY Ukraine у вигляді пулу обсягом 200 млн грн із гарантованою ставкою 5% річних і щомісячною премією 0,02%, виявився не менш ефективним. Попит на облігації МСП у межах цього продукту зріс на 25%, тоді як у стандартних умовах він залишався на рівні 7-8%. До проекту долучилися 10 підприємств секторів ІТ і виробництва, а загальне зниження волатильності портфеля сягнуло 8%, ліквідність підвищилася на 4% [49].

Висновки свідчать, що parametric-моделі є найефективнішими для зниження ринкових коливань (10-15%), CDS дають змогу розширити ліквідність та оптимізувати кредитні спреди, а гарантії дивідендів відкривають нові можливості для МСП та сприяють диверсифікації інвесторської бази.

Фондовий ринок виступає багатофункціональною системою, що забезпечує мобілізацію капіталу, формування прав власності та ефективний перерозподіл ресурсів між емітентами й інвесторами. Його здатність акумулювати заощадження домогосподарств і перетворювати їх на інвестиційні потоки суттєво впливає на темпи економічного зростання. Водночас ринок демонструє високу адаптивність до макроекономічних шоків: через випуск кризових облігацій і реструктуризаційні програми він стає важливим інструментом антикризової стабілізації.

Інтеграція страхових механізмів у структуру фондового ринку відкриває новий рівень захисту інвесторів і

емітентів. Parametric insurance, із чітко визначеними адаптивними тригерами, забезпечує миттєві виплати під час ринкових потрясінь, знижуючи операційні витрати й скорочуючи час врегулювання збитків. Кредитно-дефолтні свопи (CDS) – інструмент гнучкого хеджування кредитного ризику – демонструють здатність адаптуватися до різних ринкових умов, сприяючи звуженню кредитних спредів та зростанню ліквідності на ринку боргових інструментів.

Розвиток ESG-фінансування й «зелених» облігацій підтверджує здатність фондового ринку адаптуватися до глобальних викликів сталого розвитку. Включення екологічних, соціальних і управлінських критеріїв у процес відбору активів формує довгострокову інвестиційну парадигму та знижує вразливість портфелів до кліматичних і соціальних потрясінь. Поєднання ESG-фільтрації з parametric insurance посилює стійкість портфелів через двоступеневий захист – від обрання «зелених» емітентів і миттєвих виплат за чітко визначеними тригерами.

Цифрова трансформація фондового ринку прискорює появу нових сегментів, таких як токенизація активів, смарт-контракти і високочастотна торгівля. Ці інновації підвищують прозорість та швидкість операцій, але водночас вимагають адаптації систем управління ризиками та кіберзахисту. Спеціалізовані продукти кіберстрахування і derivative-based рішення із вбудованими опціями демонструють, як страховий сектор може адаптувати свої інструменти до технологічних ризиків.

Пілотні проєкти в Україні – від parametric-моделі «Гарантія виконання заявок» Конкорд Банку до пулу гарантованих дивідендів для МСП – показали високу ефективність нових страхових інструментів та їхню адаптивність до національних реалій. Зниження волатильності індексу UХ, збільшення ліквідності і зростання попиту на облігації підтвердили потенціал масштабування. Водночас

для успіху необхідно забезпечити законодавчу адаптацію: уніфікацію маржинальних вимог для CDS, визнання parametric-виплат і створення чітких процедур верифікації подій.

Подальший розвиток фондового ринку України залежить від здатності учасників та регуляторів до колективної адаптації. Пропонується:

- адаптувати нормативні акти для parametric-виплат і CDS під наглядом НКЦПФР;
- впровадити податкові стимули для емісій «гарантованих» МСП-облігацій;
- розробити уніфіковані шаблони договорів страхування фінансових ризиків із урахуванням євростандартів (ESRS, CSRD);
- підтримувати цифрову адаптацію через стимули для впровадження блокчейн-рішень і смарт-контрактів у процедурі емісії та клірингу.

Така комплексна стратегія адаптації інституцій, інструментів і регуляторних механізмів сприятиме підвищенню ліквідності, прозорості та стійкості українського фондового ринку, інтеграції його в глобальні капіталові потоки та залученню ширшого кола інвесторів.

Список використаних джерел:

1. Павлов В. І., Пилипенко І. І., Кривовязюк І. Цінні папери в Україні: навч. посібник. Київ : Кондор, 2004. 400 с.
2. Романенко О. З. Фінанси: навч-метод. Посібник. К. : КНЕУ. 203. 231 с.
3. Коваль О. І. Фондовий ринок як елемент фінансової системи держави. *Фінанси України*. 2021. № 4. С. 45–52.
4. Шкварчук Л. О. Фінансовий ринок: навчальний посібник. Київ: Знання, 2013. 312 с.
5. Якушева І.Є. Проблеми залучення населення України в процес інвестування на фондовому ринку – *The 3rd International scientific and practical conference “Innovativ edevelopmen to fscienceand education” (May 24-26, 2020) ISGT Publishing House,*

Athens, Greece. 2020. 525 p. – p. 503–507. URL : <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2020/05/innovativedevelopment-of-science-and-education-24-26.05.20.pdf>

6. Голюк В.Я., Кузьмінський В.З., Чумаченко О.Г. Сучасний стан фондового ринку України та перспективи його розвитку. Економіка та суспільство. Випуск 64. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4323/4249>

7. Morck R., Shleifer A., Vishny R. *The Stock Market and Investment: Is the Market a Sideshow?* // *Brookings Papers on Economic Activity*. – 1990. – №2. – С. 157–216. URL : https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/1990/06/1990b_bpea_morck_shleifer_vishny_shapiro_poterba.pdf.

8. Investopedia. What Is the Stock Market and How Does It Work? URL : <https://www.investopedia.com/terms/s/stockmarket.asp>.

9. Tikkanen A. Stock exchange // *Encyclopaedia Britannica*. URL : <https://www.britannica.com/money/author/Amy-Tikkanen/6393>.

10. Rjumohan A. *Stock Markets: An Overview and A Literature Review*. Munich Personal RePEc Archive, MPRA Paper No. 101855, 2019. URL : <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/101855>.

11. Еш С. М. Фінансовий ринок. Навч. посіб. 2-ге вид. К.: Центр учбової літер., 2011. 528 с.

12. Market as a mediator between savings and investments in the era of digital transformation. MBA Knowledge Base. URL : <https://web.archive.org/web/20210101000000/https://www.mbaskool.com/mba-knowledge-base/27098-market-as-intermediary-between-savings-investments-digital-transformation.html>.

13. Шевченко О.М. Зелені облигації як інструмент сталого розвитку. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій : матеріали II Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 06 червня 2024 р.* Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2024. 288 с. С. 284–285.

14. Міністерство цифрової трансформації України.. *Diia.City – правовий режим для ІТ-компаній*. 2023. URL : <https://digitalstate.gov.ua/projects/govtech/diia-city>.

15. ICU. (2025). *ICU Debt Insight – військові облигації*. URL : <https://icu.ua/download/6083/ICUDebtInsight-20250129-Eng.pdf>.

16. Google Finance. Kernel Holding SA – Варшавська біржа URL : <https://www.google.com/finance/quote/KER:WSE>.

17. Національний банк України. (2023). *Національна стратегія фінансової грамотності до 2030 року*. URL : <https://bank.gov.ua/en/about/strategy-fin-literacy>.

18. Investopedia. (n.d.). Stock market. Retrieved. URL : <https://www.investopedia.com/terms/s/stockmarket.asp>.

19. Encyclopaedia Britannica. Stock Exchange. URL : <https://www.britannica.com/money/stock-exchange-finance>.

- 20.Minfin.com.ua.. Фондовий ринок – всі останні новини. URL : <https://minfin.com.ua/ua/tags/fondovyy-rynok>.
- 21.Finance.ua. . Фондовий ринок – платформи, механізми, інструменти. URL : <https://news.finance.ua/ua/stock-market>.
- 22.Парфьонов Я. В. Інвестиційна діяльність страхових компаній в Україні та країнах ЄС. *Економіка та держава*. 2019. № 6. С. 55–58. URL : DOI: 10.32702/2306-6806.2019.6.55.
- 23.Hull, John C. *Options, Futures, and Other Derivatives*. 9th ed., Pearson, 2017.
- 24.Cummins, J. D., & Weiss, M. A. (2009). Parametric insurance revisited: A new approach to managing catastrophe risk. *Journal of Risk Finance*, 10(1), 25–37.
- 25.Glauber, J. W. (2020). Index and parametric insurance in agriculture: Evolution, commercial viability, and policy implications. *Agricultural Finance Review*, 80(4), 459–476.
- 26.Hull, John C. *Options, Futures, and Other Derivatives*. 9th ed., Pearson, 2017
- 27.James, Iva. “Страхові бонди та гарантії.” *Страхова справа*, №3 (7), 2002. URL : <https://forinsurer.com/public/03/03/21/354>.
- 28.European Commission. *Capital Markets Union 2020 Action Plan*. – Brussels, 24 Sept. 2020. URL : https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/capital-markets-union/capital-markets-union-2020-action-plan_en.
- 29.European Commission. *A Capital Markets Union for people and businesses-new action plan*: Brussels, 24 Sept. 2020. URL : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52020DC0590>.
- 30.Insurance Europe. *Capital Markets Union and Sustainable Finance*. URL : <https://www.insuranceeurope.eu/priorities/11/capital-markets-union>.
- 31.European Central Bank. *Towards a Green Capital Markets Union*. Macprudential Bulletin, Oct. 2021. URL : https://www.ecb.europa.eu/press/financial-stability-publications/macprudential-bulletin/focus/2021/html/ecb.mpbu_focus202110_3.en.html.
- 32.Fact Book 2023. EFAMA. (2023) URL : <https://www.efama.org>.
- 33.Sharpe, William F., Gordon J. Alexander, and Jeffrey V. Bailey. *Investments*. 6th ed., Prentice Hall, 2004.
- 34.*D&O Coverage Considerations Ahead of an IPO*. Marsh, 8 Apr. 2021. URL : <https://www.marsh.com/en/services/financial-professional-liability/insights/do-coverage-considerations-ahead-of-an-ipo.html>.
- 35.*Cybersecurity in the Financial Sector. BaFinPerspectives*, Issue 1, 2020, Federal Financial Supervisory Authority (BaFin). URL: <https://www.bafin.de>.

36. *Cybersecurity Measures*. Japan Exchange Group, 2021. URL: <https://www.jpx.co.jp>.

37. Habbel, V.; Jackson, E.T.; Orth, M.; Richter, J.; Harten, S. *Evaluating blended finance instruments and mechanisms: Approaches and methods*.

38. OECD Development Co-operation Working Papers: Paris, France, 2021. Volume 101. URL : https://eulacfoundation.org/system/files/digital_library/2023-07/f1574c10-en.pdf.

39. Parametric Insurance Trends on the Horizon Against Climate & Emerging Risks. URL : <https://descartesunderwriting.com/insights/parametric-insurance-trends-an-alternative-insurance>

40. Derivatives usage in insurance: Regulatory requirements, use cases and solutions [White paper]. S&P Global. 2024. URL : <https://www.spglobal.com/content/dam/spglobal/mi/en/documents/products-/mi-0924-derivatives-usage-in-insurance-whitepaper-final.pdf>

41. Surety Market: Industry Analysis and Forecast (2025–2032) [Market research report]. Maximize Market Research. 2024. URL : <https://www.maximizemarketresearch.com/market-report/surety-market/185094>.

42. Гарантія виконання заявок. Офіційний сайт Concord Bank. URL : <https://concordbank.com.ua/product/garantija-vikonannja-kontraktnih-zobovjazan>.

43. Global Reporting Initiative. (2023). GRI Standards. Retrieved August 17, 2025, from <https://www.globalreporting.org/standards>.

44. European Financial Reporting Advisory Group. (2023). European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Retrieved August 17, 2025, from [https://www.efrag.org/Activities/2109290817327664/European-Sustainability-Reporting-Standards-\(ESRS\)](https://www.efrag.org/Activities/2109290817327664/European-Sustainability-Reporting-Standards-(ESRS))

45. Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014 amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups URL : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32014L0095>

46. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on corporate sustainability reporting (CSRD) URL : <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng>.

47. DiXi Group. Український бізнес на шляху до ESG: результати дослідження URL : <https://dixigroup.org/announcement/ukrayinskyj-biznes-na-shlyahu-do-esg-rezultaty-doslidzhennya>.

48. Sharpe, Alexander & Bailey, 2004; Enrico Piccin. Derivatives Usage in Insurance. 2024. URL : <https://www.spglobal.com/market-intelligence/en/news-insights/research/derivatives-usage-in-insurance>

49. Пілотний пул гарантованих дивідендів для малого та середнього бізнесу: підсумки пілотного проекту [Аналітичний звіт]. Київ: EY Ukraine, 2025. – 24 с.

Дерманська Л. В.

кандидат економічних наук, доцент

*Чортківський навчально-науковий інститут
підприємництва і бізнесу*

Західноукраїнського національного університету

Малюта Л. Я.

доктор економічних наук, професор

*Тернопільський національний технічний
університет ім. І. Пулюя*

МІСЦЕВІ ПОДАТКИ І ЗБОРИ ЯК ДЖЕРЕЛО ФОРМУВАННЯ БЮДЖЕТУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ТА ЧИННИК ЇЇ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ

В умовах децентралізації та воєнного стану в Україні питання фінансової безпеки територіальних громад набуває критичного значення. Війна зумовила численні виклики для місцевого самоврядування, зокрема: руйнування інфраструктури, скорочення податкової бази, міграцію населення, зростання видатків на безпеку та соціальну підтримку. У таких умовах здатність громад забезпечувати належне функціонування місцевих бюджетів та надавати базові послуги населенню напряму залежить від ефективного управління власними фінансовими ресурсами.

Одним із ключових джерел наповнення бюджетів громад є місцеві податки і збори. Вони виступають не лише фінансовим ресурсом, але й важливим індикатором економічної активності території. Спроможність органів місцевого самоврядування забезпечити стабільне надходження таких платежів свідчить про рівень економічної

самодостатності громади та її адаптивність до кризових обставин.

Фінансова безпека територіальної громади в умовах війни – це не просто наявність коштів у бюджеті. Це здатність прогнозувати й управляти бюджетними ризиками, гарантувати мінімальні стандарти життєдіяльності населення, реалізовувати захисні та відновлювальні заходи; забезпечувати безперервність основних функцій навіть за надзвичайних умов.

Водночас, війна оголила структурні проблеми у фінансовій системі місцевого самоврядування – низьку частку власних доходів у деяких громадах, надмірну залежність від міжбюджетних трансфертів, обмеженість інструментів фінансового планування. Це підкреслює необхідність переосмислення ролі місцевих податків і зборів як інструменту зміцнення фінансової безпеки громад.

У контексті забезпечення фінансової безпеки територіальних громад, міжбюджетні трансферти відіграють ключову роль як механізм підтримки бюджетної стабільності, особливо в умовах обмеженості власних доходів, викликаній воєнним станом, міграційними процесами та падінням ділової активності. Динаміка міжбюджетних трансфертів свідчить про масштаб і характер фінансової допомоги з боку держави, що дозволяє громадам виконувати базові функції, зберігати фінансову стійкість та уникати бюджетної кризи.

На рисунку відображено зміни обсягів міжбюджетних трансфертів та доходів бюджетів територіальних громад, що дає змогу простежити тенденції державної фінансової підтримки як одного з інструментів забезпечення їх фінансової безпеки (рис. 1).



Рис. 1. Динаміка обсягів міжбюджетних трансфертів доходів бюджетів територіальних громад за 2022–2024 рр, млрд грн.

Джерело: узагальнено автором на основі [1]

На рисунку представлено порівняльну динаміку міжбюджетних трансфертів та доходів бюджетів територіальних громад (без урахування трансфертів) за 2022–2024 рр. Міжбюджетні трансферти демонструють поступове зростання з 137,0 млрд грн до 187,9 млрд грн. Це свідчить про підвищення обсягів державної підтримки територіальних громад, що є критично важливим чинником забезпечення їх фінансової безпеки, особливо в умовах воєнного стану та дестабілізації місцевих економік. Доходи бюджетів територіальних громад без урахування міжбюджетних трансфертів також мають позитивну динаміку з 398,1 млрд грн до 491,6 млрд грн. Це може свідчити про поступове нарощення податкової бази, зростання ефективності адміністрування місцевих податків, а також про зміцнення власної фінансової основи громад. Загалом, зростання обох показників – і трансфертної підтримки, і власних доходів – свідчить про комплексну роботу держави та місцевого самоврядування над стабілізацією фінансової системи, що є основою фінансової безпеки

територіальних громад. Особливо важливо, що власні доходи громад зростають швидшими темпами, ніж трансферти, що може вказувати на посилення фінансової автономії. Зокрема розглянемо динаміку надходження місцевих податків і зборів протягом 2022–2024 рр.

Доходи бюджетів громад формували місцеві податки і збори (табл. 1).

Таблиця 1.

**Надходження місцевих податків і зборів протягом
2022–2024 рр,**

		<i>млрд. грн</i>		
	Показники / звітні періоди	2022	2023	2024
1	Плата за землю	29,6	34,5	39,3
2	Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки	7,2	9,1	10,5
3	Транспортний податок	0,1	0,16	0,2
4	Єдиний податок	47,2	55,8	69,1
5	Збір за місця для паркування транспортних засобів	0,1	0,15	0,17
6	Туристичний збір	0,18	0,22	0,27

Джерело: узагальнено автором на основі [1]

У таблиці наведено динаміку надходжень основних місцевих податків і зборів до бюджетів територіальних громад у 2022–2024 роках. Загалом простежується позитивна тенденція зростання надходжень за всіма видами податків, що свідчить про поступове відновлення економічної активності, ефективніше адміністрування місцевих податків та посилення фінансової спроможності громад навіть в умовах воєнного стану.

Плата за землю зросла з 29,6 млрд грн у 2022 році до 39,3 млрд грн у 2024 році – зростання на 32,8%. Це свідчить про стабільність джерела та його вагоме значення у структурі доходів громад.

Податок на нерухоме майно (крім земельних ділянок) також показує приріст: з 7,2 млрд грн до 10,5 млрд грн, що є зростанням на понад 45% за три роки. Єдиний податок – один із ключових джерел доходів для багатьох громад – демонструє найбільш суттєве зростання: з 47,2 млрд грн у 2022 році до 69,1 млрд грн у 2024 році. Це підтверджує, що малий і середній бізнес, попри труднощі, продовжує функціонувати й наповнювати місцеві бюджети. Транспортний податок та збір за паркування залишаються незначними за обсягами, проте також мають позитивну динаміку. Туристичний збір зріс із 0,18 млрд грн у 2022 році до 0,27 млрд грн у 2024 році – незначні показники, однак вони можуть вказувати на часткове відновлення туристичної сфери в окремих регіонах.

Загальна динаміка надходжень свідчить про поступове зміцнення фінансової безпеки територіальних громад через нарощування власних доходів. Зростання надходжень місцевих податків і зборів свідчить про підвищення рівня фіскальної автономії громад та їхню здатність самостійно формувати ресурсну базу для вирішення місцевих потреб, що особливо важливо в умовах війни та післявоєнного відновлення. Частки відповідних податків у структурі місцевих податків зображено на рис. 2.

Протягом періоду, за який здійснюється аналіз, податок на майно є домінантним джерелом у структурі місцевих податків. У 2022 році він становив 43,6%, у 2023 році – 43,83%, а у 2024 році – 41,92%. Єдиний податок стабільно займає другу позицію за значущістю, із зростанням частки з 56,0% у 2022 році до 57,7% у 2024 році. Це свідчить про посилення ролі малого бізнесу у формуванні місцевих бюджетів. Збір за паркування та туристичний збір мають мінімальну частку в загальній структурі – кожен менше 1%. Частка туристичного збору зростає пос-

тупово: з 0,2% у 2022 році до 0,23% у 2024 році, що може свідчити про часткову активізацію туристичної сфери.

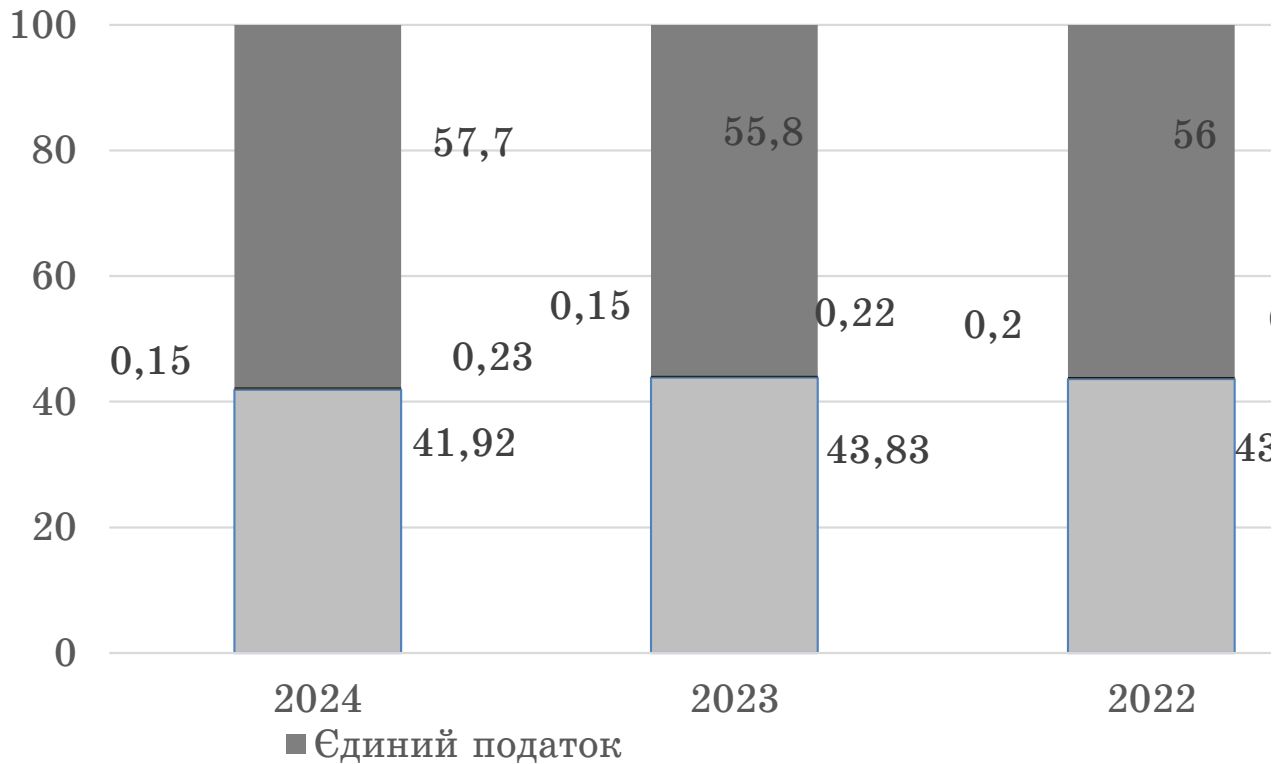


Рис.2. Структура місцевих податків і зборів за 2022–2024 рр.,%

Джерело: узагальнено автором на основі [1]

Податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) є одним із основних джерел формування доходів місцевих бюджетів, і, відповідно, ключовим елементом фінансової безпеки територіальних громад. Його стабільність, передбачуваність та обсяг безпосередньо впливають на здатність громади реалізовувати бюджетні повноваження, утримувати інфраструктуру, забезпечувати публічні послуги та протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам.

ПДФО має особливе значення не лише як стабільне джерело надходжень, а й як індикатор економічної активності на місцях, рівня зайнятості населення та розвитку

бізнесу. Саме тому ефективне адміністрування ПДФО, боротьба з тіньовою зайнятістю та забезпечення прозорих умов оподаткування є важливими завданнями місцевої влади.

У цьому контексті доцільно переглянути механізми розподілу ПДФО між бюджетами різних рівнів, удосконалити нормативи його зарахування та посилити роль органів місцевого самоврядування в контролі за повнотою сплати податку. Важливим є також впровадження інструментів податкового стимулювання для роботодавців, які створюють робочі місця у межах громади.

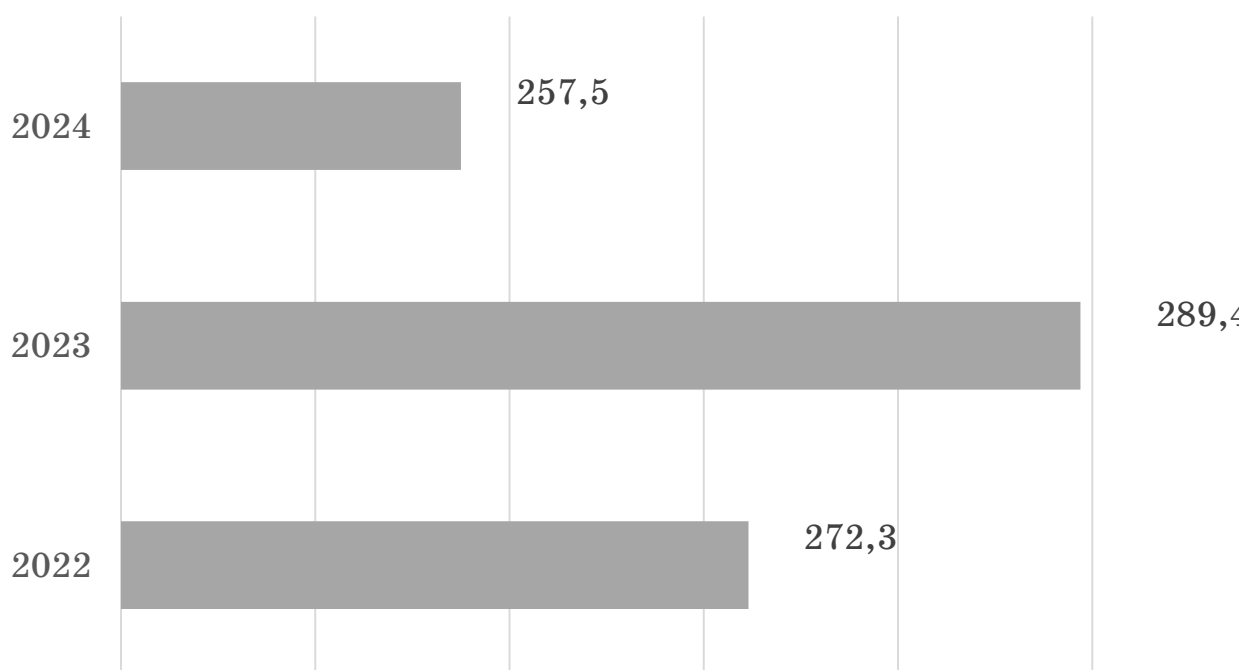


Рис. 3. Надходження ПДФО до бюджетів ТГ за 2022–2024 рр, млрд грн.

Джерело: узагальнено автором на основі [2]

У 2023 році зафіксовано максимальний обсяг надходжень – 289,4 млрд грн, що може бути пов’язано з частковим відновленням економічної активності, адаптацією ринку праці, переміщенням бізнесу в безпечні регіони, а

також інфляційним зростанням фонду оплати праці. У 2024 році обсяг ПДФО знизився до 257,5 млрд грн, що може свідчити про зменшення кількості офіційно зайнятих осіб, міграцію працездатного населення, часткове згортання бізнесу в умовах тривалих бойових дій та загальне уповільнення економіки.

Фінансова безпека територіальної громади є складовою національної безпеки, яка визначає її здатність забезпечувати стійке функціонування, виконання публічних функцій, збереження соціальної стабільності та економічної активності у кризових умовах. Саме наявність сталих та передбачуваних джерел доходів, передусім податкових, є основою такої стійкості.

Однією з ключових проблем, що постала перед громадами в умовах війни, є звуження податкової бази, спричинене економічною дестабілізацією, релокацією підприємств, скороченням зайнятості населення та руйнуванням об'єктів нерухомості. Ці фактори призводять до значного зниження надходжень від податку на майно, плати за землю, єдиного податку, а також обмежують фіскальні можливості громад.

Суттєвим бар'єром для ефективного наповнення бюджетів є обмежений вплив органів місцевого самоврядування на адміністрування місцевих податків і зборів. Законодавча база передбачає право ОМС встановлювати ставки та надавати пільги, проте фактичне адміністрування залишається за органами Державної податкової служби, що створює організаційні бар'єри для оперативного управління доходами та контролю за податковою дисципліною.

Ще однією проблемою є фінансова неспроможність значної частини громад самостійно забезпечити мінімально необхідний рівень видатків. В умовах війни зростає

навантаження на бюджети через потребу в забезпеченні соціальних послуг для внутрішньо переміщених осіб, підтримці життєдіяльності об'єктів критичної інфраструктури та виконанні заходів з територіальної оборони. Водночас, надходження зменшуються, а механізми горизонтального вирівнювання не завжди дозволяють компенсувати втрати.

Варто також зазначити проблему нерівномірності розподілу податкових ресурсів між громадами, що особливо загострилася у зв'язку з внутрішньою міграцією населення та зміною економічного потенціалу окремих регіонів. Це поглиблює міжтериторіальні диспропорції у фінансовій забезпеченості та загрожує стабільності фінансової системи місцевого рівня в цілому.

Крім того, наявними залишаються проблеми кадрового та технічного забезпечення управління місцевими фінансами, особливо у малих та сільських громадах. Обмежений доступ до цифрових інструментів, недостатній рівень фахової підготовки спеціалістів, брак аналітичної бази ускладнюють процеси податкового планування, моніторингу надходжень та формування стратегії фіскальної безпеки.

Це зумовлює необхідність пошуку нових підходів до зміцнення податкової спроможності громад. Актуальними в цьому контексті є оптимізація адміністрування місцевих податків через цифрові інструменти, електронні сервіси та вдосконалення взаємодії з податковими органами; розширення бази оподаткування; перегляд ставок і пільг з урахуванням економічного стану громади та потреб бізнесу; забезпечення справедливого перерозподілу загальнодержавних податків, зокрема ПДФО, з урахуванням навантаження на громади, які приймають внутрішньо перемі-

щених осіб чи розміщують об'єкти критичної інфраструктури.

Таким чином, місцеві податки і збори виступають не лише інструментом наповнення бюджету, але й чинником фінансової автономії, стійкості та життєздатності територіальних громад. Зміцнення цієї складової в умовах війни є стратегічним завданням для держави, спрямованим на збереження цілісності територій, ефективно функціонування інституцій місцевого самоврядування та підтримку соціальної стабільності на всіх рівнях.

Список використаних джерел:

1. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua>.
2. Децентралізація в Україні. URL: <https://decentralization.ua>.
3. Кузьменко О. В., Чорна В. Г. Особливості сплати підприємствами місцевих податків під час дії правового режиму воєнного стану. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. 2023. № 78. С. 54–59.
4. Лобачева І. Ф. Місцеві податки і збори: їх роль у формуванні місцевих бюджетів. Подільський вісник. 2021. № 3(19). С. 18–24.

Довбуш А. В.

кандидат економічних наук, доцент

Чортківський навчально-науковий інститут

підприємництва і бізнесу

Західноукраїнського національного університету

СУТНІСТЬ, ЗНАЧЕННЯ ТА РОЛЬ ЛІНІЙНОГО ПРОГРАМУВАННЯ В ЕКОНОМІЦІ ЯК ОДНОГО ІЗ МЕТОДІВ ДОСЛІДЖЕННЯ ОПЕРАЦІЙ

З одного боку, дослідження операцій є галуззю математики – зокрема прикладної, яка забезпечує наукову основу для менеджерів, щоб вони могли своєчасно та ефективно приймати рішення щодо різних проблем. При цьому, прагне уникнути ризиків, пов'язаних із прийняттям рішень лише на основі здогадок або «методу пальця».

Менеджмент (управління) – це багатовимірне та динамічне поняття. Воно є багатовимірним, оскільки управлінські проблеми та їхні рішення мають наслідки в кількох сферах: людській, економічній, соціальній та політичній. Менеджер працює в середовищі, яке ніколи не залишається статичним, а отже, є динамічним за своєю природою. Тому, приймаючи рішення, менеджер повинен враховувати всі аспекти, а не лише економічний, щоб його рішення було корисним у всіх вимірах. Загальний підхід полягає в аналізі проблеми в економічних термінах і реалізації рішення, якщо воно не суперечить або не шкодить іншим аспектам – таким як людські, соціальні чи політичні обмеження.

Менеджмент можна розглядати як процес інтеграції зусиль цілеспрямованої групи або організації, члени якої

мають принаймні одну спільну мету. Найважливішими серед них, які використовують наукову основу для прийняття рішень, є:

- теорія прийняття рішень або школа управління на основі рішень;
- математична або кількісна школа управління.

Згадані школи пропагують використання математичних або кількісних методів для прийняття рішень. Кількісний підхід до управлінських проблем вимагає, щоб проблеми прийняття рішень були чітко визначені, проаналізовані та вирішені свідомо, раціонально, логічно, системно та науково – на основі даних, фактів, інформації та логіки, а не на основі здогадок чи інтуїтивних правил. Тут використовуються об'єктивно вимірювані критерії прийняття рішень.

З іншого боку, дослідження операцій – це сукупність знань, яка застосовує математичні методи для розв'язання управлінських проблем і прийняття своєчасних оптимальних рішень. Що допомагає менеджерам і керівникам приймати кращі рішення. Сучасний менеджер працює в умовах високої конкуренції та динамічного середовища. У такому середовищі менеджер має справу з системами, що мають складні взаємозв'язки між різними чинниками, а також з непростю залежністю ефективності роботи системи від цих чинників. Традиційні методи прийняття рішень виявляються недостатніми.

Дослідження операцій використовує логічний аналіз і аналітичні методи для вивчення поведінки системи у зв'язку з її загальним функціонуванням, що є результатом взаємопов'язаних обмежень, параметри яких визначаються, кількісно оцінюються (де можливо), і встановлюються відповідні зв'язки, щоб сформулювати альтернативні варіанти рішень.

Спочатку традиційні менеджери побоювалися, що аналітик з дослідження операцій замінить їх у процесі прийняття рішень. Але згодом вони оцінили його знання в галузі математики та логіки, які він застосовує у своїй роботі. Аналітик з дослідження операцій не приймає рішення замість менеджера, а пропонує альтернативні варіанти та їхні наслідки, полегшуючи процес вибору. Цей підхід надає раціональності управлінським рішенням і дозволяє чітко бачити можливі наслідки.

Сфера застосування кількісних методів є дуже широкою. Їх використовують для формулювання проблем і пошуку рішень у різних організаціях – бізнесових, державних, комерційних, некомерційних і сервісних. Вони застосовуються до різноманітних економічних задач: вибір місця розташування підприємства, контроль запасів, проблеми заміни обладнання, планування виробництва, аналіз рентабельності інвестицій, вибір інвестиційного портфеля, маркетингові дослідження тощо.

Тому, в сучасних умовах, слід володіти базовими моделями дослідження операцій і кількісних методів. Існує два важливі аспекти кількісних методів:

- наявність добре структурованих моделей і методів для розв'язання проблем;
- підхід до пошуку, заснований на науковій основі, з метою поглиблення знань в управлінні економікою.

Отже, сам підхід, закладений у кількісному аналізі, часто є важливішим за конкретні методи чи техніки. Саме завдяки цьому підходу можна розширити межі застосування кількісних методів на ті сфери, де на перший погляд важко отримати точні дані. Тому, кількісний підхід знайшов своє місце не лише в традиційному бізнесі, а й у вирішенні соціальних проблем, формуванні державної політики, міжнародних питаннях та міжособистісних взаємодіях.

Кількісний підхід не виключає якісні або інтуїтивні елементи, які майже завжди суттєво впливають на управлінські рішення. Навпаки – на практиці кількісний підхід повинен базуватися на досвіді, творчому баченні та інтуїції менеджера. Він покладає особливу відповідальність на сучасного керівника, змушуючи його формувати стиль управління, що вимагає свідомого, системного та науково обґрунтованого аналізу і розв’язання проблем.

У реальних задачах можна спостерігати взаємозв’язок між інтуїцією, судженням, наукою, кількісними підходами, практиками, методами та моделями (рис. 1). Він із впевненістю доводить, що: чим вищий рівень складності та турбулентності середовища – тим важливішим стає якісний підхід до управління. І навпаки – чим простіша задача і стабільніше середовище, тим більший потенціал мають кількісні моделі.

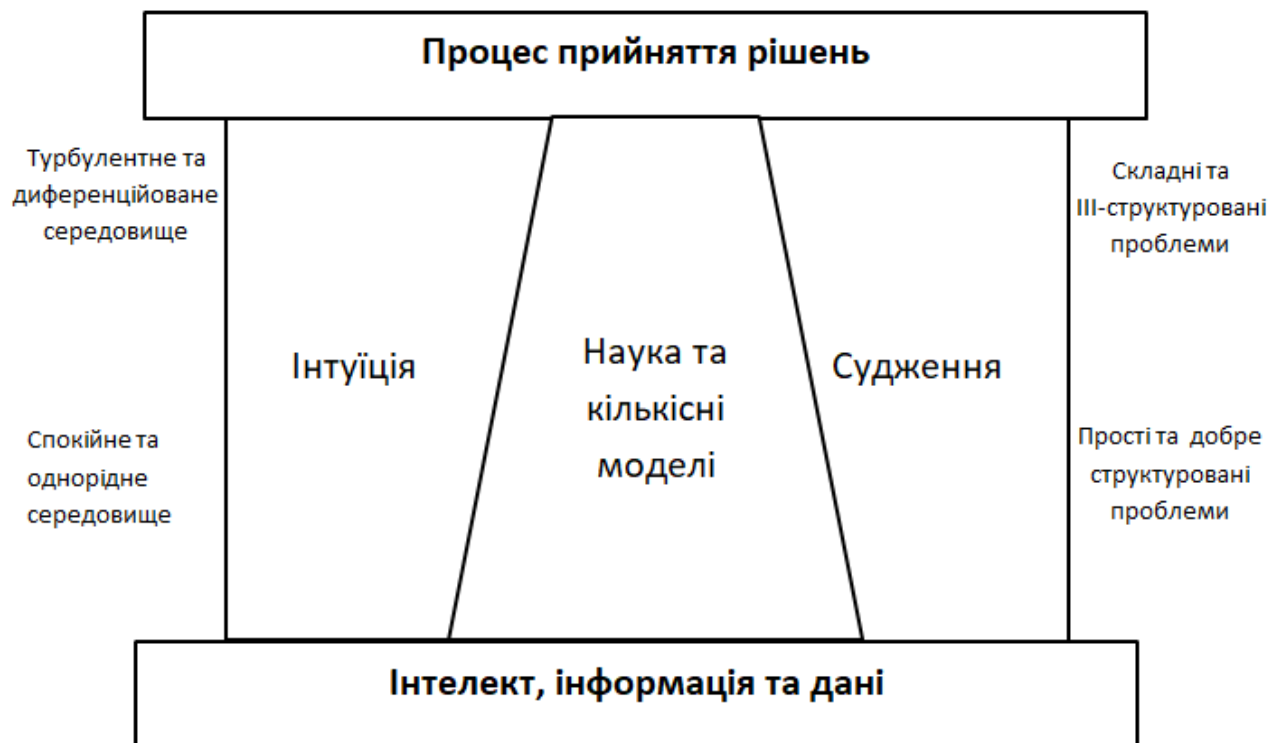


Рис. 1. Якісне мислення та кількісні моделі

Розвиток кількісного підходу до управлінських проблем зумовлений двома факторами:

- активні дослідницькі зусилля, спрямовані на створення ефективніших інструментів для розв'язання різноманітних задач;
- постійне тестування нових напрямів і розширення меж застосування наявних методів.

Кількісний підхід набуває дедалі більшого значення в теорії та практиці управління з таких причин:

- сучасні управлінські задачі настільки складні, що лише свідомий, системний і науково-обґрунтований аналіз може дати реалістичне та ефективне рішення;
- наявність великої кількості моделей для розв'язання складних управлінських проблем;
- найважливіше – доступ до високошвидкісних комп'ютерів, які дозволяють розв'язувати великі та складні задачі за короткий час і з мінімальними витратами, допомагаючи менеджерам приймати своєчасні рішення.

Варто зауважити, щоб менеджери могли повністю використати потенціал моделей управлінської науки та комп'ютерів, проблеми мають бути сформульовані в кількісних термінах.

Отже, час і ресурси обмежені та кожен прагне використовувати їх ефективно. Завдяки методам оптимізації можна вирішувати економічні проблеми за дуже короткий час. Оптимізація стає простою завдяки лінійному програмуванню як одному із методів дослідження операцій. Це найкращий спосіб для виконання лінійної оптимізації на основі кількох простих припущень. Лінійні функції називаються цільовими функціями. Без сумніву, взаємозв'язки у реальному світі є складними. Проте, використання лінійного програмування дозволяє легше аналізувати такі взаємозв'язки. Багато галузей економіки використовують

лінійне програмування, зокрема енергетика, телекомунікації, транспорт і виробництво.

Щодо визначення, то лінійне програмування – це один із найпростіших методів, який використовує лінійну функцію для опису складних взаємозв'язків у реальному світі. У цій математичній моделі між елементами існує лінійна залежність. Метод лінійного програмування полягає в оптимізації лінійної функції для досягнення найкращого результату. Лінійна функція включає рівності та нерівності як обмеження. Суть лінійного програмування полягає в тому, що можна максимізувати або мінімізувати лінійну функцію за умови дотримання лінійних обмежень.

Метою лінійного програмування є визначення допустимої області та оптимізація рішення для отримання найвищого або найнижчого значення функції. Лінійне програмування аналізує різні нерівності у сценарії та визначає найкраще значення, яке можна отримати за заданих обмежень.

При прийнятті рішень у лінійному програмуванні важливо враховувати такі припущення:

- потрібне числове представлення всіх обмежень;
- має існувати лінійна залежність між обмеженнями та цільовою функцією;
- необхідна оптимізація лінійної функції (цільової функції).

