



# РИНОК ПРАЦІ:

## ПРІОРИТЕТИ ТА СТРАТЕГІЇ ПОВОЄННОЇ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Збірка тез доповідей

Міжнародної науково-практичної конференції

15 травня 2025 р.



**Академія праці,  
соціальних відносин і  
туризму**

**Збірка тез доповідей**

**Міжнародної науково-  
практичної конференції**

**РИНОК ПРАЦІ:  
ПРІОРИТЕТИ ТА СТРАТЕГІЇ  
ПОВОЄННОЇ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ  
ІНТЕГРАЦІЇ**

**15 травня 2025 р.**

**Україна, м. Київ**

УДК 331.5

ББК 595

DOI: 10.5281/zenodo.16932446

**Усі матеріали друкуються в авторській редакції.** Автори публікацій несуть відповідальність за достовірність фактичних даних і мовностилістичний рівень матеріалів.

Ринок праці: пріоритети та стратегії повоєнної європейської інтеграції : тези доповідей учасників Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 15 травня 2025 р.). Академія праці, соціальних відносин і туризму / за заг. ред. : В. Б. Сухомлина, Г. А. Пріба . Київ: Академія праці, соціальних відносин і туризму, 2025. 494 с.

**Укладачі:** Коваленко С. Д., Федоришина Ю. Р.

У збірнику розміщено тексти наукових доповідей, присвячених дослідженню пріоритетів та стратегії повоєнної європейської інтеграції ринку праці в Україні та світі. Розраховано на науковців, фахівців у галузі права, соціології, економіки, психології, публічного управління та обслуговування, аспірантів, студентів та всіх, хто цікавиться питаннями розвитку ринку праці.

© Академія праці, соціальних відносин і туризму, 2025

© Колектив авторів, 2025

**ЗМІСТ****СЕКЦІЯ 1  
ЕКОНОМІКА****ГОРБАТЕНКО С. В.**ВПЛИВ ІНТЕРНЕТ-МЕРЕЖ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ГОСПОДАРСЬКОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ..... 18**ГУЛЯЄВА Л. П.**ЄВРОПЕЙСЬКА ЗЕЛЕНА ПОЛІТИКА ТА СТАЛІ ФІНАНСИ: АДАПТАЦІЯ  
ВИПУСКНИКІВ УКРАЇНСЬКИХ УНІВЕРСИТЕТІВ ДО  
ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ ДО СТАЛОЇ  
ЕКОНОМІКИ..... 22**ДУБРОВА О. В.**ДЕТЕРМІНАНТИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ  
В УМОВАХ ВІЙНИ..... 25**ДУРАЄВ Д. В.****ГОЛУБЄВ О. В.**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВІ ЦИФРОВИХ ДАНИХ:  
ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ HR-АНАЛІТИКИ В ПОВОЄННІЙ  
УКРАЇНІ..... 29**ДУРАЄВ О. В.****ЧОРНОДІД І. С.**СТРУКТУРНА ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ В УМОВАХ  
ПОВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ: СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ТА ВИКЛИКИ ..... 33**ДУРАЄВА В. С.****ВАСИЛЕЦЬ Н. М.**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ  
ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ: ВИКЛИКИ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРІВ НОВОГО  
ПОКОЛІННЯ ..... 37**ІВАНЧЕНКО І. А.**СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ІНСТИТУЦІЙНИМИ  
ІНВЕСТОРАМИ В НОВИХ ЕКОНОМІЧНИХ РЕАЛІЯХ УКРАЇНИ ..... 41

**КОБЗИСТА О. О.**

ПОДАТКОВІ ЗМІНИ 2024 РОКУ: МОЖЛИВІ НАСЛІДКИ ДЛЯ  
ПІДПРИЄМЦІВ УКРАЇНИ ..... 45

**КОВАЛЕНКО Д. В.**

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ І ТРАНСФОРМАЦІЯ ІТ-РИНКУ ПРАЦІ: ГЛОБАЛЬНІ  
ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ..... 50

**КОЛЄДІНА К. О.****ЧЕРЕВКО Е. В.**

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ТА  
НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ..... 55

**КОЛІСНИК О. О.**

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В  
УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ..... 60

**КРАТ А. В.**

РОЗВИТОК ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ (ФОНДІВ) ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ  
ВІЙНИ..... 64

**КРЯЧКО Д.В.**

РЕГУЛЮВАННЯ В ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ  
В УМОВАХ ВІЙНИ..... 68

**КУЖИМ Ю.С.**

ОСОБЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ВІЙНИ ..... 72

**ЛЕОНТЬЄВА Т.В.**

СУЧАСНІ МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЇХ РОЛЬ В ПРОСУВАННІ  
ТОВАРІВ ТА ПОСЛУГ ..... 76

**ЛІПКАН А. В.**

ФАХІВЦІ З МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ – МАЙБУТНЄ НА РИНКУ ПРАЦІ  
УКРАЇНИ ..... 80

**МАЙКО А. В.**

ІНВЕСТИВАННЯ У ВІЙСЬКОВО-ПРОМИСЛОВИЙ КОМПЛЕКС УКРАЇНИ  
ПІД ЧАС ВІЙНИ ..... 85

**НЕЧИТАЙЛО А.В.**

ПРО ПРОДУКТОВИХ КОМПАНІЙ: ВПЛИВ НА ПОДАЛЬШИЙ  
РОЗВИТОК ..... 89

**ОНИЩИК А. В.****ДЯЧЕНКО О.В.**

ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ В СИСТЕМІ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ:  
ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ПРАЦІВНИКІВ..... 93

**ПАСІЧНИК Т. Ю.**

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В  
УМОВАХ ВІЙНИ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ..... 96

**ПЕКІН А. Ю.****БІЛОСТОЦЬКА А. С.**

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ ..... 99

**ПЕКІН А. Ю.****КУЧЕРЕНКО А. І.**

ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК СКЛАДОВОЇ  
ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ..... 104

**ПЕКІН А. Ю.****ЩЕРБАЧЕНКО Д.В.**

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В МІНЛИВИХ УМОВАХ  
ФУНКЦІОНУВАННЯ..... 108

**ПЕТРЕНКО В. А.**

ОСОБЛИВОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ВИРОБНИЧО-  
ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ЛІСОВОЇ ГАЛУЗІ В  
УМОВАХ ВІЙНИ..... 113

**ПЕТРЕНКО В. М.**

ПРОБЛЕМИ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ ТА  
МОЖЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ВІДНОВЛЕННЯ ..... 117

**ПИСАРЕНКО Н. В.**

НЕЙРОМАРКЕТИНГ У СТРАТЕГІЯХ PR-КОМУНІКАЦІЙ: ІНСТРУМЕНТИ  
ЕМОЦІЙНОГО ВПЛИВУ ..... 120

**РЄЗВОВ О. В.**

ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ  
СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ  
НЕСТАБІЛЬНОСТІ..... 123

**СТЕФАНЮК Є.О.**

«РОЗУМНІ МІСТА» ТА SMART-КОМУНАЛЬНІ СЕРВІСИ ЯК СКЛАДОВІ  
ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ  
УКРАЇНИ ..... 127

**СУЩЕНКО В. М.**

ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ДІЇ  
ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ ..... 132

**ТУРЛО Н. П.****ЛІТВІН А.Ю.**

МОЛОДІЖНЕ БЕЗРОБІТТЯ В УКРАЇНІ: СТРУКТУРНІ ВИКЛИКИ ТА  
СТРАТЕГІЇ ПОДОЛАННЯ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ  
ТУРБУЛЕНТНОСТІ..... 136

**ФЕДОРИШИНА Ю. Р.**

РОЗВИТОК ФОНДОВОГО РИНКУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО  
ВІДНОВЛЕННЯ ТА ПІДТРИМКИ ЗАЙНЯТОСТІ..... 140

**ХИМИЧ І.Г.****СОРОКІВСЬКА О.А.**

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ: ЗАПОРУКА ПІДТРИМКИ БІЗНЕСУ ..... 146

**ХОМ'ЯКОВА К. О.**

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ТА СУЧАСНИЙ МАРКЕТИНГ ..... 151

**ШЕРЕМЕТ С. В.**

ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПРОЦЕС ТА ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ НА МАКРО-, МЕЗО- ТА МІКРОРІВНЯХ..... 156

**ШУМІЛІН А. О.**

УДОСКОНАЛЕННЯ РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ..... 161

**ЩИПАНСЬКИЙ В.П.**

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛІСОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ ..... 166

**СЕКЦІЯ 2****ПСИХОЛОГІЯ ТА СОЦІАЛЬНА РОБОТА****БЕГЕЗА Л. Є.****КАНАФОЦЬКА Л. М.**

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ПІДЛІТКІВ..... 170

**БЕГЕЗА Л. Є.****ЯРЕМЕНКО Л. М.****ЖУК А. В.**

ПСИХОЕМОЦІЙНА СТІЙКІСТЬ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ..... 174

**БИЧУК М. І.**

ЯКІСТЬ ЖИТТЯ ТА СОЦІАЛЬНА ПІДТРИМКА КЛІЄНТОК З ТРИВОЖНИМИ СТАНАМИ У СТОМАТОЛОГІЧНОЇ КЛІНІКИ В УМОВАХ ТРАВМАТИЧНИХ ПОДІЙ ..... 177

**БОРЕЦЬ О. А.****ЛИТВИНЕНКО С. В.**

ПСИХОЛОГІЧНА АДАПТАЦІЯ ВИМУШЕНИХ ЕМІГРАНТІВ: МІЖДИСЦИПЛІНАРНИЙ АНАЛІЗ ФАКТОРІВ І МЕХАНІЗМІВ..... 183

**БОРЕЦЬ О. А.**

**СИНІЦЬКА О. Ю.**

РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ЯК ЗАСІБ ДО ПОДОЛАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО  
ВИГОРАННЯ У МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ..... 187

**БОРЕЦЬ О. А.**

**ШАКУН В. С.**

ВПЛИВ САМООЦІНКИ НА ЖИТТЄВІ ПЕРСПЕКТИВИ ОСОБИСТОСТІ ... 192

**ГІЛЬПЕРТ В. В.**

**ГІЛЬПЕРТ Н. М.**

ІНТЕГРАЦІЯ ПСИХОСОЦІАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ В ПОЛІТИКУ  
БЕЗПЕКИ ПРАЦІ ..... 197

**ГОНЧАРЕНКО Н.М.**

МІЖНАРОДНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПСИХОЛОГА..... 203

**ЖИГИНАС Ю. Б.**

ВОЄННИЙ СТАН ЯК ЧИННИК АГРЕСИВНОЇ ДЕВІАНТНОЇ ПОВЕДІНКИ У  
ПІДЛІТКІВ ..... 205

**ІСАК А. М.**

ПСИХОЛОГІЧНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ В СИТУАЦІЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА  
РИЗИКУ ПЕРСОНАЛУ АГРОІНДУСТРІЇ..... 209

**КАРАГОДІНА О. Г.**

ТЕХНОЛОГІЇ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ОСВІТНЬОЇ ПІДГОТОВКИ  
ФАХІВЦІВ СФЕРИ ПСИХІЧНОГО ЗДОРОВ'Я У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ  
ОСВІТИ ..... 214

**ЛОСІЄВСЬКА О. Г.**

**МОРОЗОВА О. В.**

РОЗВИТОК РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ОСОБИСТОСТІ ТЕХНІКАМИ АРТТЕРАПІЇ  
В УМОВАХ СТРЕСУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ..... 219

**ЛОСІЄВСЬКА О. Г.**

**ЛУЦЕНКО П. С.**

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ РОЗВИТКУ WORK LIFE  
BALANCE ..... 223

**МАМЕДОВ О. О.**

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ КОПІНГ-МЕХАНІЗМІВ ПЕРСОНАЛУ  
ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ..... 228

**МАРКОВЕЦЬ О. С.**

СОЦІАЛЬНА ІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ СОЦІАЛЬНОЇ  
РОБОТИ: УКРАЇНСЬКИЙ ШЛЯХ У ЄВРОПЕЙСЬКОМУ КОНТЕКСТІ ..... 234

**МІЛЮТІНА К. Л.**

**ГАВРИЛЮК Л. А.**

ПСИХОЛОГІЧНА ГОТОВНІСТЬ ЖІНОК ДО МАТЕРИНСТВА ..... 237

**МІЛЮТІНА К. Л.**

**ПОЛЩУК В. В.**

АДАПТАЦІЯ МЕТОДИКИ SOCIAL COGNITIONS  
QUESTIONNAIRE SCQ ..... 242

**МІЛЮТІНА К. Л.**

**ЯНЧЕНКО В.**

АДАПТАЦІЯ ОПИТУВАЛЬНИКІВ СТРУКТУРНИХ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНИХ  
ЕГО-СТАНІВ ОСОБИСТОСТІ ..... 245

**МІЩЕНКО Д. А.**

ПРОФЕСІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ АГРОБІЗНЕСУ В  
ДОВГОТРИВАЛИХ КРИЗОВИХ УМОВАХ ..... 250

**СЕМИГІНА Т. В.**

ВІД ВРАЗЛИВОСТІ ДО МОЖЛИВОСТЕЙ: НОВІ КОМПЕТЕНТНІСНІ  
ВИКЛИКИ ДЛЯ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ В КОНТЕКСТІ ВІЙНИ ТА  
ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ..... 255

**СУДАКОВ М. В.**

ТРАНСФОРМАЦІЯ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА НОВІ КОНТУРИ РИНКУ ПРАЦІ .. 260

**ТЕСЛЕНКО В.В.**

СУЇЦИД ЯК АКТУАЛЬНА ПРОБЛЕМА СУЧАСНОЇ МОЛОДІ..... 263

**ТРУЩЕНКО І. О.**науковий керівник: **БЕГЕЗА Л. Є.**ПСИХОЛОГІЧНА АДАПТАЦІЯ МОЛОДІ ДО УМОВ РИНКУ ПРАЦІ В  
ПОВОЄННІЙ УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ..... 268**СЕКЦІЯ 3****ТУРИЗМУ, ТЕХНОЛОГІЙ ТА СЕРВІСУ В ГОТЕЛЬНО-  
РЕСТОРАННОМУ СЕГМЕНТІ****МАЛИНОВСЬКА О. Ю.****ПАВЕЛЬЧУК Є. М.**РИНОК ПРАЦІ У СФЕРІ ТУРИЗМУ УКРАЇНИ В УМОВАХ  
ЕКЗИСТЕНЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ ..... 272**МІХО О. І.****МІСЮРА С. О.**ДІЛОВИЙ ТУРИЗМ У КИЇВСЬКІЙ ОБЛАСТІ: СУЧАСНИЙ СТАН,  
ІНФРАСТРУКТУРНІ МОЖЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ НА  
ШЛЯХУ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ..... 277**МІХО О. І.****ПАСАЙЛЮК С. М.**РОЛЬ НПП «ГУЦУЛЬЩИНА» У ВІДНОВЛЕННІ ТУРИЗМУ ТА РЕКРЕАЦІЇ В  
ПОВОЄННІЙ ПЕРІОД ..... 280**ПАВЕЛЬЧУК Є. М.****МАЛИНОВСЬКА О. Ю.**ГОТЕЛЬНИЙ БІЗНЕС УКРАЇНИ У 2021-2024 РОКАХ: КРІЗЬ  
ВИПРОБУВАННЯ ДО ВІДНОВЛЕННЯ ..... 284**САПЄЛКІНА З. П.**РЕЛІГІЙНИЙ СЕГМЕНТ НА РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ  
УКРАЇНИ ..... 289

**СОКОЛ Т. Г.**ТЕРИТОРІАЛЬНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ  
В УКРАЇНІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ..... 293**СЕКЦІЯ 4****ГУМАНІТАРНІ ТА ЛІНГВОДИДАКТИЧНІ ПАРАДИГМИ В  
ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСАХ СУЧАСНОСТІ****КОВАЛЕНКО С. Д.**РИНОК ПРАЦІ В УМОВАХ ДЕМОГРАФІЧНИХ ЗМІН: СТРАТЕГІЯ  
ІНТЕГРАЦІЇ ВРАЗЛИВОЇ ГРУПИ СТАРШОГО ВІКУ ..... 297**ЛІПКАН О. С.**ВИМОГИ ДО КОМПЕТЕНЦІЙ СУЧАСНИХ СЦЕНАРИСТІВ В УМОВАХ  
ТРАНСФОРМАЦІЇ АУДІОВІЗУАЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ І РОЗБУДОВИ  
ПОВОЄННОЇ УКРАЇНИ ..... 303**ОРЕЛ О. О.**FEATURES OF THE IMPLEMENTATION OF THE LEXICAL APPROACH IN  
TEACHING FOREIGN LANGUAGES TO STUDENTS OF NON-  
PHILOLOGICAL SPECIALITIES..... 309**ПЕТЬКО Л. В.**ВИКОРИСТАННЯ МУЛЬТИМЕДІА У НАВЧАННІ ІМ ЗА ПРОФЕСІЙНИМ  
СПРЯМУВАННЯМ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ..... 312**СМАЛЬ О. Л.**УКРАЇНСЬКА МОВА ЯК ПОКАЗНИК ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ КУЛЬТУРИ  
ПРАЦІВНИКА ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ..... 317**СНАПКОВА Н. П.**РОЗГЛЯД З МАЙБУТНІМИ ОФІЦЕРАМИ ЗСУ ЗАХИСТУ ЛЮДИНИ У  
ЦИВІЛЬНО-ВІЙСЬКОВІЙ ВЗАЄМОДІЇ В ЧАСИ ВІЙНИ ..... 321**ТЕТЕРУК С. П.**DEVELOPING SOCIAL RESPONSIBILITY IN COMPETENCY BASED  
LANGUAGE TEACHING ..... 326