Основними в лінійному програмуванні є:

- обмеження – нерівність, яка визначає, як обмежуються значення змінних у задачі. Найкраще працюють методи прикладної математики, коли всі обмеження є лінійними нерівностями;
- змінні рішення – перший крок у розв'язанні задачі – це визначення змінних рішення. Наприклад, змінні X і Y допомагають оптимізувати задачу;

- цільова функція – процес прийняття рішення, який має бути кількісно визначений у задачі;
- обмеження невід’ємності – змінні рішення повинні мати значення, більші або рівні нулю;
- оптимальне рішення – максимізує прибуток або мінімізує витрати згідно з цільовою функцією;
- допустиме рішення – задовольняє всі обмеження для змінних рішення;
- недопустиме рішення – не задовольняє всі обмеження або не має оптимального рішення.

Процес формулювання задачі лінійного програмування складається із:

1. визначення змінних рішення;
2. формулювання цільової функції та вибір – мінімізувати чи максимізувати;
3. опису обмежень;
4. забезпечення невід’ємності змінних;
5. використання графічного або симплекс-методу для розв’язання задачі.

Задача лінійного програмування повинна містити лінійні функції для змінних рішення, цільової функції та обмежень.

Значення лінійного програмування міститься у його перевагах:

- дає уявлення про бізнес-проблему та допомагає вирішувати багатовимірні задачі;
- забезпечує практичні рішення для задач з операційними обмеженнями;
- покращує якість рішень через розрахунок витрат і прибутку;
- максимізує використання продуктивних ресурсів;
- виявляє вузькі місця у виробничих процесах;
- дозволяє переоцінити базовий план при зміні умов.

Лінійне програмування широко використовується в різних сферах економіки:

- інженерія – оптимізація ресурсів у виробництві для максимізації прибутку;
- логістика – розрахунок найкоротших маршрутів, часу подорожі та цінкових стратегій;
- сільське господарство – вибір культур і обсягів вирощування для збільшення доходу;
- харчова промисловість – планування дієт для запобігання неінфекційним захворюванням;
- енергетика – оптимізація навантаження, розподільчих ліній та проектування електромереж;
- програмування і Data Science – регулярне використання лінійного програмування для оптимізації задач;
- лінійне програмування у Python – бібліотека PuLP дозволяє розв'язувати задачі оптимізації.

До недоліків лінійного програмування слід віднести:

- потрібна чітко визначена та кількісна мета, що не завжди можливо в реальному житті;
- моделі лінійного програмування не враховують час та невизначеність;
- параметри моделі можуть бути невідомими або змінними;
- не враховуються людський фактор, погодні умови, стрес працівників;
- у реальному житті часто виникають задачі з кількома цілями, а не однією.

Отже, завдяки лінійному програмуванню можна мінімізувати або максимізувати лінійну функцію з урахуванням кількох обмежень. Окрім бізнес-планування, цей метод дослідження операцій є корисним для кількісних рішень в інженерії, а також – меншою мірою – у соціальних і природничих науках.

Слід повністю погодитися із твердженням, що лінійне програмування – це потужний метод оптимізації, метою якого є максимізація або мінімізація лінійної функції за умови дотримання набору лінійних обмежень. Лінійне програмування є галуззю математичної оптимізації, що займається максимізацією або мінімізацією лінійної цільової функції за наявності лінійних обмежень. Лінійне програмування стало незамінним інструментом у багатьох сферах економіки завдяки своїй ефективності та широкому спектру застосувань [7].

Роль лінійного програмування у вдосконаленні управлінських рішень є надзвичайно важливою. Цей метод дослідження операцій може суттєво впливати на чинники, що відіграють ключову роль у процесі прийняття рішень у будь-якій сфері економіки. Він дозволяє ефективно знижувати витрати на продукцію та оптимізувати прибутковість [2]. Стратегії лінійного програмування можна використовувати для розрахунку цін на продукцію з метою максимізації прибутку. Застосовуючи методи лінійного програмування, можна спробувати оптимізувати свої прибутки. Крім того, цей підхід допомагає менеджерам приймати обґрунтовані рішення та визначати необхідні ресурси для виробництва продукції. Такі оцінки є важливими для аналізу потреб у сировині чи ресурсах для різних товарів з метою максимізації прибутку. До того ж ефективні управлінські навички є ключовими для підвищення прибутковості будь-якого суб'єкта господарювання.

Список використаних джерел:

1. Anochie E. U., Jacob O. J., Okoroafor E. M., Ahaji V. C., Okeke O. C., Iwuoha P. O., & Okonkwo S. I. (2024). Linear Programming: Characteristics, Theory, Methods and Applications. *Research Journal of Management Practice*, 4(8), 13-21. URL:<https://doi.org/10.5281/zenodo.13912017>.
2. Bertsimas D. and Tsitsiklis J. N. (1997) *Introduction to Linear Optimization*. Athenas Scientific and Dynamic Ideas, Belmont. URL: <http://athenasc.com/linoptbook.html>.
3. Chris Chuks Okeyea, (2025). The Impact of Leadership Styles on Employee Motivation and Productivity in Public Sector in Delta State, *Research Journal of Management Practice: Vol. 5 No. 5* URL: <https://www.openjournals.ijaar.org/index.php/rjmp/article/view/1339>.
4. Emem Akaninyene Sampson, Nfawa Erasmus Usani, Saviour Sylvester Okon, Aniekan Rupert Inwang, (2025). Content Marketing and Consumer Buying Behaviour of Cosmetic Products in Uyo Metropolis, Akwa Ibom State, *Research Journal of Management Practice: Vol. 5 No. 2*. URL: <https://www.openjournals.ijaar.org/index.php/rjmp/article/view/1335>.
5. *Introduction to Linear Programming: Meaning, Importance, and Limitations*. URL: <https://u-next.com/blogs/data-science/introduction-to-linear-programming-meaning-importance-and-limitations>.
6. Rama Murthy. (2007) *Operations Research*. URL: <https://www.bbau.ac.in/dept/UIET/EME-601%20Operation%20Research.pdf>.
7. Vanderbei R. J. (2008). *Linear Programming: Foundations and Extensions*. 3rd Edition, Springer, Berlin. URL: <https://doi.org/10.1007/978-0-387-74388-2>.

Домбровська Н. Р.

кандидат економічних наук, доцент

Чортківський навчально-науковий інститут

підприємництва і бізнесу

Західноукраїнського національного університету

BALANCED SCORECARD ЯК АНАЛІТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ І РЕІНЖИНІРИНГОМ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах динамічного та висококонкурентного ринку сучасні підприємства стикаються з необхідністю постійної адаптації та вдосконалення своїх стратегій. Класичні системи управління, що базуються переважно на фінансових показниках, часто виявляються недостатньо гнучкими для адекватного реагування на швидкі зміни зовнішнього середовища. Вони не завжди враховують такі критично важливі чинники, як задоволеність клієнтів, інноваційний потенціал, якість внутрішніх процесів та розвиток персоналу.

У відповідь на ці виклики актуальною є концепція Системи збалансованих показників (BSC), запропонована Робертом Капланом та Девідом Нортонем. BSC є не просто системою вимірювання, а повноцінним інструментом стратегічного управління, що дозволяє перевести стратегічні цілі у набір взаємопов'язаних операційних показників [1]. Вона забезпечує комплексну оцінку діяльності підприємства, поєднуючи фінансові результати з факторами, що створюють довгострокову вартість.

Система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC) є концепцією, що забезпечує збалансовану оцінку діяльності підприємства з чотирьох ключових перспектив:

1. Фінансова перспектива. Дає відповідь на питання: «Як ми виглядаємо в очах акціонерів?» Вона фокусується на традиційних фінансових показниках, таких як прибутковість, рентабельність, грошовий потік, зростання доходу тощо. Ці показники відображають кінцевий результат реалізації стратегії суб'єкта господарювання.

2. Клієнтська перспектива. Відповідає на питання: «Як ми виглядаємо в очах клієнтів?» Вона оцінює здатність підприємства створювати цінність для своїх клієнтів. Показники включають задоволеність клієнтів, частку ринку, рівень лояльності, рівень утримання клієнтів. Також на рівні цінностей для клієнта визначаються вимоги до параметрів бізнес-процесів за показниками ефективності, швидкості, продуктивності, якості, допустимого рівня вартості, складності перебудови [3]. Основним критерієм вибору параметрів є забезпечення створення цінностей клієнта. Це означає, що кожна дія, кожен крок і кожен відділ суб'єкта господарювання повинні працювати на те, щоб клієнт отримав максимальну вигоду, задоволення та відчуття, що він отримав більше, ніж очікував.

3. Перспектива внутрішніх бізнес-процесів. Відповідає на питання: «В яких процесах ми повинні досягти досконалості?». Ця перспектива ідентифікує ключові процеси, вдосконалення яких забезпечить створення цінності для клієнтів та досягнення фінансових цілей. Показники можуть включати час циклу виробництва, якість продукції, швидкість виведення нових продуктів на ринок, ефективність логістики [2].

4. Перспектива навчання та розвитку. Відповідає на питання: «Чи можемо ми й надалі покращуватись і створювати вартість?» Ця перспектива розглядає інфраструктуру, необхідну для підтримки росту та змін. Вона включає показники, пов'язані з розвитком персоналу, технологіями, корпоративною культурою та інноваціями.

Головною особливістю BSC є причинно-наслідковий зв'язок між цими перспективами, що формується у форматі стратегічної карти [5]. Даний зв'язок демонструє, як покращення в перспективі навчання та розвитку веде до вдосконалення внутрішніх процесів, що, у свою чергу, підвищує задоволеність клієнтів і, як наслідок, призводить до зростання фінансових результатів.

Сучасна ситуація у розвитку споживчих та ділових ринків, що означається високою швидкістю змін, формує ряд важливих вимог до процесу організації та функціонування бізнесу. Конкурентні переваги суб'єкта господарювання, що враховані у створенні операційних бізнес-процесів (виробництво продукції, постачання, збутова діяльність), не можуть бути джерелом стратегічної переваги у довгостроковому плані. Ефективні технічні рішення дуже швидко тиражуються у діловому середовищі. У довгостроковому періоді важливо організувати механізм створення конкурентних переваг. Конкурентні переваги підприємства – це його унікальні характеристики, які дозволяють йому ефективніше, ніж конкуренти, задовольняти потреби клієнтів. Вони можуть базуватися на низьких витратах, диференціації продукту, швидкості обслуговування, інноваційності тощо. Одне з головних завдань – здатність підприємства до швидких та ефективних змін. Суть – у швидкості та вартості процесів налаштування продуктів та послуг на зміни потреб цільових сегментів. Зазначимо, що через точність реагування забезпечується залучення та

утримання клієнта, що є найважливішою умовою створення конкурентних переваг.

Формування конкурентних переваг нині дедалі більше зміщуються у керунку процесів, які забезпечують швидкість і точність ринкових реакцій підприємства. Здатність до ефективних інновацій є визначальною віхою для успіху будь якого підприємства. Вона охоплює не лише розробку нових продуктів, а й удосконалення процесів ідентифікації та моніторингу потреб клієнтів. Сюди також входить оптимізація стратегій залучення та утримання клієнтів, задоволення їхніх запитів (замість простого продажу товарів чи послуг), а також управління аутсорсингом.

Ключовими етапами в ланцюжку створення цінності для клієнта, які формують конкурентні переваги, є: ідентифікація потреб клієнта – визначення ринку – розробка продукту – залучення клієнта – алгоритм постачання – ефективне управління *outsourcing* – налаштування виробничих технологій – виробництво продукту – ефективна дистрибуція – сервісне обслуговування – задоволення потреб клієнта – утримання клієнта.

Розглянутий підхід змушує суб'єктів господарювання зосередитися на дослідженнях, розробці та вдосконаленні процесів, що сприяють створенню нових продуктів, послуг і ринків.

Технологія *Balanced Scorecard* дозволяє на кожному етапі ланцюжка створення цінностей максимально ефективно та логічно ув'язати між собою потоки робіт, не порушуючи логіку досягнення стратегічних цілей бізнесу [6]. Конкурентна перевага, таким чином, формується в зонах, що забезпечують найкраще вирішення проблем клієнта, отже досягається концентрація ресурсів та зусиль на максимально ефективних напрямках.

Balanced Scorecard (BSC) є ідеальним інструментом для управління конкурентними перевагами, оскільки вона:

1. Фокусує на ключових факторах успіху. Створюючи стратегічну карту, підприємство чітко визначає, які саме процеси, клієнтські пропозиції та компетенції персоналу є критично важливими для досягнення його конкурентних цілей.

2. Створює систему вимірювання. BSC дозволяє кількісно виміряти успіх у досягненні конкурентних переваг. Наприклад, якщо конкурентна перевага полягає в інноваційності, відповідні показники можуть включати кількість нових продуктів, частку доходу від нових продуктів, час виведення продукту на ринок.

3. Забезпечує узгодженість дій. BSC трансформує стратегічні цілі в операційні показники для кожного підрозділу та співробітника. Це гарантує те, що діяльність кожного члена команди спрямована на посилення загальних конкурентних позицій.

4. Дозволяє швидко реагувати. Регулярний моніторинг показників BSC дає змогу вчасно ідентифікувати відхилення від запланованих результатів і коригувати стратегію, що є критично важливим для підтримання конкурентної переваги [1].

Проектування бізнес-процесів – досить складний процес. Кожному суб'єкту господарювання потрібно вміти вибудувувати власну логіку створення ефективних потоків робіт, виходячи з можливостей конкретного ринку та наявності відповідних ресурсів.

Сучасні методики аналізу внутрішніх процесів дозволяють оцінити їх ефективність з використанням різних критеріїв. Однак суть при цьому не змінюється – процеси,

які фіксують переваги підприємства, мають бути організовані краще, ніж у конкурентів. Якщо ефективність критичних бізнес – процесів недостатня – постане питання про конкурентоспроможність суб'єкта господарювання загалом. Якщо проблеми існують у процесах, що не є критичними для забезпечення стратегії – у цьому випадку потрібно ухвалити рішення про, реінжиніринг, їх оптимізацію або outsourcing (передачу відповідальності за них зовнішнім організаціям).

Також важливо правильно встановити параметри проектування та планування бізнес-процесів (тимчасові, якісні, кількісні, фінансові вимоги до рівня управління) і визначити ефективні способи досягнення заданих параметрів з мінімальними витратами, що визначить вибір технологій, а також необхідного обсягу матеріальних та нематеріальних активів.

На цьому етапі слід звернути увагу на одну з найважливіших проблем в оцінці ефективності бізнес-процесів. Необхідно враховувати як мінімум три аспекти.

По-перше, оцінка ефективності з врахуванням різниці вартості ресурсів на вході та на виході, що реально додає бізнес-процес до споживчої вартості товарів та послуг. Складність у тому, що у вітчизняному бізнесі акцент робиться на обліку витрат, (і це безумовно важливо) але залишається відкритим питання врахування саме доданої вартості. Принципове значення, особливо для бізнес-процесів, пов'язаних із залученням клієнтів, розробкою нових продуктів та послуг, управлінням інноваціями, має параметр швидкості. Тимчасовий фактор стає також важливим для отримання майбутніх прибутків, як і зниження витрат чи вміння встановити оптимальну ринкову ціну.

По-друге, необхідно визначити вартість матеріальних та нематеріальних активів, задіяних у конкретних бізнес-

процесах, а також реальні схеми амортизації. Якщо для оцінки бізнесу важливо визначити ринкову вартість активів, то для оцінки ефективності бізнес-процесів слід враховувати реальну вартість придбання активів. Це дозволить точно врахувати витрати підприємства та ефективність інвестиційних витрат.

По-третє, – і це найскладніше – треба визначити вартість та ефективність управлінського впливу на бізнес-процеси. Для цього в першу чергу необхідно прив'язати управлінські функції та відповідні їм управлінські структури до відповідних потоків робіт.

Такий підхід дозволяє сформулювати алгоритм оцінки ефективності бізнес-процесів, параметри результатів та точки контролю. На жаль, переважна більшість вітчизняних підприємств підійшли лише до вирішення завдань обліку змінних витрат на продукцію та послуги. Завдання прив'язки постійних витрат вирішується недостатньо ефективно у зв'язку з незадовільною системою обліку постійних витрат та відсутністю повноцінної системи управлінського обліку. Друга та третя група факторів поки що взагалі належним чином не оцінена менеджментом суб'єктів господарювання.

Однією з головних переваг Balanced Scorecard як інструменту управління є можливість проектування та відстеження причинно-наслідкових зв'язків як по вертикалі – через всі рівні, так і по горизонталі – зв'язок потоків робіт через параметри входів та виходів [5]. Принципи чимось схожі з вертикальним і горизонтальним аналізом бухгалтерського балансу. Для кожного бізнесу можна виявити та оцінити відповідні налаштування, що дозволяють спроектувати та створити оптимальну модель бізнесу.

Потреба в матеріальних та нематеріальних активах визначається характеристиками бізнес-процесів. Відповід-

но зміна структури та якості активів, включаючи персонал, планується на основі спроектованих бізнес-процесів. Таким чином, стратегічна карта дозволяє вибудувати логіку управління активами, виходячи з балансу поточних та майбутніх завдань підприємства.

Реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering, BPR) – це складний процес перепроєктування основних бізнес-процесів з метою досягнення різкого покращення ключових показників ефективності (витрати, якість, обслуговування, швидкість). Як зазначають Прордіус О. І., Найда Є. Д.: «Реінжиніринг бізнес-процесів – це радикальне оновлення бізнес-процесів у контексті прискорення реакції підприємства на зміни у вимогах споживачів за багаторазового зниження витрат усіх видів, що відбувається за умов злагодженої роботи команди висококваліфікованих, ефективно мотивованих фахівців, які розробляють та втілюють у діяльність підприємства інноваційні та креативні ідеї щодо підвищення рівня конкурентоспроможності, оптимізації робочих потоків, зростання продуктивності та якості продукції і послуг, підвищення задоволення клієнтів». Реінжиніринг є «революційним методом, спрямованим на точкову або комплексну трансформацію компанії, який забезпечує різке підвищення ефективності завдяки зміні бізнес-процесів і налаштуванню або трансформації існуючої бізнес-моделі» [7].

BSC та BPR є взаємодоповнюючими концепціями, оскільки, по-перше BSC ідентифікує потребу в змінах. Аналіз показників внутрішньої перспективи BSC може виявити, що поточні бізнес-процеси є неефективними і не здатні забезпечити досягнення стратегічних цілей. Наприклад, низький рівень задоволеності клієнтів (клієнтська перспектива) може бути наслідком тривалого часу виконання замовлення (внутрішня перспектива). Це стає сиг-

налом для проведення радикального перегляду процесу обробки замовлень.

По-друге, BSC надає цілі для BPR. BSC визначає, які саме показники мають бути покращені в результаті реінжинірингу. Наприклад, метою BPR може бути скорочення часу виконання замовлення на 50% або зниження кількості дефектів на 70%. Ці конкретні цілі дозволяють сфокусувати зусилля на досягненні максимального ефекту.

По-третє, BSC забезпечує моніторинг результатів BPR. Після проведення реінжинірингу BSC стає інструментом для оцінки його успішності. Вона дозволяє відслідковувати, як змінені процеси впливають на показники клієнтської та фінансової перспективи. Якщо результати не відповідають очікуванням, BSC допомагає виявити недоліки і скоригувати подальші дії.

Об'єднання реінжинірингу бізнес-процесів (BPR) з системою збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC) – це потужний підхід, який допомагає не просто змінити процеси, а й забезпечити, щоб ці зміни відповідали стратегічним цілям суб'єкта господарювання.

Алгоритм інтеграції BSC з реінжинірингом включає наступні етапи:

1. Розробка стратегії та BSC. Визначення стратегічних цілей підприємства та формування стратегічної карти. Розробка збалансованого набору показників для кожної з чотирьох перспектив.

2. Діагностика через BSC. Моніторинг поточних показників BSC. Виявлення «вузьких місць» та процесів, які не дозволяють досягти стратегічних цілей. Наприклад, низька рентабельність може бути пов'язана з високими витратами, що, своєю чергою, є наслідком неефективних виробничих процесів.

3. Прийняття рішення про реінжиніринг. На основі аналізу BSC-показників приймається рішення про необхідність радикального перепроєктування окремих процесів.

4. Визначення цілей реінжинірингу. Використання BSC для встановлення конкретних, вимірюваних цілей для проекту реінжинірингу.

5. Проведення реінжинірингу. Здійснення радикального перепроєктування обраних бізнес-процесів.

6. Моніторинг і оцінка. Інтеграція нових, покращених показників у BSC для постійного моніторингу ефективності реінжинірингу. Оцінка впливу змін на загальну стратегію та конкурентні переваги.

Одне з основних завдань організації бізнес-процесів – забезпечити максимальний рівень ефективності операційних процесів, водночас чітко дотримуватись стратегічного курсу. Технологія Balanced Scorecard дозволяє не лише спроектувати бізнес-процеси, а й керувати ними. Управління передбачає можливість швидко адаптувати вхідні та вихідні параметри, реагуючи на поведінку цільових сегментів. Це дозволяє прискорити робочі процеси, підвищити продуктивність та зменшити витрати. Система ефективного управління бізнес-процесами – це основа тривалої конкурентної переваги будь-якого підприємства.

Отже, система збалансованих показників є потужним інструментом стратегічного управління, який виходить за межі простого моніторингу. Вона створює інтегровану основу для управління конкурентними перевагами, дозволяючи підприємству сфокусувати свої ресурси на ключових факторах успіху та перетворити стратегію на конкретні дії. Окрім цього, BSC виступає як каталізатор та інструмент управління реінжинірингом бізнес-процесів. Вона дозволяє не лише ідентифікувати потребу в ради-

кальних змінах, але й надає чіткі цілі для цих змін та ефективну систему для моніторингу їх результатів. Таким чином, інтеграція BSC та BPR дозволяє підприємству не тільки досягати короткострокових фінансових цілей, але й створювати стійкі конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Збалансована система показників (ЗСП, Balanced Scorecard, BSC). KPI-MONITOR. URL: <http://kpi-monitor.com.ua/solutions/balanced-scorecard>.

2. Збалансована система показників (BSC): що включає та як впровадити URL: <https://finacademy.net/ua/materials/article/sbalansirovannaya-sistema-pokazatelej-bsc>.

3. Карпушенко М. Ю. Особливості оцінки бізнес-процесів, персоналу, фінансових та маркетингових компонентів із застосуванням збалансованої системи показників. *Комунальне господарство міст*, Т. 2 : Управління та адміністрування. 2019. № 148. С. 89–93.

4. Продиус О. І., Найда Є.Д. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасна концепція управління URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/89.pdf.

5. Травінська С., Дерун І., Михальська О. Застосування збалансованої системи показників у стратегічному управлінні та аналізі: кейс промислового підприємства. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. Volume 4 (51), 2023 URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd>.

6. Hrytsenko, L. L., & Vysochyna, A. V. (2012). Збалансована система показників як інструмент оцінювання стратегії підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 129(3). С. 161–167. URL:<http://journals.dut>.

7. Котенок, А., Зверев, Б., & Соколан, О. (2024). Концептуальні підходи до розуміння реінжинірингу бізнес-процесів: теоретичні основи та практичні аспекти. *Herald of Khmelnytskyi national university. economic sciences*, 332(4), 280–284.

Павелчак-Данилюк О. Б.
кандидат технічних наук, старший викладач
*Чортківський навчально-науковий інститут
підприємництва і бізнесу*
Західноукраїнського національного університету

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ АДАПТАЦІЇ ТА ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ УКРАЇНИ

У сучасному світі цифрові технології перестали бути просто інструментом – вони стали ініціатором змін. Для України, яка переживає великі зміни, цифрування є не тільки модним трендом, а й надзвичайно важливим чинником економічної адаптації та фінансової стійкості.

У ХХІ столітті цифрові технології стали не просто важливою частиною повсякденного життя, вони перетворились на ключовий фактор економічного розвитку, конкурентоспроможності та національної безпеки. Для України, що знаходиться в умовах глибоких соціально-економічних змін, які відбуваються через війну, глобальні кризи та внутрішні реформи, цифровізація набуває особливого значення. Вона стає не лише інструментом оновлення, а й способом виживання та пристосування до нових реалій. Економічна адаптація – це здатність держави, бізнесу та громадян оперативно реагувати на зміни, переосмислювати моделі функціонування та знаходити нові джерела для розвитку. У цьому процесі цифрові технології відіграють роль каталізатора: вони сприяють інноваціям, зменшують витрати, відкривають нові ринки та прискорюють трансформацію.

З іншого боку, фінансова стабільність надзвичайно знизилася, економіка втратила спроможність справлятися

з будь-якими зовнішніми та внутрішніми впливами, також значною мірою вона залежить від ефективного використання цифрових рішень: від електронного урядування до фінтех-платформ, які забезпечують прозорість, доступність і довіру.

Україна вже зробила важливі кроки в напрямку цифрової трансформації. Створення «Дії», збільшення електронних сервісів, цифровізація освіти та медицини – усе це засвідчує про потенціал держави. Але цифрові технології мають стати не просто окремим напрямом, а інтегрованою частиною стратегічного бачення економічного зростання. У контексті пристосування до нових викликів та гарантування фінансової стійкості, цифрові технології повинні бути системними, інклюзивними та орієнтованими на довготривалий ефект.

Метою статті є дослідження, а саме цифрові технології, які можуть сприяти економічній адаптації та фінансовій стабільності України, виклики, які стоять на цьому шляху, та які стратегічні орієнтири варто враховувати для ефективного використання цифрового потенціалу.

Тематика цифрових технологій у контексті економічної адаптації та фінансової стабільності України активно досліджується як окремими науковцями, так і аналітичними центрами. Зокрема, О. М. Шевченко та Л. В. Рудич аналізують вплив фінтеху та цифровізації на економічну трансформацію. Національний інститут стратегічних досліджень та Український інститут майбутнього розробляють стратегічні бачення цифрової економіки, акцентуючи на її ролі у зміцненні фінансової стійкості країни [1].

Давайте розглянемо економічну адаптацію в умовах невизначеності і яку роль у цьому приймають цифрові рішення. Сьогодні Україна живе у тому часі, де стабіль-

ність – це швидше виняток, ніж правило. Війна, енергетичні кризи, глобальні економічні потрясіння, зміни в логістиці та ринкових зв'язках – усе це створює постійний тиск на бізнес, державу та громадян. У таких умовах життєвою необхідністю стає економічна адаптація. І тоді на допомогу приходять саме цифрові технології, які дають шанс не лише втриматися на плаву, а й знайти нові можливості для зростання.

Одним із прикладів є електронна комерція – бізнес без кордонів. Коли магазини змушені зачинятись, а традиційні канали збуту порушені, тоді тільки онлайн-торгівля стає порятунком. Сучасні платформи електронної комерції дозволяють підприємцям пропонувати товари та послуги по всій країні і навіть за її межами без потреби в офлайн-інфраструктурі. Особливо це важливо для малого бізнесу, який може швидко адаптуватися і працювати з дому, зі смартфона чи ноутбука, чи будь-якого іншого гаджета.

Сьогодні хмарні сервіси стають дедалі зручнішими та універсальними. Це ніби цифрова скринька з інструментами, де завжди є все необхідне. Вони дозволяють бізнесу зберігати дані, працювати над проектами, спілкуватися з клієнтами та партнерами з будь-якої точки світу. Завдяки цьому компанії економлять на офісах, обладнанні та його обслуговуванні, а також отримують гнучкість, яка дуже важлива в умовах невизначеності. Інвестицією в майбутнє стає цифрова освіта. Вона дозволяє людям адаптуватися до нових умов, здобувати необхідні навички та перекваліфіковуватися, щоб бути конкурентоспроможними на ринку праці. Завдяки онлайн-курсам, вебінарам і платформам для дистанційного навчання вчитися можна будь-де та будь-коли. Це особливо важливо для: молоді, щоб здобути необхідні знання та вміння; переселенців, щоб

освоїтись на новому місці; військових, які повертаються до цивільного життя, щоб швидко адаптуватися до нових реалій. Цифрова освіта дає можливість кожному опанувати сучасні технології та отримати необхідні знання для успішного майбутнього.

Цифрові технології допомагають країнам, особливо таким, як Україна, зміцнити свою економіку. Вони дозволяють зберігати контроль над фінансовою ситуацією навіть під час війни, інфляції та інших непередбачуваних змін. Завдяки цифровій трансформації Україна може не тільки підтримувати стабільність, але й створювати міцний фундамент для подальшого сталого розвитку.

Сучасні фінтех-сервіси, або "фінанси у смартфоні", є яскравим прикладом цифровізації економіки. Завдяки їм банківські послуги стали доступними для всіх, хто раніше не мав до них доступу – жителів сіл, переселенців та представників малого бізнесу.

Онлайн-банкінг, мобільні додатки, цифрові гаманці та платіжні системи дозволяють швидко та безпечно робити платежі, брати кредити, інвестувати та вести бухгалтерію. Це особливо важливо, коли фізичний доступ до банківських відділень обмежений.

Цифрування державних фінансів робить владу більш відкритою, ефективнішою і заслуговує більшої довіри. Коли уряд переходить на електронну роботу, стає легше стежити за тим, як працює економіка, і контролювати витрати. Завдяки електронним системам кожна людина може побачити, куди йдуть бюджетні гроші, а держава, зможе краще слідкувати за своїми витратами. Автоматизація дозволяє уникнути хабарів, прискорює обробку інформації та дозволяє швидко регулювати зміни. Наприклад – електронні закупівлі через «ProZorro», які вже довели, що цифрова реформа в Україні може працювати успішно.

Новими можливостями для бізнесу є також цифрові платформи для інвесторів. Цифрові платформи допомагають бізнесу залучати інвестиції, роблячи його привабливішим для інвесторів. Завдяки цим платформам інвесторам стало простіше подавати проєкти, отримувати гранти та надсилати звіти онлайн. Це особливо важливо для стартапів, ІТ-компаній та агропідприємств, які активно шукають іноземні інвестиції. Зрештою, це стимулює розвиток підприємництва, створює нові робочі місця та сприяє зростанню економіки в цілому.

Цифровізація – це світовий тренд, який змінює все: від бізнесу та державного управління до освіти, медицини та соціальних послуг. Для України, яка переживає важкі часи, цифрова трансформація це не просто модернізація, а важливий інструмент для виживання, відновлення та розвитку. Тому дуже важливо проаналізувати всі досягнення та виклики, які стоять перед країною на цьому шляху.

Яскравим прикладом успішної цифрової трансформації є проєкт «Дія» – єдиний портал державних послуг. Завдяки йому українці можуть отримувати документи, реєструвати бізнес, подавати заявки на допомогу та сплачувати податки онлайн.

«Дія» – це більше, ніж просто застосунок. Це ціла екосистема, яка зробила взаємодію громадян з державою надзвичайно простою та зручною. Завдяки цьому проєкту Україна стала першою країною, де електронний паспорт має таку ж юридичну силу, як і паперовий, а бізнес можна зареєструвати лише за декілька хвилин.

Через застосунок або портал громадяни можуть:

- отримати цифрові документи (паспорт, водійське посвідчення, студентський квиток тощо);

- зареєструвати або закрити ФОП;
- подати заяву на допомогу для внутрішньо переміщених осіб;
- купити військові облигації;
- повідомити про пошкоджене майно;
- замовити витяги, довідки, сертифікати;
- навіть одружитися онлайн.

"Дія" – це яскравий приклад того, як держава може стати сучасною та відкритою. Вона допомагає не лише боротися з бюрократією, а й підвищує довіру людей до державних органів. Крім того, цей проєкт сприяє підвищенню цифрової грамотності населення і показує, що Україна швидко адаптується до сучасних викликів.

Інші приклади цифрової трансформації:

- **ProZorro** – електронна система державних закупівель, яка забезпечує прозорість і боротьбу з корупцією.
- **єПідтримка** – цифрова програма фінансової допомоги громадянам під час пандемії та війни.
- **Diia.City** – спеціальний правовий режим для IT-компаній, що стимулює розвиток цифрової економіки.

Цифрова трансформація в Україні досягла значних успіхів – ми перейшли від паперової тяганини до електронних документів у смартфоні. Але цей шлях не такий простий, як здається. Існують певні проблеми, які заважають нам розвиватися далі. Ось головні з них:

1. Інфраструктурні обмеження. Усі ми знаємо, що інтернет є не всюди. У багатьох селах, гірських регіонах і особливо поблизу лінії фронту досі немає стабільного зв'язку, що створює значні перешкоди для використання "Дії", онлайн-навчання та телемедицини. Це як мати смартфон, який не ловить сигнал – він є, але ним не можна користуватися. Крім того, є проблема зі слабкою технічною базою. Для швидкої та надійної роботи цифрових сервісів потрібні потужні сервери, дата-центри та

сучасне обладнання. Щоб розв'язати цю проблему, Україна запускає проєкт AI Factory. Це перша державна платформа, що включає суперкомп'ютери та спеціальне програмне забезпечення, яке допоможе створити українські ШІ-продукти. Завдяки цьому наші дані будуть зберігатися в країні, а сервіси працюватимуть швидше та безпечніше.

2. Кібербезпека. Росія веде кібервійну проти України, намагаючись постійно атакувати наші цифрові системи, такі як «Дія», урядові сайти, банки та енергетичну інфраструктуру. Метою даних дій є викрадення даних, блокування сервісів, створити хаос і недовіру серед людей. Усе це схоже на спробу знеструмити все місто, щоб паралізувати його роботу. Хоча Україна протистоїть цьому з 2014 року, з 2022 року ці атаки стали ще більш масштабними та різноманітними: від вірусів і фішингу до поширення фейкових новин. Захист інформації – це набагато більше, ніж просто використання антивірусу. Держава впроваджує міжнародні стандарти безпеки, але щоб посправжньому захистити дані, нам потрібні спеціалісти, які вміють передбачати дії кіберзлочинців і працювати на випередження.

3. Нерівномірна цифрова грамотність. Значна частина українців ще не дуже впевнено почувається в цифровому світі. Старшим людям та мешканцям сільської місцевості часто складно користуватися онлайн-сервісами, наприклад "Дією", що обмежує їхній доступ до важливих послуг. Щоб забезпечити рівний доступ для всіх, держава має розробляти прості та зручні сервіси, які будуть доступні людям з інвалідністю, проблемами із зором чи тим, хто не має смартфонів.

4. Брак фінансування. Через війну більша частина державного бюджету йде на оборону, тому на цифрові проєкти не завжди вистачає грошей. Фінансування розвитку електронного урядування та інших ІТ-систем часто

залежить від допомоги міжнародних партнерів, таких як США, ЄС та Франція.

Україна активно працює над тим, щоб зробити державу зручною та доступною для кожного, незалежно від віку, місця проживання чи фізичних можливостей. Національна стратегія безбар'єрності – це велика ініціатива, яка має на меті усунути всі перешкоди (фізичні, цифрові, соціальні) для людей з інвалідністю та інших вразливих груп. До кінця 2025 року Україна планує:

- Адаптувати 80% публічних послуг для людей з інвалідністю – щоб вони могли користуватися державними сервісами без перешкод.

- Зробити 90% державних сайтів доступними – тобто такими, що відповідають міжнародним стандартам доступності.

- Створити цифрові рішення для вразливих груп.

Завдяки проєкту «Цифрові, інклюзивні, доступні», який фінансується урядом Швеції та реалізується Програмою розвитку Організації Об'єднаних Націй спільно з Мінцифрою:

- Виділено 128 млн грн на цифровізацію послуг.

- Цільові групи – пенсіонери, люди з інвалідністю, мешканці сільської місцевості, внутрішньо переміщені особи, ветерани, етнічні меншини.

- Розробляються зручні онлайн-сервіси, які враховують потреби кожної групи -наприклад, реєстрація ВПО, подання заявок на допомогу, інформування про пошкоджене майно тощо.

- Проводяться навчальні програми з цифрової грамотності, щоб люди могли користуватися новими сервісами.

- Впроваджується інфраструктура підтримки – хаби цифрової освіти, служби підтримки користувачів, тренінги для держслужбовців.

Зараз цифрові технології допомагають Україні долати економічні труднощі та підтримувати фінансову стабільність. Під час війни та світової кризи саме цифровізація стала головним інструментом для виживання та розвитку як для країни, так і для бізнесу. Завдяки впровадженню електронного урядування, онлайн-банкінгу, цифрових платформ для бізнесу та інноваційних фінансових рішень Україна змогла не тільки підтримати економіку, а й створити міцну основу для майбутнього зростання. Цифрові технології допомагають швидше реагувати на зміни, зменшують витрати та роблять фінансову систему прозорішою.

Отже, цифрові технології – це не просто мода, а важливий інструмент для адаптації та розвитку економіки. Чим більше Україна буде інвестувати в цифрову інфраструктуру, освіту та інновації, тим впевненіше вона буде почувати себе в майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Шевченко О. М. Розвиток фінансових технологій в умовах цифровізації економіки України. О. М. Шевченко, Л. В. Рудич. «Ефективна економіка», № 7, Дніпро, 2020 р.
2. Кононенко Г. І. Фінансова стабільність в цифрову епоху: європейські підходи та особливості їх імплементації в Україні / Г. І. Кононенко // *Імперативи розвитку підприємництва в умовах цифрової економіки : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 24 березня 2023 р.* Київ : КНУТД, 2023. С. 175–178. URL: https://epec.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/24068/1/IMPER_2023_P175-178.pdf.
3. Український інститут майбутнього. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою / Український інститут майбутнього. – Київ : UIF, 2021. – 64 с. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>.
4. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні / OECD. Париж : OECD Publishing, 2023. 36 с. URL: <https://www.oecd.org/uk/publications/5d9e86a7-uk.html>.

Поляк-Свергун М. М.
кандидат економічних наук, доцент
*Чортківський навчально-науковий інститут
підприємництва і бізнесу
Західноукраїнського національного університету*

ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ В АДАПТИВНОМУ УПРАВЛІННІ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ

В Україні, яка в результаті війни опинилася в системній кризі, для забезпечення подальшого розвитку територіальних громад необхідно використовувати комплекс сучасних інструментів управління ними. Вимоги суспільства до системи державного управління регіональним розвитком вимагають застосування відповідних підходів для вирішення проблем, з якими вона стикається. Завдання, які мають виконувати керівники місцевих органів влади, полягають у створенні нових організаційних структур та інструментів для управління територіальними громадами; забезпеченні кадрами системи державного управління на місцевому рівні; зміцненні фінансово-економічних основ функціонування місцевих органів влади; модернізації інформаційно-технічного забезпечення системи державного управління та створенні системи контролю за її функціонуванням.

Місцеві органи влади повинні адаптувати свої фінансові стратегії до нових обставин, забезпечуючи при цьому виконання основних соціальних завдань та підтримку найбільш вразливих верств населення. Активна співпраця з міжнародними фінансовими інститутами та донорами, а також мобілізація додаткових фінансових ресурсів для

реалізації програм підтримки та відбудови відіграють важливу роль у цьому процесі. Тому планування фінансових ресурсів є надзвичайно важливим і нагальним завданням для забезпечення сталого розвитку та економічної стабільності країни.

Функціонування територіальних громад в умовах війни продемонструвало силу та ефективність горизонтальних зв'язків в українському суспільстві: регіональні та районні органи влади зосереджені на вирішенні питань, пов'язаних із збройною боротьбою проти ворога, тоді як територіальні громади взяли на себе організацію добровільної допомоги військовим, розміщення переміщених осіб та забезпечення функціонування економіки та громадського життя. Українські громади не тільки випробовуються на стійкість у небезпечних умовах, але й втілюють у життя принципи місцевого самоврядування в умовах невизначеності.

Такі вчені, як С. Серьогін, Ю. Шаров, Є. Бородін зробили значний внесок у дослідження проблем розвитку місцевого самоврядування, теоретичних засад розвитку та державної політики в цій сфері [1], які досліджували нові підходи до надання публічних послуг в територіальних громадах, пропонували підходи до формування громадянських та професійних компетентностей, аналізували новітні форми громадської участі в адмініструванні; О. Васильєва [2] розглянула питання реалізації концепції сталого розвитку територіальних громад в умовах децентралізації владних відносин в Україні та дійшла висновку, що за сучасних реалій умови їх розвитку залежать від державної влади та політичної стратегії, яку вона розробляє; В. Загорський [3], дійшов висновку, що для успішної реалізації децентралізації в Україні необхідні науково-методичні інструменти для виявлення проблем, пов'яза-

них з координацією адміністративних заходів, що вживаються державними органами, органами місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства, з розвитком соціально-економічних і гуманітарних процесів для збалансованого розвитку місцевих органів влади. Питання джерел фінансування територіальних громад в умовах децентралізації розглянули Марценюк О., Гуменна О., Деньдобра Т. [4], Мельник В. І. [5]. Зінчук Т. О. і Патинська-Попета М. М. узагальнили теоретичні аспекти та методологічні засади механізму управління фінансовим потенціалом місцевих органів влади [6]. Водночас питання застосування пріоритетних підходів для забезпечення ефективного функціонування місцевих органів влади в умовах війни потребує додаткового осмислення.

Метою даного дослідження є обґрунтування доцільності застосування механізмів адаптивності в державному управлінні у територіальних громадах. Для досягнення цієї мети були виконані наступні завдання: розгляд стратегій адаптивного управління; обґрунтування інноваційних інструментів і механізмів.

Для досягнення успішних результатів у функціонуванні місцевих органів влади в умовах війни адміністративна система повинна використовувати механізми адаптивності, стабільності та стійкості. Механізм адаптивності вважається фундаментальним, оскільки він забезпечує стабільність і стійкість системи управління. Адаптивність – це властивість системи державного управління автоматично змінювати свій функціональний алгоритм і швидко та гнучко реагувати на всі зміни.

Механізм адаптивності є фундаментальним, оскільки він забезпечує стабільність і безперервність функціонування адміністративної системи.

Адаптивність полягає не тільки в реагуванні на події, що вже відбулися, але й у їх передбаченні. Адаптивне управління можна розглядати як процес зміни об'єкта управління та його діяльності, що забезпечує ефективне функціонування, сприяє адекватній і своєчасній реакції на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища і спрямований на гармонійну взаємодію [7].