**СЕКЦІЯ 5****СЕКЦІЯ ЦИВІЛЬНОГО, ТРУДОВОГО ТА ГОСПОДАРСЬКОГО ПРАВА****БОЖОК Р. Ю.**ВІЙСЬКОВИЙ ОБЛІК НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ  
ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ..... 329**КОКОШ Р. Г.**ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ  
ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ..... 333**МЕЛЬНИК В. П.****МЕЛЬНИК О. Я.**ОКРЕМІ АСПЕКТИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ КОНВЕНЦІЇ ООН ПРО ПРАВА ОСІБ  
З ІНВАЛІДНІСТЮ В УКРАЇНІ ..... 337**ПУХЛЯК Є. С.**

РОЛЬ ЮРИСТІВ У РОЗБУДОВІ ДЕМОКРАТИЧНОЇ ДЕРЖАВИ..... 341

**ЦИГАНЧУК Н. А.**ПРО НЕОБХІДНІСТЬ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ  
ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ..... 346**СЕКЦІЯ 6****СЕКЦІЯ КРИМІНАЛЬНОГО ПРАВА, ПРОЦЕСУ ТА  
КРИМІНАЛІСТИКИ****ЛЕВ Р. В.**ДЕЯКІ ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ, ЩО ВИНИКАЮТЬ НА СТАДІЇ  
ДОСУДОВОГО РОЗСЛІДУВАННЯ КРИМІНАЛЬНИХ ПРАВОПОРУШЕНЬ  
ВЧИНЕНИХ СЛУЖБОВИМИ (ПОСАДОВИМИ) ОСОБАМИ ЮРИДИЧНИХ  
ОСІБ ПУБЛІЧНОГО ПРАВА..... 351**СЕКЦІЯ 7****СЕКЦІЯ КОНСТИТУЦІЙНОГО, АДМІНІСТРАТИВНОГО ТА  
ФІНАНСОВОГО ПРАВА****ДОМБРОВСЬКА О. В.**

ІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНИ ДО ЄС: АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТА СТРАТЕГІЧНІ

РІШЕННЯ.....	357
<b>ЖУРАВЕЛЬ Я. В.</b>	
<b>МЕЛЬНИК М.П.</b>	
НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЗА ПОРУШЕННЯ ПРАВИЛ ЕТИКИ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	362
<b>ЗАЯНЧУКОВСЬКИЙ С. О.</b>	
АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ПРОХОДЖЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ.....	365
<b>ЗЛЕНКО А. В.</b>	
АДМІНІСТРАТИВНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У СФЕРІ ПРАЦІ: ПРОБЛЕМИ ПРАВЗАСТОСУВАННЯ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ.....	368
<b>ІВАНИШИН І. Б.</b>	
РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....	371
<b>ЛЕБІДЬ Т. І.</b>	
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНСТИТУЦІЙНОГО ПРАВА НА ПРАЦЮ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ.....	376
<b>МЕЛЬНИК П. В.</b>	
ЩОДО ПИТАННЯ ПЕНСІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СЛУЖБОВЦІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ.....	380
<b>СУХОМЛИН В. Б.</b>	
<b>НАСТЮК А. А.</b>	
ВПРОВАДЖЕННЯ ХРИСТІЯНСТВА ЯК ГОЛОВНИЙ ФАКТОР ЗАРОДЖЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В КИЄВІ.....	384
<b>ШЕВЧЕНКО О. О.</b>	
ІНТЕГРАЦІЯ ПРОВІДНИХ МЕТОДІВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ КОНТРОЛЮ ЗА РАЦІОНАЛЬНИМ ВИКОРИСТАННЯМ ЗЕМЕЛЬНИХ ДІЛЯНОК У КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ.....	392

## СЕКЦІЯ 8

## ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

**БІРЮК І. В.**

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ ВИЩОЇ ОСВІТИ  
В СУЧАСНИХ УМОВАХ ..... 397

**БОГОДИСТИЙ К. О.**

РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ КАДРОВОЇ  
ПОЛІТИКИ: ВІДПОВІДІ НА ВИКЛИКИ РИНКУ ПРАЦІ ПІСЛЯ ВІЙНИ ..... 402

**ВАСИЛЬЄВА Н. В.**

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ У СФЕРІ ПРАЦІ  
В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ..... 406

**ГЛУСЬ Д. І.**

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ПІДТРИМКОЮ В КОНТЕКСТІ  
ЗАЙНЯТОСТІ: ДОСВІД ВІЙСЬКОВИХ АДМІНІСТРАЦІЙ У ВОЄННИЙ І  
ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОДИ..... 409

**ДІДЕНКО О. Г.**

РИНОК ПРАЦІ ЯК ФАКТОР ВПЛИВУ НА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ  
СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ..... 412

**КАЧАН Я. В.**

СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИЙ ВИМІР ПОЛІТИКИ ЗАЙНЯТОСТІ:  
СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ДЛЯ УКРАЇНИ ПІСЛЯ ВІЙНИ ..... 415

**КЕБА О. О.**

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ЖИТЛА..... 419

**КРАСІВСЬКИЙ Д. О.**

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОЛІТИЧНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В ДОВОЄННИЙ  
ПЕРІОД..... 421

**КРАСІВСЬКИЙ Д. О.****РЕВУН І. І.**

СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО ТА ЙОГО РОЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ  
СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ..... 425

**ЛАХИЖА М. І.**

ПИТАННЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН У  
ПОСТКОМУНІСТИЧНИХ КРАЇНАХ У ДОСЛІДЖЕННЯХ ВЧЕНИХ  
КАФЕДРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ  
АКАДЕМІЇ ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНИХ ВІДНОСИН ТА ТУРИЗМУ ..... 429

**ЛОБАНОВА Н. І.****ЦИГАНЧУК Н.А.**

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР  
МОДЕРНІЗАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ ..... 432

**НОСКОВ О. М.**

ПРОБЛЕМАТИКА ОПТИМІЗАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ В УМОВАХ КРИЗИ ТА  
ВІДБУДОВИ ..... 437

**ОМЕЛЬЧЕНКО О. О.**

ПЕРСПЕКТИВА РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В  
ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД ..... 440

**ОТРИШКО Д. О.**

ВПЛИВ РЕФОРМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА ЗАЙНЯТІСТЬ У МЕДИЧНІЙ  
СФЕРІ УКРАЇНИ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ..... 443

**ПРОДАНИК В. М.**

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СТВОРЕННІ  
НОВИХ РОБОЧИХ МІСЦЬ: ПОТЕНЦІАЛ ТА РИЗИКИ ДЛЯ  
ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОГО РУХУ УКРАЇНИ ..... 446

**СОБЧЕНКО О. С.**

ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЯК ПЕРЕДУМОВА  
ЕФЕКТИВНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ДО РИНКУ ПРАЦІ ЄС ..... 451

## СЕКЦІЯ 9

ПРОФЕСІЙНІ СПІЛКИ І РИНОК ПРАЦІ: НАЦІОНАЛЬНИЙ І  
МІЖНАРОДНИЙ ВИМІРИ**ВОРОТІН В. Є.****ЧЕРНОВ С. І.**ІНСТИТУЦІЙНЕ ВІДНОВЛЕННЯ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ: СТРАТЕГІЧНІ  
ОРІЄНТИРИ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ..... 454**ГОЛОТІН І. Г.**

ПОВОЄННИЙ РИНОК ПРАЦІ: ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ... 459

**ДОБРОВОЛЬСЬКА Г. О.**РОЛЬ МЕДІАГРАМОТНОСТІ У ФОРМУВАННІ СУЧАСНОГО ІМІДЖУ  
ПРОФСПЛОК УКРАЇНИ..... 462**ДОМАРАЦЬКА Д. Я.****ЯСЬКО Ю. І.**ВПЛИВ ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК ПРАЦІ В  
УМОВАХ ВІЙНИ..... 466**ЖИГАЛО А. В.****ВАСИЛЬЧУК Є. О.**ПОЛІТИКА ПОКРАЩЕННЯ УМОВ ТРУДОВОГО ЖИТТЯ В СУЧАСНУ  
ЕПОХУ ТА ПІСЛЯ ВІЙНИ..... 469**ІВАЩЕНКО Т. О.****ІЛЬЧЕНКО О.О.**РОЗВИТОК ПРОГРАМ СТАЖУВАННЯ СТУДЕНТІВ ЯК ОДИН З ШЛЯХІВ  
ПОДОЛАННЯ КАДРОВОЇ КРИЗИ В УКРАЇНІ..... 474**ЛІПКАН В.А.**ПРІОРИТЕТИ ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЧНОЇ ЕЛІТИ В  
УМОВАХ ПОВОЄННОЇ УКРАЇНИ ..... 479

**МІЩЕНКО К. С.**

СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО ТА СОЦІАЛЬНИЙ ДІАЛОГ ЯК  
ІНСТРУМЕНТИ ЗАХИСТУ ТРУДОВИХ І СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ  
ПРАВ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ..... 485

**ТАТАРИНОВА Л. Г.**

ПРОФСПІЛКА ЯК ІНСТИТУЦІЯ КРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ: ЗБЕРЕЖЕННЯ  
ТРУДОВИХ ПРАВ У ЗОНІ ПРАВОВОЇ ТИШІ ..... 491

## СЕКЦІЯ 1

# ЕКОНОМІКА

**ГОРБАТЕНКО С. В.**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

### **ВПЛИВ ІНТЕРНЕТ-МЕРЕЖ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ**

В умовах широкомасштабної війни підприємства України стикаються з безпрецедентними викликами - порушенням логістичних ланцюгів, зменшенням платоспроможного попиту, нестабільністю енергозабезпечення та загрозами фізичної безпеки персоналу. Підприємства, від малих сімейних справ до великих корпорацій, опинилися перед необхідністю швидко адаптуватися до нових, нестабільних і часто непередбачуваних умов. За таких обставин інформаційно-комунікаційні технології, зокрема інтернет-мережі, відіграють критично важливу роль у забезпеченні безперервності бізнес-процесів, адаптації до нових умов та збереженні конкурентоспроможності. В умовах, коли фізичні процеси і зв'язки стають уразливими або неможливими, інтернет-мережі виявилися єдиним можливим інструментом підтримки господарської діяльності. Саме цифрова трансформація, яку ще донедавна вважали бажаною, стала критично необхідною [1].

Однією з найважливіших сфер впливу інтернету є комунікація. Підприємства, які швидко впровадили хмарні платформи для онлайн-спілкування та управління процесами, зберегли контроль над своїми командами й змогли забезпечити безперервність операцій. Наприклад, аграрна компанія «Кернел», попри обстріли інфраструктури, продовжила координацію дій між логістичними та операційними командами через Microsoft Teams і спеціалізовані ERP-системи. У виробничій сфері Запорізький електротехнічний завод

використав комбінацію CRM-систем і віддаленого доступу до робочих комп'ютерів, що дозволило налагодити взаємодію з клієнтами навіть у періоди активних бойових дій поруч із виробництвом [3; 4].

Мережа Інтернет відіграє вирішальну роль у процесах цифровізації бізнесу. Ряд українських компаній здійснили повну міграцію частини функцій в онлайн - від бухгалтерського обліку до управління запасами (напр., онлайн-сервіси «Бітрікс24», «Мої документи», а локальні цифрові рішення від компаній IT Enterprise чи SmartTender дозволили зменшити паперовий документообіг, пришвидшити обробку замовлень і забезпечити мобільність рішень) [2]. На наш погляд, найбільш вдалий з огляду ефективності приклад вище вказаного - компанія «Нова Пошта», яка ще до повномасштабної війни запровадила мобільні додатки для клієнтів і працівників, а в умовах війни лише посилила цифрові канали обслуговування. Завдяки цьому підприємство змогло не лише зберегти свою мережу, а й масштабувати нові цифрові сервіси доставки в зонах обмеженого фізичного доступу.

Інтернет відкрив нові можливості для ринкової експансії. У перші місяці повномасштабного вторгнення багато підприємств втратили доступ до традиційних каналів збуту всередині країни або на ближніх зовнішніх ринках. У відповідь компанії почали активно використовувати онлайн-маркетплейси та соціальні мережі для виходу на нові ринки. Наприклад, невеликий бренд виробництва екоодягу з Харкова «Sil Wear», втративши офлайн-магазин, зміг перенести всю діяльність в Instagram та Etsy, отримавши перші міжнародні замовлення вже за два тижні після переїзду. Схожим шляхом пішла і Lviv Croissants, яка, попри втрату кількох торгових точок, розширила свою присутність через онлайн-замовлення та франчайзинг, комунікуючи з партнерами повністю через інтернет.

Цифрові інструменти дали змогу підприємствам оптимізувати витрати, пришвидшити прийняття рішень та підвищити гнучкість бізнес-моделей. Так, IT-компанія SoftServe, маючи раніше офісну модель управління проєктами, змогла за лічені дні перевести понад 90 % персоналу на віддалену роботу без втрати

продуктивності, завдяки хмарним рішенням, VPN-доступу та цифровому менеджменту. В результаті компанія не лише зберегла контракти, а й наростила обсяги послуг, підтримуючи економіку валютою.

Водночас, швидке зростання цифровізації супроводжується і серйозними ризиками. Найбільш критичним залишається кіберзахист. За даними Держспецзв'язку, з 2022 р. кількість кібератак на українські підприємства зростає в рази. Так, у 2023 р. було зафіксовано понад 2 тисячі спроб проникнення в корпоративні мережі агро-, енергетичного та банківського секторів. Наприклад, «Укрнафта» зазнала атаки, що тимчасово унеможливила доступ до частини її ІТ-систем, однак завдяки резервному збереженню даних і резервному дата-центру вдалося уникнути катастрофічних наслідків. Нещодавня масштабна хакерська атака на сервери Укрзалізниці мала настільки серйозний масштаб, що його наслідки й досі не подолані [5].

Також, варто враховувати ризики, пов'язані з доступом до інтернету в умовах руйнування інфраструктури. Часті перебої електроенергії й обстріли телекомунікаційних вузлів стимулювали розвиток автономних рішень. Приміром, Rozetka та АТБ масово встановлювали джерела безперебійного живлення, супутниковий інтернет Starlink та резервні сервери для підтримки онлайн-операцій, що дозволило не зупиняти торгівлю, навіть коли були серйозні перебої з енергоживленням в регіонах.

Цифрова нерівність між підприємствами також залишається викликом. Малий бізнес, особливо у віддалених регіонах, часто не має достатніх ресурсів на впровадження сучасних ІТ-рішень. Проте і тут спостерігаються позитивні тенденції. Так, ініціативи на кшталт державної програми «Дія.Бізнес», грантів від USAID та допомога від ІТ-компаній у вигляді безкоштовних ліцензій дозволяють навіть найменшим виробникам долучатися до цифрових економічних зв'язків.

Таким чином, інтернет-мережі стали не просто допоміжним засобом для ведення бізнесу, а повноцінною інфраструктурою для виживання та розвитку

підприємств у період війни. Вони забезпечили мобільність, гнучкість, оперативність та вихід на міжнародні ринки, коли інші канали були закриті. Саме так можна забезпечити не лише збереження економічної активності, але й створити фундамент для швидкого післявоєнного відновлення та зростання.

### **Список використаних джерел:**

1. Писаренко Н. В. Інтернет-маркетинг як ефективний інструмент розвитку рекламного ринку та створення і просування бренду. Наукові інновації та передові технології, 2023. № 13(27). С. 536-550. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13\(27\)-536-549](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13(27)-536-549).
2. Ляшевська В., Данилейко Є., Дяченко Ю. Теоретичні основи розвитку електронного бізнесу. Вісник Хмельницького національного університету, 2022, № 4. С. 210-215. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-33>.
3. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. Journal of Innovations and Sustainability, 2-23. 7(3), 07. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>.
4. Мурована Т. О. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49>.
5. Казак О. О., Сулима М. О. Трансформація бізнесу в Україні за рік війни. Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій, 2023. № 1(11). С. 140–150. DOI: <https://doi.org/10.32750/2023-0111>.

**ГУЛЯЄВА Л. П.**

кандидат економічних наук, доцент  
доцент кафедри фінансів  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**ЄВРОПЕЙСЬКА ЗЕЛЕНА ПОЛІТИКА ТА СТАЛІ ФІНАНСИ:  
АДАПТАЦІЯ ВИПУСКНИКІВ УКРАЇНСЬКИХ УНІВЕРСИТЕТІВ ДО  
ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ ДО СТАЛОЇ  
ЕКОНОМІКИ**

Європейський зелений курс визначає кліматичну нейтральність як стратегічну ціль до 2050 року [1; 2]. У процесі трансформації економіки формується нова парадигма – сталі фінанси, що передбачає врахування екологічних, соціальних та управлінських (ESG) чинників у фінансових рішеннях. Такий підхід змінює вимоги до компетентностей фахівців і висуває нові виклики до вищої освіти в Європейському Союзі та в Україні, зокрема, потребу в підготовці випускників, здатних ефективно діяти в умовах переходу до кліматично нейтральної економіки.

В Україні спостерігаються протиріччя між задекларованими принципами ESG та реальною практикою компаній. Проведене українськими науковцями дослідження [3], присвячене порівнянню ефективності ESG-індексів і традиційних біржових індексів в Україні, показало відсутність статистично значущих переваг ESG-індексів. Це свідчить про поверхове впровадження принципів сталого фінансування в практику українських компаній та фондового ринку та підкреслює, що формальне застосування ESG-підходів без глибокої фахової підготовки фахівців бізнесу та фінансових установ є неефективним, а отже, потребує перегляду підходів до навчання у сфері фінансів та економіки. У відповідь на ці виклики у 2023 році в Академії праці, соціальних відносин і туризму на кафедрі фінансів розпочато реалізацію проєкту «GreenFinEDU: European Green policy and sustainable finance: adaptation of graduates of Ukrainian universities to work on the labor market in the transition to a sustainable economy / Європейська зелена політика та сталі фінанси: адаптація випускників українських університетів до роботи на ринку праці в умовах

переходу до сталої економіки» за підтримки Європейської комісії в межах програми Erasmus+ Jean Monnet Module (2023–2026).