Адаптивне управління територіальними громадами базується на постійному моніторингу середовища і залежить від здатності виявляти та успішно вирішувати пріоритетні проблеми. Сфери, в яких місцеві органи влади можуть адаптуватися до поточних умов, включають:

- зміну системи управління територіальними органами влади;
- зміну підходів до управління;
- вдосконалення технологій управління;
- впровадження управлінських інновацій для підвищення ефективності місцевого самоврядування;
- стабілізація фінансового становища громади шляхом залучення інвесторів.

Очевидно, що адаптація керівників місцевих органів влади до сучасних умов передбачає значні зміни, а оцінка цих змін у соціальних системах базується на мисленні та діях людей і тому пов'язана з певною інерцією. Чим швидше керівники визнають, правильно оціняють та інтерпретують тенденції, що спричиняють зміни у зовнішньому середовищі, тим швидше можна подолати цю інерцію.

Для оцінки змін у зовнішньому середовищі територіальних громад можна використовувати три основні підходи: системний, процесний та ситуаційний.

При застосуванні процесного підходу для громади встановлюються такі основні цілі розвитку: збільшення обсягів виробництва, підвищення рентабельності вироб-

ництва, збільшення рівня зайнятості населення та підвищення рівня життя. Цей підхід є найбільш поширеним для оцінки сталого розвитку територіальної громади.

У системному підході, як і в процесоорієнтованому, функціонування місцевої влади розглядається як процес змін у соціальній, економічній та екологічній сферах життя населення. Територіальна громада є складною системою, яка переслідує кілька взаємопов'язаних цілей. Оскільки всі організації та установи в громаді є системами, управління загальною системою, тобто громадою, є ефективним, коли співвідношення між кількістю та якістю ресурсів, що споживаються на виході та вході, збільшується в процесі управління. В іншому випадку управління громадою є неефективним. Слід зазначити, що при застосуванні процесуального та системного підходів не враховуються особливості функціонування громади в умовах війни.

Ситуаційний підхід може допомогти регіональним лідерам визначити проблеми та виклики, що стоять перед їхньою громадою, та розробити індивідуальні стратегії для їх вирішення, це вимагає прийняття оптимального рішення, яке залежить від різних факторів, які особи, що приймають рішення, повинні враховувати на основі свого досвіду. Хоча підхід, орієнтований на процеси та системи, є більш застосовним у місцевому самоврядуванні в спокійному, мирному середовищі, ситуаційний підхід частіше використовується в незвичайних і непередбачуваних ситуаціях.

Загальний процес при ситуаційному підході визначає, що конкретні методи, які керівник повинен використовувати для ефективного досягнення цілей, можуть значно відрізнятися. Керівництво повинно вирішити, яка структура або підхід до управління найкраще підходить

для конкретної ситуації. Крім того, оскільки ситуація може змінюватися, керівництво повинно вирішити, як скоригувати організаційну структуру, щоб зберегти ефективність [8].

Застосування ситуаційного підходу дозволяє зосередитися на відмінностях між умовами, організаціями та зовнішніми факторами, що впливають на управлінські рішення. Керівник намагається визначити, які фактори є важливими в конкретній ситуації та як вони впливають на ефективність територіальної громади.

Для застосування ситуаційного підходу повинен бути компетентним, тобто:

- бути обізнаним з перевіреними методами професійного управління;
- розпізнавати сильні та слабкі сторони концепцій і методів управління при застосуванні їх до конкретної ситуації;
- вміти передбачати позитивні та негативні наслідки застосування того чи іншого методу;
- вміти правильно інтерпретувати ситуацію;
- вміти пов'язувати конкретні техніки з конкретними ситуаціями.

Теорії ситуаційного управління виділяють обов'язкові кроки, які керівник повинен зробити для ефективного управління в кожній конкретній ситуації:

- проаналізувати ситуацію, враховуючи її особливості;
- вибрати відповідний підхід до управління в даній ситуації;
- бути гнучким, щоб перейти до іншого стилю керівництва, відповідно ситуації;
- впровадити зміни, що дозволяють адаптуватися до ситуації.

Постійний моніторинг ситуації на місцях може допомогти керівникам швидко реагувати на зміни та своєчас-

но адаптувати свої стратегії. Це сприяє стабільності громад у періоди невизначеності та змін. Ми вважаємо стабільність територіальних громад та місцевих органів влади їхньою здатністю адаптуватися до криз та відповідати на зовнішні виклики. Виклики, з якими стикаються громади з перших днів масштабного вторгнення, включають: підтримку ефективності адміністративних систем та їх функціональності; захист критичної інфраструктури; забезпечення різних видів поставок; гарантування оборони та правопорядку; забезпечення функціонування системи цивільної оборони в умовах загрози; здатність евакуювати населення та ефективно регулювати масовий відтік людей; підтримку фінансової та економічної стабільності. Для того щоб адекватно реагувати на зовнішні виклики та забезпечити стабільність, доцільно зосередитися на трьох напрямках: аналіз ризиків і загроз та розробка плану їх подолання; поліпшення комунікації всередині; забезпечення співпраці з зацікавленими сторонами громади.

З червня по листопад 2022 року Інститут Київської школи економіки провів дослідження стабільності місцевих органів влади в Україні. Спільно з представниками громад та експертами в цій галузі було розглянуто три виміри стабільності органів місцевого самоврядування: готовність, стійкість та адаптація. З травня по листопад 2022 року було проведено два опитування серед представників органів місцевого самоврядування. Були визначені можливі фактори, що сприяють стабільності, та проведено регресійний аналіз [10]. На основі результатів дослідження було зроблено такі висновки:

– менша залежність громади від субсидій та грантів з державного бюджету позитивно впливає на її готовність вирішувати складні завдання.

– багаторічний досвід стратегічного планування розвитку громади та управління значними фінансовими ресурсами позитивно впливає на його стабільність;

– горизонтальні зв'язки з іншими громадами України для швидкого обміну ресурсами, досвідом та найкращими практиками в кризові часи мали позитивний вплив на всі три виміри стабільності;

– співпраця всередині громади;

– з місцевими підприємствами, організаціями громадянського суспільства та внутрішньо переміщеними особами – є важливою для забезпечення готовності як міри стабільності;

– близькість до лінії фронту була перешкодою для стабільності місцевого самоврядування, тоді як громади в північних регіонах і ближче до лінії зіткнення виявилися більш стабільними в плані адаптації, ніж громади в південних регіонах (можливо, близькість до бойових дій або окупації підвищила мотивацію до підготовки до можливих майбутніх викликів).

Фактична здатність територіальних громад забезпечити належний рівень надання послуг, реконструкції та розвитку в основному визначається його фінансовою спроможністю. Територіальні громади з низькою фінансовою спроможністю – це насамперед ті, на території яких ведуться військові дії і які розташовані поблизу зони бойових дій, але до цієї категорії також належать територіальні громади, розташовані в глибині тилу. За нинішніх умов видатки адміністративного апарату перевищують власні доходи в більшості місцевих органів влади [11].

Аналіз структури видатків місцевих бюджетів, представлений у наукових джерелах, показує, що найбільшу частку становлять видатки на освіту, а найменшу – видатки на охорону природи. Військова агресія призвела до

значного збільшення видатків на громадський порядок, безпеку та правосуддя, а також на соціальний захист. Тому територіальні громади повинні скоригувати своє фінансове управління, знайти нові джерела доходів і виправити структуру видатків своїх бюджетів в умовах економічної нестабільності та військового конфлікту.

Коригування управління фінансами в умовах війни вимагає комплексного підходу та застосування відповідних стратегій для забезпечення стабільності та ефективного використання ресурсів місцевими органами влади. При плануванні фінансів в умовах військового конфлікту громадам важливо провести детальний аналіз наявних фінансових ресурсів та визначити пріоритети видатків, розподіливши кошти на найважливіші та найнеобхідніші сфери, такі як охорона здоров'я, соціальний захист, безпека та відновлення критичної інфраструктури. Для ефективного виконання своїх завдань територіальні громади повинні мобілізувати внутрішні резерви та оптимізувати бюджетні видатки шляхом скорочення неефективних витрат і впровадження заходів з енергоефективності та збереження ресурсів. Водночас важливо забезпечити прозорість і підзвітність у використанні бюджетних ресурсів, щоб зміцнити довіру громадян і міжнародних партнерів. Цього можна досягти шляхом впровадження електронних систем моніторингу та звітності та активного залучення громадськості до процесу прийняття рішень.

Крім того, територіальні громади повинні активно співпрацювати з міжнародними фінансовими інститутами та донорами з метою отримання додаткових фінансових ресурсів та технічної допомоги. Зокрема, територіальні громади повинні брати участь у міжнародних програмах підтримки та шукати гранти та позики на вигідних умовах.

У сучасних умовах важливо, щоб територіальні громади розробляли та реалізовували кризові фінансові плани, які передбачають готовність швидко мобілізувати ресурси та оперативно реагувати на непередбачувані події. Планування фінансових ресурсів органів влади в умовах війни вимагає використання спеціальних інструментів, що забезпечують стабільність та ефективність управління в кризових умовах.

Фінансове планування в адаптивному управлінні територіальними громадами в умовах воєнних викликів набуває особливого значення, оскільки воно визначає здатність місцевого самоврядування забезпечувати стабільність, ефективність та розвиток навіть за умов високої невизначеності. Оцінка змін у зовнішньому середовищі, своєчасне реагування на виклики та вибір оптимального управлінського підходу – системного, процесного чи ситуаційного – безпосередньо впливають на результативність діяльності органів влади. Досвід громад показує, що найбільшій стійкості досягають ті, які поєднують стратегічне фінансове планування з гнучкістю у прийнятті рішень, мобілізацією внутрішніх ресурсів, налагодженою комунікацією та ефективною співпрацею з усіма зацікавленими сторонами, включно з міжнародними партнерами.

Список використаних джерел:

1. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. Дніпро: ДРІДУ НАДУ. 2016. 276 с.
2. Васильєва О. І., Васильєва Н. В. Концептуальні засади сталого розвитку територіальних громад. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 8. С. 74–78
3. Загорський В. С. Стан і перспективи розвитку об'єднаних територіальних громад. *Регіональна економіка*. 2019. № 2(92). С. 18–25.

4. Марценюк, О., Гуменна, О., & Деньдобра, Т. (2023). Перспективи зміцнення фінансової самодостатності територіальних громад в умовах децентралізації. *Економіка та суспільство*. 2023. С. 51.

5. Мельник В. І. Сучасні проблеми формування фінансових ресурсів об'єднаних територіальних громад. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 3 (20). С. 394–402.

6. Зінчук Т. О., Патинська-Попета М. М. Управління фінансовим потенціалом об'єднаних територіальних громад. *Економіка АПК*. 2019. № 12. С. 6–15.

7. Линник О. І., Жадан Т. А. Основні елементи адаптивної системи управління підприємством готельно-ресторанного господарства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 36. С. 199–204.

8. Чорна Л. О., Кудлаєнко С. В Ситуаційний підхід до адаптації підприємств до кризових умов. *Ефективна економіка*. № 8. 2011. С. 20–24.

9. Фактори стійкості громад під час війни. Дослідження впливу економіки, управління та залученості. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/17176> (дата звернення: 13.08.2025).

10. Аналіз виконання місцевих бюджетів за 2024 рік // <https://www.decentralization.ua/news/19387>.

11. Оцінка фінансової спроможності територіальних громад за підсумками 2024 року // <https://www.decentralization.ua/news/19455>.

Фіда Д. П.

викладач

Чортківський навчально-науковий інститут

підприємництва і бізнесу

Західноукраїнського національного університету

ФІНАНСОВА СТАБІЛЬНІСТЬ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ АДАПТАЦІЇ: АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ, МОНЕТАРНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ТА РИНКОВИХ МЕХАНІЗМІВ

Фінансова стабільність є ключовим чинником ефективного функціонування економіки, забезпечення макроекономічної рівноваги та підтримки довіри до фінансових інститутів. У сучасних умовах глобальної економічної турбулентності, що характеризується високою волатильністю фінансових ринків, системними ризиками та невизначеністю через геополітичні конфлікти, економічна адаптація стає критично важливою для підтримання стабільності державних фінансів.

Особливо актуальним цей аспект є для країн, що перебувають у стані економічної трансформації або відновлення після кризових явищ. Для України, у контексті триваючого збройного конфлікту та суттєвих структурних змін у економіці, проблема забезпечення фінансової стабільності набуває стратегічного значення. Вона потребує не лише оцінки поточного стану макроекономічних показників, але й розробки ефективних інструментів грошово-кредитної політики, а також адаптації ринкових механізмів до умов підвищеної невизначеності. Глобальні

кризові процеси, серед яких зростання інфляції, коливання світових цін на енергоносії, дисбаланси на фінансових ринках та зміни у міжнародних торговельних потоках, створюють додатковий тиск на національну економіку та потребують системного підходу до формування стратегій фінансової стабілізації, поєднуючи монетарні інструменти, ринкові механізми та інституційні рішення.

Аналіз наукових джерел свідчить про комплексний характер проблеми фінансової стабільності України. Белова І. В. визначає фінансову стабільність як здатність економіки витримувати зовнішні та внутрішні шоки, зберігаючи ефективність функціонування фінансових інститутів і довіру учасників ринку [1, с. 25]. Шушкова Ю. В. підкреслює важливість координації політики центрального банку та уряду для підтримки стійкості фінансової системи [8, с. 29].

Вовченко О. С. та Єгоричева С. Б. приділяють увагу специфіці забезпечення стабільності банківського сектору, розглядаючи ризик-орієнтований підхід як ключовий механізм оцінки та підтримки фінансової стійкості [5, с. 46].

Офіційні джерела, такі як публікації НБУ [3], аналітичні матеріали Центру економічної стратегії (ЦЕС) [7] та Центру досліджень економічної політики (CEPR) [6], надають актуальні дані щодо ключових макроекономічних показників, включно з ВВП, інфляцією, дефіцитом бюджету та міжнародними резервами, що є критично важливими для оцінки фінансової стабільності в Україні.

Таким чином, науковий аналіз показує, що забезпечення фінансової стабільності в Україні потребує комплексного підходу, що поєднує монетарні інструменти, ринкові механізми та макроекономічну політику. Цей підхід є критично важливим для підтримки економічної адаптації країни до внутрішніх та зовнішніх викликів, збере-

ження стійкості фінансової системи та формування довіри до державних інститутів.

Фінансова стабільність є ключовим чинником економічного розвитку держави, оскільки забезпечує передбачуваність фінансових потоків, зменшує ризики системних криз і стимулює інвестиційну активність. В умовах сучасної економічної та геополітичної турбулентності, зокрема пов'язаної з війною та глобальними кризами, Україна стикається з численними макроекономічними викликами, що впливають на фінансову стабільність держави. У науковій літературі ці виклики традиційно класифікують на зовнішні та внутрішні.

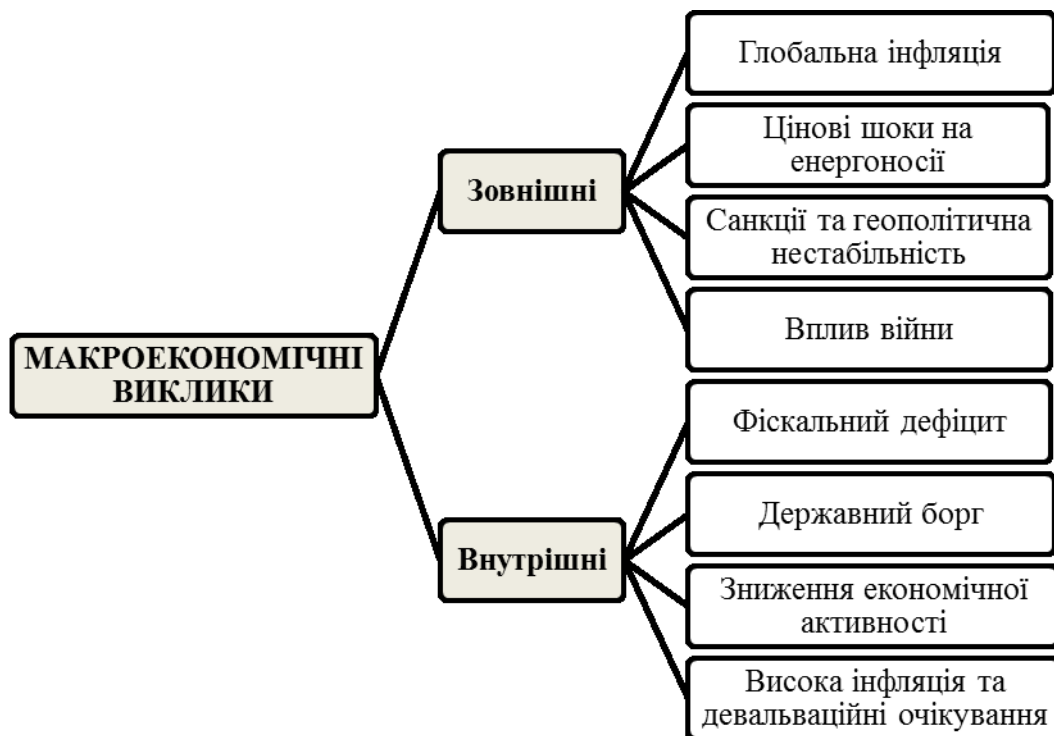


Рис. 1. Основні макроекономічні виклики фінансовій стабільності України

До зовнішніх чинників належать ті, що формуються на міжнародному рівні та впливають на економіку країни незалежно від внутрішньої політики. Основними з них є глобальна інфляція та цінові шоки на енергоносії, санк-

ційна політика і геополітична нестабільність, а також наслідки війни. Ці фактори призводять до зростання собівартості продукції, погіршення торговельного балансу, зменшення обсягу зовнішніх інвестицій, руйнування інфраструктури та зниження економічної активності, що підвищує ризики фінансової нестабільності.

Внутрішні виклики зумовлені економічною політикою держави та структурними особливостями національної економіки. До них належать фіскальний дефіцит, високий державний борг, зниження економічної активності, висока інфляція та девальваційні очікування. Ці фактори обмежують бюджетні можливості, стримують економічне відновлення, впливають на стабільність банківської системи та підвищують соціальні ризики [4, с. 41].

Монетарна політика відіграє вирішальну роль у забезпеченні фінансової стабільності, оскільки впливає на рівень інфляції, ліквідність економіки, обмінний курс національної валюти та інвестиційний клімат. Центральний банк, застосовуючи різноманітні монетарні інструменти, регулює грошові потоки та стримує кризові процеси, забезпечуючи передбачуваність економічних рішень.

Основними напрямками монетарної політики, що спрямовані на стабілізацію фінансової системи України, є: регулювання облікової ставки, валютне регулювання, таргетування інфляції, контроль за грошовою масою та кредитуванням, а також підтримка золотовалютних резервів. Ефективність кожного інструменту визначається їхньою здатністю забезпечувати макроекономічну стабільність у кризових умовах та реагувати на зовнішні та внутрішні шоки.

Аналіз монетарної політики України за період 2022–2024 рр. демонструє стабільність і цілеспрямованість дій Національного банку України (НБУ) щодо забезпечення

фінансової стійкості в умовах війни та економічної нестабільності. У центрі уваги НБУ залишаються питання контролю інфляції, підтримки курсу національної валюти, зміцнення міжнародних резервів та регулювання грошової маси для стимулювання економічної активності.

Таблиця 1

Монетарні інструменти НБУ та їх роль у стабілізації фінансової системи

Монетарний інструмент	Механізм дії	Очікуваний ефект на фінансову стабільність
Облікова ставка	Регулює вартість кредитів та депозитів	Стримування інфляції або стимулювання економічної активності
Валютне регулювання	Підтримка курсу гривні та валютний контроль	Стабільність національної валюти, захист зовнішньоторговельних операцій
Таргетування інфляції	Встановлення цільового рівня інфляції та використання монетарних заходів для його досягнення	Передбачуваність економічних рішень, стабілізація цін
Регулювання грошової маси та кредитування	Контроль за обсягом грошової маси та кредитних потоків	Баланс попиту і пропозиції на фінансовому ринку, контроль інфляційного тиску
Золотовалютні резерви	Використання резервів для підтримки курсу та покриття зовнішніх шоків	Зміцнення фінансової стійкості, підвищення довіри інвесторів

Впродовж 2022–2023 рр. облікова ставка НБУ залишалася стабільною на рівні 25%, що свідчило про консервативний підхід до монетарної політики та прагнення стримувати інфляційні процеси в умовах високих ризиків, пов'язаних із зовнішніми шоками та військовим конфліктом.

У 2024 році НБУ здійснив ряд змін облікової ставки, що відображає поступове пом'якшення монетарної полі-

тики для стимулювання економічної активності при збереженні контролю над інфляційними ризиками:

- 26 квітня – зниження з 14,5% до 13,5%;
- 14 червня – зниження до 13,0%;
- 26 липня – збереження на рівні 13,0%;
- 1 листопада – зниження до 13,0%;
- 13 грудня – підвищення до 13,5%.

Інфляція демонструє тенденцію до пом'якшення: з 26,6% у 2022 році до 5,1% у 2023 році. У 2024 році було стабільне утримання інфляції на рівні близько 5,0%, що підтверджує ефективність застосованих монетарних заходів.

Курс гривні залишався стабільним на рівні 36,57 грн/\$ у 2023 році. У 2024 році спостерігалася тенденція до ослаблення національної валюти:

- Курс на 31 грудня 2024 р. – 42,039 грн/\$;
- Середньорічний курс – 40,15 грн/\$.

Це відображає певний тиск на валютний ринок, зумовлений як внутрішніми, так і зовнішніми факторами [3].

Міжнародні резерви України зросли з \$28,5 млрд на кінець 2022 року до \$40,5 млрд у 2023 році, а на кінець 2024 року становили 43,8 млрд дол. США. Зростання резервів забезпечує буфер для підтримки стабільності національної валюти та виконання зовнішніх зобов'язань.

Обсяг грошової маси (М3) на кінець 2024 року становив 3,49 трлн грн, що на 13,4% більше порівняно з 2023 роком. Позитивна динаміка грошової маси свідчить про збільшення ліквідності та підтримку споживчого попиту в економіці [6].

Монетарна політика НБУ у 2022–2024 рр. характеризувалася стабільністю, поступовим пом'якшенням і збереженням контролю над інфляційними та валютними

ризиками. Зниження облікової ставки у 2024 році, зростання міжнародних резервів та збільшення грошової маси свідчать про ефективність комплексу монетарних заходів у підтримці фінансової стабільності та зміцненні довіри до національної валюти в умовах складної економічної ситуації.

Таблиця 2

**Основні макроекономічні показники України
у 2022–2024 рр.**

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Облікова ставка НБУ, %	25,0	25,0	13,0–13,5
Інфляція, % (грудень до грудня)	26,6	5,1	5,0
Курс гривні до долара США, грн/\$	36,57	36,57	42,039 (31.12), середньорічний – 40,15
Міжнародні резерви, млрд \$	28,5	40,5	43,8
Грошова маса (М3), трлн грн	2,50	2,95	3,49
Грошова база, млрд грн	792,5	960,0	1 090–1 200

Джерело: [3]

Поряд із заходами монетарного регулювання, що забезпечують стабільність фінансової системи та контроль інфляції, значну роль у процесі економічної адаптації відіграють ринкові механізми. Ефективна взаємодія ринку праці, малого та середнього бізнесу, фінансових ринків та державних програм стимулювання внутрішнього попиту дозволяє економіці швидко реагувати на зовнішні та внутрішні виклики. Тобто, монетарна політика формує макроекономічні умови для стабільності, тоді як ринкові механізми забезпечують мобілізацію ресурсів, розвиток підприємництва та підтримку споживчого попиту, що у сукупності створює комплексний інструментарій економічної адаптації.

Економічна адаптація є складним багаторівневим процесом, спрямованим на збереження стійкості національної економіки та підвищення її здатності до саморегуляції у відповідь на зовнішні та внутрішні шоки. Однією з ключових складових такого процесу є використання ринкових механізмів, що дозволяють мобілізувати ресурси, оптимізувати виробництво та стимулювати споживчий попит.

Ринок праці виступає основним каналом перерозподілу робочої сили, забезпечуючи ефективне використання людського капіталу та зменшення структурної безробіття. Підприємництво і малий та середній бізнес (МСБ) відіграють важливу роль у створенні нових робочих місць, формуванні доданої вартості та розвитку інноваційних секторів економіки. Діяльність МСБ підвищує гнучкість економіки та сприяє швидкій адаптації до змін попиту на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Маркетингові механізми є ефективним інструментом адаптації економіки, оскільки вони дозволяють впливати на поведінку споживачів, коригувати попит та стимулювати купівельну активність. Використання стратегій сегментації ринку, формування бренду, цінової політики та просування продукції сприяє оптимізації розподілу ресурсів та підвищенню конкурентоспроможності виробників.

Ефективне функціонування фінансових ринків (фондового та банківського) є критично важливим для економічної адаптації, оскільки вони забезпечують мобілізацію капіталу для інвестицій у виробництво, інфраструктуру та інновації. Фондовий ринок дозволяє залучати інвестиції шляхом випуску цінних паперів, а банківський сектор – через кредитування підприємств та населення. Розвинені фінансові механізми підвищують ліквідність економіки та здатність адаптуватися до макроекономічних коливань.

Держава виступає координуючим чинником економічної адаптації, запроваджуючи програми підтримки внутрішнього ринку, зокрема через фінансові субсидії, податкові стимули, гранти для МСБ та інвестиційні програми у пріоритетні сектори економіки. Такі заходи сприяють стабілізації попиту, підтримці виробництва та зменшенню соціально-економічних ризиків у періоди кризи.

Ринкові механізми економічної адаптації є комплексним інструментарієм, що включає ефективний ринок праці, розвиток підприємництва та МСБ, застосування маркетингових стратегій, функціонування фінансових ринків та реалізацію державних програм підтримки. Їх інтегроване застосування дозволяє забезпечити економічну стійкість, оптимальний розподіл ресурсів та здатність національної економіки швидко реагувати на зовнішні та внутрішні виклики.

Ефективне функціонування економіки в умовах турбулентності можливе лише за умови інтегрованого застосування макроекономічної політики, монетарних інструментів та ринкових механізмів. Системний підхід до стабілізації економіки передбачає взаємодію фіскальної та монетарної політики, активізацію ринку праці, розвиток малого та середнього бізнесу, а також стимулювання внутрішнього споживчого попиту.

Системний підхід передбачає комплексне використання інструментів для досягнення макроекономічної стабільності:

- монетарна політика спрямована на регулювання облікової ставки, контроль інфляції, підтримку валютного курсу та зміцнення міжнародних резервів;
- фіскальна політика забезпечує баланс державного бюджету, стимулює економічну активність через державні програми та інвестиційні механізми;

– ринкові механізми мобілізують ресурси через ринок праці, розвиток підприємництва, фінансові та фондові ринки, а також маркетингові інструменти впливу на попит.

Синергія між цими інструментами дозволяє не лише стабілізувати економіку, але й створює умови для її стійкого відновлення та адаптації до зовнішніх і внутрішніх шоків.

Міжнародний досвід підтверджує ефективність інтегрованого застосування макроекономічних, монетарних та ринкових інструментів. У країнах Східної Європи, зокрема Польщі та Чехії, під час фінансових криз центральні банки здійснювали регулювання облікових ставок та підтримку валютних резервів, водночас держава стимулювала споживчий і інвестиційний попит через бюджетні програми. Розвинений ринок праці та підтримка малого бізнесу забезпечували гнучке перенаправлення ресурсів, що сприяло швидкому економічному відновленню [2, с. 109]. Досвід США під час глобальної фінансової кризи 2008–2009 рр. демонструє схожу ефективність поєднання монетарного стимулювання, фіскальних пакетів та державних програм підтримки малих підприємств і робочих місць, що забезпечило стабілізацію національної економіки в умовах серйозних зовнішніх і внутрішніх викликів [9, с. 13].

Таким чином, аналіз національного та міжнародного досвіду засвідчує, що взаємозв'язок макроекономічної політики, монетарних інструментів і ринкових механізмів є критично важливим для забезпечення економічної стабільності та адаптації. Системний підхід дозволяє досягати синергії між державними та ринковими механізмами, що підвищує здатність економіки до ефективного

реагування на зовнішні та внутрішні виклики і сприяє стійкому розвитку національної економіки.

Отже, аналіз макроекономічних процесів в Україні за 2022–2024 рр. дозволяє виділити низку основних загроз фінансовій стабільності. До зовнішніх викликів належать глобальна інфляція, цінові шоки на енергоносії, санкційна політика та геополітична нестабільність, а також прямий вплив війни на виробничі активи, населення та інвестиційний клімат. Внутрішні ризики включають високий фіскальний дефіцит, зростання державного боргу, падіння економічної активності та збереження інфляційного та валютного тиску.

Ефективними механізмами реагування на зазначені загрози є комплексне використання монетарних, ринкових та державних інструментів. Монетарна політика НБУ забезпечує контроль інфляції, підтримку валютного курсу та зміцнення міжнародних резервів. Ринкові механізми – розвиток малого та середнього бізнесу, мобілізація ресурсів через ринок праці, функціонування фінансових ринків та застосування маркетингових стратегій – забезпечують гнучку адаптацію економіки. Державні програми стимулювання попиту та інвестицій доповнюють ці інструменти, створюючи синергію між ринковими та регуляторними механізмами.

Зміцнення фінансової стабільності в період економічної трансформації потребує комплексного та узгодженого підходу, який поєднує монетарні, ринкові та державні механізми. Поступове пом'якшення монетарної політики при одночасному контролі інфляційного тиску створює сприятливі умови для стимулювання економічної активності та забезпечення доступності кредитних ресурсів для бізнесу. Водночас необхідна активна підтримка малого та

середнього бізнесу через грантові програми, податкові пільги та забезпечення доступу до пільгового фінансування, що сприяє збереженню виробничої діяльності та робочих місць у кризових умовах.

Стабілізація ринку праці є важливим компонентом фінансової стійкості і досягається шляхом впровадження програм перенавчання та підвищення кваліфікації кадрів, орієнтованих на потреби нових економічних секторів. Розвиток фінансових ринків та підвищення прозорості функціонування фондового і банківського секторів забезпечує залучення як внутрішніх, так і зовнішніх інвестицій, що підтримує економічну ліквідність та стимулює інноваційний розвиток.

Не менш важливою є координація державної політики з монетарними та ринковими інструментами, що дозволяє формувати системний підхід до стабілізації економіки та забезпечує ефективну адаптацію до зовнішніх та внутрішніх викликів. Комплексне застосування цих заходів сприяє підвищенню фінансової стійкості держави, зниженню ризиків макроекономічних коливань та забезпечує умови для сталого економічного розвитку в умовах трансформації.

Отже, забезпечення фінансової стабільності України потребує комплексного та узгодженого застосування монетарних інструментів, ринкових механізмів і державних програм. Такий підхід сприяє збереженню економічної стійкості, підвищенню довіри до фінансових інститутів, оптимізації ресурсів та створенню умов для сталого розвитку в умовах економічної трансформації та підвищеної невизначеності.

Список використаних джерел:

1. Белова І. Визначення фінансової стабільності України. *Вісник Національного банку України*. 2013. № 7. С. 25–31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnbu_2013_7_11.
2. К. Джордж, Дж. Поліхронопулос. Монетарна політика в країнах з перехідною економікою: вивчення ситуацій у Чехії; Угорщині та Польщі». *Журнал європейської економіки*, вип. 1, Травень 2018, С. 107–114. URL: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1251>.
3. Національний банк України (НБУ). Офіційні дані та аналітичні матеріали. URL: <https://bank.gov.ua>.
4. Стабілізація фінансово-економічної системи: зовнішні та внутрішні фактори впливу: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Одеса, 4 квітня 2025 рік р.) / відп. за випуск д.е.н., проф. С. О. Якубовський. Львів – Торунь: Ліха - Прес, 2025. 152 с.
5. Фінансова стабільність банків в умовах динамічного макроекономічного середовища : монографія / О. С. Вовченко, С. Б. Єгоричева. Полтава : ПУЕТ, 2021. 233 с.
6. Центр досліджень економічної політики (CEPR). Дані та аналітика щодо фінансової стабільності. URL: <https://cepr.org>.
7. Центр економічної стратегії (ЦЕС). Аналітичні матеріали щодо макроекономічних показників України. URL: <https://ces.org.ua>.
8. Шушкова Ю. В. Фінансова стабільність національної економіки: сутність та цільові орієнтири посилення. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 2(1). С. 29–34. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2018_2\(1\)_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2018_2(1)_10).
9. Rosengren E. S. The Economic Outlook and Unconventional Monetary Policy. *Cutler Center for Investments and Finance Wellesley*. Massachusetts, 2012. November 1. P. 13.

SHMYHEL O. E.

*Doctor of Economics, Associate Professor
Chortkiv Educational and Scientific Institute of
Entrepreneurship and Business of West Ukrainian
National University*

EFFICIENCY OF LOCAL FINANCE MANAGEMENT

The treasury is a key element of the financial system, ensuring effective management of public finances, implementing payment, accounting, control and information functions for budget stability and transparency. The main task of the treasury is to provide cash services to budgets of all levels, which includes monitoring revenues and controlling the use of budget funds. This allows maintaining financial discipline, preventing misuse of resources and promoting the effective implementation of state and local financial obligations. All this contributes to increasing the efficiency of budget management and strengthening trust in the state financial system.

A set of general scientific and special methods was used in the research process. General scientific methods include: systemic, structural and functional analysis, which allow for a comprehensive assessment of the features of financial management. Among the special methods used were: induction and deduction – at the stage of collecting and analyzing primary data; comparative method – to assess the dynamics of budget revenues; abstract-logical method – in the process of formulating conclusions; descriptive-analytical method – for a comprehensive analysis of the studied processes; graphical method – to visualize the

analysis of the balances of funds on the Single Treasury Account and the dynamics of consolidated budget revenues.

The key elements of treasury servicing of state budget funds are identified. The assumption is made that treasury servicing of local budget expenditures is not only an important tool for ensuring the efficiency of the budget process, but also a key mechanism for supporting financial stability at the local level. An understanding of the practical functioning of the Single Treasury Account in Ukraine is outlined. An analysis of trends in the movement of balances of funds on the Single Treasury Account is carried out. The general dynamics of consolidated budget revenues as a whole and by individual items is assessed. Modern treasury challenges are substantiated and ways to solve them are proposed in the context of ensuring effective management of local finances. Further research should be aimed at improving treasury services for local budgets through digitalization, automation of financial transactions, and strengthening control over the use of budget funds. It is also important to analyze the impact of financial decentralization on the effectiveness of local financial management and the development of territorial communities.

The Treasury is a powerful multifunctional system that performs key roles in the financial activities of public legal entities. It acts as the main tool for implementing the tasks of state financial policy, providing payment, accounting, control and information support for the budget process.

The main function of the Treasury is to ensure cash service for budgets of all levels of the budget system of Ukraine, which includes control over the receipt and use of budget funds. This function is aimed at ensuring financial discipline and transparency in the use of state and local finances.

According to the Budget Code of Ukraine, the Treasury performs an important role as a participant in the budget process, providing a wide range of services: servicing budget revenues and expenditures; control of financial transactions; information support; treasury audit; ensuring financial transparency.

The Treasury, as an important participant in the budget process, enters into a complex system of budget legal relations, which are regulated by the norms of budget law. Its activities include legal rights and obligations aimed at ensuring cash services and effective implementation of budgets of all levels of the budget system of Ukraine. In this context, the Treasury plays a key role as an intermediary between the state, local communities and other participants in the financial and budgetary process.

The Treasury is also an active participant in economic budget relations, since the functioning, formation and use of state and local budgets is based on a specific area of economic relations – budgetary relations. These relations are an integral part of the country's economy, since they are formed on the basis of the redistribution of national income carried out in the financial sector. Therefore, the Treasury is a central element of public financial management, which ensures the stability of the budget process and the effectiveness of the functioning of the budget system as a whole.

The study of the theoretical and applied principles of the effectiveness of the treasury system, the use of budget funds and the management of local finances in the professional literature is carried out by the following scientists: V. Andrushchenko, V. Bulavinets, O. Vasylyk, U. Vatamanyuk-Zelinska, V. Horyn, O. Kvasnytsia, O. Kyrylenko, A. Kizima, A. Krysovaty, L. Lysyak, Z. Lobodina,

I. Lyuty, B. Malynyak, V. Oparin, V. Rusin, I. Storonyanska, V. Tropina, O. Tulay, S. Yuriy.

However, the issue of treasury services in ensuring effective management of local finances remains relevant and requires further research.

The purpose of the article is to study the features of treasury services in ensuring effective management of local finances. Within the framework of the study, the emphasis is placed on studying the functional aspects of the treasury system, its role in optimizing the budget process at the local level, assessing current challenges and further prospects for the development of the treasury system in the context of decentralization of finances and increasing the autonomy of local budgets.

The theoretical and methodological basis of the article is the fundamental provisions of modern economic science, as well as scientific works of scientists and practitioners. In the process of research, a complex of general scientific and special methods was used. The research was conducted using the dialectical method of knowing the action of economic laws and a systematic approach to the study of economic phenomena; monographic method; economic and statistical techniques: statistical observation, grouping, comparison; systemic analysis; abstraction; forecasting, etc.

A feature of budget relations is their monetary nature, which is manifested in the processes of accumulation, distribution and use of financial resources. The main difference of such relations is the mandatory participation of the state in the person of state authorities and local self-government. Thus, budgetary relations are not only economic, but also social in nature, since they are aimed at ensuring public needs, financing state programs, infrastructure projects and social protection of the population.

The economic content of budgetary relations is the distribution and redistribution of national income in order to ensure the functioning of the social reproduction process. In these relations, the state acts as one of the main subjects, which accumulates resources through the system of taxation, fees and other revenues to the budget, and then distributes them between various spheres of public life.

We completely agree with the statement of scientists Kizima A., Lobodina Z.: "... differences in the socio-economic development of regions, the tax potential of administrative territories, on which the revenue base of local budgets depends, the unequal need for budgetary resources to implement the powers of local government bodies, the different cost of public services they provide, complicate the solution to the problem of social inequality" [1, p. 31].

The treasury system of cash execution of budgets is a key element in the mechanism of state and regional financial management. It is a necessary and effective tool for implementing financial policy, ensuring the stability of the budget process, transparency of cash flows and accountability of the use of budget resources. According to Vatamanyuk-Zelinska U. Z.: "The functioning of the treasury system makes it possible, based on clearly defined volumes of real needs, to rationally optimize budget flows, ensure continuous financing of all participants in budget relations, and make the budget execution process transparent and effective" [2, p. 10].

The functioning of the treasury system is based on the norms of the Budget Code of Ukraine [3], which defines the basic principles of building the country's budget system, and the Law "On the State Budget of Ukraine", which regulates the features of budget formation and execution for each specific year. Due to this, the treasury ensures:

- compliance with the law in the execution of income and expenditures of the state and local budgets;

- control of the targeted use of funds – the treasury system allows you to avoid unintended or inefficient use of budget resources;

- transparency of financial transactions thanks to a single treasury account, which allows you to track the movement of funds in real time;

- efficiency of financial management contributes to the rapid execution of payments and ensures the uninterrupted operation of budget institutions;

- formation and implementation of financial policy at the regional level.

This contributes to a balanced distribution of resources between regions, ensuring financial support for territorial communities, especially in the context of decentralization reforms.

The treasury system of cash execution of budgets is the basis for effective management of state and regional finances, contributing to the implementation of strategic objectives of budget policy, strengthening financial discipline and achieving economic stability.

Treasury servicing of local budgets for expenditures is an integral part of effective financial management, ensuring transparency and control over the use of budget funds. Its feature is that all financial resources of budget managers are accumulated in a single treasury account (STA). “A single treasury account is an account opened by the State Treasury of Ukraine in the NBU for accounting of funds and making payments in the NBU’s EES (electronic payment system)” [4].

The basic provisions of treasury servicing of budgets are contained in Art. 43 of the Budget Code of Ukraine, according to which “...when executing the state budget and local budgets, treasury servicing of budget funds is applied. The Treasury of Ukraine provides treasury services for

budget funds on the basis of maintaining a single treasury account opened at the National Bank of Ukraine” [3]. This account is a centralized platform for financial transactions, cash flow management and control over the targeted use of budget resources. The specified article defines the key elements of treasury services for state budget funds, which include the following:

1. Transparency of financial transactions – this implies that all revenues and expenditures are reflected in the system in real time, which reduces the risk of unauthorized use of funds.

2. Centralized control entails control by the State Treasury Service at all stages of expenditure implementation, ensuring compliance with the norms of budget legislation.

3. The efficiency of payments due to the centralized financial flow management system contributes to the smooth functioning of budget institutions and ensures the proper level of financial discipline, i.e. all financial transactions are performed on time and without delay.

4. Ensuring financial discipline through the treasury service mechanism minimizes the risks of misuse of funds.

5. Rational use of local budget funds through effective management of account balances, i.e. instead of placing funds in numerous accounts of managers, a centralized approach allows accumulating financial resources and directing them to the implementation of priority tasks.

6. Compliance with modern standards of financial management and the use of innovative technologies, in particular electronic expenditure monitoring systems, which provide timely analysis of financial flows and identification of risks. Automation of operations allows minimizing the human factor, reducing the likelihood of errors and speeding up payment processing. In addition, the integration of the

treasury system with other information platforms, such as tax and banking systems, increases the level of coordination between state bodies, contributing to the effective management of budgetary resources and strengthening financial discipline.

Thus, treasury servicing of local budget expenditures is not only an important tool for ensuring the efficiency of the budget process, but also a key mechanism for maintaining financial stability at the local level. Thanks to centralized control over the use of budget funds, it ensures transparency and accountability of financial transactions, which helps reduce the risks of inefficient or inappropriate use of resources. In addition, automation of processes and the introduction of modern information technologies into the treasury servicing system allow to increase the speed and accuracy of payments, minimize the human factor and ensure prompt adjustment of budget expenditures in accordance with economic challenges. The integration of treasury mechanisms with other state financial institutions (in particular, with tax and banking structures) creates conditions for effective coordination between all levels of budget process management. As a result, trust in public financial management increases, as the public and business receive guarantees of stable financing of socially significant programs, infrastructure projects and other priority areas of regional development. Improving treasury services is an important step towards increasing the efficiency of public financial management and ensuring sustainable development of local communities.