Мета проєкту - підвищити рівень обізнаності студентів, викладачів, державних службовців, громадських діячів щодо політики ЄС у сфері сталого фінансування та посилити здатність українських випускників працювати в умовах переходу до сталої економіки. Основні цілі проєкту:

- забезпечення студентів знаннями та навичками щодо сталих фінансів і європейської кліматичної політики;
- сприяння адаптації випускників до змін на ринку праці внаслідок зеленої трансформації;
- підтримка досліджень у сфері сталих фінансів та популяризація європейського досвіду;
- розширення доступу широкої громадськості до знань про сталий розвиток і фінансову політику ЄС;
- формування правової та фінансової екосвідомості у студентської молоді та професійних спільнот.

Для реалізації поставлених цілей у межах проєкту GreenFinEDU впроваджується комплекс заходів, що охоплює як освітню, так і дослідницьку компоненту. Центральним елементом проєкту є три навчальні курси, розроблені з урахуванням рівня підготовки учасників і потреб ринку:

1) Поглиблений онлайн-курс «Європейська зелена угода: як зробити фінанси сталими?» для студентів бакалаврату (1-й цикл) та студентів магістратури (2-й цикл) денної форми навчання АПСВТ, 60 годин аудиторного навчання.

2) Базовий інтенсивний курс «Європейська зелена угода: як зробити фінанси сталими?» для студентів бакалаврату (1-й цикл) та студентів магістратури (2-й цикл) заочної форми навчання АПСВТ, 26 годин аудиторного навчання.

3) Літня школа «Європейська зелена політика та сталі фінанси: адаптація випускників українських університетів для роботи на ринку праці в умовах переходу до сталої економіки» для викладачів, державних службовців, представників громадянського суспільства, 25 годин аудиторного навчання.

Важливе місце у структурі проєкту посідає створення електронного посібника «Європейська зелена угода: як зробити фінанси сталими?», що забезпечить відкритий доступ до систематизованих знань політику та досвід ЄС у сфері Зеленої угоди та сталих фінансів. Крім того, проводиться дослідження щодо адаптації європейських практик сталого фінансування до українського контексту, результати якого будуть представлені в наукових публікаціях і на міжнародних конференціях. Окремий фокус спрямовано на взаємодію з громадськістю. У проєкті передбачено низку відкритих заходів, які покликані не лише поширити результати проєкту, а й залучити до обговорення широке коло зацікавлених сторін, включно з молоддю, представниками бізнесу, медіа, аналітичних центрів. Проєкт GreenFinEDU демонструє комплексний підхід до формування нової моделі підготовки фахівців у сфері сталого фінансування, заснованої на європейських підходах, міждисциплінарності, відкритості та критичному мисленні. У довгостроковій перспективі GreenFinEDU має потенціал стати інституційною основою для інтеграції екологічної та соціальної відповідальності у фінансову політику й освітні практики в Україні.

### Список використаних джерел:

1. European Commission. The European Green Deal : Communication from the Commission, 11 Dec. 2019, COM(2019) 640 final [Електронний ресурс]. – Brussels, 2019. – URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52019DC0640>
2. European Commission. Strategy for Financing the Transition to a Sustainable Economy [Електронний ресурс]. – Brussels, 2021. URL: [https://ec.europa.eu/info/publications/210706-sustainable-finance-strategy\\_en](https://ec.europa.eu/info/publications/210706-sustainable-finance-strategy_en)
3. Plastun A., Makarenko I., Huliaieva L., Guzenko T., Shalyhina I. ESG vs conventional indices: Comparing efficiency in the Ukrainian stock market // *Investment Management and Financial Innovations*. 2023. Vol. 20, No. 2. P. 1–15. DOI: 10.21511/imfi.20(2).2023.01

**ДУБРОВА О. В.**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**ДЕТЕРМІНАНТИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ  
В УМОВАХ ВІЙНИ**

Зовнішньоекономічна безпека є важливою складовою загальної національної безпеки будь-якої держави, особливо в умовах глобальних і регіональних криз. Для України, що перебуває в стані війни з Російською Федерацією з 2014 року, а з 2022 року - в умовах повномасштабного військового вторгнення, зовнішньоекономічна безпека стала однією з головних пріоритетних складових національної безпеки. Вона визначається як здатність країни забезпечувати стабільне функціонування її економіки, захищаючи від зовнішніх загроз, зокрема економічної, фінансової, технологічної та інформаційної залежності від інших країн, а також здатність захищати національні інтереси в економічній сфері.

Одним із основних факторів, що визначають зовнішньоекономічну безпеку України, є військово-економічні виклики, пов'язані з агресією з боку РФ. Спочатку війни на Донбасі та анексії Криму в 2014 році, а згодом, з початком повномасштабного вторгнення в 2022 році, економіка України зазнала значних руйнувань. Втрата частини території та інфраструктури, зокрема ключових підприємств, аграрних земель і енергетичних об'єктів, стала серйозним ударом по економічній безпеці. Військові дії негативно позначилися на експорті, якості інвестиційного клімату, торговельних відносинах із партнерами, а також спричинили значне скорочення доходів державного бюджету.

Проте, важливою рисою зовнішньоекономічної безпеки України є її стратегічне розташування та участь у різноманітних міжнародних організаціях. Україна активно взаємодіє з Європейським Союзом, НАТО, Світовою організацією торгівлі (СОТ), а також розвиває партнерства з іншими державами і регіональними організаціями, що є важливим елементом підтримки

економічної стабільності в умовах агресії [1].

Іншим важливим аспектом зовнішньоекономічної безпеки є проблема *торговельних відносин і санкцій*. В умовах війни Україна змушена шукати нові ринки збуту продукції, замінити втрачений експорт до росії, а також знаходити альтернативи в енергетичній сфері. З моменту агресії проти України Захід впровадив низку економічних санкцій проти рф, що суттєво вплинуло на торгівлю та інвестиції. Водночас, ці санкції створили певні можливості для України, оскільки вона змогла збільшити свою економічну співпрацю з країнами Європи та іншими міжнародними партнерами. Крім того, санкції проти росії обмежили доступ до фінансових ресурсів і технологій, що стимулювало Україну до посиленої інтеграції з міжнародними фінансовими інститутами, зокрема з Міжнародним валютним фондом (МВФ) та Світовим банком, для отримання фінансової підтримки та допомоги у відновленні економіки [2]. Наприклад, надані кредити від МВФ стали основним джерелом стабілізації валютних резервів і підтримки курсу гривні. Однак, слід зазначити, що внаслідок війни і санкцій, не всі країни готові активно співпрацювати з Україною, а деякі навіть обмежують економічні зв'язки через ризик втратити доступ до російського ринку.

*Енергетична безпека України* є одним з найважливіших елементів її зовнішньоекономічної безпеки. В умовах війни ворог намагається використовувати енергетичні ресурси як інструмент тиску, зокрема через обмеження постачання природного газу та нафти, а також через атаки на енергетичну інфраструктуру України. Важливим кроком для забезпечення енергетичної незалежності стало збільшення імпорту енергоносіїв з Європейського Союзу та інших країн, а також розвиток альтернативних джерел енергії.

Слід зазначити, що протягом останніх років Україна суттєво знизила свою залежність від російських енергоресурсів, збільшивши видобуток власного газу та диверсифікуючи джерела імпорту. Наприклад, будівництво нових газових інтерконекторів із Польщею та Румунією дозволило значно зменшити

залежність від російського газу [3]. Водночас, у ситуації, коли росія продовжує атакувати українські енергетичні об'єкти, важливим аспектом є не лише диверсифікація джерел постачання енергоресурсів, а й розвиток інфраструктури для захисту від кібератак та фізичних руйнувань.

В умовах війни питання залучення *інвестицій в економіку* України набуває особливої важливості. Відновлення та розвиток економічної інфраструктури потребує значних фінансових ресурсів. Україна повинна залучати іноземних інвесторів, водночас захищаючи свої національні інтереси, зокрема в сфері стратегічних галузей економіки. Важливим кроком стало створення міжнародних механізмів підтримки відновлення економіки, зокрема через фонд допомоги від ЄС та США, а також ініціативи типу «плану Маршалла» для України. Під час війни іноземні інвестори стикаються з підвищеними ризиками, такими як військова нестабільність, зміни в законодавчому полі, а також зниженням економічних прогнозів [4; 5]. Однак, у той же час Україна активно працює над створенням умов для забезпечення інвестиційної безпеки, зокрема через забезпечення прозорості в державних закупівлях, поліпшення клімату для малого та середнього бізнесу та підтримку стартапів.

Останнім важливим аспектом зовнішньоекономічної безпеки є *інформаційна безпека та боротьба з економічними маніпуляціями*. В умовах війни інформаційна боротьба стала не менш важливою, аніж військові дії. Російська агресія включає не тільки прямі бойові дії, а й вплив на економіку через маніпуляції інформацією, фейкові новини та пропаганду. В Україні це проявляється в спробах дискредитувати українську економіку на міжнародній арені, створюючи негативний імідж для інвесторів та торгових партнерів. Україна активно працює над протидією таким загрозам, використовуючи стратегічні комунікації, підтримку міжнародних медіа та активну присутність у світових економічних форумах.

Зовнішньоекономічна безпека України в умовах війни є багатограним і комплексним завданням, яке потребує активної дипломатії, інтеграції в міжнародні економічні структури, диверсифікації економічних відносин,

посилення енергетичної незалежності та захисту інвестиційних інтересів. Успішна реалізація цих стратегій дозволить Україні не лише стабілізувати економічну ситуацію, а й створити умови для відновлення та розвитку в умовах післявоєнного часу.

### Список використаних джерел:

1. Кримчак Л., Слободянюк І., Кримчак О. Забезпечення економічної безпеки держави в умовах надскладних викликів сьогодення. *Development service industry management*, 2024. С. 135–139. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(22\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(22)).
2. Мазаракі А., Мельник Т. Економічна безпека України в умовах російської агресії. *Scientia Fructuosa*, 2022. № 5. С. 4–28. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(145\)01](https://doi.org/10.31617/1.2022(145)01).
3. Соколов О. Економічна безпека України в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 2024. Вип. 86, Ч. 1. С. 277–281. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.86.1.41>.
4. Писаренко Н. В. Міжнародний маркетинг в умовах цифровізації: концептуальний аналіз. *Вплив міжнародного маркетингу на економічну безпеку України в умовах цифрової економіки* : кол. монографія / Авт. кол. : Писаренко Н. В., Корчинська О. А., Ярмоленко Ю. О., Шолудченко С. В., Бабічева О. І., Буткевич О. В., Стефанюк Є. О. ; гол. ред. Н. В. Писаренко, ред. В. Б. Сухомлин. Київ : АПСВТ, 2025. 313 с. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14913927>.
5. Писаренко Н. В., Левченко О. М., Ярмоленко Ю. О., Бондар С. І., Буткевич О. В. Роль міжнародного маркетингу у забезпечення економічної безпеки держави в умовах глобального ринку. *Наукові перспективи*, 2024. Вип. 12 (54). С. 833–847. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12\(54\)-833-847](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12(54)-833-847).

**ДУРАЄВ Д. В.**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**ГОЛУБЄВ О. В.**

доктор філософії з економіки  
доцент кафедри економіки підприємства та менеджменту  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

### **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВІ ЦИФРОВИХ ДАНИХ: ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ HR-АНАЛІТИКИ В ПОВОЄННІЙ УКРАЇНІ**

Актуальність дослідження. У сучасних умовах трансформації ринку праці, спричиненої повномасштабною війною в Україні, цифровізація управлінських процесів, зокрема у сфері людських ресурсів, набуває критичної важливості. Повоєнна реконструкція країни передбачає не лише відновлення матеріальної інфраструктури, а й формування нових підходів до управління трудовими ресурсами, адаптованих до викликів часу. У цьому контексті HR-аналітика виступає ефективним інструментом для прийняття обґрунтованих рішень, підвищення ефективності кадрових стратегій та забезпечення організаційної стійкості.

Використання цифрових даних у сфері управління персоналом дозволяє аналізувати поведінкові патерни працівників, передбачати ризики плинності кадрів, оцінювати ефективність навчальних програм, автоматизувати підбір персоналу та оптимізувати системи мотивації. За даними Deloitte, організації, які впроваджують HR-аналітику, мають на 30 % вищий рівень утримання персоналу та приймають рішення на 20 % швидше порівняно з компаніями, що не використовують такі інструменти [1].

Для України, яка переживає процес післявоєнного відновлення в умовах економічної нестабільності, демографічної кризи та високого рівня трудової міграції, ефективне управління людським капіталом стає одним із ключових

факторів сталого розвитку. Впровадження HR-аналітики в державному і приватному секторах дозволить створити нову якість управління кадрами, засновану на прозорості, прогнозованості та доказовості рішень.

Водночас проблема залишається недостатньо дослідженою в українському науковому та практичному дискурсі, що зумовлює необхідність комплексного аналізу умов, перспектив і бар'єрів упровадження HR-аналітики в повоєнній Україні. Саме тому дана тема є актуальною як у теоретичному, так і в прикладному аспекті.

Мета дослідження – проаналізувати потенціал HR-аналітики в умовах повоєнного відновлення України та визначити шляхи ефективного впровадження цифрових інструментів в управління персоналом для підвищення організаційної стійкості та адаптивності.

Виклад основного матеріалу. Після початку повномасштабної війни в Україні у 2022 році ринок праці зазнав значних трансформацій. Знищення інфраструктури, масова міграція, мобілізація та економічна нестабільність призвели до глибоких змін у системі управління людськими ресурсами. У цих умовах виникає необхідність впровадження антикризових стратегій управління персоналом, здатних забезпечити адаптивність та стійкість організацій.

У цьому контексті HR-аналітика, яка передбачає використання цифрових даних для прийняття обґрунтованих рішень у сфері управління персоналом, набуває особливої актуальності. Вона дозволяє організаціям ефективно реагувати на зміни, оптимізувати процеси та підвищувати продуктивність праці [2].

Впровадження HR-аналітики в Україні може забезпечити низку переваг для організацій [3]:

- 1) Прогнозування потреб у персоналі. Аналіз даних дозволяє передбачити майбутні потреби в кадрах та планувати відповідні заходи з підбору та навчання персоналу.

2) Оптимізація процесів підбору та адаптації. Використання аналітичних інструментів сприяє більш точному визначенню вимог до кандидатів та ефективнішій адаптації нових працівників.

3) Підвищення залученості та утримання персоналу. Аналіз показників задоволеності працівників допомагає виявити проблемні зони та розробити стратегії для підвищення мотивації та лояльності.

4) Підтримка прийняття стратегічних рішень. HR-аналітика надає керівництву обґрунтовану інформацію для розробки та коригування стратегій управління персоналом.

Незважаючи на очевидні переваги, впровадження HR-аналітики в Україні стикається з низкою викликів:

- недостатній рівень цифрової грамотності. Багато організацій та HR-фахівців не мають достатніх знань та навичок для ефективного використання аналітичних інструментів.

- обмеженість ресурсів. Малі та середні підприємства можуть не мати фінансових та технічних можливостей для впровадження складних аналітичних систем.

- проблеми з якістю та доступністю даних. Наявність неповних або неточних даних ускладнює проведення якісного аналізу.

- опір змінам. Впровадження нових технологій часто зустрічає спротив з боку персоналу, що потребує додаткових зусиль з управління змінами.

Висновки. HR-аналітика є потужним інструментом для підвищення ефективності управління персоналом, особливо в умовах повосного відновлення України. Вона дозволяє організаціям адаптуватися до нових реалій, оптимізувати процеси та приймати обґрунтовані рішення. Для успішного впровадження HR-аналітики необхідно подолати існуючі виклики, інвестувати в розвиток цифрових компетенцій та інфраструктури, а також забезпечити підтримку з боку керівництва та персоналу.

Для ефективного впровадження HR-аналітики в Україні рекомендується:

- 1) Підвищення цифрової грамотності HR-фахівців. Організація навчальних програм та тренінгів з використання аналітичних інструментів.
- 2) Інвестування в інфраструктуру. Створення або оновлення систем управління персоналом для забезпечення збору та аналізу даних.
- 3) Розробка політик управління даними. Забезпечення якості, безпеки та конфіденційності даних про персонал.
- 4) Поступове впровадження аналітичних інструментів. Початок з невеликих проєктів для демонстрації ефективності та отримання підтримки з боку керівництва та персоналу.

### Список використаних джерел

1. Deloitte. Unbreakable Defenses: Lessons from Ukraine on Building Business Resilience During Wartime. 2023. URL : <https://www.deloitte.com/ce/en/services/risk-advisory/perspectives/lessons-from-ukraine-on-building-business-resilience-during-wartime.html>.
2. Kulishov V., Herasymenko Y., Furs O., Pakhomov I. Labour Market of Ukraine and Meeting Post-War Workforce Supply Market Demands. *Economics Ecology Socium*. 2024. № 8 (3), P. 27–39. <https://doi.org/10.61954/2616-7107/2024.8.3-3>.
3. Koshelenko K. Management in Times of War : Leadership Examples from Ukraine's Government and Private Sector. Helion. 2024.

**ДУРАЄВ О. В.**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**ЧОРНОДІД І. С.**

доктор економічних наук, професор  
проректор з навчально-педагогічної роботи  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

## **СТРУКТУРНА ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ: СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ТА ВИКЛИКИ**

Актуальність дослідження. Після повномасштабного вторгнення РФ в Україну ринок праці зазнав глибоких структурних змін, що зумовлено втратами виробничих потужностей, міграційними процесами та трансформацією економічних пріоритетів. Водночас, повоєнне відновлення країни та її європейська інтеграція потребують формування нової моделі ринку праці, здатної забезпечити стійке економічне зростання та соціальну стабільність. Актуальність дослідження обумовлена необхідністю аналізу сучасних тенденцій та розробки стратегічних орієнтирів для ефективної трансформації ринку праці в умовах повоєнної економіки.