One of the key functions of the Treasury is to ensure effective management of public finances, which includes a number of important tasks related to budget execution. In particular, the Treasury carries out operations aimed at the proper organization of financial flows, control over the use

of budget funds and compliance with financial discipline. In this context, settlement and cash services for managers and recipients of funds according to the rules established by law are of particular importance.

To ensure proper financial services to fund managers, budget accounts are opened in the Treasury bodies. In addition, control is exercised over the implementation of budget powers, which includes the process of transferring revenues to the budget, entering into budget obligations and making relevant payments. An important aspect of the Treasury's activities is also maintaining accounting records and preparing financial statements on the implementation of the state budget. At the same time, it is obliged to comply with national accounting standards in the public sector, as well as relevant regulatory legal acts of the Ministry of Finance of Ukraine.

An important role in the implementation of treasury services is played by mechanisms for managing public finances, which provide centralized control over the movement of budget funds. In this context, the functioning of the Single Treasury Account (STA) is of key importance,

which is a fundamental element of the modern public finance management system, ensuring efficiency, efficiency and transparency of budget operations. The main purpose of the functioning of the ECR is the centralized management of financial resources of the state and local budgets, which allows to achieve maximum rationalization of the use of funds and guarantee financial discipline.

The main strategic priorities of the State Treasury Service of Ukraine are currently focused on the following integrated areas [5, p. 27]:

- improvement of treasury services of budget funds;
- introduction of innovative tools and technologies;

- development of the program-target method in the budget process;
- modernization of the accounting system in the public sector;
- increasing the level of data protection of the information and telecommunications system;
- improvement of information interaction with other participants in the budget process;
- increasing the openness and transparency of activities.

For a better understanding of the practical functioning of the Single Treasury Account, it is worth considering specific data on its status. Below are the indicators of the balances on the SCA at the beginning of the corresponding month, which allow us to assess the dynamics and trends in public finance management. Thus, in 2023, UAH 441.9 billion was received by the general fund of local budgets, which is UAH 43.8 billion more than in 2022 [6].

In 2023, the main source of replenishment of the general fund of local budgets remained the personal income tax (PIT), which provided 68% of all revenues (UAH 289.4 billion). Its dominant role is due to the stable level of employment, wage growth and effective administration of tax obligations [6].

The second most important source was the single tax (13.1% or UAH 55.8 billion), which indicates the active role of small and medium-sized businesses in local finances, despite economic challenges [6].

Land taxes accounted for 8.1% (UAH 34.5 billion) and continue to be a stable source of income for communities, as they depend on the land use structure and local taxation policy [6].

Excise tax generated 5.3% of revenues (UAH 22.4 billion), which indicates a significant role of consumption of

excisable goods (alcohol, tobacco, fuel) in financing local budgets.

Private sector corporate income tax provided 3.4% of revenues (UAH 14.5 billion), which indicates business activity, although its share remains relatively small due to tax breaks and financial difficulties of individual companies.

Real estate tax accounted for the smallest share in the structure – 2.1% (UAH 9.1 billion). Its limited revenues can be explained both by the peculiarities of real estate valuation, and by low rates or possible tax evasion.

At the same time, an important aspect of budget policy is not only the receipt of funds, but also the effective management of their balances. In this context, the balances of funds in the Single Treasury Account play a key role, reflecting the level of liquidity of the budget system and the state's ability to respond promptly to financial challenges.

Despite the important role of the Treasury in ensuring transparency and control over budget flows, there are a number of challenges that require further resolution:

1. Ensuring a balance between revenues and expenditures, i.e. the problem of the budget deficit remains relevant, which necessitates the development of effective mechanisms for increasing the revenue side of the budget and optimizing expenditures.

2. Increasing transparency and accountability of the budget process through the implementation of modern information systems and technologies.

3. Increasing trust in state financial policy through the development and implementation of effective mechanisms for public control over budget funds.

4. Improving the strategic role of the Treasury. This requires improving the system for forecasting budget risks and crisis phenomena.

5. Optimizing the use of financial resources.

6. Integration of modern digital technologies into the budget process to increase the speed and accuracy of financial transactions, implementation, application of blockchain technologies and artificial intelligence to improve budget management.

Thus, despite the significant role of the treasury in ensuring the effective functioning of the budget, there are a number of challenges that require further resolution to increase the efficiency, transparency and stability of public finances.

Given the challenges caused by Russia's military aggression against Ukraine, the role of the treasury in ensuring effective management of local finances is even more important. In modern conditions, it is necessary not only to preserve existing financial management mechanisms, but also to actively develop new approaches that will allow for an effective response to crisis phenomena and ensure the stability of the budget system.

1. Ensuring a balance between revenues and expenditures. In the context of wartime and post-crisis recovery, the issue of the budget deficit remains one of the most pressing. This necessitates the development and implementation of effective mechanisms for increasing the revenue side of the budget, in particular by expanding the tax base, stimulating economic activity at the local level, and attracting international assistance.

2. Increasing transparency and accountability of the budget process. The introduction of modern information systems and technologies is a key factor in combating corruption risks and inefficient use of budget funds. The use of electronic platforms for monitoring and reporting will contribute to better public awareness and control over expenditures at the local level.

3. Strengthening trust in state financial policy. The introduction of mechanisms for public control over budget funds will increase trust in financial institutions. An important direction of development is the expansion of the practice of an open budget and public discussion of budget decisions, which will contribute to increasing the level of public participation in the financial planning process.

4. Improving the strategic role of the treasury. In an unstable economic situation, the importance of forecasting budget risks and crisis phenomena is increasing. To do this, it is necessary to develop analytical tools for assessing macroeconomic indicators, which will allow timely adjustment of budget policy and prevention of financial threats.

5. Optimization of the use of financial resources. An important aspect of development is increasing the efficiency of using budget funds, which can be achieved through the introduction of a program-targeted financing method, as well as the use of flexible mechanisms for redistributing resources in response to changing socio-economic conditions.

6. Integration of digital technologies into the budget process. The use of blockchain technologies, artificial intelligence and automated systems in financial management will significantly increase the speed and accuracy of financial transactions. Digitization of processes, in particular in the field of treasury services, will help reduce bureaucratic procedures and reduce the cost of administering budget flows.

The treasury plays a key role in ensuring effective management of local finances, performing both technical and strategic functions. It not only ensures controllability and transparency of the budget process, but also contributes to financial stability, balance of income and expenditure and rational use of budget resources. Thanks to its activities, the treasury system increases confidence in state financial policy,

ensures effective allocation of funds and supports the implementation of strategic objectives of the state. Thus, its functioning is an integral part of sustainable economic development and strengthening of the financial system at the local level. However, there are a number of unresolved problems in the functioning of the treasury to ensure effective management of local finances: the problem of budget deficit, limited trust in the state's financial policy, risks of inefficient allocation of budget funds, insufficient level of digitalization of processes to increase the speed and accuracy of financial transactions. All this necessitates further scientific research and research.

References:

1. Kizyma, A., & Lobodina, Z. (2021). Transformatsiia tekhnolohii biudzhetyvannia v konteksti zabezpechennia inkliuzyvnoho staloho zrostannia derzhavy [Transformation of budgeting technologies in the context of ensuring inclusive sustainable growth of the state]. *Svit finansiv* [World of Finance], 1(66), 24-37. [in Ukr.].
2. Vatamaniuk-Zelinska, U.Z. (2018). Udoskonalennia systemy kaznacheiskoho obsluhovuvannia u sferi upravlinnia koshtamy derzhavnoho biudzhetu Ukrainy [Improving the system of treasury services in the field of management of state budget funds of Ukraine]. *Innovatsiina ekonomika* [Innovative Economy], 7-8 [76], 10 – 16. [in Ukr.].
3. Zakon Ukrainy Biudzhetni kodeks Ukrainy : pryiniaty 08 lypnia 2010 roku № 2456-VI. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, 50-51, 572. Retrieved from <http://zakon.rada.gov.ua/go/2456-17>.
4. Yedynyi kaznacheiskyi rakhunok. Minfin. Retrieved from <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/ekr/>.
5. Krysovaty, A. I., Kyrylenko, O. P., & Sliuz, T. Ya. (Eds.). (2020). *Kaznacheiska systema* [Treasury system]. Ternopil: ZUNU.
6. Minfin: za 2023 rik do zahalnoho fondu mistsevykh biudzhetyv nadiishlo 441,9 mlrd hryven. Retrieved from [lrd_griven-4386](https://www.minfin.com.ua/ua/finance/budget/cons/income/).
7. Kyrylenko, O. P., & Zhadan, O. V. (2021). Pidvyshchennia prozorosti ta obgruntovanosti vykorystannia biudzhetyvnykh koshtiv [Increasing the transparency and validity of the use of budgetary funds]. *Svit finansiv* [World of Finance], 3(68), 23–37. [in Ukr.].
8. Dokhody zvedenoho biudzhetu Ukrainy. Minfin. Retrieved from https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/cons/income.

РОЗДІЛ 3. СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СУСПІЛЬНОЇ ЗГУРТОВАНOSTІ В ПЕРІОД ЗМІН

Андрушків Р. Ю.

кандидат економічних наук, доцент

Чортківський навчально-науковий інститут

підприємництва і бізнесу

Західноукраїнського національного університету

РОЛЬ ДЕРЖАВИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ НАСЕЛЕННЯ

У наш час соціальні інститути, які відповідальні за соціальне забезпечення, регулюються складною соціальною організацією та відмінною культурною ідентичністю. Держава, церква, школа, сім'я є найважливішими соціальними інститутами. Разом вони виконують свої обов'язки та задовольняють запити суспільства, незважаючи на те, що кожна установа має лише вузьку спрямованість на задоволення певних потреб [9].

Зокрема, слід відмітити праці багатьох сучасних українських учених, які займалися дослідженням даної проблематики, а саме В. М. Бебик [2], З. С. Варналій [4], Л. М. Герасіної [5], О. Г. Дзьоб [6], Г. В. Задорожного [7], В. І. Куценко [16], С. Д. Лучик [19], А. І. Мокій [20], А. О. Чечель [30] та ін.

У сучасній науковій думці держава трактується як провідний суб'єкт системи соціальної безпеки, який вико-

нує фундаментальну роль у формуванні, збереженні та розвитку умов, необхідних для стабільного функціонування соціуму, підтримання громадської рівноваги та недопущення деструктивних процесів. Її ключове призначення полягає у створенні нормативно-правового підґрунтя, реалізації соціально-економічних програм, здійсненні політики соціального захисту та забезпеченні реалізації базових прав і свобод людини.

У межах забезпечення соціальної безпеки держава реалізує низку важливих функцій (рис. 1):

- нормативно-правову, що передбачає розроблення та удосконалення законодавчих актів, спрямованих на гарантування соціальної захищеності населення;

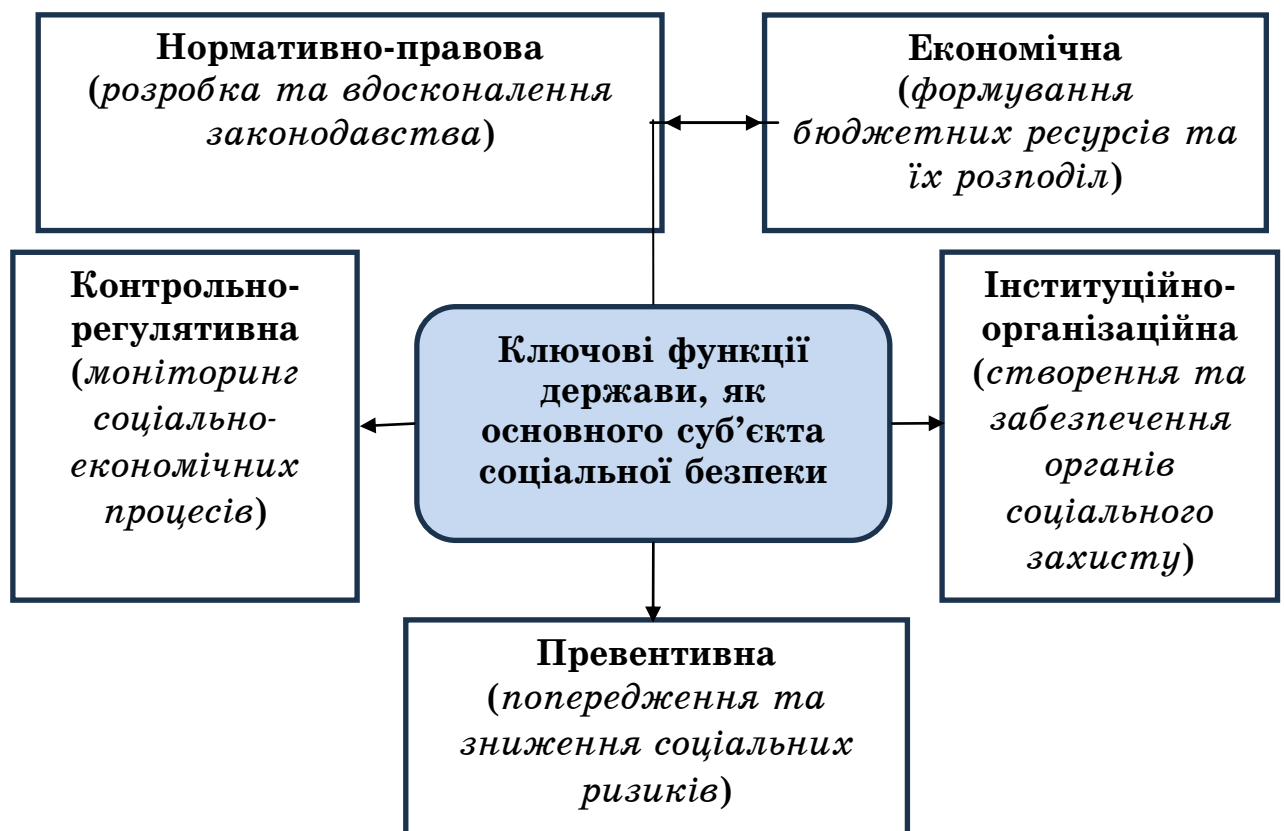


Рис. 1. Державний механізм забезпечення соціальної безпеки

**Джерело: складено автором*

- економічну, яка зосереджена на формуванні бюджетних ресурсів та фінансових механізмів для підтримки соціальних програм;
- контрольно-регулятивну, орієнтовану на постійний моніторинг соціальних ризиків і своєчасне реагування з метою запобігання кризовим ситуаціям;
- інституційно-організаційну, що охоплює створення та забезпечення ефективного функціонування органів і структур, відповідальних за реалізацію соціального захисту.

Заходи соціального захисту держави загального добробуту були менш інвазивними наприкінці 20-го століття в результаті потреб соціальних видатків і підвищення податків, оскільки наслідки глобалізації стали більш очевидними. Зменшення соціальної ролі держави та її функцій у соціальній політиці, набирає обертів із прийняттям аксіоми, що соціальні видатки уповільнюють економічне зростання. Несправедливий розподіл доходів і зростання бідності та безробіття стали результатами розширення суперництва між державами суспільного добробуту (англ. *welfare state*).

Чотири альтернативні точки зору використовуються для оцінки того, як глобалізація впливає на модель держави добробуту та соціальну політику, а саме:

1) глобалізація обмежує державну незалежність, оскільки її основною метою є економічне розширення. Як наслідок, економічний тиск у всьому світі зростає, що супроводжується бідністю і нерівністю в оплаті праці, а соціальний захист погіршується, де неоліберальна політика спричиняє зниження добробуту національних держав;

2) глобалізація не є основною причиною такого зниження здатності урядів забезпечувати загальний добробут. Державам може знадобитися реструктуризація через гло-

балізацію як зовнішню силу, але соціальна політика не повинна обмежуватись даним процесом. Держави повинні враховувати внутрішні наслідки цих змін, таких як демографічні, міграційні та соціальні зміни, і прийняти відповідне рішення щодо процесу реструктуризації;

3) національні інтереси повинні віддавати перевагу більш збалансованому підходу до осі глобалізації. Країни, що контролюють глобалізацію, повинні надавати пріоритет найбільш гармонійним практикам для свого майбутнього;

4) глобалізація розвинулась в результаті зусиль національних урядів пом'якшити негативні наслідки конфліктів за допомогою більш ліберальної моделі.

Саме тому, держава виступає системоутворювальним суб'єктом у сфері соціальної безпеки, адже саме її політика, інституційна спроможність та ефективність управління визначають рівень соціальної стабільності та стійкість суспільства до внутрішніх і зовнішніх викликів (табл. 1).

Формулювання раціональної політики та процес реструктуризації слід оцінювати в цьому контексті, оскільки економіки національних держав є менш залежними від світової економіки [32].

Важливо підкреслити, що соціальна захищеність і загальний добробут певною мірою корелюють. Соціальне страхування, явище, яке спостерігається в більшості промислово розвинутих країн (національне страхування у Сполученому Королівстві, соціальне забезпечення у Сполучених Штатах Америки), є ключовим компонентом соціальної держави. Таке страхування часто оплачується обов'язковими платежами і призначене допомогати людям і сім'ям у скрутні часи. Однак, загальноновизнано, що фактичні грошові виплати суттєво нижчі, ніж очікували розробники плану.

Таблиця 1

Ключові функції держави як основного суб'єкта соціальної безпеки

Функція	Зміст функції	Приклади реалізації	Очікуваний результат
Нормативно-правова	Розробка та удосконалення законодавства, яке регулює соціальні відносини та гарантує права громадян	Прийняття законів про соціальний захист, пенсійне забезпечення, охорону праці	Створення стабільної правової основи для соціальної безпеки
Економічна	Формування та розподіл бюджетних ресурсів, визначення механізмів фінансування соціальних програм	Виділення коштів на охорону здоров'я, освіту, соціальні виплати	Підвищення рівня соціальної захищеності та доступності послуг
Контроль-на та регулятивна	Моніторинг соціально-економічних процесів і виявлення загроз соціальній стабільності	Соціологічні дослідження, статистичний аналіз рівня безробіття, бідності	Запобігання кризовим явищам і своєчасне реагування на ризики
Інституційно-організаційна	Створення та функціонування органів і установ, відповідальних за соціальний захист населення	Міністерства, фонди соціального страхування, центри зайнятості	Ефективна реалізація соціальної політики
Інформаційно-комунікативна	Забезпечення доступу населення до інформації про соціальні гарантії та програми	Портали державних послуг, інформаційні кампанії	Підвищення поінформованості та правової обізнаності громадян
Превентивна	Попередження та зниження соціальних ризиків, що можуть спричинити нестабільність	Програми підтримки вразливих груп, профілактика конфліктів	Зменшення рівня соціальної напруги та зміцнення суспільної стабільності

**Джерело: складено автором*

Держава загального добробуту часто забезпечує доступ до базових послуг, включаючи житло (у деяких випадках безкоштовно або за зниженою ціною), медичне обслуговування та освіту. Враховуючи те, що вони часто

забезпечують широке медичне страхування та державну фінансовану вищу освіту, держава загального добробуту західноєвропейських країн у цьому відношенні набагато більша, ніж у Сполучених Штатах.

Досконалу державу добробуту також можна розглядати як таку, що включає ініціативи по боротьбі з бідністю та систему індивідуального оподаткування фізичних осіб.

Особисті податки підпадають під цю категорію, оскільки вони використовуються для оплати виплат соціального забезпечення та інших виплат, які не повністю охоплюються обов'язковим податком, а також тому, що їх прогресивність використовується для досягнення більшої справедливості у розподілі доходу (а не просто збільшити дохід). Загальна держава добробуту в соціалістичних країнах також включає контроль споживчих цін і зайнятість.

Соціальна справедливість повинна розвиватися з метою забезпечення раціонального розподілу доходів і створення рівних можливостей для кожного з метою досягнення загального добробуту населення, що знаходить своє відображення в забезпеченні соціального захисту. Основна мета правосуддя – забезпечити людям доступ до таких послуг, як рівні шанси, справедливі та відповідні зарплати, соціальне забезпечення, оподаткування та освіта. Усунувши соціальну та географічну нерівність, можна зберегти соціальну рівновагу.

Держава повинна взяти на себе найважливішу роль у захисті прав суспільства у сфері соціального забезпечення, щоб досягти цього, оскільки це є ключовим питанням соціального забезпечення. До них належать запобігання подальшому погіршенню якості життя суспільства, забезпечення продуктивної зайнятості, запобігання надмірному зростанню безробіття, створення необхідних умов для пос-

тупового поліпшення матеріального становища, умов життя та інших умов різних верств і груп людей [15].

У юридичній площині, «соціальне забезпечення – це нормативно-правова держава та відповідні інститути безпеки для захисту прав і свобод людини, соціальних, духовних і матеріальних цінностей» [21].

З одного боку, цей підхід робить сильний акцент на підтримці соціальної безпеки відповідно до традиційної ідеї національної безпеки, згідно з якою держава та її інституції мають виключне право гарантувати безпеку населення та суспільства. З іншого боку, зараз широко визнається, що дії уряду можуть становити серйозну загрозу для людства та суспільства та є джерелом ризику. Тому вказувати лише на одне з двох діаметрально протилежних представлень держави в системі соціального забезпечення було б нелогічним, а також не невірним [22].

Держава є соціальним інститутом, що складається з усіх її законодавчих, представницьких і судових органів. Їх першочерговим обов'язком є захист суспільних відносин від ситуацій загрози та небезпеки, які створюються за участю як фізичних, так і юридичних осіб у результаті виникнення, функціонування та припинення загроз та небезпеки різного характеру. Вживати заходів для вирішення подібних ситуацій – обов'язок усіх державних органів.

Розглядаючи роль держави в забезпеченні громадської безпеки в цілому, важливо мати на увазі, що починати слід із визначення завдань, які вона виконує. До першочергових обов'язків держави входить створення та реалізація законів, а також здійснення діяльності, пов'язаної з взаємодією з іншими державами. Зазначені вище функції є внутрішніми, або такими, що стосуються збереження внутрішнього суверенітету держави, натомість існує і зовнішня функція, яка вказує на збереження зовнішнього суверенітету держави.

Вважко уявити розвиток і функціонування держави без хоча б одного з вищезгаданих обов'язків. Пропонуємо дослідити систему соціального забезпечення з багатьох точок зору, а потім розкрити її в різних умовах.

Як ілюстрацію М. А. Кальницька визначає національну безпеку як «стан захищеності істотних інтересів особи, суспільства, держави від внутрішніх і зовнішніх загроз» [8].

Подібної позиції дотримується і Н. В. Коленда, акцентуючи увагу на тому, що «на соціальну захищеність, з одного боку, впливає ступінь соціальної захищеності та соціальної політики, які спрямовані на зниження соціальної напруги в суспільстві, а з іншого – відображає та характеризує дієвість та ефективність соціального захисту» [11].

«На безпеку соціальних систем на національному та регіональному рівнях держава впливає через відповідні інституції, процедури, закони та підзаконні акти. Президент України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Рада національної безпеки і оборони України, центральні та регіональні органи виконавчої влади, суди, органи прокуратури, місцеві державні адміністрації, місцеві ради є головними установами на вищезгаданих рівнях. Кожен із цих суб'єктів безпеки в межах своїх повноважень бере участь як у безпековій діяльності держави, так і в безпеці мікрорівня соціальних систем» [29].

Організаційні інструменти держави зумовлені в контексті безпеки з метою: запобігання загрозам і небезпекам; вирішувати конфлікти; усунення умов, що спонукають до вчинення правопорушень і злочинів; запровадити мінімально необхідні та обов'язкові правила та норми для усіх учасників ринку; налагодити процеси співпраці задля

захисту інтересів; а також зокрема, координувати заходи контролю та примусу. Іншими словами, це «відповідальність держави за створення інститутів і можливостей, необхідних для гарантування сталості та стабільності соціальних систем на всіх рівнях. Крім того, держава неспроможна створити процеси та можливості, які згубно вплинули на безпеку соціальної системи, перетворивши її на джерело загрози» [29].

У зв'язку з цим соціальне забезпечення традиційно охоплюється на державному рівні так званім макрорівнем, під яким розуміють стан і ступінь захищеності соціальних інтересів людини і суспільства, дієвість заходів соціального захисту, соціальну політики в цілому, яка забезпечує захист інтересів людини і суспільства в соціальній сфері [8].

Не можна, однак, не помічати того факту, що держава є, перш за все, органом, який тією чи іншою мірою покликаний забезпечити соціальний захист на всіх рівнях, починаючи з макрорівня і закінчуючи соціальним захистом особи.

Поняття «механізм соціального забезпечення» М. Ф. Криштанович запропонував виокремити кілька сфер впливу держави на створення соціального забезпечення. Розвиток соціального забезпечення висвітлено з точки зору організаційної, грошової та правової складових. Цей державний механізм управління забезпеченням соціальної безпеки є «цілісною системою послідовних етапів взаємопов'язаних і взаємодіючих структурних елементів, які визначають порядок, особливості, методи та інструменти конкретного впливу органів державної влади та місцевого самоврядування на соціально-економічні процеси в державі та місцевому рівнях з метою запобігання загрозам соціальному захисту» [15]. Особливу увагу в

контексті нашого дослідження доречно приділити організаційній складовій соціального забезпечення.

Будь-яка держава тепер виступає як найпотужніший механізм соціального регулювання та контролю, фундаментальний принцип інституційного порядку. Держава регулює взаємовідносини соціально-групової структури суспільства, координує діяльність недержавного сектору, підтримує на належному рівні соціальну захищеність усього населення, забезпечуючи впорядковане існування органів законодавчої, виконавчої та судової влади, підтримувати встановлений порядок у суспільстві шляхом загального впливу. Держава виконує декілька ролей, зокрема «комунікативну, економічну, соціалізуючу, стратифікаційну та селекційну. Оскільки держава забезпечує соціальну безпеку, вона виступає гарантією розвитку кожного прогресивного суспільства» [13].

Держава в широкому розумінні – це «сукупність таких систем: освіти, науки, культури; охорона здоров'я та добробут; спорт, туризм, молодь, фізичне виховання; соціальне страхування, пенсійне забезпечення та інші гарантії; громадська безпека, боротьба зі злочинністю та злочинністю; реабілітація населення та адаптація до соціального захисту; аномальна поведінка, вади розвитку та люди з обмеженими можливостями та іншого. Завдяки достатньому фінансуванню, надійній законодавчій базі, відповідним людським ресурсам, місцевій владі та місцевим установам, де кожна система має власний керівний орган» [27].

Отже, у широкому розумінні соціальна безпека забезпечується органами державної влади, громадськими організаціями, соціальними групами, людьми через захист від загроз різного характеру.

Публічно-правове управління у сфері національної безпеки, на думку К. О. Колеснікова, має такі «ознаки: а) охоплює всі сфери державної влади (законодавчу, виконавчу, судову, а також взаємовідносини між ними); б) вона відіграє значну роль у процесі формування політики і, таким чином, є частиною політичного процесу; в) суттєво відрізняється від приватного управління; г) характеризується тісною взаємодією» [12]. Тематика державного управління є важливою складовою системи реалізації державної політики соціального забезпечення.

Багато авторів спеціально аналізують категорію «публічне управління» через призму тем. І. В. Патерило, зокрема, вважає, що це «суб'єкти права, які під час здійснення власних або делегованих повноважень у сфері управління здійснюють публічні функції державного чи місцевого значення відповідно до загальнодержавних нормативних документів чи розпорядчих актів (угод) про делегування повноважень» [23].

Діяльність держави із забезпечення соціального захисту, спрямована на організацію найбільш ефективного управління виявленням різноманітних загроз і небезпек, розробку стратегії і тактики боротьби з ними, подальший розвиток і вдосконалення діючої системи соціального забезпечення, її різних рівнів і напрямків, діяльність органів державної влади, управління, громадськості та інших організацій. Державу представляють відповідні організації соціального захисту, робота яких пов'язана з виконанням зазначених обов'язків.

Є. В. Кобко стверджує, що «в державній системі забезпечення національної безпеки є дві пов'язані частини: 1) механізм досягнення інтересів за відсутності загроз або нейтралізації ризиків; 2) механізм діяльності публічних юридичних осіб» [10].

О. О. Резнікова розширює низку характеристик державних суб'єктів забезпечення національної безпеки, зазначаючи, що «вони являють собою сформовану відповідно до законів України систему органів державної влади під одним керівництвом, військові формування, правоохоронні та спеціальні органи і служби, діяльність яких, відповідно до законодавства України та Конституції, покликані захищати цінності та інтереси від зовнішніх і внутрішніх загроз шляхом здійснення спеціальних заходів» [25].

Пропонуємо згрупувати суб'єктність держави у сфері соціального забезпечення за такими категоріями, використовуючи один із найважливіших критеріїв розмежування з огляду на тему дослідження: суб'єкти загальної компетенції, суб'єкти специфічної компетенції та суб'єкти делегованої компетенції. Вивчаючи питання, пов'язані з національною безпекою, В. А. Ліпкан відносив їх до суб'єктів управління. Під цим він мав на увазі осіб, які «виконують функції керівників, і управлінські апарати, які діють на відповідних рівнях і складають підсистему управління кожним із цих органів окремо та в цілому» [18]. До них належать Президент України, Верховна Рада, Рада національної безпеки і оборони України, Кабінет Міністрів України.

Оскільки Президент України, Верховна Рада України та Кабінет Міністрів України визначають та здійснюють державну політику у цій сфері, вони відіграють основну роль у забезпеченні та ефективному функціонуванні сектору безпеки. Вони повинні відігравати провідну роль у відносинах з іншими органами та структурами сектору безпеки, віддаючи дієві та ефективні накази, приймаючи закони та підзаконні акти, контролюючи діяльність органів та структур, що забезпечують безпеку держави, а

також допомагають державним органам належним чином та матеріально-технічним забезпеченням.

Сектор безпеки та оборони складається з органів спеціальної компетенції. Зокрема, це Мінсоцполітики, Міноборони, Збройні сили, МВС, Національна поліція, Національна гвардія, Державна міграційна служба, Держслужба з надзвичайних ситуацій, Держприкордонслужба, Служба безпеки та ін.

За словами С. С. Кучерука, «соціальна політика, яка створюється з внутрішнього забезпечення, становить 80% соціального забезпечення» [17]. Основним центральним органом виконавчої влади, що забезпечує соціальну захищеність громади та держави в цілому, є Міністерство соціальної політики України. Його обов'язки визначені Положенням про Міністерство соціальної політики України та уповноважені постановою Кабінету Міністрів України від 17.06.2015 № 423.

Першочерговими завданнями соціальної політики України на цей час мають стати: «створення умов для розвитку трудового потенціалу населення, формування середнього класу, запобігання надмірній нерівності доходів, надання адресної допомоги незахищеним верствам населення, всебічний розвиток освіти, культури, зміцнення здоров'я населення. Збереження соціальної спрямованості та економічне зростання сьогодні є першочерговим завданням державної політики» [26].

Основними завданнями підтримки соціальної політики на належному рівні є захист прав суспільства у сфері соціального забезпечення шляхом припинення подальшого погіршення життя суспільства, забезпечення ефективної зайнятості та недопущення неконтрольованого зростання рівня безробіття, створення умов для поступове поліпшен-

ня матеріального становища, попередження будь-якої внутрішньої чи зовнішньої небезпеки.

Ці обов'язки поділяються на такі категорії: «формування та реалізація державної політики в окремих сферах; здійснення моніторингу у сферах праці, зайнятості, соціального захисту, соціального страхування, пенсійного забезпечення та надання соціальних послуг; здійснення державного нагляду у сфері загальнообов'язкового державного соціального страхування; підвищення ролі та підзвітності місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування щодо вирішення повноважень та проведення фахових і наукових досліджень з питань соціального забезпечення; здійснення нагляду Міністерства за процесом соціального забезпечення; підтримка громадських ініціатив, спрямованих на забезпечення соціального захисту; усі інституції міністерства повинні пройти підготовку та отримати кваліфікований персонал, щоб забезпечити їх обізнаність щодо соціальних проблем і того, як забезпечити соціальну безпеку суспільства» [15].

Характер державної влади, що допускає існування інституту делегування повноважень на територіальному рівні, коли повноваження делегуються органам місцевого самоврядування, та на рівні, коли повноваження делегуються приватним особам для виконання певних функцій відповідно до чинного законодавства, зумовлює наявність суб'єктів делегованої компетенції. Як наслідок, цей «процес надання приватним структурам повноважень щодо забезпечення безпеки має допоміжний характер і передбачає передачу обов'язків щодо безпеки приватним державним структурам, коли виникає реальна потреба та коли це можливо без використання спеціальних сил або обладнання» [10].

Інститут делегування повноважень на науковому рівні, як правило, не розглядався достатньо, але, як зазначає І. І. Тулик, «сучасні теоретичні досягнення дозволяють широко трактувати його як спосіб перерозподілу повноважень між суб'єктами публічного права для досягнення принаймні двох важливих цілей: 1) стимулювання розвитку публічної влади; 2) ефективне виконання функціональних обов'язків у конкретному напрямку. Одним із способів делегування повноважень суб'єктам державного управління у сфері національної безпеки з цієї точки зору є державно-приватне партнерство» [28].

Має сенс продовжити наше дослідження, описавши дві визначні організації, які керують соціальним забезпеченням від імені держави. За словами Д. О. Беззубова [3], маємо на увазі як «державні, так і місцеві органи влади».

Внутрішній і зовнішній прояв її діяльності в державі та державотворчому процесі є показниками ролі виконавчої влади у забезпеченні громадської безпеки. «Система державного управління і місцевого самоврядування, або система органів виконавчої влади в державі є активною і служить зовнішнім вираженням органів виконавчої влади в практичній сфері. До їх складу входять Кабінет Міністрів України, а також інші органи державної влади, підприємства, міністерства» [3].

На думку Д. О. Беззубова, однією з важливих характеристик органів виконавчої влади у сфері соціального забезпечення є те, що вони обмежені у можливості застосовувати правові норми. Їхні дії контролюються та обмежуються.

Законодавчий контроль «здійснюється представниками Верховної Ради України шляхом прийняття нормативних актів та роботи комітетів і комісій Верховної Ради

України з питань правоохоронної діяльності та національної безпеки, якими оформлено дії щодо забезпечення громадської безпеки. У свою чергу суди наділені повноваженнями здійснювати судовий нагляд за зверненнями заінтересованих осіб щодо оскарження законності дій органів державної влади щодо захисту громадян. У результаті встановлюються межі діяльності органів виконавчої влади щодо забезпечення громадської безпеки» [3].

Найкраще проілюструвати значення органів виконавчої влади для забезпечення соціального захисту можна через їхні функції, тобто визначені державою цілі, обов'язки та директиви щодо забезпечення соціального захисту.

У своєму дослідженні Д. О. Беззубов досить глибоко розкриває обов'язки органів виконавчої влади, класифікуючи їх на такі категорії:

«1) основними функціями, або такими, що визначають мету забезпечення громадської безпеки та засоби впливу на неї, є: а) функція охорони громадського порядку та безпеки; б) функція адміністрування та регулювання; в) функція захисту законних інтересів, прав і свобод громадян;

2) допоміжні (похідні) обов'язки, які притаманні цій частині влади та виражають суть державного управління у сфері захисту громадської безпеки: законотворчі, оперативні та виконавчі функції, а також юрисдикційні функції перераховані в такому порядку» [3].

Діяльність поліції є професійною спеціалізованою діяльністю органів виконавчої влади з охорони громадської безпеки в громадських місцях і не займає останнє місце в процесі забезпечення соціального захисту. Ця діяльність включає різні напрямки, такі як адміністративний нагляд і операції, пов'язані з громадською безпекою.

Адміністративний нагляд є спеціалізованою діяльністю, яка здійснюється компетентними органами виконавчої влади, до складу яких входять: органи внутрішніх справ, фіскальна служба, державна санітарно-епідеміологічна служба тощо, з метою контролю за станом законності та порядку в роботі посадових осіб.

Діяльність поліції у сфері забезпечення громадської безпеки «здійснюються шляхом охорони громадського порядку та безпеки, контролю за діяльністю суб'єктів контролю та застосування адміністративного примусу» [3].

Конституцією України встановлено такі організаційно-правові форми суб'єктів виконавчої влади: 1) Кабінет Міністрів України є головним органом виконавчої влади в державі; 2) міністерства та інші центральні органи; 3) місцеві органи виконавчої влади – обласні, Київська та Севастопольська міські, районні державні адміністрації.

Органи виконавчої влади можна умовно поділити на такі групи залежно від тематичної спрямованості компетенції щодо забезпечення громадської безпеки:

1) організації, що здійснюють управління громадською безпекою у сферах економічного виробництва, соціальних послуг, промисловості, сільського господарства, транспорту, зв'язку, торгівлі, житлово-комунального господарства тощо;

2) органи управління громадською безпекою у сфері соціального розвитку та культури, зокрема освіти, охорони здоров'я, фізичної культури і спорту, науки, культури та соціального забезпечення;

3) органи управління громадською безпекою в адміністративно-політичній сфері, зокрема органи оборони, державної безпеки, внутрішніх справ, юстиції та зовнішніх відносин;

4) органи міжгалузевого управління громадською безпекою, які здійснюють функції ціноутворення, статистики, фінансового регулювання, стандартизації, сертифікації.

Система органів виконавчої влади, на думку В. Б. Авер'янова, «включає окремі органи, ланки, підсистеми, які можна виділити за низкою критеріїв, найважливішими з яких, на думку вченого, є територіальний масштаб діяльності та обсяг компетенції» [1].

До системи органів виконавчої влади за цими критеріями входять такі зв'язки, що впливають на стан громадської безпеки: 1) Кабінет Міністрів України, який є вищим органом у системі органів виконавчої влади; міністерства; державні комітети (служби); інші центральні органи виконавчої влади; органи АР Крим; 2) органи виконавчої влади, які опосередковано впливають на стан громадської безпеки: облдержадміністрації, департаменти, департаменти міністерств та ін.

«Центральні органи виконавчої влади забезпечують громадську безпеку відповідно до своєї компетенції шляхом застосування загального управлінського підходу у відповідних сферах своєї діяльності» [3].

На Кабінет Міністрів України в першу чергу покладається здійснення організаційно-правових заходів щодо забезпечення реалізації політики державного суверенітету, контроль за додержанням суб'єктами управління нормативно-правових актів, реалізація векторів внутрішньої та зовнішньої державної політики щодо забезпечення громадської безпеки, здійснення нормативно-правових актів, вказівки законодавчих органів; регулювання галузевих сфер забезпечення громадської безпеки та створення ініціатив для уникнення та зменшення ризиків і небезпек;

забезпечення безпеки реалізації прав і свобод людини як забезпечення громадської безпеки; створення програм для просування політики соціального забезпечення в усіх сферах суспільства; забезпечення економічної безпеки шляхом регулювання торгівлі та зростання виробничого та експортного секторів економіки; здійснення галузевого управління у сферах обороноздатності, національної безпеки та внутрішніх справ; контроль за дотриманням політик і процедур безпеки в органах регулювання економіки, паливно-енергетичного комплексу та управління природокористуванням; встановлення квот і нормативів зовнішньоекономічної діяльності державних підприємств і установ; юрисдикційна та організаційна діяльність щодо створення формальних правил і процедур взаємодії між міністерствами та відомствами у сфері громадської безпеки.

Важливо зазначити, що, на думку Д. О. Беззубова, для них «забезпечення громадської безпеки є як працею, так і самоціллю, а також вимогою для зростання відповідної галузі народного господарства» [3, с. 256]. Оскільки вони здійснюються безпосередньо на територіях, що належать до сфери управління відповідного органу місцевого самоврядування, діяльність органів місцевого самоврядування у сфері громадської безпеки є більш спеціалізованою. Це дозволяє тим, хто приймає рішення, наприклад, враховувати унікальні національні традиції певної території та національних меншин, а також інші регіональні особливості.

Законодавством визначено, що «місцеве самоврядування в Україні – це гарантовані державою права та фактична дієздатність територіальних громад – добровільне об'єднання жителів села або кількох сіл, селища, міста –

самостійно або через органи місцевого самоврядування та посадових осіб для вирішення питань місцевого значення відповідно до Конституції та Законів» [14].

До повноважень органів місцевого самоврядування щодо соціального забезпечення належать: «1) прийняття рішення про надання допомоги інвалідам, ветеранам війни та праці, сім'ям загиблих військовослужбовців, багатодітним сім'ям, особам з інвалідністю, інвалідам з дитинства при будівництві індивідуальних житлових будинків, проведенні капітального ремонту, відведенні земельних ділянок; 2) вирішити питання про надання соціальної допомоги; 3) за кошти міського бюджету оплачувати послуги з поховання малозабезпечених громадян, ветеранів війни та праці, одиноких громадян» [15].

Територіальні громади сіл, селищ, міст здійснюють місцеве самоврядування безпосередньо (шляхом проведення місцевих зборів і референдумів), а також через сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи, а також районні та обласні ради, які представляють спільні інтереси територіальних громад.

Територіальні громади, сільські, селищні, міські ради, сільські, селищні, міські голови, виконавчі органи сільських, селищних, міських рад, обласних, обласних рад, які представляють спільні інтереси сільських, селищних, міських громад, самостійних організаційних груп населення є всі включені в систему органів місцевого самоврядування.

Як уже зазначалося, найбільш дієвим засобом забезпечення громадської безпеки виступає часткове делегування державних функцій органам місцевого самоврядування, таким як виконавчі органи сільських, селищних, міських і районних у містах рад.

Територіальні громади відіграють значну роль у забезпеченні громадської безпеки і «можуть активно чи пасивно брати участь у цьому процесі, співпрацюючи з органами виконавчої влади для цього або просто проживаючи у середовищі, незалежно від локальних загроз і небезпек» [3].

Отже, як складова державного апарату та як організація із законодавчо визначеною компетенцією та структурою у сфері забезпечення громадської безпеки, органи виконавчої влади та місцевого самоврядування мають порядок роботи з забезпечення громадської безпеки та уповноважені державою робити так. Вони також створюються відповідно до офіційних законодавчих процедур.