Мета дослідження – дослідити процеси структурної трансформації ринку праці України в умовах повоєнної економіки, визначити основні виклики та сформулювати стратегічні орієнтири для забезпечення ефективної зайнятості та економічного зростання.

Виклад основного матеріалу. Повномасштабна війна в Україні спричинила глибокі структурні зміни на ринку праці. За даними Національного банку України, у 2024 році 44 % підприємств стикнулися з кадровими труднощами через мобілізацію, а 24 % – через міграцію. Загалом, чисельність робочої сили скоротилася на 40 % порівняно з 2021 роком [1].

Аналіз ринку праці свідчить про наявність значних диспропорцій між

попитом і пропозицією робочої сили. Зокрема, спостерігається дефіцит кадрів у сферах охорони здоров'я, освіти, будівництва та ІТ, тоді як надлишок робочої сили характерний для галузей торгівлі та сільського господарства.

Регіональні ринки праці зазнали неоднакових змін. Наприклад, у Карпатському регіоні спостерігається переорієнтація попиту на робітничі професії та вакансії у сфері торгівлі, зниження активності у стабілізації та розвитку ринку праці [2].

В умовах війни та повоєнного відновлення набуває значення розвиток цифрових технологій та нових форм зайнятості. Зокрема, дистанційна робота, фріланс та самозайнятість стають важливими елементами адаптації ринку праці до нових умов.

Погоджуємося з Н. П. Любомудрова та В. І. Гойчук, що ключовими є програми із повернення вимушених переселенців, їх перекваліфікація та переорієнтація, покращене соціальне забезпечення, залучення у розвиток економіки коштів інвесторів та реформація державної політики щодо малого та середнього бізнесу, популяризація робітничих професій та розробка програм зайнятості молоді [3, с. 7].

Для ефективного відновлення ринку праці в повоєнний період необхідно:

- Розвивати систему професійної освіти та перекваліфікації: адаптувати освітні програми до потреб ринку праці, впроваджувати модульне навчання та дуальну освіту.
- Стимулювати регіональний розвиток: підтримувати розвиток підприємництва та створення нових робочих місць у регіонах, особливо тих, що постраждали від воєнних дій.
- Інтегрувати внутрішньо переміщених осіб на ринку праці: розробити програми соціальної адаптації та працевлаштування ВПО, включаючи професійну орієнтацію та підтримку у започаткуванні власної справи.
- Удосконалити державну політику зайнятості: розробити та впровадити національну стратегію зайнятості, яка враховуватиме потреби повоєнного

відновлення та європейської інтеграції, з акцентом на розвиток людського капіталу та інноваційних секторів економіки.

Висновки. Ринок праці України внаслідок війни зазнав глибоких структурних деформацій, які проявляються у скороченні робочої сили, професійно-кваліфікаційних диспропорціях, регіональній нерівномірності зайнятості та зростанні тіньових форм працевлаштування. Найбільш постраждалими стали галузі, пов'язані з фізичною інфраструктурою та соціальними послугами, тоді як ІТ-сфера, дистанційна зайнятість та самозайнятість демонструють адаптивну здатність до нових економічних умов.

Повноцінне відновлення та розвиток ринку праці неможливе без активного втручання держави, підтримки ЄС та системної реалізації стратегічних ініціатив, орієнтованих на інвестиції в людський капітал, цифрову трансформацію та інституційну модернізацію політики зайнятості. Стійкість повоєнної економіки України безпосередньо залежить від здатності ринку праці інтегрувати внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, молодь та жінок, які втратили основні джерела доходу, шляхом надання освітньо-професійної підтримки та створення нових робочих місць.

Європейська інтеграція виступає каталізатором модернізації ринку праці, створюючи передумови для застосування сучасних моделей зайнятості, дотримання трудових прав, зміцнення соціального діалогу та формування інклюзивного економічного середовища.

Практичні пропозиції для органів публічної влади:

- 1) Інституціоналізувати національну платформу управління навичками та працевлаштуванням, яка б об'єднала державу, бізнес, освітні установи та громадські ініціативи у сфері планування трудових ресурсів;
- 2) Розробити законодавчу базу для підтримки гнучких форм зайнятості, зокрема фрілансу, сезонної роботи та мікропідприємництва, із забезпеченням соціального страхування та доступу до професійного розвитку;

3) Впровадити систему грантової підтримки для роботодавців, які створюють робочі місця в постраждалих регіонах, з акцентом на молодь, ветеранів і жінок;

4) Сприяти цифровізації послуг центрів зайнятості, що дозволить оперативно реагувати на динаміку потреб ринку праці та підвищити ефективність працевлаштування.

#### **Список використаних джерел:**

1. Аналітична записка МОП. Вплив кризи в Україні на сферу праці: попередні оцінки. 2022. 1 May. URL: [https://ukraine.un.org/sites/default/files/202205/UKR\\_Brief%20note\\_1](https://ukraine.un.org/sites/default/files/202205/UKR_Brief%20note_1) .

2. Вакансії для переселенців: кого шукають роботодавці у Львові. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/04/6/685310/>. (дата звернення: 09.05.2025).

3. Любомудрова Н., Гойчук В. Зміни на ринку праці в умовах воєнного стану та перспективи післявоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. С. 1–8.

**ДУРАЄВА В. С.**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**ВАСИЛЕЦЬ Н. М.**

кандидат економічних наук, доцент  
завідувач кафедри економіки підприємства та менеджменту  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

### **АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ: ВИКЛИКИ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРІВ НОВОГО ПОКОЛІННЯ**

Актуальність дослідження. Повоєнне відновлення України вимагає нових підходів до управління людським капіталом як ключового стратегічного ресурсу. Масштабні втрати робочої сили, вимушене переміщення мільйонів осіб, зростання невизначеності, демографічні деформації та психологічне вигорання працівників суттєво вплинули на функціонування системи управління персоналом в організаціях усіх форм власності. За даними досліджень Міжнародної організації праці, понад 40 % українських компаній у 2023 році зіткнулися з дефіцитом кваліфікованого персоналу та необхідністю впровадження кризових HR-стратегій [1].

Водночас глобальні виклики, пов'язані з війною, цифровізацією, міграцією та євроінтеграційними трансформаціями, обумовлюють потребу в переосмисленні традиційних підходів до кадрового менеджменту. Виникає запит на антикризове управління персоналом, здатне оперативно реагувати на нестабільність, забезпечувати гнучкість робочих процесів, підтримку ментального здоров'я працівників та збереження лояльності команди в умовах перманентної турбулентності.

Особливої актуальності набуває формування нової генерації управлінців, здатних не лише координувати людські ресурси, а й впроваджувати адаптивні, інклюзивні та стресостійкі моделі HR-менеджменту. Менеджери нового

покоління мають мислити системно, володіти навичками емоційного інтелекту, кризового лідерства та стратегічного планування в умовах невизначеності. Зростає потреба у зміцненні ролі HR як ключової бізнес-функції, орієнтованої на довгострокову стійкість і конкурентоспроможність організації.

Таким чином, дослідження антикризового управління людськими ресурсами в повоєнному контексті є вкрай актуальним з огляду на соціально-економічну трансформацію, необхідність формування нової моделі праці та інтеграції України до європейського ринку зайнятості. Його результати можуть бути використані як для вдосконалення практик HR-менеджменту, так і для розробки публічної політики у сфері праці та зайнятості.

Мета дослідження – визначити особливості та інструменти антикризового управління персоналом у повоєнний період в Україні та обґрунтувати вимоги до компетентностей менеджерів нового покоління для ефективної роботи в умовах нестабільності.

Виклад основного матеріалу. Менеджери нового покоління стикаються з низкою викликів у сфері управління персоналом:

- 1) Психологічна підтримка працівників. Зростає потреба в управлінцях, здатних забезпечити емоційне благополуччя співробітників, які пережили травматичні події.
- 2) Гнучкість та адаптивність. Швидкі зміни в умовах праці вимагають від менеджерів здатності оперативно реагувати на нові виклики та впроваджувати зміни.
- 3) Цифрові компетенції. Розвиток дистанційної роботи та цифрових технологій вимагає від управлінців володіння сучасними інструментами комунікації та управління.
- 4) Інклюзивність та різноманіття. Необхідність інтеграції внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та інших вразливих груп у робочі колективи.

Цифровізація стала невід'ємною частиною сучасного управління персоналом, особливо в умовах кризи. Впровадження систем управління людськими ресурсами (HRIS), платформ для дистанційного навчання та

комунікації дозволяє забезпечити безперервність бізнес-процесів та підтримувати ефективну взаємодію між працівниками.

Згідно з дослідженням Deloitte, організації, що активно використовують цифрові інструменти в управлінні персоналом, демонструють вищий рівень адаптивності та стійкості до зовнішніх викликів [2].

Психологічне благополуччя працівників є критично важливим у період повоєнного відновлення. Менеджери повинні володіти навичками емоційного інтелекту для розуміння та управління емоціями як власними, так і членів команди.

Впровадження програм психологічної підтримки, тренінгів з розвитку емоційного інтелекту та створення безпечного робочого середовища сприяє підвищенню мотивації та продуктивності працівників [3 с.33].

У повоєнний період особливої уваги потребує інтеграція вразливих груп населення, таких як внутрішньо переміщені особи, ветерани та особи з інвалідністю, у робочі колективи. Менеджери повинні розробляти та впроваджувати політики інклюзивності, що забезпечують рівні можливості для всіх працівників.

Дослідження McKinsey показують, що організації з високим рівнем різноманіття в командах демонструють кращі фінансові результати та інноваційність [4].

Висновки. Антикризове управління людськими ресурсами є критично важливим для успішного повоєнного відновлення України. Менеджери нового покоління повинні володіти широким спектром компетенцій, включаючи емоційний інтелект, цифрові навички та здатність до адаптації. Впровадження ефективних стратегій управління персоналом сприятиме підвищенню стійкості організацій та забезпеченню їх конкурентоспроможності в нових умовах.

Ефективне антикризове управління персоналом в умовах повоєнного відновлення передбачає:

- 1) Розробку програм психологічної підтримки працівників. Впровадження тренінгів з емоційного інтелекту та стрес-менеджменту.

2) Впровадження гнучких форм зайнятості. Розвиток дистанційної роботи, гнучких графіків та проектного підходу до організації праці.

3) Інвестиції в навчання та розвиток персоналу. Підвищення кваліфікації працівників, особливо у сфері цифрових технологій.

4) Формування інклюзивної корпоративної культури. Створення умов для рівного доступу до можливостей розвитку та кар'єрного зростання для всіх працівників.

#### **Список використаних джерел:**

1. Міжнародна організація праці. Звіт про вплив війни на ринок праці України (2023). URL: <https://ilo.org> .

2. Deloitte. Global Human Capital Trends 2023. <https://www2.deloitte.com> .

3. Дмитренко О. В. HR-менеджмент в умовах криз: сучасні виклики та інструменти подолання. *Бізнес Інформ*. 2023. № 8. С. 32–36.

4. McKinsey & Company. Diversity wins : How inclusion matters. 2020. URL: <https://www.mckinsey.com> .

**ІВАНЧЕНКО І. А.**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ІНСТИТУЦІЙНИМИ  
ІНВЕСТИТОРАМИ В НОВИХ ЕКОНОМІЧНИХ РЕАЛІЯХ УКРАЇНИ**

На макроекономічному рівні головними ризиками для інвесторів залишаються: макроекономічний ризик, валютний ризик, кредитний ризик, ризик ліквідності та регуляторні та політичні ризики [3]. Інституційні інвестори різних секторів розробляють власні механізми протидії цим ризикам.

Усі сектори підтримують ліквідність за таких умов та проводять стрес-тестування портфелів.

Динаміка монетарної політики НБУ (2022–2025) суттєво впливала на ризики. Облікова ставка зросла до 25 % у червні 2022 р., а з середини 2023 р. поступово знижувалася (до 13 % у вересні 2024 р.). Відбулася відмова від жорсткої фіксації курсу гривні, що знизило волатильність і підвищило довіру інвесторів [3].

Банківська система в умовах війни поступово нарощує вкладення в ОВДП (держоблігації) як у безпечний актив. Чиста частка термінових депозитів у портфелях банків зросла, а доходності гривневих депозитів та ОВДП перевищують поточну і очікувану інфляцію [3]. Водночас НБУ вимагає від банків посилення капіталу та проводить стрес-тестування. Банківське регулювання відображає усі ключові ризики (кредитний, ринковий, операційний) у розрахунку капіталу [4]. Банківський сектор має достатній запас капіталу і ліквідності [3]. У структурі власників ОВДП домінують банки (близько 46,8 %) та сам НБУ (36,9 %) [6].

Страхові компанії адаптують продукти до воєнного ризику. Вони впроваджують нові воєнні страхові поліси та удосконалюють систему внутрішнього перестраховування. У 2024–2025 рр. запущено проєкт EBRD та Aon за підтримки MS Amlin [5].

Пенсійні фонди ведуть обережну інвестиційну політику, зосереджені на гривневих ОВДП та інструментах захисту від інфляції [3].

Інвестиційні фонди (ІПФи) диверсифікують активи та застосовують хеджування валютних і ринкових ризиків. Використовуються деривативи для страхування від гривневих коливань.

Після скорочення ВВП на 28,8 % у 2022 році економіка відновилося на 5,3 % у 2023-му. За результатами 2024 року зростання сповільнилося до 2,9 % р/р, що не відповідало очікуванням. Темпи відновлення поступово знижуються: у IV кварталі 2024 року ВВП скоротився на 0,1 % порівняно з аналогічним періодом 2023 року. Основними чинниками уповільнення залишаються складна безпекова ситуація, дефіцит кваліфікованих кадрів і пошкодження енергетичної інфраструктури. Підвищені темпи зростання у 2023 році значною мірою зумовлювалися ефектом низької бази та збільшенням державних видатків, які у 2024 році набули сталого характеру.

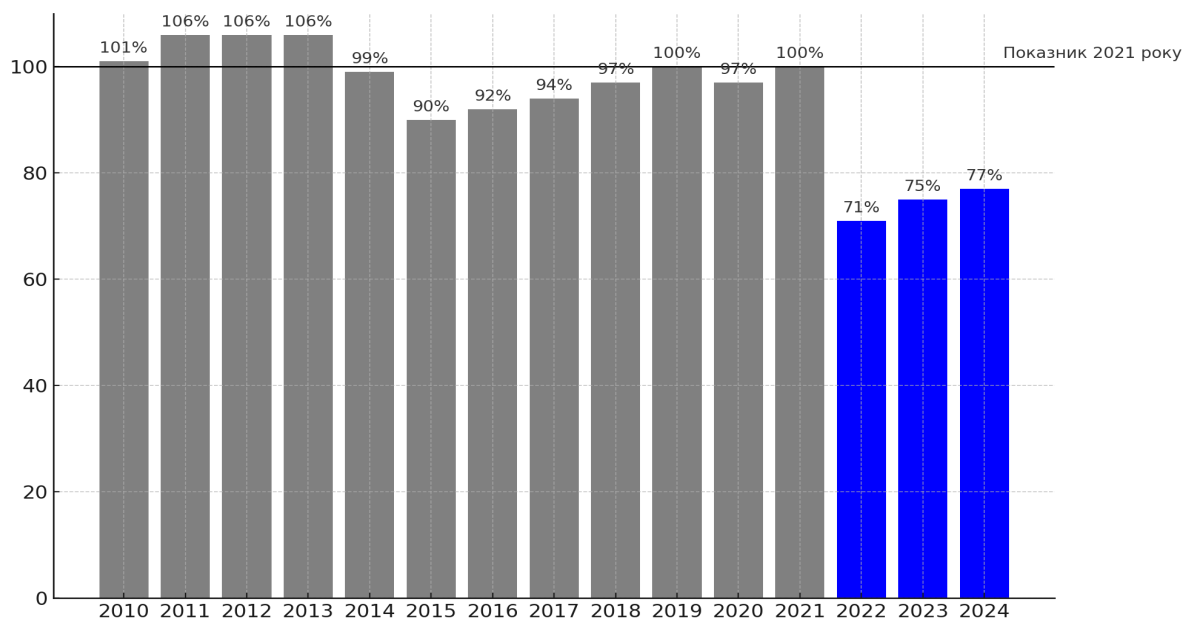


Рисунок 1. Динаміка реального ВВП України [8]

Інфляція (CPI) у 2022 році різко зросла: у жовтні 2022 року вона досягла 26,6 % (р/р) [1]. Це було викликано девальвацією гривні, дисбалансом попиту і пропозиції продовольства, а також фіскальним стимулом (монетизацією дефіциту бюджету). У 2023 році інфляція суттєво сповільнилася – на кінець року

вона склала лише 5,1 % [2]. Проте у 2024 році інфляція знову прискорилося (у грудні 2024 р. вона становила 12,0 %) [3], насамперед через збільшення витрат на енергоносії та продукти і ослаблення гривні. За рахунок високої інфляції та значних оборонних витрат держбюджет утворився великий дефіцит, що фінансувався у тому числі емісією НБУ. Одночасно міжнародна допомога (МВФ, Євросоюз, США) суттєво наростила валютні резерви та компенсувала бюджетні витрати, забезпечуючи стабільність фінансової системи [3].

Фінансова система України утримувала стабільність завдяки монетарним та фіскальним заходам і міжнародній допомозі. Потоки міжнародної підтримки дозволили уникнути курсових шоків і збільшити ресурси банків та фондів. Обсяги депозитів населення у банках зросли на 37 % у 2023 р. і ще на 13 % у 2024 р. [7].

У поточних умовах економічної нестабільності та воєнного стану інституційні інвестори змушені оновлювати свої підходи до управління ризиками. Вони поступово збільшують обсяги вкладень у державні облігації та активи, номіновані у стабільних іноземних валютах, щоб мінімізувати потенційні фінансові втрати. Крім того, для зниження впливу валютних, процентних та кредитних ризиків застосовуються хеджувальні інструменти й страхові продукти. Комплексне використання цих стратегій дозволяє зберігати фінансову стійкість навіть в умовах обмеженого доступу до капіталу та високих макроекономічних ризиків. Саме гнучкість і здатність адаптувати інвестиційні портфелі стали ключовими чинниками підтримання стабільності в сучасному фінансовому середовищі.

### **Список використаних джерел:**

1. Center for Economic Strategy. Оперативна оцінка економіки України після трьох років війни. 2025. URL: <https://ces.org.ua>
2. Європейський банк реконструкції та розвитку. Новий інструмент страхування «воєнних» ризиків в Україні. 2025. URL: <https://ebrd.com>
3. Державна служба статистики України. Дані про інфляцію. 2023. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

4. Міністерство фінансів України. *Статистика власників ОБДП*. 1 квітня 2025. URL: <https://mof.gov.ua>
5. Національний банк України. Річний звіт за 2023 рік. URL: <https://bank.gov.ua>
6. Національний банк України. *Фінансова стабільність України: Звіт НБУ*. Грудень 2024. URL: <https://bank.gov.ua>
7. Фонд гарантування вкладів фізичних осіб. Статистика депозитів населення за 2023–2024 роки. *Скільки-скільки* : журнал. 2025. URL: <https://skilky-skilky.info>
8. Центр економічної стратегії. Відстеження економіки під час війни URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war>

**КОБЗИСТА О. О.**

доцент кафедри фінансів  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**ПОДАТКОВІ ЗМІНИ 2024 РОКУ: МОЖЛИВІ НАСЛІДКИ ДЛЯ ПІДПРИЄМЦІВ УКРАЇНИ**

Зміни в податковому законодавстві обумовлюються економічними викликами, з якими зіштовхнулася Україна в результаті численних криз, пандемії та війн. Серед ключових завдань податкових реформ не тільки зниження ставок податків, але й вдосконалення адміністративних процедур, створення системи заохочення інвестицій, зокрема через податкові пільги та удосконалення механізмів збору податків, що запобігає ухиленню від сплати податків і забезпечує стабільність державного бюджету.

Податкове законодавство є однією з найбільш обговорюваних тем в науковій спільноті, особливо в контексті змін, що стосуються малого та середнього бізнесу.

Останні зміни в податковому законодавстві України, які були введені в 2024 році, поряд з іншими містяться норми:

- збільшення лімітів для підприємств, що використовують спрощену систему оподаткування;
- підвищення ставки військового збору з 1,5 % до 5 % для найманих працівників;
- військовий збір для всіх ФОПів I, II й IV груп у розмірі 10 % від 1 розміру мінімальної зарплати (тобто 800 грн щомісяця);
- 1 % військового збору з обороту для ФОП 3 групи;
- щомісячні авансові внески з податку на прибуток або ПДФО для кожної АЗС у розмірі від 30 до 60 тисяч грн;
- збільшення ставки податку на прибуток для фінансових установ (крім страховиків) до 25 %;

- повернення до щомісячної замість квартальної об'єднаної звітності з ПДФО, ВЗ та ЄСВ з 1 січня 2025 року;
- 50 % податок на прибуток для банків за 2024 рік;
- збільшення на 14 % мінімального податкового зобов'язання для с/г земель та встановлення мінімальної суми такого зобов'язання за 1 га;
- втрата спрощеної системи для IV групи, якщо борг по мінімальному податковому зобов'язанню понад 2 квартали;
- підвищення ставки рентної плати на видобуток щебню, піску та каоліну;
- збільшення мінімальних роздрібних цін на вина і виноробну продукцію на 50 %;
- звільнення від ПДФО іноземної допомоги, яку отримують громадяни в інших країнах по тимчасовому захисту [5];
- відміна пільг на сплату ПДВ для ввезення продукції галузі літакобудування та літальних апаратів, лікарських засобів та ін.

Зазначені зміни в податковому законодавстві здебільшого орієнтовані на малий та середній бізнес, а також на підприємців, що займаються інвестиціями в нові галузі.

Задекларованими перевагами для підприємців визначено наступні:

- **Розширення ліміту доходу для спрощеної системи:** що означає, що значно більше підприємців зможуть використовувати ці умови ведення бізнесу. Сьогодні порядка  $\frac{3}{4}$  усіх зареєстрованих приватних підприємців країни працюють на спрощеній системі оподаткування [3].
- **Створення нових робочих місць:** Зростання кількості підприємців може призвести до створення додаткових робочих місць. Тільки за рахунок державних інвестицій у малий бізнес за останні півтора року кількість робочих місць зросла на 35 тис. [6].
- **Стимулювання інвестицій у нові бізнеси:** Можливість отримання податкових пільг, за оцінками експертів, може привести до зростання інвестицій у малий бізнес на 15-20 %.

• **Розширення податкової бази:** За останні 8 років обсяги податкових надходжень від діяльності ФОП зросли у 24 рази [1]. При цьому, із інвестованих державою в рамках держаних грантових програм 11 млрд. грн., половину вже повернуто у вигляді сплачених податків та зборів до бюджету [4].

• **Підвищення прозорості та зменшення корупції:** Реформи, що сприяють цифровізації податкових процесів та автоматизації збору податків, можуть зменшити людський фактор у адмініструванні податків, що, в свою чергу, знижує можливості для корупційних дій та зловживань.

• **Покращення умов для бізнесу:** Зміни, що сприяють спрощенню податкових процедур для малого та середнього бізнесу, можуть стимулювати економічний розвиток. Малий і середній бізнес забезпечує близько 60 % валового внутрішнього продукту (ВВП) країни, забезпечує 7 млн робочих місць та 40 % податкових надходжень. А сам лише малий бізнес самостійно формує приблизно 16 % ВВП [6].

• **Посилення боротьби з ухиленням від податків:** Нововведення, спрямовані на вдосконалення системи контролю, можуть допомогти зменшити рівень ухилення від сплати податків. Це дозволить підвищити рівень виконання податкових зобов'язань і забезпечити рівні умови для всіх учасників ринку.

• **Покращення інвестиційного клімату:** Сталі й передбачувані податкові правила можуть зробити країну більш привабливою для інвесторів. Якщо інвестори бачитимуть, що податкові зміни сприяють розвитку бізнесу та зменшують адміністративне навантаження, це може стимулювати приплив інвестицій.

Поряд з тим, податкові зміни 2024 року мали як позитивний, так і негативний вплив, вимагаючи від підприємств адаптації до нових умов та ретельного планування своєї діяльності. Попри позитивні прогнози, існують і суттєві загрози впроваджених останніх податкових ініціатив для підприємств:

• **Зростання податкового тягара на підприємств:** Відновлення сплати ЄСВ та інші збільшення податкового навантаження підвищують податковий тиск на підприємницькі структури. Порядка 62 % підприємств України, які

закрилися у 2024 році – це підприємства, які закрилися через податковий тягар [1].

- **Неоднозначність норм та ризики штрафів:** При значній нетерпимості податкових виконавчих адміністрацій, невчасна адаптації підприємців до нових правил може призвести до додаткових штрафів і втрат до 10-15 % від річного доходу бізнесу. Тільки за 9 місяців 2024 року податковими адміністраціями було проведено на 24 % менше перевірок, аніж у 2023 році, а штрафів нараховано у 5,7 разів більше (2,33 млрд . грн.) [2].

- **Неоднорідність умов у різних галузях:** Для підприємців у деяких галузях, таких як торгівля чи сфера послуг, певне послаблення податкового навантаження може не призвести до значного покращення фінансового становища, оскільки конкуренція на ринку залишається високою, а можливості для зростання обмежені.

- **Витрати на адміністрування змін:** Для деяких підприємців, особливо малих, які працюють в умовах обмежених ресурсів, зростання вимог до ведення обліку та подачі звітності може створити додаткові витрати на адміністрування та консультування.

Прогнозований збиток для малих підприємців у таких умовах може досягати 20-25 % їхніх річних доходів через штрафи і адміністративні витрати.

Для держави нові податкові зміни містять ряд ризиків, серед яких:

- **Можливе збільшення ухилення від податків:** Спрощення системи та зниження податкових ставок можуть створити умови для зловживань, що ускладнить контроль за дотриманням податкового законодавства.

Прогнозується, що в найближчі роки втрати через ухилення від сплати податків можуть зрости до 5-7 % від загальних податкових надходжень.

- **Зменшення фінансування соціальних програм:** Якщо зменшення податкових надходжень не буде компенсовано іншими джерелами доходів, це може призвести до скорочення фінансування важливих соціальних програм, таких як охорона здоров'я, освіта та пенсійне забезпечення.

• **Зниження зацікавленості іноземних інвесторів:** Часті законодавчі зміни обмежують можливості формування довгострокових прогнозів розвитку бізнесу та можуть знизити інвестиційну привабливість країни на міжнародному рівні, що особливо підсилюється на фоні воєнних дій.

Таким чином, спрощення системи оподаткування і запровадження пільг можуть стати значними перевагами для підприємців, але також супроводжуються значними ризиками. Для забезпечення стійкого економічного розвитку потрібно ретельно балансувати між змінами ставок податкового навантаження та забезпеченням стабільності державних фінансів.

### Список використаних джерел:

1. <https://opendatabot.ua/open/foconomics>
2. <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3924784-suma-strafnih-sankcij-dla-fopiv-zrosla-u-57-raza-opendatabot.html>
3. В Україні зареєстровано 2 млн ФОПів, 76 % з них є платниками єдиного податку – ДПС / [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://biz.ligazakon.net/news/220491\\_v-ukran-zarestrovano-2-mln-fopv-76-z-nikh-platnikami-dinogo-podatku---dps](https://biz.ligazakon.net/news/220491_v-ukran-zarestrovano-2-mln-fopv-76-z-nikh-platnikami-dinogo-podatku---dps)
4. Держава інвестувала у малий та середній бізнес 11 млрд грн через грантові програми / [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ain.ua/2024/12/06/derzava-investovala-u-malii-ta-serednii-biznes-11-mlrd-grn-cerez-grantovi-programi/>
5. Збільшення податків. На кого і як вплине ухвалення закону 11416 / [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://biz.nv.ua/ukr/finance/novi-podatki-2024-ekspert-poyasniv-shcho-ne-tak-z-normami-zakonoprojektu-10416-d-novini-ukrajini-50452000.html>
6. Малий і середній бізнес дає 60 % ВВП і більше <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3210973-malij-i-serednij-biznes-dae-60-vvp-i-bilse-zelenskij.html>

**КОВАЛЕНКО Д. В.**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ І ТРАНСФОРМАЦІЯ ІТ-РИНКУ ПРАЦІ:  
ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ**

У 2025 році розвиток штучного інтелекту (ШІ) досягнув нового етапу, який суттєво змінює не лише характер праці в ІТ-сфері, а й трансформує саму структуру глобального ринку зайнятості. Із інструмента для автоматизації рутинних завдань ШІ перетворюється на повноцінного учасника економічних процесів – здатного генерувати код, створювати контент, проводити аналітику, брати участь у прийнятті рішень. Ця динаміка викликає як нові можливості для підвищення продуктивності, так і масштабні виклики, пов'язані з витісненням окремих професій, зростанням нерівності, адаптацією робочої сили до нових умов.

Особливо відчутним цей вплив є в галузі інформаційних технологій (ІТ), де швидкість змін найбільша. За оцінками міжнародних організацій, ШІ вже впливає на десятки мільйонів працівників, змінюючи вимоги до навичок, структуру робочих команд і навіть бізнес-моделі компаній. Дедалі більше ІТ-компаній вдаються до скорочення персоналу, посиляючись на впровадження ШІ-рішень як на джерело ефективності. Водночас спостерігається підвищення попиту на фахівців, які володіють знаннями у сфері машинного навчання, обробки даних, етичних аспектів використання ШІ.

Сьогодні системно аналізуються трансформації, що відбуваються, та оцінюються потенційні ризики і можливості, які несе активне впровадження ШІ в ІТ-індустрію. У фокусі – глобальні тенденції, конкретні приклади з практики компаній, а також український контекст, що формує специфічні виклики для фахівців та роботодавців у післявоєнний період відновлення економіки.

Світовий ІТ-ринок праці наразі переживає один із наймасштабніших зсувів за останні десятиліття. У 2025 році стрімке впровадження ШІ-технологій змінює

парадигму працевлаштування: з одного боку – автоматизуються традиційні ролі розробників, тестувальників, дизайнерів; з іншого – відкриваються нові напрями зайнятості, пов'язані з розробкою, налаштуванням, етичною оцінкою та правовим супроводом ІІІ-систем. За даними аналітиків Світового економічного форуму, впровадження ІІІ безпосередньо вплине на 40 % усіх робочих місць у світі – частково або повністю змінюючи їхній функціонал [1].

При цьому кількісний баланс змін на ринку виглядає суперечливо: вже до кінця 2025 року ІІІ може призвести до втрати 85 мільйонів робочих місць, але водночас створити 97 мільйонів нових – переважно в галузях, пов'язаних із технологіями та аналізом даних. Це підкреслює необхідність масштабної перекваліфікації кадрів, адаптації систем освіти та швидкої реакції державної політики на трансформації ринку [2].

Ці тенденції мають відображення і в конкретних динаміках працевлаштування. Уже в перші місяці 2025 року ІТ-ринок демонструє змішані сигнали: зростає попит на висококваліфікованих фахівців у сферах штучного інтелекту, аналізу даних та кібербезпеки, але одночасно фіксуються хвилі скорочень у компаніях, що не встигають адаптуватися до змін. Згідно з даними «RationalFX», лише за перший квартал 2025 року понад 100 технологічних компаній по всьому світу скоротили майже 30 000 робочих місць. Основними причинами називають автоматизацію процесів і прагнення до оптимізації витрат. Водночас, за даними «CompTIA», у січні 2025 року кількість відкритих вакансій у сфері технологій у США зросла на 51 000, досягнувши 476 000 активних оголошень, що свідчить про високий попит на спеціалістів із новими компетенціями [3].

Аналітики «McKinsey & Company» оцінюють потенційне економічне зростання від впровадження ІІІ на \$4,4 трлн щорічно, головним чином завдяки автоматизації рутинних завдань, пришвидшенню обробки даних та генерації рішень. Це створює значні стимули для компаній скорочувати витрати на оплату праці, особливо в розвинених країнах, де вартість робочої сили висока [4].

Показовим прикладом зміни кадрової політики та підходу до розподілу

ресурсів є американська компанія з технологій кібербезпеки «CrowdStrike», яка у квітні 2025 року оголосила про скорочення 5 % штату (близько 500 працівників), аргументуючи це впровадженням ШІ-рішень, що дозволили значно оптимізувати внутрішні процеси [5]. Подібну стратегію обрали й такі відомі компанії як «Duolingo» та «Shopify», які зменшили кількість співробітників у сферах креативу та техпідтримки, пояснюючи це переходом до моделі «AI-first». Тенденція до впровадження ШІ та перегляду підходів до управління персоналом активно поширюється не лише серед технологічних гігантів, а й серед компаній середнього та малого бізнесу.

Український ІТ-сектор у 2025 році продовжує слідувати глобальним технологічним трендам, поступово зміщуючи фокус із традиційного аутсорсу до високотехнологічних і складніших напрямів. Згідно з аналітикою платформи «Nucamp», в Україні фіксується зростання попиту на фахівців зі штучного інтелекту (+27 %) та аналітиків даних (+18 %) [6]. Це відкриває нові можливості для локальних фахівців, але водночас вимагає трансформації освітніх програм, розвитку менторських ініціатив та загальної адаптації молодих спеціалістів до нових вимог доби ШІ.

Разом із цим, ІТ-сектор України стикається з серйозними викликами, зумовленими воєнним станом та загальною економічною нестабільністю. У січні 2025 року обсяги експорту ІТ-послуг склали лише 489 мільйонів доларів, що на 19 мільйонів менше, ніж за аналогічний період попереднього року – найгірший показник початку року з початку повномасштабної війни. Це спричинило зниження кількості замовлень, заморожування проєктів і скорочення персоналу. Понад 52 % українських ІТ-фахівців висловлюють занепокоєння щодо можливої втрати роботи у 2025 році. Попри ці ризики, низка компаній продовжує інвестувати в адаптацію до нових реалій, зокрема через впровадження ШІ-рішень та вихід на міжнародні ринки.

Попри загальну турбулентність, ринок демонструє ознаки стабілізації та навіть зростання. За даними спільноти програмістів «DOU», у першому кварталі 2025 року кількість вакансій на українському ІТ-ринку зросла на 30 % у

порівнянні з аналогічним періодом 2024 року, перевищивши 6 тисяч активних оголошень. Найбільш динамічне зростання попиту зафіксовано в напрямках штучного інтелекту та машинного навчання (+58 %), а також серед архітекторів програмного забезпечення (+48 %). Це свідчить про поступову адаптацію ринку до нових технологічних викликів і зростаючу потребу в спеціалістах з актуальними компетенціями [7].

Розвиток штучного інтелекту докорінно змінює ринок праці, створюючи нові можливості та виклики. Автоматизація охоплює не лише рутинні, а й креативні й аналітичні професії. У відповідь компанії перебудовують операційні моделі на принципах «AI-first», що вимагає переосмислення ролей працівників і нових підходів до управління персоналом. Нові робочі місця виникатимуть переважно у високотехнологічних сферах, але скористатися ними зможуть лише ті, хто встигне адаптуватися, оволодіти цифровими навичками та постійно оновлювати свої компетенції. Це підсилює актуальність масової перекваліфікації, безперервного навчання та державної підтримки працевлаштування.