Із запропонованого визначення можна виділити низку характеристик органу виконавчої влади та місцевого самоврядування як однієї з ключових складових системи забезпечення громадської безпеки, зокрема: «відповідно до встановленого протоколу, здійснює нагляд за забезпеченням публічної безпеки в економічній, соціально-культурній, адміністративній та політичній сферах державного управління, оскільки є частиною державного апарату, має законодавчо визнану компетенцію у сфері забезпечення громадської безпеки та має власну унікальну організаційну структуру» [3].

На даний момент видається доцільним підвищити ефективність усіх гілок державної влади з метою підвищення рівня соціального забезпечення, що має позитивно вплинути на відновлення економіки, покращення умов для розвитку середнього класу як гарантії соціальної стабільності, модернізація промисловості, зменшення її енергоспоживання, пошук нових джерел постачання країни енергоносіями, еко-контроль забруднення тощо.

Проте можна сказати, що діяльність держави щодо забезпечення соціального захисту є взаємодією органів державної влади, управління, громадськості та інших організацій і спрямована на організацію найбільш ефективного управління з метою виявлення різноманітних загроз і небезпек, формувати стратегію і тактику протидії їм, а також розвивати і вдосконалювати діючу систему соціального забезпечення, її різні рівні та напрями.

Отже, основними пріоритетами держави у сфері соціального забезпечення є:

1. Формування та реалізація державної політики у сферах праці, зайнятості, соцзахисту та соцстрахування, пенсійного забезпечення та соціального обслуговування; провадження контролю за обов'язковим державним соціальним страхуванням; надання соціальних послуг та проведення соціальної роботи; захист сім'ї та дітей; оздоровлення дітей; усиновлення та захист прав дитини; надання соціальних послуг та виконання соціальної роботи; соціальний захист бездомних; соціальна адаптація осіб, які відбули певний строк обмеження волі чи позбавлення волі, та тих, хто не може відбувати покарання. Важливими питаннями є боротьба з торгівлею людьми, запобігання домашньому та гендерному насильству, забезпечення рівних прав та можливостей чоловіків і жінок, захист прав внутрішньо переміщених осіб або депортованих, соціальний захист людей з інвалідністю, жертв політичних репресій, ветеранів, жертв нацистських переслідувань, дітей війни, ветеранів, які постраждали від військових дій в Україні. Організуючи розподіл одноразової грошової допомоги, соціальної допомоги, доцільно враховувати «статус ветеранів», соціальну та професійну реінтеграцію ветеранів; волонтерську роботу; активне здоров'я

і довголіття; подолання негативних наслідків віку – лише деякі з тем, які розглядаються в статуті «Захист безпеки» про захист людей.

2. Створення середовища для розвитку трудового потенціалу населення. Зростання світової економіки за останні кілька десятиліть продемонструвало, що людський фактор, або трудовий потенціал, є головною рушійною силою прогресу. Згідно з оцінками, 76% національного багатства в США складається з людського капіталу, 19% з фізичного капіталу, який може відтворюватися, і 5% з природних факторів. Розвинені країни Західної Європи мають однакові пропорції в структурі національного багатства [33].

Майбутнє нації залежить від її власного людського капіталу, підвищення її рівня життя, охорони природних ресурсів, розширення професійної, соціальної та географічної мобільності робочої сили. Найважливішою умовою для реалізації шляху непромислового зростання економіки нашої країни є формування Стратегії ефективного використання сукупного трудового потенціалу з метою використання трудових ресурсів та зменшення зовнішньої трудової міграції.

Основними напрямками стратегії розвитку трудового потенціалу є: по-перше, необхідно створити найкращі умови для більшого відтворення населення (підвищення народжуваності). З цієї причини необхідно щонайменше удвічі збільшити витрати державного бюджету на розвиток охорони здоров'я. Крім того, слід запроваджувати нові автоматизовані та інформаційні технології, які гарантують підвищення продуктивності праці працівників.

Потреба у нових високотехнологічних робочих місцях повинна оцінюватися, виходячи з вимоги збільшення частки інноваційної продукції в загальному обсязі промис-

лової продукції, що відповідало б показникам економічно розвинених країн; також необхідно замінити зношені основні фонди, в першу чергу їх активну частину, і повністю зношені; вивільнення та перерозподіл трудових ресурсів на користь виробничих галузей і видів економічної діяльності, що забезпечують найбільший приріст доданої вартості; здійснення структурних зрушень в економіці та зайнятості; розробка та реалізація регіональних проектів «Активне довголіття» для людей працездатного віку за трьома основними напрямками: фізична активність, освіта, творчість тощо.

Люди тепер мають шанс захистити власні інтереси і, як результат, запропонувати надійне джерело доходу. Складові трудового потенціалу, який є складною соціально-економічною системою, включають людей, професії, повноваження та організації. Людська складова – це набір спеціальних знань, компетенцій і здібностей, якими володіють працівники високого рівня і які визначають їхні професійні здібності. Відмінною якістю професійної складової є її здатність адаптуватися до впливу технічного прогресу, що призводить до формування нових професій, ускладнення трудових процесів, розширення функціонального змісту. Через освіту та навчання кваліфікаційний компонент допомагає якісно змінити потенціал робочої сили. Організаційний фактор впливає на те, наскільки добре команда та кожна людина працюють разом.

Ефективно використовувати трудовий потенціал суспільства буде складно, якщо відповідні умови не будуть забезпечені державною політикою зайнятості. Держава впливає на ринок праці, запроваджуючи механізми сприяння зайнятості, розробляючи закони та соціально-економічні засади регулювання міграції громадян України за кордон з метою працевлаштування, спостерігаючи за

впливом імміграції на національний та регіональний ринки праці, а також соціально-економічний стан України та впровадження економічної політики для збереження потенціалу робочої сили. Закони та постанови, що регулюють питання праці, повинні відповідати чинним міжнародним нормам і стандартам, оскільки вони є зовнішньою ознакою державного контролю за розвитком і підтриманням трудового потенціалу. У зв'язку з цим критично важливим є як проголошення конкретних завдань на законодавчому рівні, так і встановлення відповідних каналів для їх виконання [31].

Таким чином, ми можемо зробити висновок, що трудовий потенціал має прямий вплив на обсяг виробництва економіки та загальний добробут населення. Зростання особистих доходів сприяє динамічному розширенню держави, що, у свою чергу, залучає нових працівників, підвищує прожитковий мінімум, удосконалює закони, що регулюють цю сферу регулювання, підвищує добробут населення.

3. Розвиток середнього класу, який уникає надмірної демографічної дивергенції за доходами. Значна різниця в доходах населення є однією з перешкод для швидкого і стабільного покращення економіки та забезпечення соціального захисту в Україні. Завдяки універсальному визначенню та можливості порівняння з різними націями та територіями, міжнародний індексний коефіцієнт італійського статиста та економіста Ч. Джіні, часто відомий як індекс Джіні (*Gini index*), часто використовується. Якщо кожен громадянин заробляє однакову суму грошей, цей коефіцієнт не має значення. Значення коефіцієнта буде дорівнювати одиниці, якщо припустити, що весь дохід зосереджений в руках однієї особи (сім'ї, групи осіб). У результаті діапазон реального значення *Gini index* стано-

вить від 0 до 1. Нерівність зростає зі збільшенням значення цього коефіцієнта. Gini index для України у 2020 році становив 25,6%, що є досить низьким показником у порівнянні з країнами Європейського Союзу. Цей своєрідний результат пов'язаний із значною часткою тіньової економіки та поганими даними про рівень доходів громадян. У Польщі індекс Gini-2020 склав 28,8%, у Данії – 27,5%, у Швеції – 28,9%; у Швейцарії – 33,1%, в Естонії – 30,70%; у Німеччині – 31,7%, у Франції – 30,7%, у Британії – 32,6% [3].

4. Всебічне вдосконалення охорони здоров'я, культури, освіти.

5. Забезпечення прийняттого рівня безпеки та запобігання будь-якому ризику зсередини чи ззовні.

Необхідно розробити досконалий механізм узгодження інтересів на усіх рівнях, формуючи систему пріоритетних інтересів держави з урахуванням унікальних особливостей кожного регіону. Це буде необхідно для успішного досягнення виділених цілей.

У підсумку, роль держави в соціальному забезпеченні важко переоцінити, оскільки її інституції є вирішальною частиною всього механізму відповідного забезпечення, адже насправді, держава створює завдання, виконання яких у кінцевому підсумку сприятиме реалізації інтересів суспільства та його окремих груп, а саме держава покликана забезпечувати та захищати ці інтереси, розробляти механізми ефективного функціонування соціального захисту.

Список використаних джерел:

1. Авер'янов В. Б. Виконавча влада і адміністративне право. К.: Видавничий Дім «Ін Юре», 2002. 668 с.

2. Бебик В. М. Соціальна політика і соціальна безпека в умовах формування інформаційного суспільства. *Гілея: науковий вісник*. 2018. Вип. 131. С. 360–364.

3. Беззубов Д. О. Організаційно-правові засади забезпечення суспільної безпеки: дис. ... докт. юрид. наук: 12.00.07. К., 2016. 489 с.

4. Варналій З. С. Соціальна безпека України: сутність, проблеми та шляхи забезпечення. *Економічний вісник університету*. 2020. Вип. 45. С. 105–114.

5. Герасіна Л. М. Безпека як соціальна константа: соціолого-правовий аналіз. *Вчені записки Харківського гуманітарного університету «Народна українська академія»*. 2019. Т. 25. С. 226–235.

6. Дзьоба О. Г. Теоретичні аспекти дефініції «соціальна безпека держави». *Економічний форум*. 2018. № 2. С. 339–343.

7. Задорожний Г. В. Соціальна безпека як інтегральний напрям державного регулювання підвищення народного добробуту. *Соціальна безпека: державне регулювання та організаційно-економічне забезпечення. Демографія та соціальна економіка*. 2019. № 2. С. 194–196.

8. Кальницька М. А. Соціальна безпека: поняття та рівні дослідження. *Глобальна та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 566–571.

9. Кисіль Ю. М. Держава як інститут соціальної безпеки: політологічний аспект. *Актуальні проблеми політики*. 2010. Вип. 39. С. 200–205.

10. Кобко Є. В. Система суб'єктів публічної адміністрації в механізмі реалізації державної політики забезпечення національної безпеки. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2018. № 4 (25). С. 84–89.

11. Коленда Н. В. Сутність механізму забезпечення соціальної безпеки населення. *Економічні науки. Серія: Економіка та менеджмент: зб. наук. пр. Луцького нац. техн. ун-ту*. Луцьк, 2012. Вип. 9 (34). Ч. 1. С. 140–149.

12. Колесникова К. О. Публічне адміністрування в Україні: огляд літературних джерел. *Теорія та практика державного управління*. 2013. Вип. 3 (42).

13. Колодій А. М., Климанська Л. Д, Косміна Я. О., Харченко В. Л. Політологія 2-е вид., перероб. та доп. К.: Ельга, Нака-Центр, 2003. С. 367–430.

14. Коломоець Т. О. Адміністративне право України: підручник. К.: Істина, 2009. 475 с.

15. Криштанович М. Ф. Механізми державного управління діяльністю інституцій у сфері забезпечення соціальної безпеки суспільства. *Вісник НУЦЗ України. Серія: Державне управління*. 2018. URL: <http://repositc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/6955>.

16. Куценко В. І. Соціальна безпека – домінанта національних інтересів країни в контексті сталого розвитку (концептуальний підхід). *Економіка природокористування і сталий розвиток*. 2019. № 6. С. 13–19.

17. Кучерук С. С. Механізм реалізації соціальної безпеки в Україні. *Українські наукові записки*. 2007. № 4 (24). С. 438–444.

- 18.Ліпкан В. А. Поняття системи забезпечення національної безпеки України. *Право і безпека*. 2003. № 2 (4). С. 57–60.
- 19.Лучик С. Д. Соціальна безпека молоді в Україні. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. 4. С. 19–26.
- 20.Мокій А. І. Соціальна безпека територіальних громад у контексті регіональної політики України. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2018. Вип. 6. С. 42–50.
- 21.Нижник Н. Р. Національна безпека України (методологічні аспекти, стан і тенденції розвитку): навч. посіб. К.: Преса України, 2000. 304 с.
- 22.Ніколаєв Є. Б. Предмет соціальної безпеки. *Вчені записки: зб. наук. праць; ДВНЗ “Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана”*; відп. ред. А. Ф. Павленко. 2012. Вип. 14. Ч. 1. С. 30–36.
- 23.Патерило І. В. Адміністративно-правові інструменти діяльності публічної адміністрації України: автореф. дис. ... д-ра юрид. наук: 12.00.07. К., 2015. 35 с.
- 24.Пономарьов С.П. Основні напрямки діяльності держави у сфері забезпечення безпеки та оборони України. *Форум права*. 2018. № 2. С. 109–114.
- 25.Резнікова О. О., Цюкало В.Ю., Паливода В.О. Концептуальні засади розвитку системи забезпечення національної безпеки України: аналіт. К.: НІСД, 2015. 58 с.
- 26.Сайнецький О. П. Зміст та особливості соціального забезпечення військовослужбовців як правового явища. *Митна справа*. 2013. № 5 (89). С. 204–209.
- 27.Сиченко О. О. Соціальна безпека в системі національної безпеки держави. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»*. Серія: Державне управління. 2012. Т. 186. Вип. 174. С. 34–38.
- 28.Тулик І. І. Конституційно-правові засади делегування повноважень як форма взаємодії органів публічної влади: дис. ... канд. юрид. наук. Ужгород, 2016. 16 с.
- 29.Франчук В. І. Теорія безпеки соціальних систем: підручник. Львів: ЛьвДУВС, 2016. 216 с.
- 30.Чечель А. О. Соціальна безпека в Україні: індикатори оцінки на регіональному рівні. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Т. 30 (69). № 5 (1). С. 94–100.
- 31.Шурин О. А. Нормативно-правове регулювання збереження та розвитку трудового потенціалу України. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2018. Вип. 3. Т. 1. С. 112–116.
- 32.Aravacik E.D. Social Policy and the Welfare State. *Intech Open*, 2018. doi: 10.5772/intechopen.82372.
- 33.Офіційний сайт Світового Банку. World Bank Group. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/SI.POV.GINI>.

Лось М. В.

викладач

*Чортківський навчально-науковий інститут
підприємництва і бізнесу*

Західноукраїнського національного університету

ІННОВАЦІЙНІ ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СУСПІЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ В ПЕРІОД ЗМІН

В сучасних умовах глобальних трансформацій цифровізація та діджиталізація стають визначальними факторами розвитку не лише економічної, а й соціальної сфери. Військові дії, пандемія COVID-19, економічні кризи та швидкі технологічні зміни висувають нові вимоги до системи соціальної політики. Держава змушена адаптуватися, використовуючи інноваційні цифрові інструменти для забезпечення доступності та ефективності надання соціальних послуг. При цьому особливого значення набуває питання суспільної згуртованості та стійкості в період змін.

Цифрові технології стали ключовими факторами, які дозволяють забезпечувати доступність соціальних послуг, оперативність їх надання та єдність суспільства в кризові моменти. Метою статті є дослідити інноваційні цифрові інструменти соціальної політики в Україні, їхнє значення для суспільної стійкості та виклики, з якими стикаються національні цифрові рішення.

У ході дослідження розглянуто вітчизняний та зарубіжний досвід, окреслено проблеми та виклики, що постають перед цифровою трансформацією соціальної сфери.

Цифровізація суспільства призвела до осучаснення практики соціальної роботи та змушує щораз оновлювати репертуар використання ІКТ в професійній діяльності. Сьогодні від працівників вимагається не лише володіння цифровими інструментами, а й стає затребуваним вміння створювати інформаційні продукти. Це означає, що освітній процес для майбутніх фахівців має передбачати перспективно-випереджувальне навчання [1, с. 56].

Цифровізація соціальної політики є складовою ширшого процесу цифрової трансформації, що охоплює всі сфери суспільного життя. Вона передбачає застосування інформаційно-комунікаційних технологій для оптимізації, автоматизації та підвищення ефективності надання соціальних послуг. Згідно з дослідженням цифровізація сприяє зменшенню адміністративних бар'єрів, підвищенню прозорості системи соціального захисту та залученню громадян до процесу прийняття рішень [2, с. 39].

Варто розрізняти поняття «цифровізація» та «діджиталізація». Цифровізація – це процес переведення даних у цифрову форму та автоматизація процесів. Діджиталізація – ширше явище, що включає трансформацію всієї моделі управління і взаємодії, створення цифрової екосистеми для держави, бізнесу і суспільства. У сфері соціальної політики діджиталізація означає перехід від паперових заяв до електронних послуг, від локальних баз даних до інтегрованих інформаційних систем, від закритих процесів до відкритих платформ.

Цифровізація соціальної політики – це застосування цифрових технологій для надання соціальних послуг, підтримки взаємодії між державою та громадянами. Відповідно до українських досліджень, важливими компонентами є онлайн-платформи, мобільні додатки, штучний інтелект, віртуальна реальність та інші інструменти, що

допомагають соціальним працівникам оперативно реагувати на запити, особливо в умовах географічних обмежень мережно-непридатності послуг.

Цифровізація сьогодні розглядається як ключовий чинник модернізації системи соціальної політики на глобальному рівні. Вона не лише трансформує традиційні механізми надання соціальних послуг, але й виступає каталізатором глибших структурних змін у взаєминах між державою, громадянами та міжнародними інституціями.

По-перше, цифровізація формує нову парадигму «цифрової держави добробуту» (digital welfare state), концептуалізовану ООН та ОЕСД. Її сутність полягає у використанні великих даних, штучного інтелекту та електронних платформ для прогнозування соціальних ризиків, адресної підтримки вразливих груп і моніторингу ефективності політик у режимі реального часу. Це означає перехід від реактивної соціальної політики до превентивної, заснованої на аналітиці та прогнозуванні.

По-друге, цифрові інструменти забезпечують глобальну інтеграцію та узгодженість соціальних стандартів. Європейський Союз розвиває стратегію *Digital Europe*, яка передбачає цифрову інклюзію, захист даних і рівний доступ громадян до соціальних благ. Водночас ООН у межах цілей сталого розвитку (SDGs) підкреслює значення цифрових технологій як основи для досягнення соціальної справедливості, зменшення бідності та розширення доступу до освіти й охорони здоров'я.

По-третє, цифровізація впливає на соціальну згуртованість у кризових умовах. Пандемія COVID-19 стала показовим прикладом: саме завдяки цифровим платформам (e-Health, дистанційна освіта, електронні сервіси соціальної допомоги) вдалося підтримати базовий рівень суспільної стійкості. Аналогічно, у період воєнних конф-

ліктів або природних катастроф цифрові рішення дають змогу оперативно і прозоро надавати соціальну допомогу постраждалим.

По-четверте, цифровізація змінює механізми участі громадян у формуванні соціальної політики. Платформи електронної демократії, відкриті дані та соціальні мережі створюють умови для посилення підзвітності урядів, формування суспільного діалогу та зростання довіри між державою та населенням. Це особливо важливо для періодів суспільних трансформацій, коли зростає потреба у легітимності влади та колективних механізмах прийняття рішень.

Водночас глобальний досвід показує і виклики цифровізації:

- ✓ збереження цифрової нерівності (відсутність рівного доступу до технологій у країнах, регіонах та серед соціальних груп);

- ✓ ризики надмірної алгоритмізації, коли соціальна підтримка перетворюється на результат роботи «чорних скриньок» ШІ;

- ✓ проблеми захисту персональних даних і забезпечення цифрових прав людини.

Таким чином, цифровізація у глобальній соціальній політиці є не лише інструментом технічної модернізації, а й стратегічним чинником формування більш стійких, справедливих і згуртованих суспільств. Вона визначає майбутнє держави добробуту та стає фундаментом соціальної стійкості у період глобальних змін.

Соціальна стійкість – це здатність суспільства протистояти труднощам і кризам, не втрачаючи своєї цілісності, а також швидко відновлюватися після негативних впливів. Іншими словами, це можливість підтримувати функ-

ціонування соціальних інститутів, забезпечувати базові потреби населення та зберігати життєздатність спільноти у складних умовах.

Соціальна згуртованість у цифрову епоху стає не лише політичною, а й технологічною категорією. Вона визначається здатністю суспільства підтримувати єдність та солідарність через доступ до спільних інформаційних ресурсів, участь у цифрових громадських ініціативах, довіру до державних електронних сервісів. Цифрова політика стає інструментом соціальної інтеграції, формування спільної ідентичності та мобілізації громадян у кризові часи.

Серед інноваційних цифрових інструментів соціальної політики в Україні варто відзначити:

- єдину інформаційна система соціальної сфери (ЄІССС);
- електронний кейс-менеджмент;
- платформу «Дія»;
- портали відкритих даних та ініціативи civic tech.

Вони забезпечують ефективну взаємодію між державою та громадянами, сприяють підвищенню прозорості та доступності соціальних послуг.

Під час повномасштабного вторгнення була започаткована та впроваджена ЄІССС, яка об'єднує понад 15 000 фахівців соціальної сфери по всій Україні (Мінсоцполітики України). Система отримала міжнародне визнання – European Social Services Awards 2023 у категорії «Цифрова трансформація» та премію Zero Project у Відні (Мінсоцполітики України).

Функція «Електронного кейс-менеджменту» На платформі Міністерства соціальної політики через «Електронний кейс-менеджмент» громадяни можуть подавати заяви

на соціальні послуги дистанційно. Вже інтегровано 10 видів допомоги – завдяки співпраці з Всесвітньою продовольчою програмою ООН (WFP) .

Платформа «Дія». «Дія» – це мобільний застосунок і веб-портал, через які громадяни можуть користуватися понад 130 державними сервісами, включно з цифровими документами. Вона є основним платформним технологічним рішенням, яке забезпечує доступ до послуг з ідентифікації, взаємодії з державою та був адаптований до соціально-політичних потреб:

- Civic tech: відкриті дані та цифрове залучення. Україна розвиває civic tech рух: національний портал відкритих даних data.gov.ua, платформи DonorUA, Open Data Bot, «Громадський проект», які підтримують донорство, боротьбу з корупцією, участь громадян у бюджетуванні.

- Доступність та інклюзивність через digital-media. Українські ініціативи націлені на інклюзивність: створення інтерактивних карт доступних просторів, інноваційних засобів для людей з особливими потребами, проекти «Innovation for Inclusion» [3].

Розглянемо, як впливають цифрові інструменти на суспільну стійкість.

Прискорення доступу до соціальної підтримки. (Впровадження Єдиної інформаційної системи соціальної сфери (ЄІССС) та «Електронного кейс-менеджменту» значно підвищило оперативність і зручність надання соціальних послуг в Україні, особливо в умовах війни. Ці цифрові інструменти дозволяють громадянам подавати онлайн-заяви, відстежувати статус звернень та отримувати необхідну інформацію через єдину платформу. Для фахівців соціальної сфери це забезпечує оптимізацію процесів веден-

ня документації, удосконалення планування діяльності та спрощення роботи з документацією). Міністерство соціальної політики України активно працює над вдосконаленням функціоналу «Електронного кейс-менеджменту», організовуючи онлайн-зустрічі з регіональними фахівцями соціальної сфери для обміну досвідом та розв'язання типових проблем користувачів. Через систему ЄІССС та «Електронний кейс-менеджмент» отримання соціальних послуг стало більш оперативним і зручним, особливо в умовах війни [4].

Розширення державної присутності на цифровому фронті. «Дія» дозволяє громадянам залишатися взаємодію з державою навіть під час надзвичайних ситуацій, підтримуючи соціальну згуртованість через цифрову ідентифікацію, доступ до допомоги та сервісів.

Громадське включення та мобілізація. Платформи civic tech сприяють громадянській участі та солідарності: громадяни можуть жертвувати, брати участь в управлінні бюджетом, отримувати важливу інформацію – сприяючи соціальній мобільності та згуртованості.

Інклюзивність у кризу. Цифрові інструменти допомагають здолати просторові й фізичні бар'єри людям з інвалідністю, створюючи доступні інформаційні платформи, інклюзивну інфраструктуру та послуги.

Ключевими бар'єрами є:

– обмежений рівень цифрової грамотності серед соціальних працівників і клієнтів, особливо в сільській місцевості, а також підвищена потреба в конфіденційності та етичних стандартах;

– інфраструктурні та законодавчі обмеження. Недосконала правова база та відсутність чітких стандартів регулювання цифровізації соціальної політики гальмують

розвиток інструментів, соціальне підприємництво на основі блокчейну, мікрофінансування, краудфандинг [5];

– доступність уразливим групам. Навіть коли послуги передбачені, їх складно отримати через корупційні перешкоди, фізичні бар'єри або нестачу ресурсів, особливо для людей з інвалідністю.

Перспективи розвитку:

1. Підвищення цифрової грамотності серед соціальних працівників та населення – через навчальні програми (програми з кібербезпеки, Google, Microsoft) [6].

2. Розвиток соціальних цифрових платформ для соціального підприємництва – з краудфандингом, мікрофінансуванням, прозорістю, які можуть залучати громади до вирішення соціальних задач [7].

3. Удосконалення законодавства та етичних стандартів: особливо важливо регулювати питання конфіденційності, етики використання даних, інклюзивності [8].

4. Зміцнення громадянської участі через civic tech інструменти, підтримку відкритості даних, інклюзивних платформ, механізмів е-участі.

Цифрові інструменти сприяють підвищенню стійкості суспільства, оскільки дозволяють швидко реагувати на кризові ситуації, забезпечують доступ до інформації та соціальних послуг у будь-який час і з будь-якого місця. Вони також формують нові механізми солідарності та мобілізації громадян у період змін.

Попри очевидні переваги, цифровізація соціальної політики стикається з низкою викликів. Серед них – цифрова нерівність, відсутність достатньої цифрової грамотності, ризики кібербезпеки, а також недосконалість правового регулювання. Як зазначає А. Цюприк цю проблему можна вирішити, організовуючи відповідні тренінги, які б

демонстрували діючим фахівцям соціальної роботи можливості цифрових інструментів для їх професійної діяльності [9, с. 66]. Подолання цих бар'єрів є необхідною умовою для успішної реалізації цифрових реформ у соціальній сфері.

Україна має значний потенціал для розвитку цифрової соціальної політики. Важливими напрямками є підвищення цифрової грамотності населення, удосконалення законодавчої бази, розширення доступності інтернету та електронних сервісів у сільських територіях, а також інтеграція національних цифрових систем із європейськими стандартами. Інноваційні цифрові інструменти соціальної політики є ключовим фактором забезпечення суспільної стійкості в умовах трансформацій та криз. Вони сприяють підвищенню прозорості, доступності та ефективності соціальних послуг, підсилюють згуртованість та солідарність громадян. Подальший розвиток цифрової політики в Україні має спиратися на принципи інклюзивності, безпеки та відкритості, що дозволить створити сучасну соціальну систему, здатну відповідати на виклики майбутнього.

Список використаних джерел:

1. Логвиненко В. М., Грицанюк В. В. Цифрова трансформація суспільства та інформаційно-комунікаційні технології в професійній діяльності фахівців соціальної роботи: сучасні виклики. *Науковий часопис національного педагогічного університету ім. М. П. Драгоманова. Педагогічні науки: реалії та перспективи. Збірник наукових праць.* 2022. № 5. 87. С. 53–57.

2. Білецький О. П. Інтеграція цифрових технологій у соціальну роботу: виклики та перспективи. Публічне управління та соціальна робота. 2024. № 12. С. 39–40. URL: <https://journal.ldubgd.edu.ua/index.php/soc/article/view/2806/2692>.

3. Digital media tools for inclusion – «Innovation for Inclusion» URL: <https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-60049-0ource=chatgpt.com>.

4. Соціальна згуртованість в Україні: виклики та бар'єри для вразливих груп як категорія державної політики. URL: https://www.opora.ua.org/viyna/social-na-zgurtovanist-v-ukrayini-vikliki-ta-bar-yeri-dlya-vrazlivih-grup-25748?utm_source=chatgpt.com.

5. Мінсоцполітики. *Цифровізація соціальної сфери: партнерство з WFP (2024)* URL: <https://www.msp.gov.ua/en/otrymuvacham-soc-pidtrymky/veteranam-viyskovosluzhbovtsyam-ta-simyam>.

6. Цифрові технології та інструменти забезпечення діяльності публічного службовця: штучний інтелект, Google, Microsoft, кібербезпека. URL: https://pdp.nacs.gov.ua/courses/tsyfrovitekhnolohii-ta-instrumenty-zabezpechennia-diialnosti-publichnoho-sluzhbovtsia-shtuchnyi-intelekt-google-microsoft-kiberbezpeka?utm_source=chatgpt.com.

7. Інноваційні інструменти розвитку соціального підприємництва: еволюція та сучасні підходи URL: https://ir.kneu.edu.ua/items/cdd7e05b-ac34-4ecc-9e1c-bc0aeb5344a4?utm_source=chatgpt.com.

8. Уханова Н. С. Інформаційно-психологічна безпека особистості, суспільства та держави. *Правова інформатика*. 2013. № 3 (39). С. 91–95. URL: file:///C:/Users/Maks/Downloads/Pinform_2013_3_14.pdf.

9. Цюприк А. Я. Формування інтегральної компетентності соціального працівника в умовах цифрового суспільства. *Публічне управління та соціальна робота*. 2023. № 2. С. 64–68.

РОЗДІЛ 4. ПСИХОЛОГІЧНА ПІДТРИМКА ТА МЕНТАЛЬНА ГОТОВНІСТЬ ДО ЗМІН: ВИКЛИКИ І ПРАКТИКИ

Галущак В. В.

кандидат економічних наук, доцент,

*Чортківського навчально-наукового інституту
підприємництва і бізнесу*

Західноукраїнського національного університету

ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ РОЗВИТКУ ТА ФОРМУВАННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ЯК АДАПТИВНОГО РЕСУРСУ ПСИХІКИ

Будь-які суттєві зміни зовнішніх умов, внутрішнього світу особистості викликають певний відгук психіки у вигляді актуалізації механізмів психологічних захистів та подолання. При цьому механізми захисту знижують емоційну напруженість ситуації, не дозволяючи об'єктивно оцінити її, а механізми подолання творчо та адекватно вирішують ситуацію; психологічний захист неусвідомлений, пасивний та ригідний на відміну від механізмів подолання, які є гнучкими та свідомими способами подолання важких ситуацій; механізми подолання використовуються свідомо і вибираються в залежності від ситуації, механізми психологічного захисту неусвідомлювані та у разі їх закріплення стають дезадаптивними. Саме тому наукові та практичні пошуки прихованих резервів психіки та шляхів соціалізації особистості на сьогодні зводяться до вивчення захисної поведінки, яка трактується як симбіоз складових характеристик психологічної резильєнтності.

Дослідження реакцій на втрату, травму чи тривалий стрес демонструють, що лише частина осіб розвиває хронічні патологічні реакції; значна частина демонструє «нормативну адаптацію» або навіть посттравматичне зростання. Класичні лонгітюдні дослідження вказують на чотири типи розвитку особистісної траєкторій після травми: резильєнтна (швидке відновлення), затримана реакція, хронічна дисфункція та відновлення після тимчасового спаду. Така гетерогенність свідчить про мультифакторну природу адаптації та про необхідність моделювання індивідуальних відмінностей у прогнозуванні результатів. Відтак, сучасна дослідницька парадигма поступово відходить від бінарної протиставленості «вразливість-стійкість» до розуміння резильєнтності як безперервної сукупності адаптивних потенціалів. Важливо зазначити, що резильєнтність підлягає зовнішньому модифікуванню шляхом цілеспрямованих програм. Однак існують методологічні виклики: гетерогенність визначень, відмінності в операціоналізації показників та необхідність лонгітюдних досліджень для встановлення каузальних зв'язків між компонентами системи ресурсів і довгостроковими результатами [7, с. 20].

Зазначимо, що резильєнтність у психології трактується як здатність зберігати в несприятливих ситуаціях стабільний рівень психологічного та фізичного функціонування, виходити з таких ситуацій без стійких порушень, успішно адаптуючись до несприятливих змін [2, с. 18]. Саме тому вивчення резильєнтності зосереджено на виявленні та описі характеристик особистості індивідів, успішних, попри життя у складних умовах, тобто тих, що успішно адаптувалися до потенційно травмуючих подій [3, с. 110]. Тож, говорячи про резильєнтність, розуміємо, що це відповідь психіки на різні труднощі, які виникають у

людини впродовж її життя, починаючи від поточних повсякденних неприємностей до важливих життєвих подій. Резильєнтність сприймається як процес, а не як особистісна риса, і за своєю суттю, є феноменологічним поняттям, яке позначає результат, котрий спостерігається.

Відтак, необхідно відмітити, що наукова література пропонує декілька взаємодоповнюючих метаконтекстів щодо розуміння поняття «резильєнтності». Перший – «індивідуалістичний» (традиційні дослідження розвитку стійкості), що фокусується на внутрішніх рисах і захисних факторах (самоконтроль, цілеспрямованість, інтелект). Другий – процесуальний підхід, де резильєнтність описується як динамічний набір адаптивних реакцій та відновлювальних процесів після порушення гомеостазу. Третій – соціоекологічний, який наголошує на ролі контексту (сім'я, громада, інституції) у створенні можливостей для адаптації ресурсів індивіда. У сукупності ці підходи формують цілісну картину, де резильєнтність і є результатом взаємодії особистісних характеристик та зовнішніх ресурсів [1].

Питання резильєнтності, як здатності особистості відновлюватися після стресу та проявляти психічну стійкість, широко досліджені як у зарубіжній (С. Лютар, А. Мас-тен, Дж. Річардсон, О. Фріборг й інші) та і у вітчизняній (З. Кіреєва, В. Соделевська, Т. Титаренко, О. Хамініч, Г. Лазос, Т. Щербак й ін.) психології. Так, наприклад, у дослідженнях деяких науковців оцінюється рівень резильєнтності серед волонтерів, які діють в умовах воєнного стану. Більшість волонтерів має низький рівень резильєнтності, а у тих, хто перебував за кордоном – дещо кращі адаптаційні показники. Це вказує на важливу роль безпеки та стабільного середовища в формуванні стійкості [4]. Інші дослідження показують, що волонтерська діяль-

ність активізує внутрішні ресурси, але фактори соціальної підтримки (групові, інституційні) мають значущий вплив на розвиток резильєнтності – підтверджуючи соціоекологічний підхід [1].

Також чимале значення приділяється дослідженню взаємозв'язкам між рівнем резильєнтності та проявами тривожності, депресії, психотравматичних симптомів серед молоді 18–35 років. Результатами є негативна кореляція резильєнтності з рівнем дистресу і позитивна – із якістю життя. Варто зауважити, що старший вік і шлюб асоціюються з нижчою резильєнтністю, що свідчить про накопичення відповідальності та стресорів. Багато науковців вивчають резильєнтність студентської молоді в умовах війни, виявляючи її ключові чинники: соціальну підтримку, інформаційні ресурси, психологічну компетентність та саморегуляцію [5]. Таким чином, підсумовуючи теоретичну площину резильєнтності, визначаємо важливість індивідуальних ресурсів (особливості нервової системи, виховання), а також сімейний та культурний контексти. Саме тому резильєнтність бачиться як здатність зберігати цілісність особистості навіть за екстремальних умов.

Зазначимо, що вивчаючи психологічні чинники розвитку та формування резильєнтності як адаптивного ресурсу психіки, важливо звернути увагу на компонентну структуру резильєнтності та виділити низку сталих компонентів:

- ✓ емоційну регуляцію;
- ✓ когнітивну реструктуризацію (рефреймінг, позитивний когнітивний контроль);
- ✓ соціальну підтримку та залученість;
- ✓ ціннісно-мотиваційні ресурси (сенс і мета);
- ✓ поведінкові навички вирішення проблем.

Ці компоненти реалізують механізми, які забезпечують адаптаційну мобілізацію психіки, а саме: пом'якшення стресової реакції, швидше відновлення психофізіологічної рівноваги та спрямоване використання ресурсів оточення. Більш того, деякі автори підкреслюють, що ефективність ресурсів залежить від їхньої доступності у конкретному контексті та від функціональної інтеграції між ресурсами (тобто синергетичний ефект ресурсних мереж).

Таким чином, визначаючи сутність резильєнтності, виходимо з того, що це «адаптивний динамічний процес повернення до початкового психосоціального функціонування після періоду дезадаптивного функціонування внаслідок дезорганізуючої дії психотравмуючих факторів» [1].

Відповідно, виділяємо такі групи факторів: (Рис. 1)

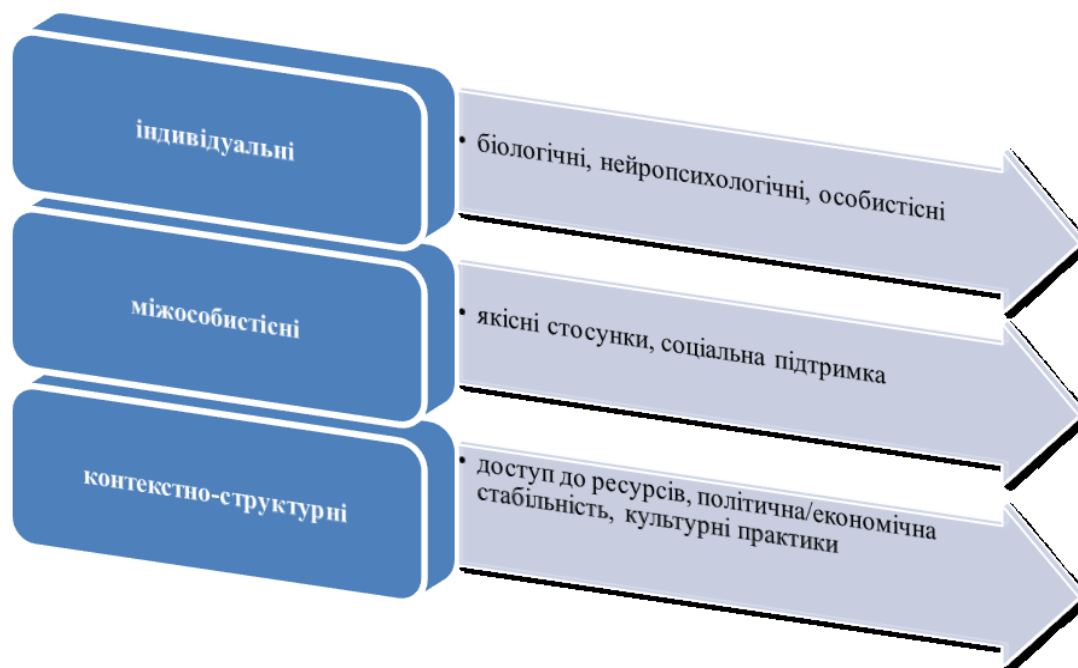


Рис. 1. Чинники, що сприяють розвитку резильєнтності

Особливо, варто підкреслити, роль раннього досвіду становлення (компетентне виховання, безпечна прив'язаність) як фундаменту подальшої стійкості, а також роль

навчальних інтервенцій у дорослому віці для збільшення репертуару адаптивних стратегій. Також важливо виділити чинники, які сприяють підтримці резильєнтності:

- здатність будувати реалістичні плани і здійснювати цілеспрямовані дії їхнього втілення у життя;
- позитивна самооцінка та впевненість у власних силах та здібностях;
- комунікативні навички та навички вирішення проблем;
- здатність керувати сильними спонуканнями та власними почуттями.

Формування резильєнтності пов'язане з розвитком емоційного інтелекту, який розуміється як здатність людини розпізнавати емоції, розуміти наміри, мотивацію та бажання інших людей і свої власні, а також здатність керувати своїми емоціями та емоціями інших людей з метою вирішення практичних завдань. Розвою резильєнтності також сприяє фактор, названий «mindfulness», який у перекладі означає самоспоглядання, занурення в осмислення конкретної ситуації [6, с. 25]. Відповідно, самоспоглядальність передбачає зосередженість на осмисленні почуттів на даний момент часу, щоб розібратися в поточній складній чи негативній ситуації, виключаючи з розгляду минулий досвід чи уявне майбутнє. Люди, здатні до самоспоглядання, демонструють кращу резильєнтність, оскільки вони здатні до спостереження за власним станом розуму, краще справляються з неприємними думками та емоціями. Для інтеграції формування резильєнтності в освітню діяльність слід враховувати внутрішні захисні чинники і захисні чинники зовнішнього середовища, які можуть пом'якшувати та послаблювати вплив стресу й ризиків [4, с. 31].

Відповідно, до внутрішніх чинників відносимо: чинник взаємовідносин (здатність формувати позитивні відносини, бути другом); здатність надавати допомогу, служити

іншим; життєві вміння (прийняття рішень, позитивний настрій, контроль емоцій, почуття гумору, внутрішній стержень та систему цінностей); сприйнятливність (розуміння людей та ситуацій), незалежність / самостійність / автономія; позитивне бачення свого майбутнього, самомотивація; почуття самоцінності; творчість.

До захисних чинників зовнішнього середовища належать сама атмосфера в організації чи компанії (відчуття безпеки; підтримка; визнання своєї цінності в організації; чіткі правила та межі, які визнаються всіма; високі очікування від досягнень та поведінки; довіра; повага, турбота [7, с. 84].

Аналізуючи вищезазначені чинники резильєнтності, доречним є зазначити, що когнітивна та емоційна гнучкість лежать в основі даного феномену. Адже щоб продовжувати повноцінно жити попри негаразди та виклики, потрібно змінюватись, шукати адаптивні відповіді на всі виклики: активна позиція дає відчуття контролю, а це збільшує шанс долати негаразди. Контроль дозволяє відчувати безпеку й продовжувати боротьбу. Тому активна позиція є одним з основних елементів, яка допомагає перемагати [6, с. 31].

Необхідно зазначити, що для розвитку резильєнтності у теперішній складний час, науковцями визначено та запропоновано дотримання таких психологічних умов:

- ✓ відновлення відчуття безпеки через розуміння специфіки проживання кожною людиною ситуацій, пов'язаних із загрозою життю в умовах воєнного стану;

- ✓ безпечне та екологічне реагування на емоційні проблеми особистості, які накопичуються через значні стрес-фактори, пов'язані із порушенням базового відчуття безпеки та військовими діями;

- ✓ врахування особливостей функціонування мозку в умовах зовнішніх загроз;
- ✓ формування резильєнтного навколишнього середовища, наповненого груповими та суспільними цінностями;
- ✓ опора на ресурс психологічного та фізичного комфорту, який є важливим елементом для відновлення резильєнтності особистості [3, с. 114].