Попри виклики, український ІТ-ринок демонструє певну стійкість: зростає кількість вакансій і попит на фахівців із штучного інтелекту та машинного навчання. Водночас нестабільність і конкуренція змушують спеціалістів адаптуватися до нових умов. Тому важливо забезпечити взаємодію держави, бізнесу та освіти задля формування гнучкої та витривалої екосистеми зайнятості, з фокусом на підтримку перекваліфікації, розвиток технологічної освіти та створення нових робочих місць.

### **Список використаних джерел:**

1. Leopold T. How AI is reshaping the career ladder, and other trends in jobs and skills on Labour Day. *World Economic Forum*: офіц. сайт. URL: <https://www.weforum.org/stories/2025/04/ai-jobs-international-workers-day/>. (дата звернення: 08.05.2025).

2. Belyh A. 42 AI Replacing Jobs Statistics for 2025. *Keevee*: офіц. сайт. URL: <https://www.keeevee.com/ai-replacing-jobs-statistics>. (дата звернення: 08.05.2025).

3. Torres R. Tech jobs, postings surge at the start of 2025. *CIO Dive*: офіц. сайт. URL: <https://www.ciodive.com/news/tech-jobs-report-january-IT/739611/>. (дата звернення: 08.05.2025).
4. Mayer H., Yee L., Chui M., Roberts R. Superagency in the workplace: Empowering people to unlock AI's full potential. *McKinsey Digital*: офіц. сайт. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-at-work>. (дата звернення: 08.05.2025).
5. Krause R. CrowdStrike To Cut 5 % Of Workforce. CEO Points To AI Productivity Gains. *Investors Business Daily* : офіц. сайт. URL: <https://www.investors.com/news/technology/crowdstrike-stock-job-cuts-artificial-intelligence/>. (дата звернення: 08.05.2025).
6. Fourrage L. Most in Demand Tech Job in Ukraine in 2025. *Nucamp*: офіц. сайт. URL: <https://www.nucamp.co/blog/coding-bootcamp-ukraine-ukr-most-in-demand-tech-job-in-ukraine-in-2025>. (дата звернення: 08.05.2025).
7. Яких вакансій в ІТ стає більше. Огляд ринку праці, березень 2025. *DOU*: офіц. сайт. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/it-job-market-march-2025/>. (дата звернення: 08.05.2025).

**КОЛЄДІНА К. О.**

кандидат економічних наук  
доцент кафедри менеджменту в інформаційних технологіях  
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника  
м. Івано-Франківськ

**ЧЕРЕВКО Е. В.**

студентка 2-го курсу спеціальності 073 «Менеджмент»  
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника  
м. Івано-Франківськ

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ТА  
НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ**

Персонал підприємства є одним із ключових факторів виробництва. У сучасних умовах персонал розглядають як найбільш цінний капітал підприємства. Науково-технічний прогрес і пов'язане з ним різке збільшення частки наукомістких технологій обумовлює підвищення вимог до професійних, соціально-психологічних якостей та культурного рівня працівника.

Теоретичні та практичні аспекти управління персоналом розглянуті в працях таких учених, як: С. Адамс, К. Альдерфер, О. Амоша, М. Амстронг, Б. Анікін, Ф. Герцберг, В. Гриньова, П. Друкер, Ю. Залознова, Е. Лоуер, Д. Макклеланд, А. Маслоу, Л. Портер, О. Ястремська та багато інших. Але сучасні мінливі умови господарювання пов'язані з необхідністю постійного удосконалення менеджменту персоналу з метою його розвитку й посилення мотивації праці та покращення соціально-трудових відносин на підприємстві.

Основними цілями функціонування підприємств виступають підвищення рівня прибутку, розширення сфер діяльності, збільшення частки власної продукції на ринку, налагодження взаємовигідних відносин з усіма зацікавленими сторонами: партнерами, постачальниками, споживачами й персоналом. Практично доведено, що діяльність підприємств у сучасних умовах має бути ефективною як з економічної, так і з соціальної точки зору.

З огляду на те, що рівень кваліфікації, а не посада працівника, впливає на

ефективність праці, пропонується впровадити систему оплати праці в залежності від ступеня підготовки. При цьому категорія оплати ставиться в залежність від розміру прибутку як частини трудового потенціалу [3, с. 54-58].

Фактори, що впливають на розмір заробітної плати і на програму надання пільг і надбавок представлені на рис. 1.

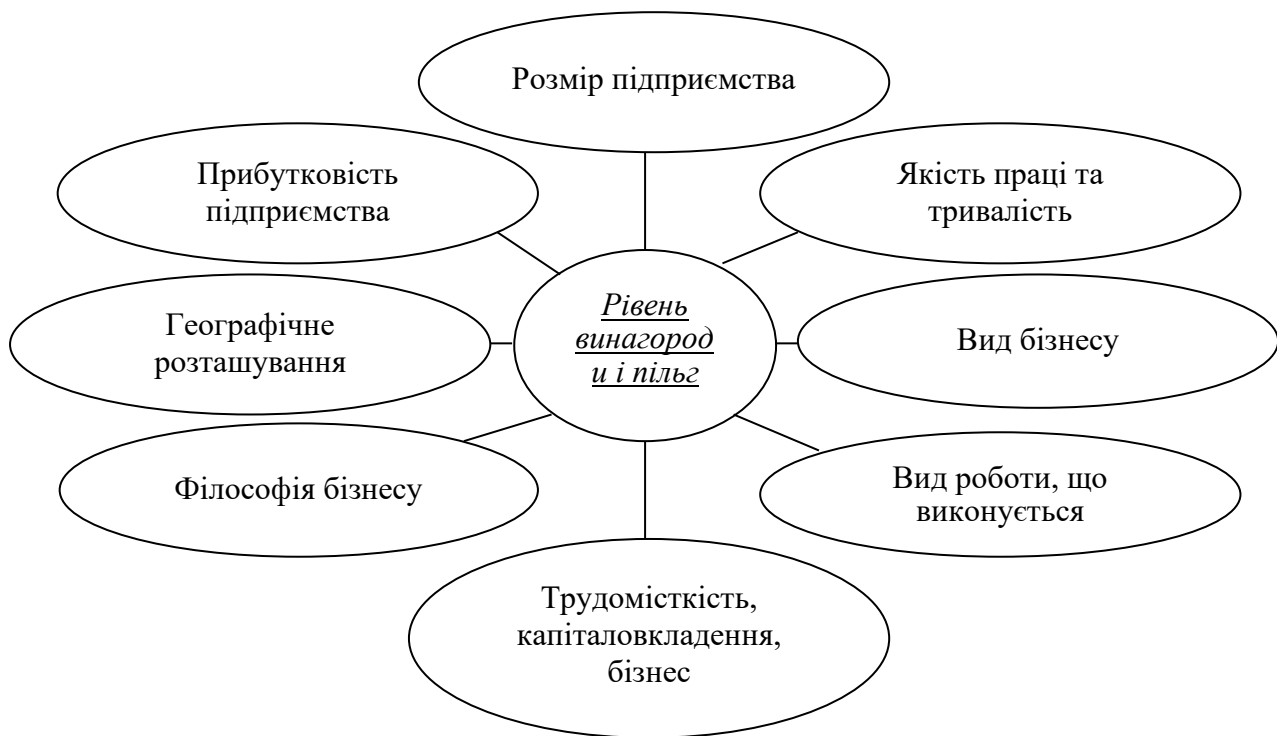


Рисунок 1. Фактори, що визначають рівень винагороди та пільг працівників

Комплексна оцінка результатів праці менеджерів здійснюється на базі оцінювання сукупності ознак, що визначають їх професійні та особистісні якості, рівень кваліфікації, складність робіт та результати праці. Останні повинні включати оцінку ступеню прояву кожної із ознак (кількість виконаних робіт, якість і дотримання термінів їх виконання тощо). Результати таких оцінювань слід покласти в основу «Положень про преміювання праці». Як вважають [3, с. 54-58], трудовий потенціал, який вимірюється розміром оплати, насправді більший на величину його долі в матеріальному потенціалі та в прибутку.

Сучасна система управління персоналом повинна більше приділяти уваги особистості працівника, знанням його мотивацій, умінням їх формувати й

направляти відповідно до завдань, що стоять перед підприємством. Узагальнено можна виділити три основні фактори, що впливають на робітників [4, с. 214-228]: ієрархічна структура підприємства, де основним засобом впливу є відносини влади: підпорядкування, тиск на людину зверху за допомогою примушення, контроль над розподілом матеріальних благ; корпоративна культура, яка регламентує дії особистості та змушує індивіда поводитися так, а не інакше, без видимого примушення; ринок як сукупність рівноправних відносин, які базуються на купівлі-продажу продукції та послуг, відносинах власності, основаних на рівновазі інтересів адміністрації та працівників. Ці фактори на практиці рідко реалізуються окремо. Який з них переважає, той і розкриває економічну ситуацію на підприємстві.

Нові служби управління персоналом створюються, як правило, на базі існуючих традиційних служб, а саме: відділів кадрів, охорони праці, техніки безпеки та інших. Завданням нових служб – реалізація кадрової політики та координація діяльності. У зв'язку із цим вони починають розширювати коло своїх функцій і від чисто кадрових питань переходять до розробки систем стимулювання трудової діяльності, керуванню професійним просуванням, запобігання конфліктів, вивчення ринку трудових ресурсів тощо [1, с. 112]. Склад функціональних підсистем сучасної системи управління персоналом підприємства повинен мати ряд підсистем, що будуть забезпечувати відповідні умови праці, трудові відносини, аналіз і розвиток підсистем стимулювання праці тощо. Судячи з того, що існуюча система управління персоналом виконує не всі функції, які відповідають сучасним вимогам менеджменту персоналу, пропонується ввести відділ менеджменту персоналу, який буде координувати та частково виконувати зазначені вище функції.

На сучасному етапі економічного розвитку нашої країни раціональне використання трудових ресурсів є важливим резервом підвищення ефективності виробництва, збільшення обсягів виробництва продукції, підвищення продуктивності праці та фондівіддачі. За останні роки в Україні намагаються змінити застарілу концепцію управління персоналом. Існуюча система,

неефективність якої все більше очевидна, є майже незмінною ще з радянських часів. В свою чергу, ефективність системи управління персоналом спрямована на підвищення продуктивності праці, яка залежить від багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів, що можна об'єднати в три великі групи: техніко-технологічні, організаційні, соціально-економічні, що залежать, насамперед, від людського фактору [2, с. 91].

Кожне підприємство представляє собою досить складну техніко-економічну і соціальну систему, що відображає його індивідуальність і специфіку. Описати цю систему можливо, якщо визначити характер взаємодії підрозділів. З огляду на вищевказане, призначення організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом повинне полягати у: формуванні системи управління інтелектуальним капіталом підприємства та забезпеченні її адекватності існуючим зовнішнім і внутрішнім умовам діяльності підприємства; забезпеченні ефективного функціонування; відтворенні та раціональному використанні всіх видів інтелектуального капіталу; реалізації стимулів, спрямованих на ефективне використання та відтворення інтелектуального капіталу; створенні нормативної бази управління інтелектуальним капіталом з метою обґрунтування управлінських рішень, які приймаються; розподілі обов'язків між суб'єктами управління інтелектуальним капіталом.

Таким чином, людські ресурси – це найважливіші з усіх видів економічних ресурсів. Як фактор економічного розвитку – це робітники, які мають певні професійні знання та кваліфікацію. Основним завдання системи управління персоналу є робота з працівниками підприємства, забезпечення їх правильною розстановкою в нових умовах, навчанням, перекваліфікацією тощо. Потрібно створити робітникам стимули до ефективної праці, захист їх прав, а також сформувати активне середовище соціального відбору керівників і фахівців нового типу, в якій «виживуть» і досягнуть успіху саме ті, хто швидше та краще пристосується до нових умов.

#### **Список використаних джерел:**

1. Амоша О.І., Новікова О.Ф., Антонюк В.П. Якість трудового потенціалу та

управління трудовою сферою в Україні: соціальна експертиза: монографія. Донецьк: ІЕП НАН України. 2006. 208 с.

2. Гриньова В.М., Кракос Ю.Б. Кадрова реструктуризація на промислових підприємствах: монографія. Харків: Видавництво ХНЕУ. 2011. 140 с.

3. Жуковський М.О. Трудові ресурси як складова конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 2. С. 54-58.

4. Ястремська О.М. Трудові ресурси як складова конкурентоспроможності підприємства. *Конкурентоспроможність: проблеми науки та практики: монографія*. Харків: ВД «Інжек». 2007. С. 214-228.

**КОЛІСНИК О. О.**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В  
УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Воєнний стан, як особливий правовий режим, суттєво впливає на всі сфери соціально-економічного життя держави. Найбільших змін зазнає діяльність підприємств, особливо в частині управління людськими ресурсами. Персонал – це ключовий актив будь-якої організації, і в умовах війни його ефективне використання набуває критичного значення для збереження безперервності виробничих процесів, підтримки економічної стійкості та участі в загальнодержавному спротиві. Економічна нестабільність, ризики фізичної безпеки, деструкція логістичних ланцюгів, відтік кадрів і психологічне навантаження формують нове управлінське середовище, у якому традиційні HR-підходи втрачають ефективність. У таких умовах успішними залишаються ті підприємства, які здатні гнучко змінювати свою кадрову стратегію, шукати нетипові управлінські рішення та переосмислювати економічну цінність людського капіталу.

Одним з найгостріших викликів війни стало масове скорочення доступного трудового потенціалу внаслідок як прямих (евакуація, втрата виробничих об'єктів, мобілізація), так і непрямих (зменшення економічної мотивації працювати, зміна пріоритетів населення на користь безпеки та виживання) чинників. Вказане спричинило необхідність внутрішнього перерозподілу кадрів, перекваліфікації персоналу, інтенсифікації праці. Наприклад, ПрАТ «Техно-Агро» в Дніпропетровській області через скорочення складу операторів обладнання на 40 % запровадило внутрішню програму швидкої перекваліфікації водіїв, охоронців та комірників у операторів технологічної лінії. В результаті вдалось відновити виробничі показники до довоєнного рівня вже через два місяці. Такий підхід дозволяє зберегти гнучкість організації та зменшити витрати

на зовнішній пошук кадрів, що часто є економічно невиправданим у кризових умовах [1].

Воєнні дії призвели до масштабного внутрішнього переміщення населення, що створило асиметрію між регіонами - у частині з них зросла кількість працездатного населення (зокрема на заході України), а в інших виник критичний дефіцит.

Підприємства, що оперативно відреагували на вище зазначені зміни, отримали можливість посилити свій кадровий потенціал за рахунок внутрішньо переміщених осіб, але такий процес вимагає швидкої інтеграції нових працівників у виробниче середовище та адаптації корпоративної культури до нових соціальних умов (напр., логістична компанія «Л-Карго» з Тернополя після зростання кількості кандидатів серед ВПО створила мобільний HR-хаб, який на місці проводив співбесіди, тестування та первинне навчання, що скоротило середній цикл найму з 9 до 3 днів) [2].

Через загальне економічне падіння підприємства стикаються з неможливістю зберегти попередній рівень оплати праці. Проте, конкуренція за кваліфікованих працівників лише зростає. У таких умовах значення нематеріальної мотивації суттєво зростає: в центрі уваги – стабільність, безпека, соціальна підтримка, відчуття приналежності до важливої справи. Так, будівельна компанія «ФортеБуд» у Вінниці запровадила програму «Сім'я Форте», яка включає забезпечення харчуванням на об'єкті, надання екстреної медичної допомоги працівникам і членам їхніх родин, підтримку дітей працівників у навчанні; як наслідок - хоча зарплати були знижені на 15 %, рівень плинності кадрів залишився нижчим, ніж до війни).

В умовах обмежених трудових ресурсів підприємства вимушено переходять до багатофункціонального підходу, коли один працівник повинен володіти кількома професійними навичками, що забезпечує гнучкість, мінімізує простої і дозволяє оперативно перекривати кадрові проблеми (у харківській компанії з виробництва пакування запровадили модель «універсального змінного працівника»: одна особа проходить інструктаж з 3–4 виробничих ділянок і може

заміщати колег при відсутності, що дало змогу зберегти стабільну роботу цеху при змінному складі команди, коли до 30 % працівників щомісяця виїжджали чи хворіли) [3].

Війна значно прискорила цифрову трансформацію підприємств, включаючи управління персоналом. Дистанційна робота, електронний документообіг, автоматизовані системи обліку часу, цифрові платформи для навчання – усе це дозволяє не лише оптимізувати процеси, а й зменшити операційні витрати (напр., компанія «Агроінвест Груп» створила внутрішню онлайн-платформу для адаптації нових працівників, яка замінила очне інструктажне навчання, що дало економію на навчанні одного співробітника 43 %, а рівень засвоєння матеріалу (за результатами тестування) зріс на 25 %).

Також, в умовах воєнної загрози рівень стресу у працівників суттєво зростає, що прямо впливає на продуктивність, залученість та здатність до прийняття рішень. Тому питання психологічної стійкості команди стає елементом не лише соціальної відповідальності, а й економічної доцільності [4; 5]. Так, у мережі продуктових складів «ФудМаркет» було створено внутрішню команду кризових менеджерів, яка щоденно моніторила психологічний стан працівників у різних регіонах і формувала рекомендації для керівництва. Було виявлено, що елементарні дії (наявність чіткої комунікації, подяки та залучення до прийняття рішень) на 38 % підвищують показники внутрішнього NPS (індексу лояльності персоналу).

Отже, економічне управління персоналом у воєнний період потребує принципово нових підходів. Підприємства, що демонструють гнучкість, інноваційність та стратегічне мислення в роботі з кадрами, мають вищі шанси на збереження бізнесу і створення нової економічної цінності [5].