Поряд з концептом резильєнтності активно досліджується посттравматичне зростання – позитивні трансформації особистості та ціннісних орієнтирів, які виникають через процес переосмислення травматичного досвіду. Посттравматичне зростання включає такі сфери: нові можливості, поліпшення міжособистісних взаємин, особистісну силу, духовні зміни. Механістично посттравматичне зростання пов'язане з активною когнітивною переробкою досвіду, нарощенням смислотворчих наративів та використанням підтримки оточення. Водночас посттравматичне зростання не тотожне відсутності стресу; кількість пережитих симптомів і глибина переосмислення взаємопов'язані складним чином. Зазначимо, що відчуття страху є цілком природним та навіть у певній мірі потрібним, тому завдання заключається у відпрацюванні навичок опанування страху та формуванні адаптивної відповіді; здатності зберігати оптимістичне й водночас реалістичне сприйняття світу (розвиток оптимізму як риси характеру, яка пронизує світогляд особистості та проявляється у різних життєвих ситуаціях); здатності шукати та приймати соціальну підтримку (людині завжди потрібна людина: для того, щоб жити щасливо, щоб мати допомогу та опору, щоб слідувати вдалому прикладу (або робити висновки з невдалого)).

Таким чином, резильєнтність необхідно розглядати як мультидетермінований, динамічний процес, який фор-

мується під впливом внутрішніх ресурсів та зовнішніх контекстуальних умов, як складова сучасної соціалізації особистості і є особливо важливим для успішної самореалізації людей у сучасному світі. Резильєнтність кожного є цеглиною загальної стійкості у суспільному розвитку. Відповідно, українська наука активно наповнює концепт резильєнтності емпіричною моделлю, адаптованою до воєнного та кризового контексту, а ресурсний, соціоекологічний і мультикомпонентний підходи мають бути основою для побудови ефективних емоційних регуляцій, когнітивних технік та посилення соціальної підтримки. При цьому необхідно розвивати соціально-педагогічні дослідження резильєнтності, уточнюючи як складові її елементи (уміння, здібності), так і способи та методи їх формування, адекватні європейському контексту та українським традиціям.

Список використаних джерел:

1. Асонов Д, Хаустова О. Розвиток концепції резильєнсу в науковій літературі протягом останніх років. *Психосоматична медицина та загальна практика*. 2019. URL: <https://uk.e-medjournal.com/index.php/psp/article/view/219>.
2. Руденко О. Генезис поняття «резилієнс» у сучасній психології. *Перспективи розвитку сучасної психології*. 2021. Вип. 8. С. 18–23.
3. Паскевська Ю. Резильєнтність як психологічний ресурс персоналу пенітенціарних установ. *Psychological Journal*. 2022. Vol. 8. Issue 1 (57). С. 110–119.
4. Саутвік С., Чарні Д. Резилієнтність: мистецтво долати найбільші виклики життя. Львів. 2022. 205 с.
5. Содолєвська В. Psychological maladaptation and resilience: the experience of ukrainian youth during the war. 2025. URL: uk.e-medjournal.com.
6. Станчишин В. Емоційні гойдалки війни. Роздуми психотерапевта про війну. Київ: Віхола, 2023. 288 с.
7. Стівен М. Саутвік, Денніс С. Чарні. Резилієнтність: мистецтво долати найбільші виклики життя. Видання друге. Львів: Галицька Видавнича Спілка. 2022. 384 с.

Гриців Т. Г.

кандидат педагогічних наук, старший викладач
*Чортківського навчально-наукового інституту
підприємництва і бізнесу
Західноукраїнського національного університету*

ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНИЙ КОНТЕКСТ ФОРМУВАННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ОСНОВІ МЕНТАЛЬНО-ЗОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ

Сучасна освіта і суспільство вимагають від людини не тільки високого рівня академічних знань, але й розвиненого емоційного інтелекту, що забезпечує ефективну міжособистісну взаємодію, стресостійкість і гармонійний розвиток. У психології та педагогіці, в контексті Нової української школи, емоційний інтелект визначається як одна з ключових компетентностей, яку необхідно формувати в учнів протягом усього навчального процесу.

У сучасній психології емоційний інтелект визначається як здатність ідентифікувати, розуміти та керувати емоціями, що охоплює когнітивні та практичні навички [12]. Дж. Майером було виділено чотири компоненти: сприйняття, вираження, використання та управління емоціями [11]. Крім того, він розрізняв «популярний» емоційний інтелект, який швидко впливає на успіх, і «науковий» емоційний інтелект, який є предметом академічних досліджень [10]. Дослідження українських та зарубіжних вчених підтвердили, що рівень емоційного інтелекту залежить від віку, професії, досвіду та успіш-

ності. Українські дослідники Е. Л. Носенко та Н. В. Ковригою, розроблено концептуалізацію феномену емоційного інтелекту та визначено його основні функції [4].

Вчена Шпак Н. розробила психологічну концепцію розвитку емоційного інтелекту людини в онтогенезі, в якій сукупність підходів створює комплексне наукове підґрунтя, що дозволяє глибше зрозуміти сутність емоційного інтелекту, виявити умови та механізми його розвитку, розробити ефективні стратегії формування цієї невід'ємної риси особистості протягом життя.

Таким чином, системний підхід охоплює вивчення емоційного інтелекту як багатокомпонентної, взаємопов'язаної системи зі своєю природою, структурою, функціями та психологічними механізмами розвитку. Дослідницею проаналізовано різні форми емоційного інтелекту та рівні його прояву в онтогенезі – від психофізіологічного до екзистенційно-духовного. Такий підхід дозволяє сприймати емоційний інтелект як динамічний феномен, що розвивається через взаємодію природних задатків і соціального середовища.

Суб'єктно-діяльнісний підхід фокусується на розвитку емоційного інтелекту в контексті діяльності людини, розглядаючи її крізь призму мотиваційної, змістовної, операційної та продуктивної складових. Він визначає сенситивні періоди, або найбільш сприятливі вікові етапи для розвитку, зокрема виділяється молодший шкільний вік, коли освіта є основною діяльністю. Такий підхід допомагає зрозуміти, як емоційні здібності проявляються і розвиваються в конкретних видах діяльності.

Особистісно зорієнтований підхід спрямований на врахування індивідуально-психологічних особливостей кожної особистості. Він підкреслює унікальні шляхи розвитку емоційного інтелекту, засновані на темпераменті,

характері, емоційних переживаннях та індивідуальних потребах. Такий підхід забезпечує максимально персоналізовану підтримку емоційного розвитку.

Компетентнісний підхід розглядає емоційний інтелект у контексті розвитку емоційних компетенцій як ключовий елемент сучасної освіти. Він зосереджений на розвитку здатності розуміти власні та чужі емоції, ефективно керувати ними та сприяти позитивній соціальній взаємодії. Цей підхід охоплює не лише здобувачів освіти, а й учителів, шкільних психологів і батьків, покращуючи їхню здатність створювати емоційно сприятливе середовище. [8]

На нашу думку одним із перспективних методологічних підходів до виховання цілісної особистості є ментально-зорієнтований підхід, який ґрунтується на взаємозв'язку культурних, національних і психологічних чинників у становленні людини. Його сутність розкривається через усвідомлення глибинних основ культури та цінностей, що визначають світогляд особистості й регулюють її поведінку в суспільстві.

Фундаментом розвитку суспільства та формування його духовного й соціального потенціал є національно-культурна ідентичність і збереження культурних традицій. Нації з міцними культурними традиціями і стійким менталітетом історично зберігають домінуючу роль у розвитку суспільства. Люди за своєю природою є біо-соціокультурно-духовними істотами, які прагнуть до єдності з власною культурною та духовною спадщиною. Тому менталітет – як цілісне відображення духовних орієнтацій, сформованих у конкретному географічному та історико-культурному середовищі – виступає провідним чинником формування світогляду та моделей поведінки. Розвиток національної освіти неможливий без реалізації ментально

зорієнтованого підходу, забезпечення формування національно-культурної ідентичності та самосвідомості. Це досягається через ідентифікацію з нацією, усвідомлення приналежності до Батьківщини, родини, традицій, а також через засвоєння культурної спадщини. Ці цінності передаються через національні установки та стереотипи, які втілюються в поведінці, звичаях, спілкуванні, мові.

У цьому контексті закономірно постає питання про необхідність розвитку емоційного інтелекту як важливого елементу гармонійного розвитку. Зрештою, здатність відчувати, регулювати та виражати власні емоції, а також розуміти емоційний стан інших є вирішальною не лише для особистого благополуччя, але й для збереження культурної ідентичності, побудови ефективних міжособистісних взаємодій та підтримки соціальної згуртованості. Цей ментально зорієнтований підхід створює природну основу для поєднання емоційних компетенцій з культурними та духовними цінностями, формування цілісної, стабільної та відкритої до розвитку особистості.

Розвиток емоційного інтелекту на основі ментально орієнтованого підходу охоплює розвиток особистості через інтеграцію національно-культурних цінностей, ментальності та психологічних механізмів національного самоусвідомлення. Ментальність розглядається як цілісний прояв духовних спрямувань народу, специфічне відображення його життєдіяльності в певному географічному та культурно-історичному середовищі [3].

В освітньому просторі ментально зорієнтований підхід створює культурне середовище, в якому природним чином засвоюються людські цінності, норми та моделі поведінки. Це формує духовність, культурну ідентичність, національну самосвідомість, забезпечуючи спадкоємність традицій і сприяючи формуванню духовно багатого та соціально згур-

тованої особистості. Важливо, що ментально зорієнтований підхід не тільки зміцнює національну самосвідомість, але й забезпечує психологічну готовність діяти відповідно до норм власної культури, активно використовуючи їх у взаємодії з довкіллям. Водночас культурно зумовлені стереотипи поведінки вбудовуються в систему мотивацій і життєвих орієнтирів людини, сприяючи її стійкості до зовнішніх викликів.

У рамках цієї моделі особистість формується в національно-культурному середовищі, де шляхом засвоєння традицій, звичаїв, мовних і культурних норм з покоління в покоління передаються психологічні установки та стереотипи. Ці установки як позитивні чи негативні оціночні реакції визначають готовність особистості мислити, відчувати і діяти відповідно до культурних стандартів і національних традицій.

Основними механізмами формування емоційного інтелекту є:

1. Національно-культурна ідентичність – особистісний феномен, який визначає відчуття своєї належності до Батьківщини, нації, родини, сім'ї та природного середовища, а також потребу в оволодінні, збереженні та передачі культурної спадщини свого народу [1].

2. Національна самосвідомість – елемент національної психології, що базується на основі національно-культурної ідентичності і регулює суспільне та особистісне ціннісне ставлення до Батьківщини за допомогою національних установок, ментальності, архетипів, національного характеру [1].

3. Етнічні установки та стереотипи поведінки – внутрішній стан готовності проявляти почуття, пізнавальну та вольову активність у відповідності до національних традицій [3, 6] (Рис. 1).



Рис. 1 Модель формування емоційного інтелекту на основі ментально зорієнтованого підходу

Таким чином, ця модель забезпечує гармонійне поєднання когнітивного, емоційного та соціального розвитку особистості шляхом інтеграції ментального зорієнтованого підходу, національно-культурних цінностей і психологічних механізмів самосвідомості. Засвоєння культури та цінностей даної спільноти сприяє розвитку стійких соціальних та емоційних навичок, здатності співпереживати та приймати обґрунтовані рішення у власному соціокультурному середовищі.

Процес розвитку емоційного інтелекту відбувається через:

- занурення в культурне середовище, де розвивається особистість наслідує національні погляди через взаємодію та спілкування;
- використання лінгвокультурних стереотипів, які формують здатність до точного вираження емоцій, емпатії та саморегуляції;

- активну участь у соціальних і культурних практиках, які підтримують емоційну взаємодію та розвиток моральних цінностей.

Одним із ключових інструментів ментально зорієнтованого підходу є мова. Згідно з гіпотезою О. Потебні, прийоми мислення формуються під впливом мови, якою людина користується, а гіпотеза Сепіра-Ворфа вказує на те, що різні мовні системи фіксують і осмислюють дійсність по-різному [2; 4]. Це означає, що мовленнєві стереотипи, які входять до фонду національної культури, безпосередньо впливають на емоційне сприйняття та комунікаційні навички особистості. Отже, формування емоційного інтелекту відбувається в контексті національної мовної культури, що збагачує емоційний словник, підвищує здатність до емпатії та вдосконалює міжособистісне спілкування.

Емоційний інтелект складається з кількох взаємопов'язаних компонентів:

– самосвідомості (усвідомлення власних емоцій, мотивів та поведінкових реакцій); саморегуляції (здатність контролювати емоції та адаптувати поведінку); мотивації (внутрішній стимул до досягнень і розвитку); емпатії (розуміння та співпереживання емоціям інших); соціальних навичок (ефективна взаємодія, комунікація та розв'язання конфліктів).

У підході, орієнтованому на мислення, ці компоненти формуються через залучення особистості до національних культурних традицій, групової діяльності та обміну цінностями між поколіннями.

Збагачене національною культурою освітнє середовище створює умови для: розвитку емоційної безпеки та довіри; моделювання вчителем практик позитивного спілкування; набуття навичок вирішення конфліктів та емо-

ційної саморегуляції; формування колективної ідентичності через спільну культурну діяльність. Соціальне середовище – сім'я, місцева громада, позашкільні об'єднання – закріплює ці навички, забезпечуючи стабільність емоційних і культурних переживань.

Ми розглянули низку стратегій, які створюють цілісну систему розвитку емоційного інтелекту особистості, інтегруючи культурні та національні основи з особистим розвитком і соціальними взаємодіями. Такий підхід узгоджується з принципами особистісно орієнтованої освіти, де основною метою є формування внутрішньої орієнтації особистості та її здатності до саморозвитку в створеному культурному середовищі.

Основний акцент робиться на інтеграції народознавчих концепцій і програм у навчальний процес для забезпечення цілісного розвитку особистості, інтеграції когнітивної, емоційної та соціальної сфер.

Практики включають:

1. Розвиток емоційних навичок через мову. Збагачення словникового запасу емоційних понять рідної мови допомагає дітям точніше виражати власні переживання, краще розуміти емоції інших, взаємодіяти в соціальних ситуаціях. Мова стає не лише засобом спілкування, а й культурним кодом, який передає емоційні цінності та відтінки людей.

2. Рефлексивні практики. Усвідомленню внутрішніх станів сприяє обговорення вражень від культурних заходів, театральних вистав, виставок, традиційних свят, а також аналіз власних емоційних реакцій. Здобувачі освіти вчаться самопізнанню та формують навички емоційної саморегуляції, що дозволяє інтегрувати культурні цінності у власний життєвий досвід.

3. Тренінг емпатії. Рольові ігри, інсценізації та театральні вправи в національному контексті допомагають учням відчувати чужі емоції та зрозуміти їхні мотиви та переживання. Через відтворення народних казок і традиційних образів здобувачі освіти вчаться співпереживання, поваги до культурного різноманіття, розвитку гармонійних міжособистісних стосунків.

4. Соціальні проєкти. Участь в ініціативах із захисту та популяризації культурної спадщини, таких як створення виставок, організація етнографічних фестивалів або волонтерство, дозволяє студентам пережити спільний емоційний досвід і розвиває командну роботу, відповідальність і здатність брати участь у колективних культурних процесах.

Ментально зорієнтований підхід враховує культурно-історичний контекст, традиції, символи, мову та колективну пам'ять народу. Це дозволяє розвивати здатність усвідомлювати, регулювати та виражати емоції, а також укріплює відчуття приналежності до культурної спільноти та спільних цінностей.

Такий підхід особливо важливий в умовах глобалізації, коли культурні кордони стають розмитими під впливом стандартизованих моделей поведінки та мислення. Збереження та передача національного менталітету через освіту стає не лише педагогічним, а й психологічним завданням, оскільки культурна ідентичність є джерелом внутрішньої стабільності, моральної опори та впевненості у собі.

У формуванні емоційного інтелекту ментально орієнтований підхід сприяє розвитку цінностей, пов'язаних із власною культурою, культивує здатність сприймати її як джерело емоційної підтримки, натхнення та самореалізації. Це також створює умови для розвитку навичок

міжкультурного спілкування, адже глибоке розуміння власної культури є основою поваги до культур інших народів. Тому поєднання емоційних навичок із національно-культурною ідентичністю стає ефективним способом підготовки людей до життя в багатокультурному та швидко мінливому світі, забезпечуючи їхнє психічне благополуччя та соціальну згуртованість.

Список використаних джерел:

1. Гриців Т. Г. Виховання ціннісного ставлення до Батьківщини у молодших школярів засобами народної педагогіки: дис. канд. пед. наук: 13.00.01. Ін-т проблем виховання АПН України, Київ, 2021. 413 с.

2. Гриців Т. Г. Ментально зорієнтований підхід у контексті соціально-культурної парадигми // *Зростаюча особистість у смислоціннісних обрисах: матеріали міжнародної науково-практичної конференції* (19 грудня 2022 р.). Івано-Франківськ: НАІР, 2022. С. 40–45.

3. Етнопсихологія: навчально-методичний посібник. / За ред. Л. Е. Орбан та ін. Івано-Франківськ, 1994. 156 с.

4. Носенко, Е.Л., & Коврига. Емоційний інтелект : концептуалізація феномену, основні функції. Київ : Вища школа/ 2003.

5. Потебня О. О. Думка і мова. Київ : Либідь, 2001. 288 с.

6. Узнадзе Д. Н. Основные положения теории установки. Труды. Тбилиси: Мецниереба, 1977, Т. 6, С. 263–326.

7. Фурман А. В. Українська ментальність та її культурно-психологічні координати. Психологія і суспільство. 2001. № 1, С. 9–73.

8. Шпак, М. Психологічна концепція розвитку емоційного інтелекту особистості в онтогенезі / М. Шпак // Випуск 10 (55), Серія 12. Психологічні науки. 2020. УДК 159.922.73. Тернопіль : ТНПУ ім. В. Гнатюка. 12 с. URL: [https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series12.2020.10\(55\).12](https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series12.2020.10(55).12).

9. Mayer J. D., Salovey P., Caruso D. R. Emotional Intelligence: New Ability or Eclectic Traits? // *American Psychologist*. Vol. 63 (6). P, 2008. 503–517.

10. Mayer, J.D. Emotion, intelligence, emotional intelligence. In J. P. Forgas (Ed.). *The handbook of affect and social cognition* (pp. 410-431). Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum, 2000.

11. Mayer, J.D., Salovey, P. The Intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17. 1993, 433–442.

12. Salovey, P., Mayer, J.D. Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9. 1990, 185–211.

Костишин Н. С.

кандидат економічних наук, доцент

Кульчицький Р. В.

кандидат історичних наук, доцент

*Чортківський навчально-науковий інститут
підприємництва і бізнесу*

Західноукраїнського національного університету

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ: ПІДТРИМКА ТА ФОРМУВАННЯ МЕНТАЛЬНОЇ ГОТОВНОСТІ ДО ЗМІН

Сучасна освітня система України перебуває у стані глибокої трансформації, спричиненої як глобальними технологічними змінами, так і внутрішніми соціально-економічними викликами. Одним із ключових напрямів цієї трансформації є цифровізація менеджменту освіти, яка охоплює не лише технічне переоснащення закладів, але й перебудову організаційних структур, методів управління та комунікаційних процесів.

Водночас, цифровізація неминуче впливає на психологічний стан учасників освітнього процесу – педагогів, здобувачів освіти, керівників і технічного персоналу. Перехід до цифрових форматів управління та навчання супроводжується необхідністю швидкої адаптації до нових інструментів, високим інформаційним навантаженням, переосмисленням ролей та функцій. Це створює як нові можливості, так і суттєві ризики, пов'язані з емоційним вигоранням, зниженням мотивації та опором змінам.

В умовах воєнного стану в Україні цифровізація освіти набула особливого значення. Воєнні дії зумовили необхідність переходу на дистанційні та змішані форми

навчання, створення захищених інформаційних освітніх середовищ, налагодження безперервної комунікації між учасниками освітнього процесу навіть за умов перебоїв у роботі інфраструктури. У цих реаліях ментальна готовність педагогів і здобувачів освіти до змін, а також психологічна підтримка колективів стають ключовими чинниками ефективності управління навчальними закладами.

Враховуючи зазначене, дослідження психологічних аспектів цифровізації менеджменту освіти, зокрема формування ментальної готовності до змін, є надзвичайно актуальним. Воно дозволяє визначити оптимальні підходи до впровадження цифрових технологій, мінімізувати психологічні ризики та забезпечити стійкість освітньої системи в умовах сучасних викликів.

Цифровізація менеджменту освіти – це системний процес інтеграції цифрових технологій в організаційні, адміністративні та навчально-методичні процеси закладів освіти, спрямований на підвищення ефективності управління, оптимізацію використання ресурсів і створення умов для індивідуалізації освітніх траєкторій.

На думку дослідників, цифровізація у сфері освіти не обмежується впровадженням електронних засобів навчання чи автоматизацією документообігу. Вона передбачає докорінну зміну управлінської парадигми: від централізованого жорсткого контролю до автономії закладів і гнучких форм організації освітнього процесу. Така трансформація потребує нових управлінських компетенцій, розвитку цифрової культури та високого рівня психологічної готовності всіх учасників до постійних змін.

Упровадження цифрових технологій в управління освітою зумовлює трансформацію організаційних структур:

- перехід від вертикальної ієрархії до більш горизонтальних моделей управління, що полегшують комунікацію та швидке ухвалення рішень;

- розвиток системи делегування повноважень;
- інтеграцію цифрових інструментів у всі рівні управління – від стратегічного планування до моніторингу результатів навчання.

У таких умовах зростає значення психологічних чинників: рівня довіри між керівництвом і колективом, готовності співробітників працювати з новими платформами, вміння управляти стресом і невизначеністю.

Освітнє цифрове середовище виконує функцію інтеграційної платформи, яка поєднує інструменти для управління навчальним процесом, обліку результатів, комунікації та забезпечення академічної доброчесності. Його основні характеристики (рис. 1):

відкритість	<ul style="list-style-type: none"> • підтримка сучасних стандартів, інтеграція з Інтернет/Інтранет технологіями
масштабованість	<ul style="list-style-type: none"> • можливість збільшення кількості сервісів і обсягів інформації;
цілісність	<ul style="list-style-type: none"> • єдиний простір для навчання й управління
адаптивність	<ul style="list-style-type: none"> • налаштування під потреби конкретного закладу та окремого користувача

Рис. 1. Характеристики освітнього цифрового середовища

Таке середовище дозволяє організувати індивідуалізоване, диференційоване навчання та враховувати психологічні особливості учасників освітнього процесу, що є важливим у контексті формування ментальної готовності до змін.

Цифровізація управління освітою, хоча й відкриває значні перспективи для підвищення ефективності організаційних процесів та доступності освітніх послуг, водночас створює низку серйозних психологічних викликів для всіх учасників освітнього процесу. Якщо технічна інтеграція цифрових інструментів здебільшого визначається наявністю фінансових ресурсів, організаційною готовністю та інфраструктурними можливостями, то психологічна адаптація до змін значною мірою залежить від індивідуальних особливостей педагогів та здобувачів освіти, рівня їх цифрової компетентності та ментальної готовності до трансформаційних процесів. У сучасних умовах, коли цифровізація стає не лише технологічною, а й соціокультурною необхідністю, виникає потреба у глибокому розумінні психологічних механізмів адаптації, які забезпечують ефективну взаємодію в цифровому середовищі. Дослідження показують, що цифрові навички та особистісні якості студентів істотно впливають на їхню академічну успішність у процесі цифровізації освіти [1].

Емоційна стійкість виступає ключовим компонентом психологічної готовності до цифрових змін. У контексті цифровізації освіти емоційна стійкість проявляється як здатність зберігати ефективність діяльності, продуктивність і мотивацію у ситуаціях високого темпу змін, інформаційного перевантаження та постійного освоєння нових цифрових інструментів. Для педагогічних працівників це набуває особливої значущості, адже вони повинні не лише опанувати нові технології, а й адаптувати під них методичні підходи до навчання та оцінювання результатів, що потребує значної когнітивної та емоційної гнучкості. Цифрова толерантність у цьому контексті є важливим аспектом колективної взаємодії, оскільки вона визначає готовність приймати різні рівні цифрової грамотності колег і здобувачів освіти, уникати дискримінації за техноло-

гічними навичками та підтримувати тих, хто відчуває труднощі в адаптації до нових умов. Цифрова толерантність забезпечує прийняття різних рівнів цифрової грамотності колег і студентів, підтримку тих, хто відчуває труднощі, і зниження конфліктності у колективі [2]. Формування цифрової толерантності сприяє зниженню конфліктності, підвищує ефективність командної взаємодії та забезпечує більш стабільне впровадження цифрових інновацій.

Однак цифровізація також супроводжується численними психологічними ризиками. Зокрема, дослідження відзначають психоемоційну нестабільність учасників онлайн-взаємодії, що виникає через брак живого спілкування, збільшене навантаження на зорову та когнітивну системи, а також через необхідність швидкого освоєння нових програмних продуктів та платформ. Для педагогів характерний синдром емоційного вигорання, який розвивається на фоні високих вимог до якості навчального процесу та постійної потреби оновлювати цифрові компетентності. У здобувачів освіти спостерігається зниження мотивації, особливо при дистанційній формі навчання, що часто сприймається як менш значуще та формалізоване. Додатково, інформаційне перевантаження стає джерелом стресу, зниження концентрації уваги та продуктивності, що підвищує ризик когнітивної втоми та психологічного дискомфорту [3; 4].

В умовах воєнного стану психологічні аспекти цифровізації набувають особливої ваги. Педагоги та здобувачі освіти змушені працювати у постійно стресових умовах: під час повітряних тривог, при перебоях електропостачання та нестабільному інтернет-зв'язку. Така ситуація значно підвищує рівень тривожності та вимагає запровадження додаткових механізмів психологічної підтримки. Дослідження показують, що впровадження гнучких графіків, асинхронних форматів, онлайн-груп підтримки та індиві-

дуального консультування ефективно знижує стрес та сприяє психологічній стабільності [5]. Важливо відзначити, що в цих умовах цифрові технології не лише забезпечують безперервність освітнього процесу, а й стають інструментом психологічної стабілізації та соціальної взаємодопомоги.

Роль керівника у процесі цифровізації освіти виходить за межі адміністративної функції. Керівник закладу виступає фасилітатором змін і лідером психологічної підтримки, який здатен забезпечити прозорість комунікацій щодо нововведень, організувати навчання та підвищення кваліфікації персоналу, створити умови для безпечного обміну досвідом і формування культури довіри та взаємодопомоги. Стель управління та увага до психологічних аспектів визначають не лише темп впровадження цифрових технологій, а й загальний рівень ментальної готовності колективу до змін, його здатність адаптуватися до постійно змінюваних умов та підтримувати стабільну продуктивність у стресових ситуаціях.

Таким чином, психологічна складова цифровізації менеджменту освіти є визначальною для успіху трансформаційних процесів. Вона інтегрує емоційну стійкість, цифрову толерантність, управлінську підтримку та адаптаційні механізми в умовах як технологічних, так і екстремальних соціальних обставин, включно з воєнним контекстом, забезпечуючи ефективність, безпеку та стійкість освітніх систем.

Ментальна готовність до змін є критично важливим психологічним ресурсом для ефективного впровадження цифровізації в освітніх організаціях. Вона визначає здатність особистості сприймати, адаптуватися та активно брати участь у трансформаційних процесах, що супроводжують впровадження цифрових технологій, і включає когнітивні, емоційні та поведінкові компоненти [6; 7].

Психологічна наука розглядає ментальну готовність як комплексну характеристику, що відображає внутрішню готовність до змін, включаючи усвідомлення необхідності трансформацій, мотиваційне налаштування та розвиток адаптивних стратегій поведінки.

Сутність ментальної готовності полягає у формуванні стабільного психологічного стану, що дозволяє ефективно реагувати на нові умови, швидко опановувати нові знання та технології, підтримувати високу продуктивність та професійну ефективність у стресових або невизначених ситуаціях. В умовах цифровізації освіти ментальна готовність також включає прийняття цифрових інновацій, готовність експериментувати з новими методами навчання і оцінювання, а також здатність до колективної взаємодії у віртуальних та змішаних форматах [1; 4].

Формування ментальної готовності до змін зазвичай проходить кілька етапів, що взаємопов'язані та послідовні. Перший етап – усвідомлення потреби змін, який передбачає критичне оцінювання існуючих процесів, розуміння викликів і можливостей цифровізації, а також прийняття внутрішньої мотивації до трансформацій. Другий етап – розвиток адаптивних стратегій, що включає оволодіння новими цифровими компетентностями, формування навичок саморегуляції та стрес-менеджменту, а також розвиток когнітивної гнучкості для швидкого опанування нових методів роботи. Третій етап – практична інтеграція змін, коли індивід застосовує отримані знання і навички у професійній діяльності, оцінює результати і коригує поведінкові стратегії відповідно до нових умов [5].

Важливим аспектом ментальної готовності є вплив різноманітних факторів, які можна поділити на особистісні, професійні та організаційні. Особистісні фактори включають рівень самоусвідомлення, емоційну стійкість, когнітивну гнучкість та мотиваційну спрямованість на

навчання і розвиток. Професійні фактори пов'язані з попереднім досвідом роботи з цифровими технологіями, рівнем цифрової компетентності та здатністю інтегрувати нові методи у педагогічну практику. Організаційні фактори охоплюють стиль управління, наявність підтримки з боку керівництва, культуру взаємодопомоги та комунікації у колективі, а також наявність ресурсів і умов для навчання та підвищення кваліфікації.

Дослідження показують, що успішна цифровізація в освітніх організаціях неможлива без високого рівня ментальної готовності педагогів і здобувачів освіти [1; 7]. Вона забезпечує не лише психологічну стійкість до стресових та непередбачуваних умов, але й сприяє ефективному освоєнню цифрових інструментів, підвищенню продуктивності та якості освітнього процесу. Формування ментальної готовності є системним процесом, який потребує цілеспрямованої роботи на рівні особистості та організації, включаючи програми професійного розвитку, психологічну підтримку та створення умов для безпечного експериментування з новими методами роботи.

Успішна цифровізація освітніх процесів неможлива без системної психологічної підтримки педагогічного колективу та здобувачів освіти. Практичні рекомендації щодо інтеграції психологічної підтримки у цифровий менеджмент спрямовані на зниження стресових навантажень, підвищення емоційної стійкості та формування ментальної готовності до змін.

Перший напрямок включає створення системи психологічного супроводу колективу. Це передбачає регулярні онлайн- та офлайн-консультації психологів, організацію груп підтримки для педагогів і студентів, а також впровадження асинхронних форматів взаємодії для тих, хто перебуває в умовах обмеженого доступу до ресурсів. Такий підхід дозволяє зменшити тривожність, пов'язану з вико-

ристанням нових цифрових інструментів, та сприяє розвитку навичок саморегуляції.

Другий напрямок – підвищення цифрової компетентності та адаптивності персоналу. Працівникам закладів освіти рекомендується проходити спеціалізовані тренінги, спрямовані на оволодіння сучасними платформами, освітніми сервісами та інструментами аналітики. Важливим елементом є поєднання навчання з психологічною підготовкою, яка включає розвиток когнітивної гнучкості, навичок подолання стресу та формування позитивної мотивації до змін.

Третій напрямок полягає у впровадженні системи підтримки керівництва. Керівники закладів освіти повинні не лише адмініструвати процеси цифровізації, а й виступати фасилітаторами психологічної підтримки. Це включає прозору комунікацію щодо змін, створення умов для обміну досвідом, формування культури довіри та взаємодопомоги, а також організацію менторських програм для менш досвідчених педагогів.

Четвертий напрямок – інтеграція психологічної підтримки у навчальний процес. Для студентів рекомендується забезпечити доступ до онлайн-консультацій, асинхронних курсів розвитку цифрових компетентностей та психоемоційного благополуччя, організувати інтерактивні тренінги з подолання стресу та розвитку навичок саморегуляції. Це дозволяє підтримувати мотивацію та продуктивність у дистанційних та змішаних форматах навчання, а також зменшує психологічний дискомфорт, пов'язаний з воєнними чи кризовими умовами.

П'ятий напрямок полягає у системному моніторингу психологічного стану колективу. Використання опитувань, анкетування та регулярної оцінки емоційного стану дозволяє своєчасно виявляти ознаки стресу, емоційного вигорання чи перевантаження та оперативно надавати під-

тримку. Крім того, інтеграція даних моніторингу у планування цифрових змін дозволяє враховувати психологічну готовність персоналу та уникати конфліктних ситуацій.

Таким чином, інтеграція психологічної підтримки у цифровий менеджмент включає системний підхід, який поєднує розвиток цифрових компетентностей, психоемоційну підтримку, наставництво та моніторинг психологічного стану. Реалізація цих рекомендацій забезпечує підвищення ефективності впровадження цифрових технологій, розвиток ментальної готовності колективу до змін та підтримку емоційного благополуччя всіх учасників освітнього процесу.

Узагальнюючи усе вищесказане, може сформулювати наступний висновок. По-перше, психологічні аспекти цифровізації менеджменту освіти є ключовими для успішної трансформації освітніх процесів. Цифровізація охоплює не лише технічне оснащення та автоматизацію управлінських процесів, а й глибоку перебудову організаційних структур, методів комунікації та ролей учасників освітнього середовища. В умовах постійних змін, особливо в контексті воєнного стану, ментальна готовність педагогів і здобувачів освіти до трансформаційних процесів стає критичним фактором ефективності управління та стійкості освітньої системи.

По-друге, формування ментальної готовності до змін передбачає розвиток когнітивної гнучкості, емоційної стійкості, адаптивних стратегій поведінки та цифрової толерантності, що забезпечує ефективну взаємодію у цифровому середовищі та підтримує продуктивність колективу. Водночас психоемоційні ризики, такі як стрес, інформаційне перевантаження та емоційне вигорання, потребують системного підходу до психологічної підтримки.

По-третє, практичні рекомендації щодо інтеграції психологічної підтримки у цифровий менеджмент вклю-

чають створення системи супроводу колективу, підвищення цифрової компетентності та адаптивності персоналу, розвиток фасилітаторських функцій керівництва, інтеграцію психологічної підтримки у навчальний процес та системний моніторинг емоційного стану учасників освітнього процесу. Реалізація цих заходів сприяє не лише підвищенню ефективності впровадження цифрових технологій, а й забезпечує психологічну стійкість, мотивацію та емоційне благополуччя всіх учасників освітнього середовища.

Отже, успішна цифровізація менеджменту освіти можлива лише за умови поєднання технологічної інтеграції з комплексною психологічною підтримкою та формуванням високого рівня ментальної готовності до змін. Це створює умови для ефективного, безпечного та стійкого розвитку освітніх організацій у сучасних соціокультурних та кризових умовах.

Список використаних джерел:

1. Melkumyan, A., & Sahakyan, M. (2024). Psychological and educational aspects of students' adaptation in the context of digitalization. *Bio-Algorithms and Med-Systems*, 20(1), 63–69.
2. Zhang, H. Y., & Yu, Y. (2025). Psychological education in higher education: Opportunities and challenges in the Internet+ era. *World Journal of Psychiatry*, 15(5), 103274.
3. Alharbi, M. S. (2025). Digital transformation and EFL anxiety: A mixed-methods study. *Journal of Language Teaching and Research*, 16(1), 1–10.
4. Timotheou, S., et al. (2022). Impacts of digital technologies on education and factors influencing their effectiveness. *Frontiers in Psychology*, 13, 968474.
5. Norabuena-Figueroa, R. P., et al. (2025). Digital teaching practices and student academic stress in the era of digitalization in higher education. *Applied Sciences*, 15(3), 1487.
6. Buda, A., et al. (2024). The digital aspects of the wellbeing of university teachers. *Frontiers in Education*, 9, 1406141.
7. Pan, L. (2024). The impact of digital competence and personal characteristics on students' learning behavior. *SAGE Open*, 14(2), 21582440241265919.

Кульчицький В. Р.

викладач

Західноукраїнський національний університет

МЕНТАЛЬНА ГОТОВНІСТЬ ДО ЗМІН І СТАНОВЛЕННЯ ХРИСТИЯНСЬКОЇ МОРАЛЬНОСТІ СТУДЕНТСЬКОЇ МОЛОДІ: ПСИХОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ

У сучасному суспільстві, що характеризується динамічними соціально-економічними та технологічними трансформаціями, ментальна готовність до змін стає ключовою характеристикою особистості. Особливо це актуально для студентської молоді, яка перебуває на етапі формування професійної ідентичності та ціннісних орієнтацій. У цьому контексті важливим є розуміння психологічних компонентів готовності до змін та факторів, що впливають на її розвиток.

Ментальна готовність до змін визначається як внутрішній стан особистості, що характеризується відкритістю до нововведень, здатністю адаптуватися до нових умов та готовністю до саморозвитку. Психологічна адаптивність, у свою чергу, є здатністю особистості ефективно реагувати на зміни в навколишньому середовищі, зберігаючи при цьому психологічну рівновагу.

За визначенням Мітіної С. В психологічна готовність до професійної діяльності включає в себе як професійні знання та навички, так і риси особистості, такі як переконання, здібності, інтереси, емоційність та моральний потенціал особистості [4, с. 120].

Психологічна готовність до змін складається з кількох основних компонентів:

1. Когнітивний компонент – включає в себе знання та уявлення про зміни, їх необхідність та можливі наслідки.

2. Емоційний компонент – характеризується ставленням до змін, емоційною реакцією на нововведення, рівнем тривожності та стресостійкості. Високий рівень емоційної стабільності сприяє кращій адаптації до змін.

3. Поведінковий компонент – включає в себе готовність до активних дій у нових умовах, ініціативність, здатність до саморегуляції та самоконтролю/

Розвиток ментальної готовності до змін у студентської молоді є багатофакторним процесом, що визначається взаємодією особистісних, соціальних та освітніх умов. Особистісні характеристики студента формують внутрішню здатність сприймати нове та адаптуватися до змін. Соціальні фактори забезпечують підтримку і стимулюють активну участь у процесі змін. Освітнє середовище, у свою чергу, створює умови для набуття знань, розвитку компетентностей та самореалізації.

ОСОБИСТІСНІ ФАКТОРИ	СОЦІАЛЬНІ ФАКТОРИ	ОСВІТНІ ФАКТОРИ
<ul style="list-style-type: none">• рівень самооцінки• внутрішня мотивація• емоційна стабільність• когнітивна гнучкість	<ul style="list-style-type: none">• підтримка родини• підтримка однолітків та викладачів	<ul style="list-style-type: none">• якість навчального процесу• впровадження інноваційних методів навчання• можливості для саморозвитку та самовираження

Рис. 1. Фактори, що впливають на розвиток ментальної готовності студентської молоді

Аналіз факторів, що впливають на розвиток ментальної готовності студентів, свідчить про комплексний характер цього явища. Ефективна адаптація до змін забезпечується гармонійною взаємодією особистісних якостей, соціальної підтримки та освітніх можливостей. Такий підхід дозволяє цілеспрямовано формувати психологічну го-

товність студентів, підвищуючи їхню стресостійкість, когнітивну гнучкість та здатність до активної участі у соціальних і професійних трансформаціях.

Формування ментальної готовності до змін у студентській молоді є багатовимірним процесом, що охоплює не лише розвиток внутрішніх психологічних ресурсів, а й трансформацію ціннісно-сислової сфери особистості.

У цьому контексті важливим є усвідомлення того, що ментальна готовність – це не лише внутрішній психічний стан, але й процес оновлення ціннісних орієнтирів, які визначають життєві стратегії особистості у складних соціокультурних і професійних умовах. Дослідження М. Рокича [8] та Ш. Шварца [10] підтверджують, що цінності відіграють ключову роль у регуляції поведінки, формуванні мотиваційної сфери та виборі стратегій подолання кризових ситуацій. Отже, для поглибленого розуміння феномену психологічної готовності до змін логічним є звернення до аналізу становлення моральності студентської молоді, зокрема у площині християнської етики, яка є потужним джерелом ціннісних орієнтирів.

Християнська моральність, за визначенням Г. Сковороди [1, с. 86], є системою духовно-етичних принципів, що ґрунтуються на Божих заповідях, передусім любові до ближнього, смиренні, правдивості, прощенні та милосерді. Її структура включає такі компоненти (Табл. 1).

Поєднання психологічних механізмів готовності до змін з духовними орієнтирами створює синергетичний ефект, що сприяє формуванню цілісної, морально зрілої та адаптивної особистості майбутнього фахівця.

Як показують дослідження В. Франкла [5] цінності християнства – свобода, гідність, служіння, жертвовність – виступають ядром внутрішньої мотивації, формують відповідальність, емпатійність і здатність до альтруїзму.

Саме ці риси підсилюють психологічну стійкість і готовність особистості до змін у динамічних умовах сучасного життя.

Таблиця 1

Компоненти ментальної готовності та їх взаємозв'язок із християнською моральністю студентів

Компонент ментальної готовності	Психологічний зміст	Відповідні морально-ціннісні орієнтири християнської етики	Очікуваний вплив на адаптивність студентів
Когнітивний	Усвідомлення необхідності змін, розуміння їх змісту та наслідків	Мудрість, пізнання істини, розсудливість	Формування критичного мислення, здатність до морально обґрунтованих рішень
Емоційний	Позитивне або нейтральне ставлення до змін, емоційна стійкість	Любов, милосердя, співчуття	Підвищення рівня емпатії та стресостійкості
Поведінковий	Реальні дії, спрямовані на реалізацію змін, готовність до практичного втілення нових підходів	Служіння, жертівність, працьовитість	Активна життєва позиція, здатність діяти у кризових умовах
Мотиваційний	Внутрішнє прагнення до розвитку та оновлення	Гідність, вірність, духовна мета	Стійка спрямованість на самовдосконалення та етичну поведінку

Духовні практики (молитва, медитація, участь у богослужіннях) та моральні переконання, за спостереженнями створюють стійку основу для ефективної адаптації до нових умов. Вони мобілізують внутрішні ресурси, підвищують толерантність до стресу та формують прагнення до саморозвитку.

Період навчання у ЗВО є етапом активного становлення ідентичності та світогляду. Студенти осмислюють

власну систему цінностей, інтегрують моральні орієнтири через навчально-виховний процес, спілкування з наставниками та участь у культурно-духовних практиках. У такому контексті християнська моральність виконує регулятивну (керує поведінкою), мотиваційну (спонукає до моральних дій) та ідентифікаційну (допомагає визначити власне місце у світі) функції.

Отже, глибоке розуміння теоретичних засад ментальної готовності, доповнене аналізом ролі християнської моральності, дає змогу пояснити, яким чином ціннісно-етичні установки стають основою психологічної стійкості та адаптивності студентської молоді. Взаємопроникнення цих двох площин – психологічної та духовно-моральної – формує цілісну, відповідальну та соціально активну особистість, здатну до ефективного реагування на виклики сучасного світу.

Ментальна готовність до змін у студентської молоді не зводиться лише до інтелектуальної гнучкості чи здатності швидко засвоювати нову інформацію. Вона вкорінена у глибинних структурах особистості, передусім у системі внутрішніх цінностей, що формує як мотиваційний вектор, так і поведінкові стратегії в умовах соціально-економічних і культурних трансформацій.

Християнська моральність, що базується на універсальних принципах – любові до ближнього, милосерді, справедливості, гідності та служінні, – виступає психологічним ресурсом підвищеної стійкості до змін. Як показують дослідження В. Франкла [5] та К. Паргамента [6], духовні цінності не лише знижують рівень тривожності, а й створюють внутрішній сенсовий каркас, завдяки якому людина здатна сприймати зміни не як загрозу, а як можливість зростання.

З психологічної точки зору [2, с. 51], морально-ціннісні переконання виконують регулятивну функцію:

- вони структурують сприйняття новизни,
- задають межі допустимої поведінки,
- допомагають формувати адаптивні стратегії, узгоджені як з особистими переконаннями, так і з соціальними нормами.

Така ціннісна база робить процес адаптації менш хаотичним і більш цілеспрямованим, що є критично важливим у студентському віці – періоді активного становлення світогляду.

Таблиця 2

Роль ключових психологічних чинників у формуванні готовності до змін

Психологічний чинник	Наукове визначення / концепція	Вплив на готовність до змін
Самооцінка	Адекватна самооцінка формує впевненість у власних силах і здатність діяти в умовах невизначеності; у концепції самоефективності впевненість у власних можливостях визначає готовність до активних дій.	Висока адекватна самооцінка сприяє проактивності; занижена – викликає уникання викликів; завищена – ризикованим рішенням.
Совість	«Внутрішній голос істини», механізм моральної саморегуляції, що запобігає внутрішнім конфліктам та забезпечує відповідність дій моральним нормам.	Сприяє прийняттю етичних рішень і стабільності моральних орієнтацій у процесі змін.
Відповідальність	Здатність брати на себе зобов'язання та виконувати їх незалежно від зовнішнього контролю.	Корелює з проактивною поведінкою і здатністю ефективно адаптуватися до нових обставин.
Саморегуляція	Здатність свідомо контролювати емоційні реакції, управляти мотивацією та зберігати ефективність діяльності у стресових ситуаціях.	Забезпечує психологічну стійкість, особливо в поєднанні з моральними переконаннями.

Разом ці якості формують внутрішній адаптивний потенціал, який дозволяє не лише витримувати зовнішній тиск змін, а й ініціювати власні трансформації.

Для глибокого аналізу взаємозв'язку ментальної готовності та морально-етичних засад студентської молоді доцільно застосовувати комплексний методологічний підхід:

- опитування – анкетування на основі шкал ціннісних орієнтацій та авторських опитувальників готовності до змін;

- психодіагностичні тести – тест моральної зрілості Дж. Реста [7], шкала самооцінки Розенберга [9];

- напівструктуровані інтерв'ю – глибинний аналіз особистісних смислів, досвіду подолання труднощів та впливу духовних практик на поведінкову адаптацію.

Поєднання кількісних і якісних методів дозволяє отримати багатовимірну картину досліджуваного феномену.

Можемо зробити висновки, що:

- моральна зрілість сприяє гнучкості мислення та зниженню стресових реакцій на зміни.

- ментальна готовність забезпечує здатність інтегрувати зовнішні зміни у власну систему цінностей, запобігаючи внутрішнім конфліктам.

- їх взаємопосилення формує гармонійну, стійку та соціально відповідальну особистість.

Таким чином, інтеграція психологічних і морально-етичних компонентів може розглядатися як стратегічний напрям у вихованні та підготовці студентської молоді до життя у динамічному суспільстві.

У сучасному суспільстві, що характеризується швидкими соціально-економічними, культурними та технологічними трансформаціями, здатність особистості ефективно адаптуватися до змін набуває особливої значущості. Для студентської молоді, яка перебуває на етапі форму-

вання професійної ідентичності та ціннісних орієнтацій, розвиток ментальної готовності до змін стає ключовим фактором успішної самореалізації та соціальної інтеграції. Водночас становлення моральних переконань, зокрема на засадах християнської етики, виступає важливим компонентом формування цілісної, відповідальної та адаптивної особистості.

У цьому контексті особливу увагу заслуговують чинники, які впливають на психологічну готовність студентів до змін. Вони мають як зовнішнє походження – соціальні, культурні та освітні умови, так і внутрішнє – психологічні особливості, морально-ціннісні установки та духовні практики

Зовнішні чинники походять із соціального, культурного та освітнього середовища і включають соціально-економічну нестабільність, яка проявляється у невизначеності працевлаштування та фінансових труднощах, а також технологічні трансформації та цифровізацію, що потребують швидкої адаптації до нових знань і навичок. Освітнє середовище може бути як ресурсом, так і джерелом перевантаження та недостатньої підтримки, тоді як соціокультурні впливи формують суперечливі цінності і моделі поведінки, що не завжди відповідають християнській етичній системі.

Внутрішні виклики зумовлені особистісними та психологічними особливостями студентів. До них належить недостатній розвиток адаптивних ресурсів, що проявляється у низькій стресостійкості, емоційній нестабільності та обмеженій когнітивній гнучкості. Високий рівень невпевненості у власних можливостях та страх невдачі ускладнює активну участь у процесах змін. Конфлікт цінностей, що виникає між особистими моральними переконаннями та соціально прийнятними нормами, разом із низь-

кою внутрішньою мотивацією до саморозвитку та недостатньою здатністю до саморегуляції, створює додаткові бар'єри. Духовні та етичні труднощі, пов'язані із слабкою інтеграцією християнських моральних принципів у повсякденне життя, обмежують формування стійких морально-ціннісних орієнтирів, таких як служіння, жертовність і милосердя, які є важливими для психологічної готовності до змін [3, с. 119].

Таким чином, ефективне формування ментальної готовності та християнської моральності студентів потребує врахування як зовнішніх соціокультурних та освітніх чинників, так і внутрішніх психологічних і духовних особливостей особистості, оскільки саме їх взаємодія визначає рівень адаптивності та здатності до цілісного саморозвитку.

Для подолання зовнішніх та внутрішніх викликів, що впливають на ментальну готовність до змін і становлення християнської моральності студентської молоді, доцільно застосовувати комплексний підхід.

Щодо зовнішніх чинників, ефективними стратегіями є створення підтримуючого освітнього середовища, яке забезпечує баланс між навчальним навантаженням і ресурсами для розвитку, впровадження програм менторства та наставництва, інтеграція сучасних технологій у навчальний процес, а також формування соціокультурного середовища, що підтримує морально-ціннісні орієнтири, включаючи християнські принципи.

Що стосується внутрішніх викликів, важливими є психологічні та духовні практики, які сприяють розвитку адаптивних ресурсів студентів: формування стресостійкості та емоційної стабільності, розвиток когнітивної гнучкості, саморегуляції та адекватної самооцінки. Одночасно необхідне цілеспрямоване виховання моральних

цінностей, інтеграція християнських принципів у повсякденне життя та стимулювання внутрішньої мотивації до саморозвитку, що сприяє формуванню стійких морально-ціннісних орієнтирів, таких як служіння, жертівність і милосердя.

Поєднання цих підходів забезпечує формування цілісної, морально зрілої та адаптивної особистості, здатної ефективно реагувати на зміни, брати відповідальність за власні дії та реалізовувати себе в соціальному та професійному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Григорій Сковорода: філософія життя і творчості «українського Сократа» : наук.-допом. бібліогр. покажч. Харків. нац. пед. ун-т імені Г. С. Сковороди, наук. б-ка ; уклад. Т. І. Неудачина ; відп. ред. О. Г. Коробкіна. Харків : ХНПУ, 2019. 128 с.
2. Карпюк Ю. Я. Християнські цінності – непересічні орієнтири духовного розвитку особистості людини. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. № 2. 2012. С. 50–62.
3. Левик Б. Християнська мораль у сучасному українському суспільстві. *Україна: культурна спадщина, національна свідомість, державність*. 2010. № 19. С. 117–121.
4. Мітіна С. В. Психологія особистості: навч.-метод. Посібник. Київ, 2020. 274 с.
5. Frankl V. *Man's Search for Meaning*. New York: Washington Square Press, 1988.
6. Pargament K. I. *The Psychology of Religion and Coping: Theory, Research, Practice*. New York: Guilford Press, 1997.
7. Rest, J. *Moral Development: Advances in Research and Theory*. New York: Praeger, 1986.
8. Rokeach M. *The Nature of Human Values*. New York: Free Press, 1973.
9. Rosenberg, M. *Society and the Adolescent Self-Image*. Princeton: Princeton University Press, 1965.
10. Schwartz S. H. Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1992, Vol. 25, P. 1–65.

Чекаловська Г. З.

кандидат економічних наук, доцент

Чортківський навчально-науковий інститут

підприємництва і бізнесу

Західноукраїнського національного університету

Ковальчук Ю. П.

Викладач

Чортківський навчально-науковий інститут

підприємництва і бізнесу

Західноукраїнського національного університету

ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНІ ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ЗДОРОВОГО СПОСОБУ ЖИТТЯ СТУДЕНТІВ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВІЙНИ

У сучасних динамічних соціокультурних умовах, коли рівень стресових впливів на особистість постійно зростає, питання формування здорового способу життя (ЗСЖ) набуває особливої актуальності. В контексті психологічної науки ЗСЖ розглядається не лише як система фізичної активності або набір корисних звичок, а як цілісна модель поведінки, яка забезпечує гармонійний розвиток особистості, її емоційне благополуччя та ефективну соціальну адаптацію.

Поняття способу життя є складним і багатовимірним, що зумовлює його неоднозначне тлумачення в різних наукових галузях. Найбільший інтерес до цього феномену проявляють науки, пов'язані зі здоров'ям – соціологія, психологія, педагогіка та медичні дисципліни. Історично формування уявлень про спосіб життя бере початок з досліджень Т. Веблена та М. Вебера, які заклали теоретичні

основи аналізу життєвих моделей через призму мотиваційних чинників, соціального статусу та культурних впливів.

Значний внесок у розробку поняття зробив А. Адлер, який ввів його в контекст психології, акцентуючи увагу на взаємозв'язку особистості з соціальним середовищем. Сучасні дослідники схиляються до визначення способу життя як комплексу стабільних поведінкових моделей, що визначають щоденні звички людини, її життєві стратегії, систему цінностей та мотиваційні установки.

У науковій літературі поняття «здоровий спосіб життя» інтерпретується по-різному, що свідчить про багатовекторність підходів до його розуміння. Наприклад, О. Вознюк, О. Дубасенюк та Ф. Калінчук виділяють три основні складові ЗСЖ: культуру здоров'я, психологію здоров'я та практику здоров'я, що вказує на міждисциплінарний характер цього явища [1]. Своєю чергою, М. Лук'янченко, В. Куриш і Ю. Мігасевич підкреслюють, що здоровий спосіб життя охоплює всю життєдіяльність людини, яка спрямована на збереження та покращення умов її існування [2, с. 13].

Інші автори акцентують увагу на культурних та моральних аспектах. Так, С. Закопайло розглядає ЗСЖ як форму культури, засновану на моральних нормах і практиках, які посилюють адаптивний потенціал організму [3, с. 52]. У цьому ж контексті М. Власюк трактує ЗСЖ як комплекс оздоровчих заходів, спрямованих на зміцнення здоров'я, підвищення працездатності та збереження творчої активності [4].

Окремі дослідники, зокрема Н. Попелюк та Ю. Нечитайло, наголошують на важливості ЗСЖ як інструменту первинної профілактики захворювань, який ґрунтується на зміні стилю життя [5]. М. Співак, у свою чергу, розг-

лядає ЗСЖ як усвідомлене, активне й відповідальне ставлення до власного здоров'я [6].

Ю. Бойко розрізняє широке та вузьке розуміння ЗСЖ: у першому випадку – це позитивне ставлення до здоров'я як до цінності, у другому – сукупність конкретних звичок, режиму дня та індивідуальних установок [6, с. 39–40]. О. Міхеєнко визначає ЗСЖ як систему умов і методів, що забезпечують ефективну, гармонійну діяльність організму людини [7].

Л. Товкун і М. Царьова розглядають здоровий спосіб життя як важливу умову самореалізації особистості, особливо у процесі професійної підготовки майбутніх фахівців [8]. А І. Вітенко наголошує, що ЗСЖ передбачає помірність, збалансований режим харчування й активності, загартування, відмову від шкідливих звичок і раціональну організацію повсякденного життя [9].

Узагальнюючи погляди сучасних вчених, можна зробити висновок, що здоровий спосіб життя – це не лише сукупність дій або звичок, а цілісна система поведінкових, емоційно-мотиваційних та ціннісних компонентів, яка сприяє зміцненню фізичного й психічного здоров'я, підвищенню якості життя та забезпеченню особистісної реалізації.

Здоровий спосіб життя розглядається не лише як набір практичних дій, спрямованих на підтримку фізичного здоров'я, а як цілісна система переконань, цінностей, мотивацій та звичок, що формуються під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Особливу роль у цьому процесі відіграють соціально-психологічні детермінанти, які визначають ставлення молоді до здоров'я, способи адаптації до життєвих труднощів, соціальну взаємодію, а також здатність до саморегуляції та особистісного зростання.

У контексті студентського віку, який є критичним періодом становлення особистості, саме соціальне середовище, умови навчання та міжособистісні взаємини стають вирішальними у формуванні здорового способу життя. Тому далі доцільно розглянути ключові соціально-психологічні чинники, що впливають на цей процес у студентському середовищі.

Слід зауважити, що спосіб життя охоплює різні аспекти людського існування, зокрема трудову діяльність, побут, соціальні зв'язки, культуру, індивідуальні стилі поведінки, а також систему духовних і моральних цінностей [10, с. 15]. У цьому контексті поведінка особистості є ключовим фактором, який визначає дотримання принципів здорового способу життя.

Однак умови російсько-української війни створюють додаткові виклики для студентів в Україні у збереженні їхнього здоров'я. Тому основні складові здорового способу життя для студентів за цих обставин дещо змінюються (рис. 1.).

Студентський вік – це період активного особистісного і соціального становлення, коли формуються звички, переконання та стиль життя, які впливають на здоров'я, кар'єру і соціальні взаємодії. Психологічні особливості цього віку визначають, як молоді люди обирають свій спосіб життя, ставлення до здоров'я, міжособистісні стосунки та професійні орієнтири.

Це також час пошуку власної ідентичності, коли молоді люди експериментують із різними стилями життя, захопленнями і поведінковими моделями. Наприклад, вони можуть пробувати різні соціальні групи, види харчування і взаємодії, що може включати як корисні практики (спорт, правильне харчування), так і шкідливі звички (куріння, алкоголь).



Рис. 1. Основні складові здорового способу життя для студентів в умовах війни

Потреба в соціалізації є однією з головних характеристик студентського віку. Молодь прагне належати до певної групи, будувати стосунки і навчатися працювати в колективі.

Здоровий спосіб життя формується під впливом соціального середовища, яке складається з макро- (суспільно-економічні умови) та мікросередовища (родина, колектив, громада). Саме в цьому оточенні відбувається соціалізація, що формує норми, цінності та поведінкові установки особистості.

Соціальні чинники можуть як підтримувати, так і ускладнювати збереження здоров'я студентів. Основні з них наведені на рис. 2.

Одним із найважливіших соціальних чинників є сім'я та виховання. Родина закладає основи звичок, які впливають на фізичне та психічне здоров'я протягом життя. Цінності, закладені в родині, визначають спосіб життя молодої людини. Так, J. Donovan, S. Jessor і F. Costa наголошують, що на практичну реалізацію здорового

способу життя впливають «цінності, пов'язані з культурою або соціально-економічною групою, до якої належить індивід» [11].



Рис. 2. Психолого-педагогічні, соціальні чинники формування здорового способу життя студентів закладів вищої освіти

Правильне виховання у сім'ї сприяє формуванню здорових звичок, моральних цінностей та самодисципліни – важливих складових здорового способу життя. Активна участь батьків, підтримка корисних звичок і емоційна підтримка зміцнюють фізичне і психічне здоров'я молоді.

Друзі та однолітки також мають значний вплив на формування здорового способу життя. Взаємодія з ними може як сприяти здоровим звичкам, так і підштовхувати до шкідливих. Соціальний тиск часто впливає на вибір поведінки, а підтримка однолітків допомагає у розвитку фізичної активності і зниженні стресу.

Під час студентських років молодь стикається з різними стресовими ситуаціями, і підтримка друзів може стати важливим ресурсом для збереження психічного здо-

ров'я. В умовах війни це набуває ще більшої ваги, адже молоді люди переживають постійну невизначеність, тривожні новини та ризики втрати близьких. Здорові способи зняття стресу, які підтримують однолітки, можуть стати запобіжником розвитку депресії чи тривожних розладів, тоді як негативні практики, як-от вживання алкоголю, лише поглиблюють вразливість до психічних проблем в умовах воєнної нестабільності.

Університетське середовище є ще одним важливим фактором. Навчання в умовах війни супроводжується не лише адаптацією до нових соціальних ролей і академічних вимог, а й додатковими стресами, пов'язаними з повітряними тривогами, вимушеними переїздами чи навчанням у змішаних форматах. Високі навчальні навантаження, поєднані з необхідністю працювати чи допомагати родині, ускладнюють психологічний стан студентів. Це створює ризик звернення до шкідливих звичок як засобу боротьби зі стресом, але водночас відкриває простір для розвитку навичок саморегуляції, взаємопідтримки та участі у волонтерських і соціальних проєктах, що зміцнюють психічне здоров'я навіть у кризових обставинах. Тому важливо, щоб університети створювали умови для підтримки здоров'я студентів і надавали ресурси для збереження фізичного та психічного благополуччя.

Соціально-економічний статус (СЕС) значною мірою впливає на формування здорового способу життя студентів. Він включає рівень доходу, освіти та соціальний статус родини, що визначає доступ до медичних послуг, здорового харчування, спортивних ресурсів та інших можливостей.

Студенти з вищим СЕС мають більше шансів підтримувати здоровий спосіб життя, тоді як студенти з нижчим статусом часто стикаються з перешкодами, що ускладнюють збереження фізичного і психічного здоров'я.

Медіа та інтернет також є важливими соціальними чинниками. Телебачення, радіо, друковані ЗМІ, а також соціальні мережі й онлайн-платформи можуть як позитивно, так і негативно впливати на здоров'я молоді. Важливо, щоб студенти критично ставилися до отримуваної інформації і використовували медіа для підтримки здорових звичок, а не для підвищення тиску через зовнішній вигляд чи крайні стилі життя.

Російсько-українська війна суттєво впливає на студентську молодь, змінюючи соціальні структури, доступ до освіти та соціальні гарантії. Війна негативно позначається на економіці, скорочуючи фінансування освіти та стипендій, що ускладнює здобуття освіти. Крім того, військові дії спричиняють демографічні зміни, які впливають на потреби студентської спільноти .

Психологічні чинники формування ЗСЖ студентів відображено також на рис. 2.

Згідно з дослідженнями, суб'єктивне сприйняття власного психічного здоров'я залежить від індивідуальних психологічних особливостей, фізичного стану, здоров'я близьких, історії хвороб, рівня медичної допомоги та екології середовища.

Суттєвим фактором є особливості мозкової діяльності: молодь із домінуванням лівої півкулі зазвичай оцінює своє здоров'я нижче середнього і частіше скаржитися на вегетативні розлади [12].

За даними Л. Стоянової, більшість студентів вважають, що їхнє здоров'я залежить більше від зовнішніх обставин, ніж від власних дій. Лише кожен четвертий визнає, що поведінка особисто впливає на стан здоров'я. Авторка виділяє три типи поведінки: аналітичний (орієнтація на власні сили без медичної допомоги), вольовий (усвідомлена відмова від шкідливих звичок і регулярні

обстеження), пасивний (низька активність у збереженні здоров'я) [13].

Освітній процес має важливе значення у формуванні здорового способу життя (ЗСЖ) студентської молоді. Він не лише забезпечує теоретичні знання, але й формує практичні навички, ціннісні орієнтації та поведінкові моделі, що сприяють збереженню фізичного та психічного здоров'я.

Впровадження у навчальні плани дисциплін, спрямованих на здоровий спосіб життя, таких як основи здоров'я, фізична культура, психологія здоров'я, гігієна та безпека життєдіяльності, є фундаментом формування ЗСЖ. Це дозволяє студентам отримати системні знання про вплив факторів способу життя на здоров'я та засоби його підтримки.

Організація регулярних занять фізичною культурою, спортивних секцій, турнірів і масових заходів сприяє формуванню звички до активного способу життя. Важливо забезпечувати доступ до спортивної інфраструктури університету та мотивувати студентів брати участь у фізкультурних заходах.

Проведення тренінгів і семінарів із управління стресом, психологічної саморегуляції, тайм-менеджменту допомагає студентам ефективно справлятися з навантаженнями. Робота психологічних служб і консультативних центрів в університетах є важливою складовою підтримки психічного здоров'я.

Інформування студентів про принципи збалансованого харчування через лекції, інформаційні кампанії, а також забезпечення у навчальних закладах доступу до здорової їжі у їдальнях і кафе сприяє формуванню корисних харчових звичок.

Організація просвітницьких заходів, акцій та програм, спрямованих на боротьбу з курінням, вживанням алкоголю та наркотиків, допомагає підвищити обізнаність

студентів щодо ризиків та формувати відмову від шкідливих звичок.

Залучення студентів до діяльності, спрямованої на популяризацію ЗСЖ серед молоді та населення в цілому (наприклад, організація днів здоров'я, марафонів, флеш-мобів), формує у них відповідальність за власне здоров'я і здоров'я оточуючих.

Впровадження програм наставництва, клубів за інтересами, підтримка студентських ініціатив, які сприяють розвитку дружніх зв'язків, взаємної підтримки і зниженню рівня соціальної ізоляції, є запорукою психоемоційного комфорту студентів.

Через систематичне впровадження принципів ЗСЖ у різні форми навчальної і позанавчальної роботи університет формує у студентів відповідальне ставлення до власного здоров'я. Викладачі та адміністрація навчального закладу виконують функції лідерів здорового способу життя, демонструючи приклад активної і здорової поведінки.

Освітній процес – це не лише передача знань, а й створення умов для практичного засвоєння та впровадження здорових звичок. Інтеграція навчальних дисциплін із тематики ЗСЖ, організація практичних заходів, підтримка психічного здоров'я і формування соціально сприятливого середовища є ключовими напрямками роботи закладів вищої освіти, що дозволяють ефективно формувати здоровий спосіб життя студентської молоді.

Отже, формування здорового способу життя у студентів закладів вищої освіти в умовах війни залежить від комплексного впливу соціальних, психологічних і педагогічних чинників.

Список використаних джерел:

1. Вознюк О. В., Дубасенюк О. А., Калінчук Ф. М. Організаційно-педагогічні засади формування здорового способу життя суб'єктів освіти : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2012. 408 с.

2. Реалізація здорового способу життя – сучасні підходи : монографія / за заг. ред. М. Лук'янченка, В. Куриш, Ю. Мігасевич. Дрогобич, 2009. 592 с.

3. Закопайло С. Компоненти здорового способу життя старшокласників. Фізичне виховання в школі. 2001. № 3. С. 52–53.

4. Власюк Г. Учнівське самоврядування у формуванні здорового способу життя засобами фізичної культури. Фізичне виховання в школі. 2002. № 2. С. 38–42.

5. Попелюк Н. О., Нечитайло Ю. М. Здоровий спосіб життя та фізична активність у профілактиці захворювань серця. URL: <https://www.bsmu.edu.ua/uk/news/digest/6083-zdoroviy-sposib-zhittya-ta-fizichnaaktivnist-u-profilaktitsi-zahvoryuvan-sertsya>.

6. Співак М. В. Державна політика здоров'язбереження: світовий досвід і Україна : монографія. Київ : Інститут держави і права ім. В. М. Корецького НАН України ; Видавництво «Логос», 2016. 536 с. URL: http://idpnan.org.ua/files/spivakm.v.-derjavna-politika-zdorov_yazberejennya-_svitoviy-dosvid-i-ukrayina_-_d_.pdf.

7. Мельник Ю. Б., Стаднік А. В. Профіль здорового способу життя: метод. посіб. (укр. версія). Харків: ХОГОКЗ. 20 с. URL: <https://doi.org/10.26697/sri.krpoch/melnyk.stadnik.4.2025>.

8. Товкун Л. П., Гуртовенко Б. В. Здоровий спосіб життя здобувачів вищої освіти в Україні під час навчання в умовах російсько-української війни. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/pp/issue/archive>.

9. Бондаренко З. П. Формування здорового способу життя студентів як психолого-педагогічна проблема вищої школи. Вісник Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля. Педагогіка і психологія. Педагогічні науки. 2015. № 1 (9). С. 51–58.

10. Товкун Л., Царьова М. Оцінка рівня соматичного здоров'я студентів Переяслав-Хмельницького державного педагогічного університету імені Григорія Сковороди. Молодий вчений. 2017. № 9.1 (49.1). С. 167–170.

11. Donovan J. E., Jessor R., Costa F.M. Syndrome of problem behavior in adolescence: a replication. URL: https://psj.oa.edu.ua/assets/files/NZ_Vyp_11_Psykhology_web.pdf

12. Tamanal J M, Kim C H. Promoting Healthy Lifestyle in High School Students: Determination of the Lifestyle Status through the Healthy Lifestyle Screen (HLS) Assessment. J Lifestyle Med. 2020. № 10(1). P. 30–43.

13. Floegel A., Wientzek A., Bachlechner U., Jacobs S., Drogan D., Prehn C., Adamski J., Krumsiek J., Schulze M. B., Pischon T., Boeing H. Linking diet, physical activity, cardiorespiratory fitness and obesity to serum metabolite networks: Findings from a population-based study. International Journal of Obesity. 2014. № 38(11). P. 1388–1396.

Чижишин О. І.

кандидат економічних наук, доцент

Чортківський навчально-науковий інститут

підприємництва і бізнесу

Західноукраїнського національного університету

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНОГО СТАНОВЛЕННЯ МОЛОДИХ ПСИХОЛОГІВ ТА ДЕТЕРМІНАНТИ ЇХ ОСОБИСТІСНОЇ ЗРІЛОСТІ

На сучасному етапі випробувань, які проходить українське суспільство, війна, розрив взаємозв'язків у суспільстві: сімейних, колективних, родинних, зрозуміло, що виникає потреба у фахівцях, які б були готові врегулювати ці хаотичні процеси.

На даному етапі важлива роль в цьому відводиться навчальним закладам, які готують таких фахівців, а саме психологів-консультантів. В час стрімких соціокультурних змін багато проблем на шляху підготовки та в подальшій роботі психологів-консультантів, пов'язані з розвитком та формуванням їх соціальної зрілості у ході надання таких послуг та готовності до їх надання.

Особистісна зрілість психолога-консультанта – це не лише отриманий диплом та успішні оцінки. Головне виникає тоді, коли фахівець стикається напряму з труднощами клієнтів, які прийшли на консультування і ось тоді проявляється психоемоційна готовність побороти труднощі та суперечності даного процесу, вміння проявляти особистісних якостей, переконань, цінностей, установок, які формують особистісну зрілість психолога.

Н. О. Антонова та Л. І. Рибачук вважає, що найбільш ефективними показниками зрілості особистості є високий

рівень відповідальності, самостійності, незалежності, прагнення до нової інформації, розвиток креативності та до навчання, виявлення волі, цільність. Все це формує цілісну особистість зі здоровою психологічною та соціальною компетентністю. [1, с. 34].

На думку Н. В. Наумчик і Н. В. Тарасенко, показники зрілості забезпечують здатність людини до саморегуляції власних бажань, самостійності у вирішенні ряду вагомих питань, прагнення саморозвитку та самонавчання. Здатність особистості до самомотивації у трудовій та побутовій діяльності, прагнення досягти успіху у всіх сферах життя. [2, с. 184].

Ненормативної кризи ідентичності трактується у теоретичній моделі особистісної зрілості О. Штепи як т, як доросла людина самостійно переживала певні особистісні проблеми [3, с. 26]. На думку дослідниці таку кризу кожна людина повинна прожити самостійно і наодинці, і це не означатиме, що результат буде позитивним.

Актуалізація трансформації є центральною умовою. Це означає, що для досягнення зрілості людина повинна бути здатною до змін, до розвитку, до переходу від одного стану до іншого. Це не пасивний процес, а активне прагнення до самовдосконалення, переосмислення свого досвіду та адаптації до нових обставин. Трансформація тут виступає як тенденція особистості, тобто як внутрішня рушійна сила.

О. Штепа вводить десять рис-індикаторів, які утворюють пропріум зрілої особистості, описує їх у континуумі «зрілість – інфантильність» та визначає їхню функцію в его-ідентичності [3, с. 123].

Аналізуючи думки вчених ми дійшли висновку, що на нашу думку до характеристик зрілої особистості, якою

повинен бути психолог-консультант варто віднести наступні характеристики:

1. Відповідальність – це одна з найважливіших якостей зрілої особистості, тісно пов'язана з обговорюваною раніше его-ідентичністю та трансформацією. Вона є невід'ємною частиною здатності людини функціонувати ефективно та гармонійно в суспільстві та у власному житті.

2. Толерантність – це повага, прийняття та розуміння багатого різноманіття культур нашого світу, форм самовираження та способів прояву людської індивідуальності. Це не просто байдужість до відмінностей, а активна позиція, що ґрунтується на визнанні прав і свобод інших людей бути такими, якими вони є.

3. Автономність – це здатність людини діяти на основі власних принципів, цінностей та рішень, а не під впливом зовнішнього тиску, примусу чи необміркованих імпульсів. Це не означає повну незалежність від інших чи ігнорування соціальних норм, а скоріше внутрішнє самовизначення та саморегуляцію. Автономна особистість діє усвідомлено, з розумінням мотивів своїх вчинків і передбаченням їхніх наслідків.

4. Креативність – це здатність особистості мислити нестандартно, генерувати оригінальні ідеї, знаходити нові підходи до вирішення проблем, створювати щось унікальне та цінне. Це не обмежується художньою творчістю, а поширюється на всі сфери життя: від наукових відкриттів до повсякденних рішень, від міжособистісних стосунків до ведення бізнесу.

5. Контактність – це здатність особистості встановлювати, підтримувати та розвивати ефективні міжособистісні стосунки. Це включає в себе низку навичок та якостей, що дозволяють людині будувати довіру, розуміти інших, співпрацювати та знаходити спільну мову.

6. Самоприйняття – це безумовне визнання та позитивне ставлення до себе з усіма своїми якостями, як позитивними, так і негативними, без постійної потреби у зовнішній оцінці чи схваленні. Це не пасивне змирення зі своїми недоліками, а активне усвідомлення та інтеграція всіх аспектів своєї особистості, включаючи ті, які можуть здаватися «неідеальними» або «слабкими».

7. Синергічність – це здатність інтегрувати свої різні якості, досвід, знання та навички таким чином, щоб вони не просто співіснували, а взаємодіяли, посилюючи одна одну і даючи нові, несподівані рішення та можливості. Це прояв цілісності та гармонії внутрішнього світу людини.

8. Життєва філософія – це індивідуальна система переконань, цінностей, принципів та уявлень про світ, яка визначає ставлення людини до життя, її поведінку, вибори та сенс її існування. Це не набір абстрактних академічних знань, а життєво важливий внутрішній компас, який допомагає орієнтуватися у складному світі, приймати рішення та долати виклики. Вона відповідає на фундаментальні питання: «Хто я?», «Навіщо я тут?», «Як мені жити?» і «Що є найважливішим?»

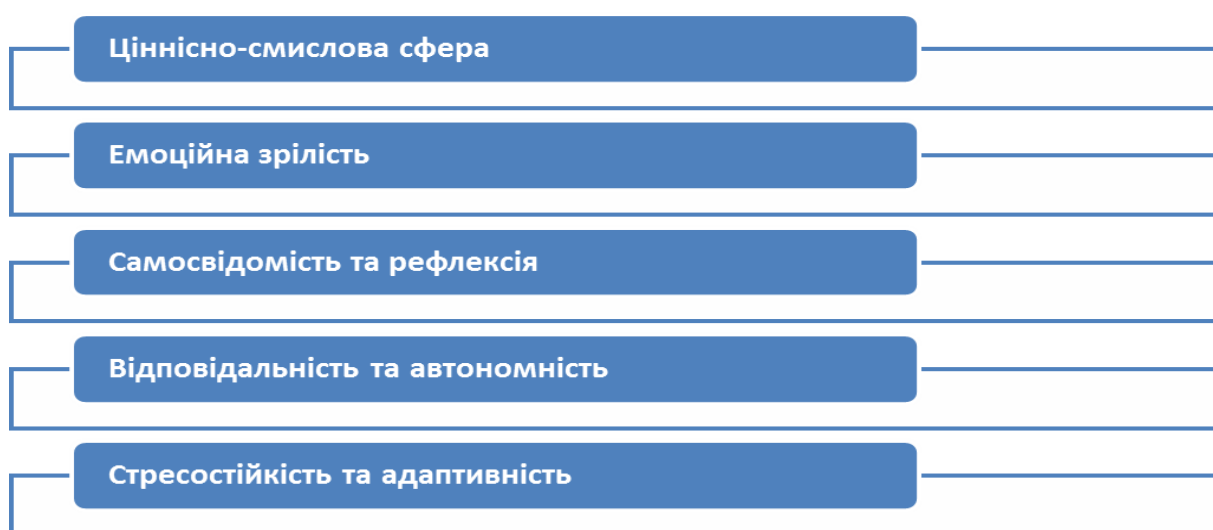


Рис. 1. Ключові аспекти особистісної зрілості психолога-консультанта в українських дослідженнях

Українські вчені приділяють значну увагу вивченню особистісної зрілості психолога-консультанта, особливо в контексті сучасних викликів, таких як соціальні зміни та збройні конфлікти. Їхні дослідження підкреслюють, що особистісна зрілість є важливою складовою професійної компетентності психолога-консультанта.

Отже, висновуючи ключові аспекти особистісної зрілості психолога-консультанта в українських дослідженнях, зробимо наступне узагальнення основних його складових:

1. Самосвідомість та рефлексія, визначає здатність психолога-консультанта до самоаналізу, визнання та розуміння своїх сильних та слабких сторін свого з характеру, а також усвідомлення власних переконань та емоцій та їх впливу на процес консультування.

2. Емоційна зрілість полягає у здатності керувати своїми емоціями, вмінні зберігати емоційну стабільність у критичних чи складних ситуаціях, емпатичному ставленню до клієнта.

3. Ціннісно-сміслова сфера – це наявність у психолога-консультанта загальноприйнятої етичної системи цінностей та моральних принципів, формують стиль його професійної діяльності.

4. Вміння нести відповідальність та бути автономним характеризує психолога-консультанта як того, хто може брати на себе відповідальність за свої дії, рішення та благополуччя клієнта, діючи при цьому автономно, не виходячи за норми етичних принципів.

5. Здатність опиратись стресу та знаходити методики адаптивності, які важливі в умовах криз та невизначеності, психолог-консультант повинен мати здатність зберігати психологічну стійкість, адаптуватися до змін та ефективно допомагати клієнтам долати складні життєві ситуації.

На думку Чижин О. І. та Семез І. М. особистісну зрілість можна розглядати в рамках розвитку не лише як особливість характеру, а й професійну і тому це потребує постійного удосконалення та розвитку [4, с. 132].

Українські дослідження також вивчають вплив особистісної зрілості психолога-консультанта на ефективність процесу консультування, задоволеність клієнтів та запобігання професійному вигоранню.

Соціальне становлення молодих психологів – це складний і багатогранний процес, що охоплює засвоєння ними соціальних норм, цінностей, знань, умінь і навичок, необхідних для успішної професійної діяльності та інтеграції в суспільство. Процес соціального становлення молодих психологів-консультантів зображено на рис. 2.



Рис. 2 *Понятійний процес соціального становлення молодих психологів*

Ось основні понятійні аспекти цього процесу:

1. Соціалізація

- **Визначення:** Процес, у якому людина засвоює соціальні норми, цінності, знання, уміння та навички, необхідні для функціонування в суспільстві.
- **Аспекти соціалізації молодих психологів:**
 - **Професійна соціалізація:** засвоєння норм та цінностей професії психолога, розвиток професійної ідентичності.

- о Організаційна соціалізація: адаптація до конкретної організації, де працює психолог (лікарня, школа, консультаційний центр тощо).

- о Міжособистісна соціалізація: формування навичок ефективної взаємодії з клієнтами, колегами, представниками інших професій.

2. Професійна ідентифікація

- Визначення: Процес формування усвідомлення себе як представника певної професії, прийняття її цінностей, норм та стандартів.

- Формування професійної ідентичності у молодих психологів:

- о Розвиток усвідомлення ролі та функцій психолога.

- о Прийняття етичного кодексу професії.

- о Формування позитивного ставлення до професійної діяльності.

- о Розвиток почуття професійної відповідальності.

3. Міжособистісна взаємодія

- Визначення: Процес встановлення та розвитку контактів між людьми, обмін інформацією, емоціями та досвідом.

- Значення для молодих психологів:

- о Встановлення терапевтичного альянсу з клієнтами.

- о Ефективна комунікація з колегами та іншими фахівцями.

- о Розв'язання конфліктів та налагодження співпраці.

- о Надання та отримання соціальної підтримки.

4. Соціальна компетентність

- Визначення: Здатність ефективно діяти в соціальних ситуаціях, розуміти соціальні контексти та адаптуватися до них.

- Компоненти соціальної компетентності молодих психологів:

- о Комунікативна компетентність: вміння ефективно спілкуватися, слухати та висловлювати свої думки.

о Емоційна компетентність: здатність розуміти та керувати своїми емоціями, а також розпізнавати та розуміти емоції інших людей.

о Поведінкова компетентність: вміння обирати адекватні моделі поведінки в різних соціальних ситуаціях.

о Когнітивна компетентність: здатність аналізувати соціальні ситуації, прогнозувати їх розвиток та приймати обґрунтовані рішення.

5. Адаптація

• Визначення: Процес пристосування індивіда до нових умов соціального середовища.

• Адаптація молодих психологів до професійної діяльності:

о Адаптація до робочого місця та організаційної культури.

о Пристосування до вимог професійної діяльності (робота з різними типами клієнтів, розв'язання складних проблем тощо).

о Формування ефективних стратегій подолання професійного стресу.

Розуміння цих понятійних аспектів є важливим для розробки ефективних програм підготовки та підтримки молодих психологів на початку їхньої професійної кар'єри.

Успішна професійна діяльність психолога є багатогранным явищем, зумовленим комплексом взаємопов'язаних факторів.

Ці детермінанти можна умовно поділити на кілька ключових категорій:

1. Особистісні якості

Професія психолога вимагає певних особистісних характеристик, які сприяють ефективній взаємодії з клієнтами та розв'язанню складних психологічних проблем: Зберігати емоційна стабільність та самоконтроль, вміти досягти рівноваги та вибрати напрямки контрольних дій для себе та клієнта.

Завжди вибирати шлях у консультуванні, який передбачає емпатичність, розуміння, співпереживання. Бути терпимим до відмінностей у поглядах та поведінці.

Одним з основних критеріїв особистісної та професійно діяльності є вміння нести відповідальність за свої дії та рішення і бути готовим дотримуватися професійних обов'язків та етичних норм.

В умовах різких змін у психоемоційному середовищі психолог-консультант завжди повинен бути готовим проявляти креативність та гнучкість мислення до розв'язання проблем, адаптуватися до змінних обставин та потреб клієнта.

Завжди вибираючи методiku роботи з клієнтом слід знайти в собі ресурс для стресостійкості та здатності до самовідновлення, зберігати працездатність та знаходити способи відновлення емоційних та фізичних ресурсів. Глибоке розуміння власних цінностей, переконань, сильних і слабких сторін, а також впливу своєї особистості на процес консультування.

2. Професійні знання та навички

Для успішної практики психолог повинен володіти широким спектром знань та навичок:

- Глибоке розуміння психологічних теорій та методів: Знання основних напрямів психології, принципів функціонування психіки, закономірностей розвитку та поведінки людини.

- Володіння техніками психологічного консультування та терапії: Вміння застосовувати різні підходи та методи психологічної допомоги, проводити індивідуальні, групові та сімейні консультації.

- Здатність до проведення психологічної діагностики та інтерпретації результатів: Вміння використовувати різні діагностичні інструменти, аналізувати отримані дані та формулювати обґрунтовані висновки.

- Вміння планувати та реалізовувати програми психологічної допомоги: Здатність розробляти індивідуальні та групові програми втручання, визначати цілі та завдання, вибирати ефективні стратегії та методи.

- Постійне підвищення професійної кваліфікації та самоосвіта: Прагнення до постійного навчання, ознайомлення з новими дослідженнями та тенденціями в галузі психології, участь у професійних тренінгах та конференціях.