За таких умов підприємствам рекомендовано:

- оптимізувати кадрової структури з урахуванням багатофункціональності персоналу;
- адаптувати політику найму з урахуванням потоків ВПО;
- змістити фокус на нематеріальну мотивацію персоналу (емоційна

підтримка, безпека, гнучкість);

- інвестування в цифрові рішення для HR та управління знаннями;
- розвиток лідерських команд на всіх рівнях управління;
- здійснювати моніторинг психологічного клімату та ментального здоров'я працівників.

### Список використаних джерел:

1. Савенко О. А., Шершенюк О. М., Бебешко М. А. Особливості управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*, 2024. №4. С. 168-174. DOI: 10.32702/2306 6814.2024.4.168.
2. Чорнодід І. С., Василюк Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія економіка та управління*, 2022. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>.
3. Куделя В. І., Яковенко В. Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2023. № 81-82. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287264>.
4. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*, 2023. Вип. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>.
5. Писаренко Н. В., Калінін А. М., Бараник З. П., Буткевич О. В., Тітов В. В. Теоретичні аспекти психології управління та менеджменту бізнес-процесами на підприємстві. *Ментальне здоров'я особистості та організації*: колективна монографія. Академія праці, соціальних відносин і туризму / За заг. ред. : Г. А. Пріба, Л. Є. Бегези. Київ : ТОВ «Типографія АМГ», 2024. С. 355-366. DOI: <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.29969.61284/1>.

**КРАТ А. В.**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

## **РОЗВИТОК ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ (ФОНДІВ) ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ**

У сучасних умовах ведення воєнних дій на території України питання збереження та розвитку основних засобів підприємств набуває особливої актуальності. Основні засоби (фонди) являють собою матеріальну базу будь-якого підприємства, до якої належать будівлі, споруди, машини, обладнання, транспортні засоби, інструменти та інші засоби праці, що використовуються у процесі господарської діяльності протягом тривалого часу. Їх збереження, модернізація та розвиток є запорукою стабільної роботи підприємств навіть у кризовий період.

З початку повномасштабного вторгнення РФ на територію України значна кількість підприємств зазнала прямих руйнувань. За даними Київської школи економіки, станом на кінець 2023 року загальна вартість знищених або пошкоджених об'єктів інфраструктури та основних засобів підприємств перевищила 150 млрд доларів. Наприклад, Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча, один із ключових металургійних активів країни, був зруйнований практично повністю [1]. Те саме стосується підприємств у Сєвєродонецьку, Рубіжному, Ізюмі та Авдіївці.

В умовах війни значна частина бізнесу була змушена шукати нові рішення для збереження та розвитку своїх основних засобів. Одним з основних напрямів стало переміщення підприємств у відносно безпечні регіони. Так, за програмою релокації бізнесу, яку координує Міністерство економіки України, понад 800 підприємств змінили місце своєї дислокації, перемістивши з собою основні фонди або створивши нові виробничі майданчики, з яких понад 600 вже відновили свою діяльність на нових локаціях. Програма урядової релокації, започаткована у 2022 році, дозволила зберегти низку ключових виробничих

об'єктів, перемістивши їх до західних областей України. Наприклад, підприємство з виготовлення промислового електрообладнання, що раніше функціонувало у Бахмуті, зуміло вивезти основну частину обладнання та розгорнути діяльність у Чернівцях. У багатьох випадках держава надавала транспортну та логістичну підтримку, а також сприяла пошуку приміщень для розміщення техніки [1; 2].

Окрім фізичного переміщення, важливою стратегією збереження та розвитку основних засобів стало їх модернізоване відновлення. Частина підприємств обрала шлях оновлення основних фондів за принципом «менше, але ефективніше». В умовах обмежених ресурсів набули поширення моделі гнучкого виробництва та аутсорсингового підходу (напр., швейні підприємства, переміщені з Херсонщини до Івано-Франківської області, орендують обладнання, замість його закупівлі, співпрацюють з локальними постачальниками послуг, що знижує навантаження на капітал підприємства).

Деякі компанії взяли курс на енергетичну незалежність своїх фондів. Зокрема, сільськогосподарські підприємства Вінниччини та Хмельниччини встановлюють сонячні панелі на зерноосховищах, сушарках і тваринницьких комплексах, що дозволяє їм продовжувати роботу навіть за умов перебоїв з електропостачанням.

Істотну роль у підтримці та розвитку фондів відіграє кластерна інтеграція. У західних областях України формується індустріальне середовище, яке дозволяє релокованим підприємствам уникати надмірних витрат на інфраструктуру [3]. Так, у Львівській області діє індустріальний парк «Сигма Парк Яворів», де понад 30 підприємств користуються спільною інженерною інфраструктурою, транспортними майданчиками, офісними і складськими приміщеннями. Також, розвиваються виробничі кооперативи, що об'єднують малі й середні підприємства задля спільного користування технікою, наприклад, мобільними сушарками, пакувальними лініями, транспортними засобами. У сфері агробізнесу такі форми співпраці набули особливої популярності.

Ключовою опорою для модернізації основних засобів стали грантові

програми та фінансові інструменти. Зокрема, у рамках «Робота» держава надає до 250 тис. грн на закупівлю обладнання для мікробізнесу. За програмою USAID «Кращий бізнес», кілька десятків підприємств у 2023 році отримали гранти на закупівлю верстатів, холодильного обладнання, ІТ-техніки. Також, Європейський інвестиційний банк профінансував модернізацію обладнання у низці харчових підприємств у Волинській області. Крім того, міжнародні організації (ПРООН, GIZ, UNIDO) проводять тренінги та технічну підтримку щодо ефективного управління основними засобами в умовах нестабільності [2].

Прикметним явищем став розвиток технологій подвійного призначення, які одночасно працюють на бізнес і оборону. Наприклад, деякі машинобудівні підприємства, що до війни виготовляли сільгосптехніку, нині налагодили виробництво мобільних модулів для військових потреб - вантажних платформ, розбірних ангарів, автономних енергетичних систем, що дозволяє підприємствам не лише зберегти кадри та інфраструктуру, але й адаптувати основні засоби до нових реалій попиту.

Також, активно впроваджуються 3D-друк, CAD/CAM-системи, роботизовані комплекси для обробки металу, що дозволяє створювати продукцію з мінімальними витратами часу й без постійного фізичного втручання оператора. Це важливо в умовах нестачі робочої сили через мобілізацію та евакуацію.

У післявоєнний період основні засоби відіграватимуть стратегічну роль у відновленні економіки України. Пріоритетом стане не лише їх відновлення, а й перехід до сучасніших, екологічно сталих, ресурсоефективних моделей управління виробничими фондами. Варто очікувати активізації державно-приватного партнерства у відбудові індустріальних парків, логістичних хабів, інфраструктурних проектів, які створюватимуть нову матеріальну базу. На рівні окремих підприємств зростатиме роль інтелектуального управління основними засобами: впровадження ERP-систем, цифрових «близнюків», автоматичного обліку і планування ремонтів, профілактики зносу. Орієнтація на стійкість, мобільність, технологічну гнучкість стане новою нормою [2; 3; 4].

Таким чином, розвиток основних засобів підприємств в умовах війни – це не лише питання фізичного збереження активів, але й тест на адаптивність, інноваційність і стратегічне мислення бізнесу. Українські підприємства демонструють здатність до швидкої трансформації, пошуку нетрадиційних рішень і взаємопідтримки. Завдяки комплексному підходу (державній підтримці, міжнародній допомозі, релокації, кооперації, технологічному оновленню) формується нова архітектура виробничої бази країни. Попри втрати, Україна отримує унікальний шанс побудувати модернізовану, ефективну систему основних засобів, що стане рушієм повоєнної економіки, здатної не лише відновитися, а й вийти на новий рівень конкурентоздатності.

### Список використаних джерел:

1. Колісник О. П., Приходько К. К. Облік і контроль основних засобів в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2023. № 7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-09-03>.
2. Черкашина Т. В. Проблемні питання обліку основних засобів в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*, 2024. № 9(322). С. 29-36. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-9-322-29-36>.
3. Руденко М., Третяк Н., Кравченко О., Харченко О., Плинокос Д. (2025). Управління фінансовою стійкістю підприємств в умовах війни. *Випробування та сертифікація*, 2025. №4(6). С. 121-126. DOI: <https://doi.org/10.37701/ts.06.2024.15>.
4. Праворський Р. В. Довгенко Я. О., Халецька З. П., Яременко Л. І., Писаренко Н. В., Дубровник-Рохова А. О. (2021). Оцінка стану фінансової системи підприємства в умовах забезпечення його фінансово-економічної безпеки. *POLISH SCIENCE JOURNAL*, № 7(40). С.43-50.

**КРЯЧКО Д.В.**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**РЕГУЛЮВАННЯ В ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ  
В УМОВАХ ВІЙНИ**

Повномасштабна війна, розв'язана Російською Федерацією проти України, докорінно трансформувала економічну систему держави. В цих умовах державний сектор економіки набув особливої ваги - як гарантія стабільності, контролю над критично важливими галузями та забезпечення безпеки населення. Регулювання в цьому секторі стало не лише інструментом реалізації кризових заходів, а й стратегічним засобом спрямування економіки в умовах мобілізації ресурсів, обмеженого доступу до ринків та зростання бюджетного дефіциту.

На початку воєнних дій держава змушена була значно розширити вплив на економіку, зокрема через тимчасове або постійне управління низкою підприємств у стратегічних галузях. Це стосувалося оборонної, енергетичної, логістичної, аграрної сфер. Наприклад, оборонно-промисловий комплекс був повністю мобілізований: підприємства, що входять до складу Державного концерну «Укроборонпром», були переорієнтовані на виробництво боєприпасів, ремонт бронетехніки, розробку безпілотників. У 2023 році «Укроборонпром» відкрив спільні виробничі лінії з західними партнерами, зокрема у сфері ремонту танків і виготовлення артилерійських снарядів [1].

*Механізми державного регулювання в кризових умовах.* В умовах воєнного стану пріоритетними стали адміністративні та надзвичайні форми регулювання. Відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану», держава отримала повноваження щодо тимчасового примусового відчуження майна, трудової мобілізації, встановлення особливого режиму роботи для окремих підприємств. Наприклад, підприємства паливно-енергетичного комплексу (як «Укртрансфанта», «Укренерго») перейшли на цілодобовий режим роботи з централізованим контролем з боку уряду, зокрема через Координаційний штаб з

енергетичної безпеки.

Також, активно застосовувалися фінансово-економічні інструменти: фіксація цін на соціально значущі товари, компенсаційні програми для державних підприємств, що працювали у збиток на користь армії (наприклад, «Укрзалізниця» зазнала понад 10 млрд грн втрат у 2022 році через евакуаційні перевезення, однак держава частково покрила ці витрати через субвенції з бюджету) [2].

*Націоналізація та стратегічний контроль.* Одним з найважливіших рішень уряду в умовах війни стало повернення у державну власність об'єктів, які мають критичне значення. У листопаді 2022 року за рішенням РНБО було примусово вилучено у власність держави підприємства, пов'язані з олігархами, які не забезпечували обороноздатність (зокрема «Мотор Січ», «АвтоКрАЗ», «Запоріжтрансформатор», «Укрнафта», «Укртатнафта»). Ці підприємства були передані у тимчасове управління Міністерству оборони України та почали працювати в інтересах Збройних Сил України.

Даний підхід демонструє зміну філософії економічного регулювання: від ліберальної моделі до моделі надзвичайної мобілізаційної економіки, де держава є основним суб'єктом координування і стратегічного розподілу ресурсів.

*Реформування державного сектору для ефективності.* Попри воєнний час, держава не зупинила реформи у державному секторі. У 2023 році активно продовжувалася реорганізація ДП «Ліси України», створення єдиної енергетичної вертикалі (від об'єднання операторів розподілу електроенергії до централізації планування відновлення об'єктів генерації), цифровізація процесів в «Укрпошті» та «Укрзалізниці». Так, «Укрпошта» запровадила нову стратегію розвитку в умовах війни - мобільні поштові відділення, які обслуговують деокуповані території. За 2023 рік понад 600 таких мобільних точок доставили пенсії, гуманітарну допомогу й комунікаційні послуги для понад 2 млн осіб у прифронтових областях [3].

*Бюджетне регулювання та пріоритетність фінансування.* Державний сектор економіки також став основою для реалізації бюджетної політики в

умовах війни. Більшість капіталовкладень у 2022–2024 роках здійснюється через державні програми, спрямовані на оборону, відновлення інфраструктури, підтримку соціальних гарантій. За даними Мінфіну, частка видатків на оборону у структурі держбюджету зросла з 5,9 % у 2021 році до понад 43 % у 2023 році. Для реалізації бюджетних рішень держава створила інститути швидкого реагування - Фонд ліквідації наслідків збройної агресії, Державне агентство відновлення, платформи публічного контролю витрат, такі як DREAM. Усі ці структури взаємодіють із державними підприємствами, які виступають виконавцями відновлювальних робіт.

*Міжнародна підтримка державного сектору.* В умовах обмеженого ресурсу державний сектор економіки став основним механізмом для реалізації міжнародної допомоги. Більшість проєктів, профінансованих МВФ, ЄС, Світовим банком, реалізуються через державні органи й підприємства. Наприклад, через «Укрзалізницю» реалізуються програми з відновлення мостів та колій у Харківській, Миколаївській, Київській областях у межах проєктів Світового банку. Також, уряд активно використовує механізм державних гарантій для залучення кредитування державних підприємств, зокрема, для «Нафтогазу» та «Укренерго», що забезпечують критичну енергетичну інфраструктуру. Регулювання у державному секторі економіки в умовах війни стало ключовим фактором стійкості країни. Воно охоплює як оперативні кризові заходи (мобілізація підприємств, націоналізація, адміністративне управління), так і довгострокові стратегічні дії (реформи, цифровізація, партнерство з міжнародними організаціями) [4].

Держава перетворилася на координатора всієї економічної системи, що не лише реагує на виклики, а й формує майбутнє післявоєнного відновлення. Успішне регулювання в державному секторі дозволяє утримувати функціональність критичних галузей, підтримувати обороноздатність, зберігати соціальну стабільність і готувати фундамент для модернізації країни у повоєнний період.

#### **Список використаних джерел:**

1. Українська Л. О. Державне регулювання національної економіки:

структура, методи, сучасні особливості. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2021. № 74. С. 74-81. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.74.280879>.

2. Пильтяй О. В. Державний сектор економіки: теорія, методологія, управління розвитком: монографія. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет, 2010. – 392 с.

3. Ткаленко Н. В., Юрченко Ю. Д. Особливості державного регулювання процесів формування інноваційного ресурсу в Україні. *Економіка і управління*, 2023. № 1 (4). С. 20-31.

4. Писаренко Н. В., Ткаченко Я. С., Шолудченко С. В. Стратегічні підходи до виходу українських підприємств на ринок ЄС: фінансово-маркетингові аспекти. *Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий та управлінський аспекти* : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 04-05 березня 2024 р. Київ : Академія праці, соціальних відносин та туризму / За заг. ред.: Н.В. Писаренко, І.С. Чорнодіда, – Київ : Вид-во АПСВТ, 325 с. (С. 114-117). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11222359>.

**КУЖИМ Ю.С.**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

## **ОСОБЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Будівельна галузь традиційно відіграє ключову роль у забезпеченні економічного розвитку, модернізації інфраструктури та формуванні фізичного середовища життєдіяльності населення. В умовах повномасштабної війни, що триває в Україні з 2022 року, дана галузь зіткнулася з безпрецедентними викликами, які трансформували не лише характер її функціонування, а й самі підходи до стратегічного та оперативного планування. Актуальність дослідження полягає в необхідності обґрунтування ефективних підходів до управління будівельною діяльністю в умовах глибокої невизначеності, ризиків безпеки, руйнування ринкових механізмів та дефіциту ресурсів.

Війна в Україні спричинила масштабне фізичне знищення об'єктів інфраструктури, житлових комплексів, промислових та адміністративних споруд. Згідно з оцінками Київської школи економіки (KSE Institute), станом на початок 2024 року загальні втрати інфраструктури перевищили 155 млрд дол. США, що є безпрецедентним показником для Європейського регіону. Понад 80 % втрат припадає саме на об'єкти, які є предметом безпосередньої участі будівельних підприємств: житло, дороги, мости, енергетичні об'єкти [1; 3]. Вказані обставини змінили не лише масштаби попиту, а й його структуру: пріоритетними стали реконструкція, зміцнення та адаптація об'єктів до умов воєнного часу, на відміну від довоєнного періоду, коли основним фокусом залишалося нове житлове будівництво в урбанізованих центрах. Підприємства змушені враховувати географічний фактор безпеки, зокрема, масове згортання проєктів у прикордонних регіонах, таких як Сумська, Чернігівська, Запорізька та Харківська області, де рівень ризику залишається критично високим.

Традиційні підходи до стратегічного планування в будівельній сфері, що передбачали довгострокові інвестиційні цикли, сталисть макроекономічних

параметрів, передбачуваність попиту та стабільність логістичних ланцюгів, зазнали краху. Війна ввела в дію так звану «надзвичайну непередбачуваність», яка значно ускладнює побудову будь-яких навіть середньострокових моделей розвитку. Так, будівельні підприємства змушені відмовитися від лінійного планування на користь сценарного моделювання із закладенням широкого спектра ризиків. Практика компанії «Базис-Буд», яка підготувала три сценарії розвитку подій для кожного активного об'єкта (від повного згорання до часткового консерваційного режиму) доводить ефективність цього підходу, що дозволив зберегти ресурси та персонал, не допустивши фінансового колапсу в умовах раптових атак на Київщину у 2022 році [1].