3. Соціальні та міжособистісні фактори

Ефективна взаємодія з іншими людьми є важливою складовою професійної діяльності психолога:

- Вміння встановлювати та підтримувати ефективні міжособистісні стосунки: Здатність будувати довірчі та поважливі стосунки з клієнтами, колегами та іншими фахівцями.

- Здатність до співпраці та командної роботи: Вміння працювати в команді, координувати свої дії з іншими, брати участь у спільних проектах.

- Ефективна комунікація з клієнтами, колегами та представниками інших професій: Вміння чітко та зрозуміло висловлювати свої думки, активно слухати, вести переговори та розв'язувати конфлікти.

- Вміння розв'язувати конфлікти та знаходити компромісні рішення: Здатність конструктивно підходити до конфліктних ситуацій, знаходити взаємоприйнятні рішення та сприяти позитивній атмосфері у колективі.

4. Організаційні фактори

Умови праці та організаційне середовище також впливають на успішність професійної діяльності психолога:

- Підтримка з боку організації та керівництва: Наявність можливостей для професійного розвитку, визнання досягнень, позитивна оцінка роботи.

- Можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання: Участь у навчальних програмах, наставництво, перспективи кар'єрного просування.

- Наявність ресурсів та умов для ефективної роботи: Доступ до необхідних матеріалів, обладнання, приміщення, а також адміністративна та технічна підтримка.

- Позитивний психологічний клімат в колективі: Атмосфера взаємоповаги, підтримки, відкритості та співпраці.

Врахування цих детермінант є важливим для забезпечення високої якості психологічної допомоги та сприяння сталому професійному розвитку психологів.

Понятійні аспекти соціального становлення молодих психологів та формування їх особистісної зрілості проявляються через їх соціалізацію, професійну ідентифікацію, міжособистісну взаємодію, розвиток професійної та соціальної компетентності.

Процес засвоєння соціальних норм, цінностей, знань, умінь і навичок, необхідних для успішної інтеграції в професійну спільноту та суспільство в цілому. Для молодих психологів це включає адаптацію до ролі психолога, засвоєння етичних норм професії, розвиток комунікативних навичок для взаємодії з клієнтами, колегами та іншими фахівцями.

Процес усвідомлення себе як представника певної професії, прийняття професійних цінностей та стандартів. Для молодих психологів це означає формування розуміння своєї ролі, відповідальності, а також розвиток професійної самосвідомості.

Розвиток навичок ефективної комунікації, емпатії, встановлення контакту та підтримки у відносинах з іншими людьми. Для психологів це є ключовим аспектом професійної діяльності, оскільки вони постійно взаємодіють з клієнтами, які потребують розуміння та підтримки.

Здатність ефективно діяти в соціальних ситуаціях, розуміти соціальні контексти та адаптуватися до них. Для молодих психологів це включає вміння працювати в ко-

манді, брати на себе відповідальність, розв'язувати конфлікти та налагоджувати співпрацю.

Крім того, здатність усвідомлювати, розуміти та керувати своїми емоціями, а також емоціями інших людей та емоційна стабільність та емпатія є важливими якостями для психолога. Наявність сформованої системи цінностей та особистих смислів, які визначають життєві орієнтири та мотивацію. Розуміння власних цінностей допомагає психологу приймати етично обґрунтовані рішення у професійній діяльності. Готовність брати на себе відповідальність за свої дії та рішення, а також за благополуччя клієнтів є часто вирішальним у завершення консультативного процесу.

У само становлення психолога у професійній царині є вміння приймати самостійні рішення та діяти незалежно, спираючись на власні переконання та професійні знання. Ці аспекти тісно взаємопов'язані та впливають один на одного в процесі становлення молодого психолога як професіонала та особистості.

Особистісна зрілість є ключовою характеристикою психолога-консультанта, що визначає його здатність ефективно функціонувати в професійному та соціальному середовищі. Вона передбачає досягнення певного рівня психологічної зрілості, що дозволяє фахівцю адекватно сприймати реальність, будувати конструктивні стосунки та сприяти особистісному зростанню клієнтів. Отже, при формування особистісної цілісності психолога-консультанта відбувається симбіоз єдності особистості та її соціалізації. Це невід'ємні складові одного процесу, який включає формування цілісності молодого фахівця у системі надання послуг з психологічного консультування. Основними детермінантами особистісної зрілості психолога-консультанта є (рис. 3).

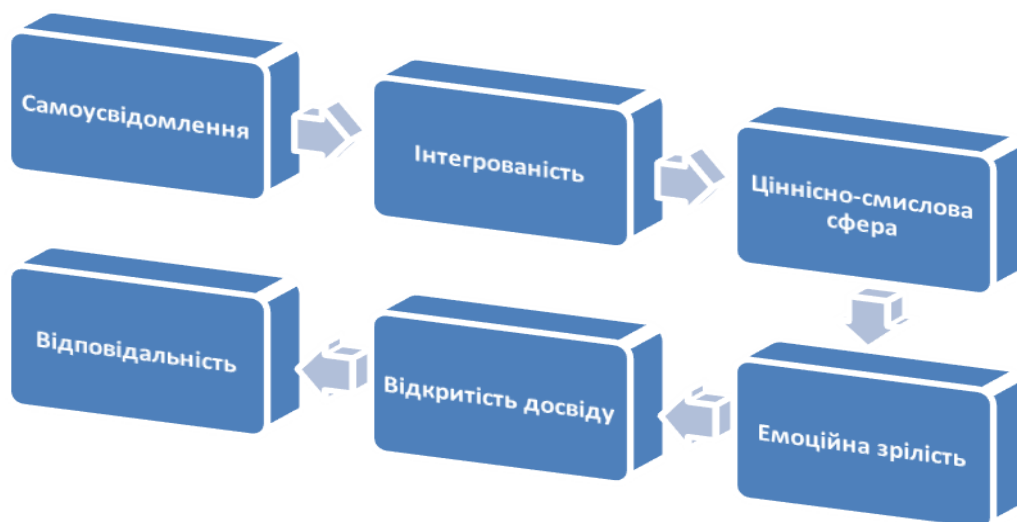


Рис. 3. Основні детермінанти особистісної зрілості психолога-консультанта

На рис. 3 зображено взаємозв'язок основних компонент особистісної зрілості психолога, а саме глибоке розуміння своїх цінностей, переконань, емоцій, сильних і слабких сторін, а також впливу своєї особистості на процес консультування; здатність розпізнавати, розуміти та керувати своїми емоціями, а також емоціями інших людей. Вона передбачає емоційну стабільність, самоконтроль, емпатію та здатність до емоційного резонансу; наявність сформованої системи цінностей, переконань та життєвих смислів, які визначають професійну діяльність психолога-консультанта та його ставлення до клієнтів; готовність брати на себе відповідальність за свої дії, рішення та їхні наслідки, особливо у професійному контексті; здатність приймати самостійні рішення, діяти незалежно та керуватися власними переконаннями, не піддаючись надмірному впливу соціального тиску; готовність до нового досвіду, навчання та самовдосконалення, а також здатність адаптуватися до змінних обставин; здатність поєднувати різні аспекти досвіду в єдине ціле, зберігаючи відчуття цілісності та гармонії.

Взаємозв'язок особистісної зрілості з соціальним середовищем. Соціальне середовище відіграє значну роль у формуванні та прояві особистісної зрілості психолога-консультанта. З одного боку, соціальні фактори, такі як культурні норми, цінності суспільства, професійні стандарти та організаційне середовище, впливають на розвиток особистісної зрілості фахівця. З іншого боку, особистісна зрілість психолога-консультанта визначає його здатність ефективно взаємодіяти з соціальним середовищем, будувати конструктивні стосунки з клієнтами, колегами та представниками інших професій, а також сприяти позитивним змінам у суспільстві.

Зокрема, особистісна зрілість допомагає психологу-консультанту:

- Адаптуватися до різноманітних соціальних контекстів та культурних відмінностей.
- Встановлювати довірливі та емпатійні стосунки з клієнтами, незалежно від їхнього соціального статусу, культурної приналежності чи особистих особливостей.
- Ефективно спілкуватися з колегами, брати участь у командній роботі та міждисциплінарній співпраці.
- Дотримуватися професійних етичних норм та стандартів, захищаючи права та інтереси клієнтів.
- Сприяти соціальній справедливості та позитивним змінам у суспільстві через свою професійну діяльність.

Таким чином, особистісна зрілість є не лише важливою характеристикою психолога-консультанта, але й ключовим фактором його успішної взаємодії з соціальним середовищем та ефективною професійною діяльністю.

За результатами досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців, ми прийшли до висновку, що особистісні аспекти – це отримані особисті критерії поведінки індивіда в період народження, зростання його фізичного та емоційного тіла, його свідомого ставлення до себе й функ-

ціонального призначення власних можливостей. На нашу думку це включає:

1) когнітивно-мотиваційний компонент нашої теоретичної моделі особистісної зрілості – це фундаментальний аспект, який інтегрує мислення, сприйняття та внутрішні спонукальні сили, що керують поведінкою та розвитком людини;

2) рефлексивний компонент характеризується здатністю до саморегуляції психічної та емоційної сфери, самостійність, відчуття соціальної ситуації та вміння нести відповідальність;

3) операційно-технологічний компонент включає наявність навичок ефективною та адекватною соціальною взаємодією, розмаїття технік поведінки, вміння розподіляти та виконувати певні соціальні ролі. Оскільки, ми аналізуємо особистісну зрілість психолога-консультанта у контексті становлення професійної спрямованості в аспекті соціальної взаємодії, то виникає необхідність визначити основні методики, царині для успішного проведення кон-сультування.

Список використаних джерел:

1. Антонова Н. О. Психологічна зрілість як основа готовності до професійної діяльності психолога. *Проблеми сучасної психології* : зб. наук. праць Кам'янець-Подільського національного університету ім. І. Огієнка, Інституту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України / наук. ред. С. Д. Максименко, Л. А. Онуфрієва. Кам'янець-Подільський : Аксіома, 2010. Вип. 7. С. 29–43.

2. Методичні рекомендації з інтеграції гендерних підходів у систему підготовки фахівців для сектору безпеки і оборони України / О. Волобуєва, А. В'яткіна, С. Ганаба та ін. Київ : ФОП Клименко Ю. Я., 2021. 292 с.

3. Школьна М. С. Аналіз феномена «соціальна зрілість» в гуманітарних науках. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Педагогіка, психологія, філософія*. 2016. Вип. 239. С. 301–306.

4. Чижішин О. І, Семєрез І. М. Особистісна зрілість в структурі особистості практичного психолога. *Теоретичні та практичні аспекти стійкого розвитку економіки України*: тези доп. XVI студентської наук.-практ. Конф. (м. Чортків, 15 травня 2025 року). Чортків, 2025. С. 94–97.

Юзва Г. С.

викладач

Чортківський навчально-науковий інститут

підприємництва і бізнесу

Західноукраїнського національного університету

КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД У ВИКЛАДАННІ МАТЕМАТИКИ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ІННОВАЦІЙНІ ПРАКТИКИ ТА СУЧАСНІ ВИКЛИКИ

Сучасна система вищої освіти в Україні переживає складні трансформаційні процеси, обумовлені як глобалізаційними викликами, так і воєнними реаліями. Вища математика залишається однією з базових дисциплін, яка забезпечує фундаментальну підготовку студентів різних спеціальностей. Однак традиційна орієнтація на засвоєння знань та алгоритмів дедалі більше поступається місцем компетентісному підходу, що передбачає формування у студентів цілісної системи умінь, навичок та здатностей застосовувати математичні знання у професійній і життєвій практиці.

Компетентісний підхід орієнтує навчання на результат – це здатність студента застосовувати знання, адаптуватися і вирішувати професійно-значущі завдання.

Компетентісний підхід полягає у спрямуванні навчального процесу на результат, який виходить за межі засвоєння фактичного матеріалу. Вивчення математики у закладах вищої освіти має сприяти формуванню не лише системи знань, а й комплексу компетентностей, які дозволяють студенту ефективно діяти в умовах сучасного суспільства.

Як зазначає О. Савченко, компетентнісний підхід передбачає «інтеграцію знань, умінь і цінностей, що забезпечує здатність особистості діяти в реальних ситуаціях» [1]. У математичній освіті це особливо важливо, оскільки абстрактний характер дисципліни потребує адаптації матеріалу до практичних завдань і професійного контексту.

Важливими результатами навчання математики є розвиток компетентностей.

Аналітична компетентність – уміння логічно мислити, аналізувати дані, робити обґрунтовані висновки. За твердженням В. Козакова, аналітичне мислення формується через систематичне розв'язування задач різного рівня складності, особливо тих, що передбачають моделювання реальних процесів [2]. Наприклад, аналіз статистичних даних соціологічних опитувань, що вимагає від студента не лише знань з теорії ймовірностей, а й уміння інтерпретувати результати.

Дослідницька компетентність – здатність до постановки проблем, пошуку рішень та інтерпретації результатів. На думку Т. Левченко, дослідницька діяльність студентів під час вивчення математики формує навички критичного мислення й дозволяє інтегрувати знання з різних галузей [3]. Під час занять доцільно використовувати міні-дослідження, коли студенти розробляють математичні моделі для прогнозування економічних показників чи екологічних процесів.

Цифрова компетентність – використання сучасних програмних засобів для розв'язування математичних задач. Дослідження М. Шишкіної доводять, що інтеграція цифрових інструментів (GeoGebra, MATLAB, Wolfram Alpha) підвищує рівень засвоєння абстрактних понять і формує навички роботи з великими масивами даних [4].

Комунікативна компетентність – уміння презентувати результати, аргументувати власну позицію та працювати в команді. Як зазначає І. Гриценко, колективні форми навчання (групові проекти, математичні дебати, презентації рішень) сприяють розвитку навичок командної роботи й підвищують мотивацію студентів [5]. Наприклад, це проведення студентських наукових конференцій, де учасники презентують власні математичні моделі або результати досліджень.

Одним із ключових завдань сучасного викладача є інтеграція традиційних і інноваційних методик навчання, що дозволяє максимально ефективно формувати компетентності студентів і забезпечувати глибоке розуміння навчального матеріалу. До ефективних підходів належить проєктне навчання, яке надає студентам можливість працювати з прикладними завданнями, максимально наближеними до реальних професійних ситуацій, формуючи при цьому навички критичного мислення, командної роботи та самостійного прийняття рішень. Широке використання інтерактивних технологій, таких як онлайн-тести, відеолекції та віртуальні лабораторії, значно розширює можливості дистанційного та змішаного навчання, роблячи процес більш гнучким та адаптованим до індивідуальних потреб студентів. Сучасні цифрові інструменти, зокрема GeoGebra, Wolfram Alpha та Maple, сприяють візуалізації абстрактних математичних понять, підвищують інтерес до предмета та поглиблюють дослідницькі навички студентів. Важливою практикою є й інтеграція курсів, які поєднують математику з іншими дисциплінами, такими як економіка, інформатика чи інженерія, що демонструє практичну значущість математичних знань у професійній діяльності та стимулює міждисциплінарне мислення.

Реалії воєнного часу суттєво вплинули на процес навчання в Україні, змусивши освітні системи швидко адаптуватися до нових умов. Одним із ключових викликів є використання змішаних та дистанційних форматів навчання, що потребує не лише модернізації навчальних матеріалів, а й розвитку цифрової компетентності студентів та викладачів. Як зазначають Каплун та Мартін [6], ефективно впровадження дистанційного навчання залежить від інтеграції технологій у навчальний процес і готовності обох сторін адаптуватися до цифрового середовища.

Зниження мотивації студентів у воєнний період є ще однією критичною проблемою. Психологічні та соціально-економічні фактори, такі як стрес, втрата стабільності, економічні труднощі, впливають на здатність студентів концентруватися на навчанні. Дослідники, зокрема Райс та Денніс [7], підкреслюють, що мотивація в умовах кризових ситуацій значною мірою визначається рівнем соціальної підтримки та наявністю ефективних стратегій подолання стресу.

Не менш важливою є необхідність психологічної підтримки студентів. Навчання в умовах повітряних тривог, переїздів, розриву соціальних зв'язків і втрати близьких створює високий рівень тривожності та емоційного навантаження. Психологи, такі як Бонанно [8] та Прайс [9], відзначають, що системна психологічна підтримка, зокрема групова терапія та менторство, сприяє адаптації студентів і збереженню їхньої академічної успішності.

Доступність освітніх ресурсів також ускладнюється в умовах війни. Проблеми з електропостачанням, перебої з інтернетом, а також питання безпеки обмежують можливості студентів отримувати інформацію та користуватися цифровими платформами.

Таким чином, воєнний контекст вимагає комплексного підходу до організації навчального процесу, поєднання технологічної адаптації, мотиваційної підтримки, психологічного супроводу та забезпечення доступності освітніх ресурсів.

Водночас саме математика може стати інструментом розвитку стресостійкості та концентрації, адже робота з математичними задачами формує здатність до системного мислення й саморегуляції.

Для подолання зазначених викликів доцільно:

- поєднувати традиційні форми навчання з новітніми цифровими інструментами;
- створювати адаптивні навчальні програми, які враховують потреби студентів у воєнний час;
- підсилювати практичну складову курсу, демонструючи міждисциплінарний характер математичних знань;
- розвивати психолого-педагогічну підтримку студентів через індивідуальні та групові консультації, інтеграцію елементів емоційного інтелекту у навчальний процес.

Компетентнісний підхід у викладанні математики у закладах вищої освіти відкриває нові перспективи для підготовки студентів до професійної діяльності та життя в умовах сучасних викликів. Він забезпечує не лише засвоєння знань, а й формування ключових компетентностей, необхідних для успішної інтеграції в суспільство та професійне середовище. Воєнний контекст робить цей підхід ще більш актуальним, оскільки вимагає від освітян гнучкості, інноваційності та орієнтації на особистісний розвиток студентів.

Список використаних джерел:

1. Савченко О. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: теорія і практика. Київ : Педагогічна думка, 2019. 256 с.
2. Козаков В. Математична підготовка студентів у контексті розвитку критичного та аналітичного мислення. *Вища школа*. 2020. № 3. С. 45–52.
3. Левченко Т. Дослідницька компетентність студентів: формування засобами математичної освіти. *Педагогіка і психологія*. 2021. № 2. С. 78–84.
4. Шишкіна М. Інтеграція цифрових технологій у навчання математики у ЗВО. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2022. Т. 89, № 5. С. 112–125.
5. Гриценко І. Комунікативна складова математичної компетентності студентів: методика формування. *Педагогічний процес: теорія і практика*. 2020. № 4. С. 33–40.
6. Каплун, М., & Мартін, Ф. (2020). Цифрове навчання у вищій освіті: стратегії та впровадження [Digital Learning in Higher Education: Strategies and Implementation]. Київ: Видавництво «Наука і освіта».
7. Райс, Р., & Денніс, Дж. (2018). Мотивація та навчання в стресових умовах [Motivation and Learning under Stressful Conditions]. Харків: Освітня думка.
8. Bonanno, G. A. (2013). *The Other Side of Sadness: What the New Science of Bereavement Tells Us About Life After Loss*. New York: Basic Books.
9. Прайс, М. (2021). Психологічна підтримка студентів у зонах конфлікту [Psychological Support for Students in Conflict Zones]. Київ: Академвидав.

Яковець Т. А.

кандидат економічних наук, доцент

*Чортківський навчально-науковий інститут
підприємництва і бізнесу*

Західноукраїнського національного університету

МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ СТАВЛЕННЯ СТУДЕНТСЬКОЇ МОЛОДІ ДО ЗДОРОВОГО СПОСОБУ ЖИТТЯ В КОНТЕКСТІ ПРАКТИК ЇЙОГО ПРОМОЦІЇ

В умовах повномасштабної збройної агресії російської федерації проти України суттєво ускладнюється, а подекуди й стає практично неможливим, забезпечення базових складових людського здоров'я, до яких належать мирне існування, наявність безпечного житла, дотримання принципів соціальної справедливості, доступ до якісної освіти, належного харчування та стабільного доходу, а також збереження збалансованої екосистеми й надійних ресурсів життєзабезпечення. Навіть за умови часткового досягнення або відновлення окремих із перелічених компонентів, вони залишаються вразливими та піддаються постійній загрозі руйнування внаслідок триваючих воєнних дій. За таких обставин рівень життєздатності та фізичного й психічного здоров'я населення в безпрецедентній мірі залежить від індивідуальної поведінки кожної особи та обраного нею способу життя.

За воєнних реалій традиційна риторика щодо здорового способу життя набуває особливої чутливості й потребує переосмислення в контексті відповідності сучасним викликам. Саме тому на перший план виходить завдання формування, підтримання та адаптації стратегій промоції, збереження та відновлення здоров'я у формах, релевант-

них специфіці воєнного часу. Екстремальний характер поточної ситуації зумовлює необхідність визначення першочергових заходів, здатних забезпечити хоча б мінімальний рівень фізичної та психічної безпеки, стабілізувати життєві процеси, підтримати та розвинути здатність до виживання, а також відновити ефективні моделі особистого й суспільного благополуччя.

Відповідно до визначення Всесвітньої організації охорони здоров'я, промоція здоров'я – це комплексний процес, спрямований на стимулювання та поширення практик, що надають людині ширші можливості контролювати чинники, які визначають її фізичний і психічний стан, та сприяти його покращенню. У науковій традиції цей феномен тлумачився як «наука й технологія підтримки змін у способі життя індивіда». У сучасному розумінні промоція здоров'я безпосередньо пов'язана з формуванням дієвих стратегій збереження та підтримки фізичного і психічного благополуччя, а також з розширенням індивідуальної спроможності брати на себе відповідальність за ті аспекти життєдіяльності, що здатні підвищити її якість.

Сьогодні українське суспільство перебуває в умовах тривалої колективної травми. Щоденна реальність більшості громадян позначена глибокими психологічними й емоційними потрясіннями, що зумовлені безперервними бойовими діями та окупацією частини територій. У цьому контексті проблема збереження психічного здоров'я, поряд із фізичним виживанням, набуває критичної ваги, і одним із ключових засобів його підтримання виступає дотримання здорового способу життя. Досвід інших держав, зокрема Ізраїлю, які вимушено існують у стані воєнної загрози протягом десятиліть, переконує, що навіть за умов збройного конфлікту можливе успішне впровадження відповідних практик. Коли стійкість формується синхронно на національному та індивідуальному рівнях, ство-

рюються передумови не лише для збереження базового рівня життєздатності, але й для поступового розвитку та зростання особистості та суспільства загалом.

У контексті збройного конфлікту першочергового значення набуває ухвалення зважених і стратегічно обґрунтованих політичних рішень, спрямованих на підтримання відчуття турботи держави про власних громадян, що, своєю чергою, виступає складовою промоції здорового способу життя. Попри наявні обмеження та виклики воєнного часу, такі кроки можуть створювати соціально-психологічні передумови для формування в суспільстві довіри до державних інституцій та стимулювати громадян до дотримання здоров'язберезувальних практик. Ефективним механізмом у цьому процесі є залучення сучасних комунікаційних інструментів, зокрема діяльності блогерів та інфлюенсерів, які можуть сприяти розробці та популяризації спеціалізованих освітніх продуктів із питань здорового способу життя, орієнтованих насамперед на студентську молодь, що є найбільш сприйнятливою до інноваційних форматів інформаційного впливу.

Важливим напрямом державної та освітньої політики в цій площині постає розширення доступності відповідних послуг та розробка комплексних просвітницьких програм для молодіжної аудиторії в межах діяльності закладів освіти. Така робота передбачає поетапне формування індивідуальних стратегій ведення здорового способу життя, які враховують специфічні потреби та обмеження кожного окремого індивіда. До переліку ключових завдань належить створення адаптивних навчальних програм, організація психоосвітніх заходів, інтегрованих у навчальний процес, а також налагодження механізмів реагування на конкретні соціально-психологічні виклики, з якими стикається молодь [1]. У межах таких інституцій доцільним є формування соціально-психологічних спільнот, що функ-

ціонуватимуть як простір взаємопідтримки та обміну досвідом. Зокрема, особливу ефективність демонструє формат спільнотного просвітництва, що ґрунтується на горизонтальних зв'язках та взаємодії учасників.

Не менш значущим аспектом промоції здорового способу життя, особливо в умовах війни, є підтримка психічного здоров'я населення. Варто наголосити, що рівень психічного благополуччя має переважно індивідуальний характер і розглядається як результат активних зусиль особистості, а не як пасивне уникнення стресогенних факторів. Психічне здоров'я не визначається повною відсутністю життєвих труднощів, що можуть перешкоджати реалізації творчих і життєвих планів, а радше – наявністю внутрішніх і зовнішніх ресурсів для їх подолання. Йдеться не про можливість уникнути кризових ситуацій, а про впевненість у здатності їх конструктивно вирішувати, відновлювати особистісні та соціальні ресурси, а також зберігати відчуття сенсу життя. Здатність інтегруватися в колектив, ефективно взаємодіяти у межах спільноти чи суспільства, підтримувати професійну продуктивність та досягати сімейної самореалізації – усе це становить основу задоволеності життям як комплексного показника його якості.

У цьому контексті особливого значення набувають інструменти самозбереження, до яких належать щоденні ритуалізовані дії, спрямовані на підтримання життєвого ритму та стабільності особистості. Це можуть бути звичні й адаптивні методи самообслуговування, техніки самоконструювання поведінкових стратегій, а також методи підготовки до дій у критичних або екстремальних обставинах [2]. Подібні практики виконують не лише стабілізуючу функцію, сприяючи збереженню психоемоційної рівноваги, але й трансформуючу, оскільки забезпечують формування нових моделей поведінки, здатних підвищувати рівень особистої стійкості.

Узагальнення результатів аналізу сучасних наукових праць та статистичних даних дає змогу виокремити низку конкретних, емпірично підтверджених практик підтримання й відновлення індивідуального психологічного благополуччя, які зберігають свою ефективність навіть у контексті повномасштабної воєнної агресії російської федерації проти України. До таких належать:

- щоденні стабілізуючі практики, що ґрунтуються на рутинних домашніх справах та побутових діях, які забезпечують відчуття структурованості повсякденності й зменшують рівень тривожності;

- сімейно-комунікативні взаємодії, спрямовані на підтримання емоційного зв'язку та взаємної підтримки між членами родини;

- професійно-орієнтовані практики, що включають пошук ресурсів і допомоги в межах трудової діяльності або навчального процесу, сприяючи збереженню відчуття компетентності та соціальної включеності;

- волонтерська активність, яка може проявлятися у залученні до допомоги військовослужбовцям, підтримці соціально вразливих груп (зокрема осіб із інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, мешканців окупованих територій), а також у догляді за безпритульними тваринами;

- рефлексивно-розвивальні підходи, що передбачають критичне осмислення власного життєвого досвіду, актуалізацію раніше набутого досвіду самоконтролю, формування відповідальності за майбутнє, готовність до добровільних змін та цілеспрямований пошук підтримки для ухвалення виважених рішень;

- патріотично зорієнтовані практики, в межах яких індивід відновлює відчуття особистісної цілісності через глибоке переживання національної єдності, віри в перемогу та гордості за героїзм захисників;

– духовні практики, що можуть включати релігійні, медитативні або інші внутрішньо орієнтовані форми діяльності, спрямовані на гармонізацію внутрішнього стану.

Водночас поява нових викликів, зумовлених екстремальними умовами воєнного часу, об'єктивно висуває вимогу до пошуку інноваційних соціально-психологічних механізмів, здатних забезпечити збереження психічного здоров'я та сприяти дотриманню принципів здорового способу життя, особливо в молодіжному середовищі. Одним із перспективних підходів у цьому напрямі є практика усвідомленості, яка, згідно з результатами сучасних досліджень, може виконувати роль ефективного протидійного чинника щодо поширених психоемоційних розладів, таких як нав'язливі думки, підвищена тривожність, надмірне занепокоєння, страх та емоційна агресивність [3].

Глобальна пандемія, з якою зіткнулося людство на початку XXI століття, стала каталізатором інтенсифікації наукових досліджень, спрямованих на вивчення чинників і механізмів формування здоров'я збережувальної поведінки, зокрема залежності її характеру від особливостей стилю життя представників різних вікових та професійних груп. У межах цієї проблематики особлива увага акцентується на необхідності цілеспрямованого формування у молодіжному середовищі комплексу здорових звичок, оскільки саме в юнацькому та ранньому дорослому віці закладаються й закріплюються життєво важливі поведінкові моделі та навички, які визначають рівень фізичного, психічного й соціального благополуччя у перспективі майбутнього життя.

Водночас слід наголосити, що схильність до засвоєння деструктивних моделей поведінки та розвитку шкідливих звичок нерідко активізується у період здобуття освіти, коли молода людина проходить крізь фазу інтенсивних трансформацій, пов'язаних як із біологічним дозріванням,

так і з переосмисленням соціальних ролей. Студентське життя, у цьому контексті, можна розглядати як своєрідну кризову фазу, що супроводжується змінами у поведінці, безпосередньо пов'язаних зі здоров'ям. Наукові дослідження [4; 5] засвідчують, що серед молоді поширені численні прояви нездорового способу життя: тютюнопаління, нерациональне харчування, високий рівень стресу, недостатня фізична активність, ризикована сексуальна поведінка, схильність до травматизму та участі в актах насильства тощо. Подібні патерни поведінки чинять негативний вплив не лише на загальний стан здоров'я, а й на навчальну діяльність, що, у свою чергу, може зумовити ускладнення в подальшій професійній реалізації. Серед ключових чинників, які ускладнюють формування здоров'язберезувальної поведінки студентської молоді, дослідники виокремлюють низький рівень обізнаності з питань збереження здоров'я, а також відсутність або недостатню розвиненість здоров'язберігаючого середовища у закладах середньої та вищої освіти [6].

Забезпечення зростання якості здоров'я суспільства в цілому неможливе без активізації механізмів самозбереження особистості. Це передбачає свідоме запобігання небажаним процесам фізичного, психічного та морального характеру через розвиток адекватної самооцінки, дбайливого ставлення до власного здоров'я, підтримання належного рівня фізичної активності та підвищення здатності адаптуватися до впливу різних стресогенних чинників. Важливими є формування інтересу до збереження власного здоров'я, набуття звички здійснювати самоконтроль його стану, а також розвиток здатності критично переосмислювати й, за потреби, змінювати небажані аспекти індивідуального стилю життя. Оскільки студентська молодь перебуває на етапі інтенсивного формування особистісних цінностей, соціальних ролей та поведінкових моделей,

саме цей період стає визначальним у закріпленні як здорових, так і потенційно шкідливих звичок. Враховуючи складність взаємодії біологічних, психологічних і соціальних чинників, що впливають на спосіб життя, виникає необхідність не лише у теоретичному осмисленні феномену здоров'язбережувальної поведінки, але й у ретельному емпіричному її дослідженні.

Таблиця 1

Завдання та перспективи дослідження ставлення студентства до ведення здорового способу життя та умов його соціально-психологічної підтримки

Завдання дослідження	Наукове значення	Перспективи застосування результатів
Визначити рівень обізнаності студентів щодо компонентів здорового способу життя	Сприяє формуванню теоретичної бази знань про актуальний стан здоров'язбережувальної культури у студентському середовищі	Розробка освітніх програм і курсів, спрямованих на підвищення поінформованості та профілактику шкідливих звичок
Дослідити мотиваційні чинники, що впливають на формування здорових звичок	Дає змогу поглибити розуміння психологічних детермінант поведінки, пов'язаної зі здоров'ям	Створення психологічних тренінгів та мотиваційних проєктів у ЗВО
Виявити основні бар'єри та труднощі у підтриманні здорового способу життя	Формує емпіричну базу для аналізу соціально-психологічних і середовищних перешкод	Оптимізація умов навчального середовища та інфраструктури ЗВО
Оцінити рівень соціально-психологічної підтримки студентів у сфері здоров'язбереження	Поглиблює наукові уявлення про роль соціальної підтримки у формуванні здорової поведінки	Удосконалення системи студентського самоврядування та волонтерських програм підтримки
Встановити взаємозв'язок між стилем життя та успішністю навчання	Дозволяє комплексно оцінити вплив способу життя на інтелектуальну та професійну продуктивність	Використання даних для розробки програм адаптації та профілактики професійного вигорання серед студентів
Розробити рекомендації щодо ефективних методів соціально-психологічної підтримки	Формує практичні інструменти впливу на студентську молодь з метою підвищення рівня здоров'язбережувальної поведінки	Впровадження на рівні освітньої політики та практики у ЗВО

Джерело: розробка автора

Ефективність такого аналізу значною мірою залежить від обґрунтованого вибору методичного інструментарію, здатного відобразити як суб'єктивні установки студентів щодо здорового способу життя, так і об'єктивні умови їх соціально-психологічної підтримки. Саме коректно підібрана методика дозволяє виявити рівень обізнаності, мотиваційні детермінанти та бар'єри, що перешкоджають формуванню сталих здорових практик у молодіжному середовищі, а також визначити ті механізми підтримки, які будуть найбільш дієвими в умовах сучасних соціальних викликів.

Таким чином, дослідження ставлення студентства до ведення здорового способу життя та виявлення ефективних форм його соціально-психологічної підтримки потребує науково обґрунтованого підходу до відбору методів, що здатні забезпечити комплексність, глибину та валідність отриманих результатів.

Оскільки молодіжне середовище є динамічним, соціально активним і водночас вразливим до впливу зовнішніх та внутрішніх стресорів, дослідження ставлення студентства до ведення здорового способу життя та визначення умов його соціально-психологічної підтримки набуває не лише наукової, а й практичної значущості. Комплексне вивчення цього питання вимагає застосування методичного інструментарію, здатного не лише фіксувати фактичний рівень поінформованості та сформованості здоров'язбережувальної поведінки, але й виявляти мотиваційні, ціннісні та емоційні чинники, що її зумовлюють. Водночас обґрунтований підбір методик дозволяє забезпечити репрезентативність, достовірність і глибину отриманих результатів, створюючи підґрунтя для подальшої розробки ефективних програм підтримки студентів у збереженні фізичного, психологічного та соціального благополуччя. Таким чином, пропозиція актуальних методів дослідження має бути спрямована на комплексний аналіз проблеми,

поєднуючи кількісні та якісні підходи для максимально повного розкриття її змісту та виявлення практичних шляхів оптимізації соціально-психологічних умов розвитку здорового способу життя у студентської молоді.

Враховуючи актуальність проблеми та необхідність комплексного підходу до її вивчення, нами було сформовано цілісний дослідницький інструментарій, спрямований на багатовимірний аналіз ставлення студентської молоді до ведення здорового способу життя та визначення умов її соціально-психологічної підтримки. Запропонований набір методик дозволяє оцінити як поведінкові, так і психоемоційні аспекти здоров'язбереження, а також виявити внутрішні ресурси особистості, що сприяють підтриманню високого рівня благополуччя.

У межах даного підходу доцільним є використання таких методів дослідження:

1. Орієнтована оцінка здорової поведінки – для визначення рівня сформованості та стабільності здоров'язбережувальних звичок.

2. Аутоаналітичний опитувальник здорової особистості – для самооцінки стану власного здоров'я та аналізу індивідуальних ресурсів його підтримки.

3. Опитувальник «Стабільність психічного здоров'я – коротка форма» (The Mental Health Continuum – Short Form) К. Кіза у адаптації Е. Л. Носенко та А. Г. Четверик-Бурчак – для оцінки рівня психологічного благополуччя, стійкості та позитивного функціонування особистості.

4. Шкала благополуччя (BBC Well-being Scale) – для комплексного вимірювання рівня загального благополуччя, що включає емоційний, когнітивний та соціальний компоненти.

Таким чином, зазначений інструментарій забезпечує цілісне уявлення про особливості ставлення студентів до здорового способу життя та дає змогу окреслити напрями ефективної соціально-психологічної підтримки молоді.

Перший із використаних у дослідженні інструментів передбачає застосування чітко сформульованих запитань, спрямованих на оцінювання індивідуальних особливостей ставлення студента до власного здоров'я. Відповіді респондентів мають кількісне відображення у вигляді визначеної кількості балів, що дає змогу після підрахунку сумарного результату визначити індивідуальний рівень прихильності до здорового способу життя та сформулювати уявлення про власне ставлення до нього. Такий підхід сприяє усвідомленню наявності або відсутності проблемних аспектів у способі життя, а також ідентифікації потенційних ризиків, пов'язаних із його підтриманням.

Друга методика побудована на принципі відвертості під час надання відповідей на запитання. При цьому стверджувальна відповідь («так») оцінюється у три бали, тоді як заперечна («ні») – в один бал. Процес оцінювання має на меті не стільки кількісне вимірювання рівня особистісної зрілості, що саме по собі є методологічно дискусійним, скільки стимулювання глибокого самоаналізу. У результаті респонденти отримують змогу переосмислити власний внутрішній світ, ідентифікувати ті риси, які потребують змін, сформулювати перелік бажаних особистісних надбань та визначити аспекти, від яких доцільно відмовитися.

З метою комплексного вивчення психологічного здоров'я студентської молоді як невід'ємного елементу здорового способу життя до методичного інструментарію було включено опитувальник «Стабільність психічного здоров'я – коротка форма» (The Mental Health Continuum – Short Form), що забезпечує операціоналізацію поняття «mental health» у термінах частоти переживання респондентом ознак психологічного, соціального та суб'єктивного благополуччя [6]. Наукові джерела засвідчують, що подібне трактування психічного здоров'я ґрунтується на концепції, згідно з якою психічно здорові особи характе-

рижуються не лише відсутністю клінічно виражених розладів, але й наявністю стабільного відчуття задоволеності життям, ознак позитивного функціонування, а також усвідомленням власної психологічної благополучності та соціальної адаптованості.

Ще одним інструментом, залученим до дослідження, є методика «BBC Wellbeing Scale», яка містить 24 запитання, розподілені на три шкали – фізичного здоров'я та благополуччя, міжособистісних стосунків і психологічного благополуччя.

Шкала психологічного благополуччя спрямована на вивчення таких характеристик: наявність життєвих цілей, довіра до власних переконань і суджень, здатність із оптимізмом дивитися у майбутнє, відчуття контролю над життям, можливість вільно реалізовувати власні наміри, особистісне зростання, задоволення собою та власними досягненнями, позитивна оцінка особистого і сімейного життя, прийняття власної зовнішності, уміння отримувати задоволення від повсякденних подій [7].

Шкала фізичного здоров'я та благополуччя охоплює такі індикатори, як задоволеність станом фізичного здоров'я, якістю сну, наявністю можливостей для занять спортом та активного відпочинку, рівнем доступу до медичних послуг, а також задоволеність власною працездатністю.

Шкала міжособистісних стосунків фіксує рівень задоволеності дружніми та особистими взаєминами, ступінь психологічного комфорту у взаємодії з оточенням, наявність соціальної підтримки у випадку виникнення проблемних ситуацій, а також задоволеність матеріальними ресурсами, необхідними для задоволення основних потреб.

Пропоновані методики комплексно охоплюють ключові аспекти фізичного, психологічного та соціального благополуччя, забезпечуючи можливість не лише кількісної оцінки окремих показників, а й глибокого самоаналізу

респондентів. Їхня багатокomпонентна структура та акцент на рефлексивній складовій сприяють формуванню усвідомленого ставлення до власного здоров'я, виявленню потенційних ризиків та визначенню напрямів для особистісного зростання. Таким чином, застосування зазначених інструментів можна вважати дієвим та результативним для досягнення поставлених цілей дослідження.

Перспективи подальших наукових розвідок убачаються у розширенні вибірки та репрезентативності досліджуваних груп, інтеграції якісних методів аналізу для глибшого розкриття індивідуального досвіду, а також у порівнянні результатів за різних соціокультурних і вікових умов. Додаткову увагу варто приділити дослідженню динаміки змін психологічного благополуччя впродовж навчання та під впливом кризових ситуацій, що дозволить удосконалити програми підтримки та збереження здоров'я студентської молоді.

Список використаних джерел:

1. Афанасенко В., Апухтіна В. Формування мотиваційного ставлення до здоров'я. *Psychology Travelogs*. 2023. № 4. С. 61–69.
2. Данилко В., Кравченко А. Формування здорового способу життя студентської молоді засобами фізичного виховання. *Теорія і практика фізичної культури і спорту* 1. 2023 р. 55–61.
3. Седашева С., Седашев Я. Психологічні аспекти здорового способу життя. *Гуманізація навчально-виховного процесу*. 2020. № 1(99). С. 351–358.
4. Жданова О. В., Слабкий Г. О., Потокій Н. Й. Концептуальні підходи до забезпечення здорового способу життя студентської молоді. *Вісник*. 2020. №2 (84). С. 4–9
5. Шепітько В. І. Формування, культура та адаптаційні проблеми здорового способу життя у сучасній молоді України. *Матеріали XIII Міжнародної конференції «Мультидисциплінарні дослідження, інновації та результати»*. Прага, 2022. С. 504–510.
6. Федченко К. Формування ціннісного ставлення до здоров'я особистості як психолого-педагогічна проблема. *Освітній простір України*. 2019. № 16. С. 186–192.
7. Хлонь О. Мотивація до здорового способу життя студентів та викладачів вищих навчальних закладів України в контексті історичних традицій. *Вісник*. 2018. С. 145–151.

Наукове видання

ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

КОЛЕКТИВНА МОНОГРАФІЯ

Підписано до друку 29.09.2025 р.
Формат 60x84 ¹/₁₆. Гарнітура SchoolBook.
Папір офсетний. Друк на дублюкаторі.
Умов. друк. арк. 16,7. Облік.-вид. арк. 14,9.
Тираж 300 прим.

Видавець та виготовлювач
Західноукраїнський національний університет
вул. Львівська, 11, м. Тернопіль 46009

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців ДК № 7284 від 18.03.2021 р.*

Віддруковано ФО-П Шпак В. Б.
Свідоцтво про державну реєстрацію:
Серія В02 № 924434 від 11.12.2006 р.
Свідоцтво платника податку: Серія Е № 897220
м. Тернопіль, вул. Просвіти, 6.
тел. 8 097 299 38 99, (0352) 422-388
E-mail: tooums@ukr.net