Фактично, можна аргументовано стверджувати, що головним чинником економічного виживання і розвитку будівельних підприємств в умовах війни стає здатність до адаптації. Мова йде не лише про внутрішні механізми гнучкого управління, а й про трансформацію архітектурно-проектних рішень, організаційних схем роботи та навіть корпоративної культури. За цих умов зростає роль швидкокомонтованих модулів (prefabricated construction), що дають змогу значно скоротити строки будівництва в умовах дефіциту робочої сили та логістичних обмежень (компанія «Module House Ukraine» реалізувала низку таких проєктів у Київській області для забезпечення тимчасовим житлом осіб, які втратили домівки). Подібна мобільність виявилася критично важливою для регіонів з динамічним зміщенням лінії фронту. Крім того, все більшої актуальності набуває децентралізоване управління будівельними проєктами із використанням цифрових платформ управління (BIM, ERP-системи), що дозволяє зменшити залежність від фізичної присутності ключових менеджерів у зоні ризику.

Однією з ключових особливостей планування стає необхідність синхронізації будівельної діяльності з військовими та територіальними адміністраціями. В умовах частих обстрілів, необхідності фортифікації, евакуації населення та обмеженого доступу до територій без відповідних дозволів, проєктування і виконання робіт вимагає глибокої інтеграції з воєнною логістикою. Прикладом є будівництво укриттів у рамках проєкту «Безпечна

школа» у Дніпропетровській області, яке здійснювалося за участю місцевої влади, ДСНС та Міноборони [2]. Планування таких проєктів включає не лише інженерні параметри, а й аналіз загроз, безпечних маршрутів евакуації, забезпечення автономності об'єктів (власні джерела електроенергії, водозабезпечення, вентиляція).

Одним із нових векторів планування для будівельних підприємств є участь у міжнародних програмах підтримки відновлення. Доступ до фінансування з боку ЄБРР, USAID, GIZ, UNDP відкриває можливості для реалізації великих проєктів, водночас накладаючи додаткові вимоги щодо прозорості, соціальної відповідальності та екологічності. Так, програма «ReBuild Ukraine», ініційована урядом України спільно з Європейською комісією, стала платформою для стратегічного планування десятків компаній, зокрема «Техноплекс», яка вже залучила фінансування для проєкту реконструкції багатоповерхових будинків у Бучі та Ірпені за стандартами енергоефективності класу А.

На думку експертів, очікується, що після завершення активної фази бойових дій Україна зіткнеться з необхідністю реалізації масштабної національної програми відбудови, обсяг якої, за оцінками Світового банку, може перевищити 400 млрд дол. США [4]. Для підприємств будівельної галузі це створює унікальне «вікно можливостей», за умови своєчасної трансформації бізнес-моделей, накопичення ресурсного потенціалу та інституційної підготовки до великомасштабного залучення. Зростатиме попит на спеціалістів з кризового менеджменту, інженерів-будівельників нового покоління, здатних працювати з цифровими моделями будівель, енергоефективними технологіями, технологіями circular economy тощо [3; 4]. Уже зараз компанії, такі як «KAN Development», інвестують у створення навчальних кластерів разом з вітчизняними вишами (КНУБА, ЛНАУ), що забезпечить кадровий резерв на найближче десятиліття.

Умови повномасштабної війни змінили саму парадигму функціонування будівельної галузі в Україні, зробивши планування багатовимірним, ризик-орієнтованим і стратегічно гнучким процесом [5]. Успішні приклади антикризового реагування демонструють, що виживання і розвиток можливі

лише за умови застосування адаптивного управління, цифрових технологій, міжсекторальної взаємодії з державою та міжнародними донорами. Будівельна галузь, яка нині частково виконує функції відновлення соціальної стабільності та територіальної цілісності, відіграватиме ключову роль у повоєнному економічному зростанні. Її підприємства мають вже сьогодні переосмислити свої підходи до планування, виходячи з нової реальності – реальності війни, але й водночас – потенційного майбутнього відродження.

### Список використаних джерел:

1. Корсун І. М., Зінченко М. М., Мостовенко О. О. Функціонування будівельної галузі в умовах війни. *Сталий розвиток економіки*, 2024. № 1 (48). С. 176-182. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-24>.
2. Паламарчук О. М., Петришина С. В. Будівельна галузь України: стан та прогнози. *Економіка та суспільство*, 2023. Вип. 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2497/2416> (12.04.2025).
3. Жовтяк Г., Богданов Р., Жовтяк А. (2024). Проблеми та перспективи розвитку будівельної галузі України в умовах війни. *Економіка та суспільство*, 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-128>.
4. Структурні зміни та виклики в будівельній індустрії України: аналіз та прогнози. Kyiv School of Economics (KSE). URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/09/02\\_09\\_24\\_Zvit\\_Strukturni\\_zmini\\_ta\\_vikliki\\_v\\_budivelnii--\\_industrii--.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/09/02_09_24_Zvit_Strukturni_zmini_ta_vikliki_v_budivelnii--_industrii--.pdf) (дата звернення: 12.04.2025).
5. Писаренко Н. В., Михайлов Я. Л. Відновлення міст на засадах смарт-економіки: діджитал трансформація, смарт-інфраструктура, кібербезпека. *Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий та управлінський аспекти* : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 04-05 березня 2024 р. Київ : Академія праці, соціальних відносин та туризму / За заг. ред.: Н.В. Писаренко, І.С. Чорнодіда, – Київ : Вид-во АПСВТ, 325 с. (С. 82-85). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11222359>.

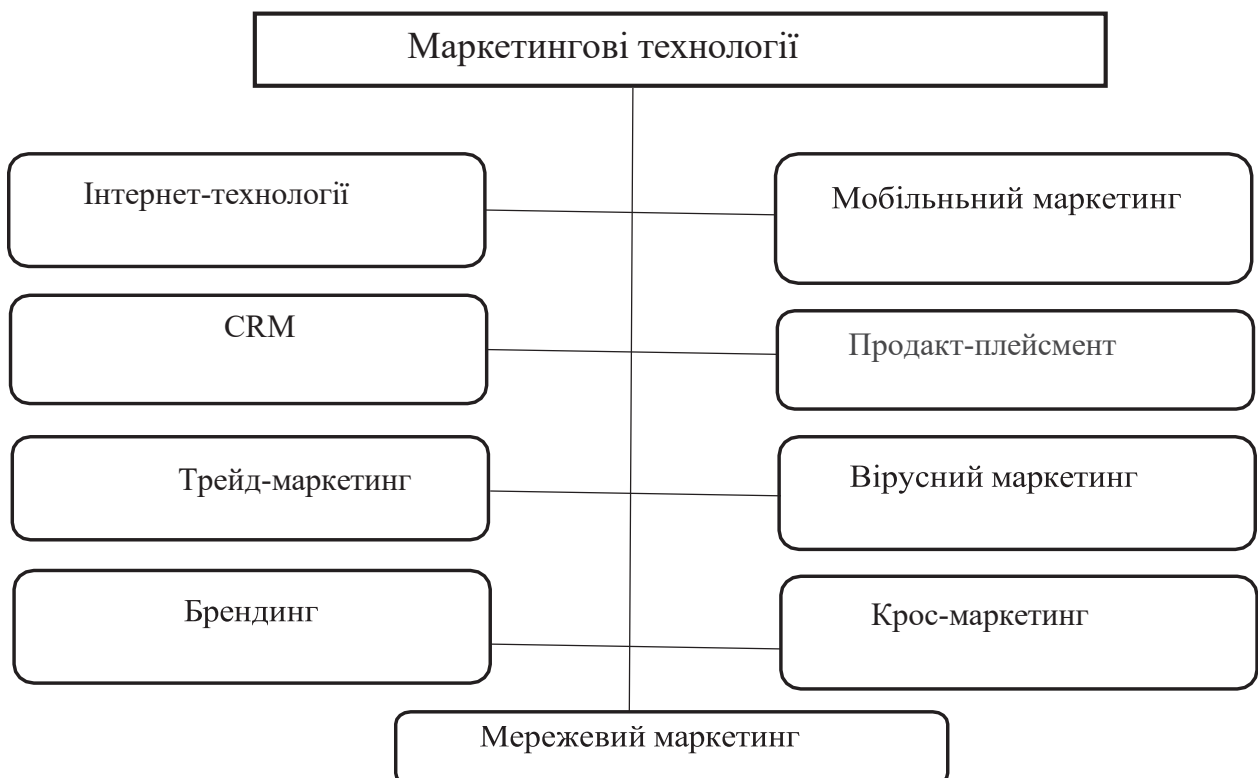
**ЛЕОНТЬЄВА Т.В.**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Академії праці, соціальних відносин та туризму  
м. Київ

**СУЧАСНІ МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЇХ РОЛЬ В ПРОСУВАННІ  
ТОВАРІВ ТА ПОСЛУГ**

Епоха цифрової трансформації радикально змінює світ, включаючи маркетинг. Сучасні технології надають бізнесу можливості для ефективнішої комунікації з цільовою аудиторією, персоналізації взаємодії та оптимізації витрат на просування. Вивчення цих новітніх маркетингових інструментів є критично важливим для підвищення конкурентоздатності сучасного бізнесу.

Мета дослідження: Аналіз сучасних маркетингових технологій та їх вплив на ефективність просування товарів та послуг.



*Рисунок 1. Основні сучасні маркетингові технології*

Тенденція №1: Інтернет-маркетинг та SEO.

Визначено ключові тенденції інтернет-маркетингу на 2024–2025 роки:

відеомаркетинг, штучний інтелект та машинне навчання, оптимізація голосового пошуку, контент, що створений користувачами, чат-боти, розмовний маркетинг та віртуальна реальність. Очікується, що тенденція до швидкого зростання інтернет-маркетингу збережеться, при цьому його форми та методи будуть постійно зазнавати змін, зумовлених розвитком інформаційних технологій, актуальними подіями у світі та новими вимогами сучасності [1 с.1].

#### Тенденція №2: Соціальні медіа в маркетингу.

Тенденція використання Stories, короточасних стрімінгових відео на платформах Facebook та Instagram, набула значної популярності в маркетингу останніх років. Передбачається, що в майбутньому цей формат стане ключовим інструментом для брендів. Зростання обсягів користувацького контенту дозволяє брендам зосередитися на стратегіях його просування, а не на власному створенні. Прикладом такої стратегії є поширене в Instagram просування постів інфлюенсерів, які згадують та коментують продукцію брендів[2 ст.6].

#### Тенденція №3: Аналіз даних та персоналізований маркетинг.

Майбутні дослідження в сфері персоналізованого маркетингу будуть спрямовані на більш глибоке розуміння клієнтів через якісний аналіз їхніх даних, використання передових технологій ШІ та машинного навчання для більш точної адаптації пропозицій, а також на вивчення того, як персоналізація впливає на їхню поведінку. Особливу увагу необхідно приділити етичним нормам при роботі з даними споживачів, що є вкрай важливим у сучасному контексті підвищеної чутливості до питань конфіденційності[3 ст 1-8].

#### Тенденція 4: Мобільний маркетинг.

Завдяки стрімкому розвитку технологій, мобільні пристрої стали не лише нашими постійними супутниками, але й потужним інструментом для маркетингу. Мобільний маркетинг охоплює: а) Оптимізацію вебсайтів для мобільних. б) Розробку маркетингових додатків для персоналізації. в) Геолокаційний маркетинг для місцевих пропозицій. г) Сповіщення для підтримки зв'язку. д) Відеомаркетинг для залучення уваги. Його ефективне використання є критично важливим для сучасного бізнесу[4].

### Тенденція 5: Відеомаркетинг та інтерактивний контент.

Відеомаркетинг та стрімінгові платформи стали важливою складовою сучасного маркетингу. Вони дозволяють компаніям привертати увагу аудиторії, створювати персоналізований контент та досягати своїх маркетингових цілей. Залучення споживацької уваги може бути досягнуто шляхом формування інтерактивного середовища, що надає користувачам можливість активної взаємодії з інформаційними ресурсами (натискання елементів, прокручування, заповнення полів). Сучасні маркетологи визначають інтерактивний контент як один з основних механізмів навчання та мотивації споживачів до здійснення цільових дій. Компанії активно впроваджують різноманітні інтерактивні формати, такі як опитування, вікторини та розіграші, з метою поглиблення залученості споживачів до бренду[5].

Сучасні маркетингові технології докорінно змінюють підходи до просування товарів і послуг. Завдяки інструментам штучного інтелекту, аналітиці великих даних, автоматизації та персоналізації компанії можуть краще розуміти своїх клієнтів, ефективніше взаємодіяти з ними та будувати міцні відносини. Ці технології дозволяють підвищувати якість обслуговування, скорочувати витрати, адаптувати стратегії до потреб ринку й створювати унікальний досвід.

### Список використаних джерел:

1. Луханіна К. А. Глобальні тренди Інтернет-маркетингу : сучасний вимір та майбутні трансформації. *Економіка та суспільство*. 2024 № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-34>
2. Писаренко Н. В. Інтернет-маркетинг як ефективний інструмент розвитку рекламного ринку та створення і просування бренду. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 13 (27). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13\(27\)-536-549](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13(27)-536-549)
3. Попко О.В. Персоналізація в сучасному маркетингу та її вплив на лояльність клієнтів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-10>

4. Сучасні тенденції маркетингу: як залучати та утримувати клієнтів в епоху цифрових технологій. DOI: [https://mukachevo.net/news/suchasni-tendentsiyi-marketynhu-iak-zaluchaty-ta-utrymuvaty-kliientiv-v-epokhu-tsyfrovykh-tekhnologiy\\_5789179.html](https://mukachevo.net/news/suchasni-tendentsiyi-marketynhu-iak-zaluchaty-ta-utrymuvaty-kliientiv-v-epokhu-tsyfrovykh-tekhnologiy_5789179.html).

5. Сахарова Т. В. Ремезь Ю. Б. Основні тенденції розвитку цифрового маркетингу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-12>.

**ЛПКАН А. В.**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
м. Київ

**ФАХІВЦІ З МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ – МАЙБУТНЄ НА РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ**

У часи значної кількості функціонування різноманітних фінансових сервісів, впровадження штучного інтелекту, перенесення фінансових послуг до цифрової сфери постає потреба у тому, щоб переосмислити зміст підготовки *фахівців із міжнародної економіки*. На мій погляд сучасний фахівець із міжнародної економіки – це не просто фахівець із економіки, який здійснює свою діяльність в рамках міжнародних економічних організацій.

Сучасна епоха цифровізації контенту, в тому числі і відповідних фінансових сервісів, зумовлює потребу у розширенні професійних компетенцій, зосереджуючись на напрямках розвитку сучасного цифрового суспільства. Це вимагає від фахівців із міжнародної економіки мати знання і навички не лише з міжнародної економіки, теорії імовірностей, вищої математики, а й бути фінансовим аналітиком, а також володіти стратегічним рівнем знань у сфері геостратегії та геоekonomіки [1]. Сучасний фахівець із міжнародної економіки наразі не може обмежуватися виконанням лише економічних функцій. Він стає безпосереднім учасником реалізації зовнішньополітичних стратегій, зокрема у економічній сфері. Стратегічне державницьке мислення у поєднанні зі знаннями SMM, інструментами формування відповідних меседжів для визначених цільових аудиторій, а також застосування алгоритмів штучного інтелекту також входять до орбіти знань майбутнього фахівця.

З урахуванням російсько-української війни, варто говорити і про необхідність застосування *націобезпекознавчого підходу*, за допомогою якого можна завчасно виявляти ті економічні процеси у міжнародних відносинах, які за певних умов розвитку можуть нашкодити безпеці нашої держави [2; 3]. Це є корисним, адже міждисциплінарний підхід дає можливість моделювати вплив

торговельних війн, тарифів, квот і з позицій прагматичних, а не лише політичних, суб'єктивних, коректно підходити до обрання поміркованої стратегії повосного розвитку України.

Не є таємницею, що Україну розглядають як сировинний придаток Європи та інших впливових країн. Тому і питання про відбудову високотехнологічної інфраструктури, інвестування у стратегічні галузі промисловості, такі як напівпровідники, формування засад для становлення нашої держави країною шостого технологічного укладу, розвиток атомної енергетики, повернення статусів ядерної та космічної держави, виробництво роботів для промислового виробництва, а також розвиток штучного інтелекту тощо – не порушуються. Як бачимо з різноманітних джерел, наголос як наші, так і зарубіжні лідери роблять на транспортування зерна, видобуток корисних копалин.

Мене як людину, яка хоче розвивати власну державу, такий підхід не влаштовує, і я з ним не погоджуюсь.

Наприклад, методологія *економетрики* уможливорює з'ясувати статистичні закономірності, що виявляються при масових спостереженнях [4, с. 9]. Також наголошується на таких видах як багатовимірний кореляційний та регресійний аналізи [5; 6].

Однак в ході дослідження нами не було встановлено впливу таких чинників, як: війна (в тому числі гібридна, асиметрична) [7], анексія, знищення інфраструктури, крадіжка державної власності, вивезення викраденого промислового виробництва на територію РФ, промисловий шпіонаж, крадіжка українського зерна, мита, тарифи, торговельні війни тощо.

Тобто хібною більшістю економічних досліджень, як мені вважається, є недостатнє застосування методології інших наук, а також реальних емпіричних даних. Імовірно це відбувається через певні чи то політичні міркування, чи то звуженість об'єкта та предмета дослідження.

Відтак, якщо раніше апріорні економічні міркування наповнювалися лише *економічним змістом*, то на даному етапі, має йтися про розширення змісту як апріорних конструкцій, так і впровадження ширшого емпіричного матеріалу.

Розуміння переплетення світових тенденцій розвитку суспільств із різним економічним рівнем може стати поштовхом для переосмислення методики підготовки фахівців із міжнародної економіки. Це, своєю чергою, сприятиме підвищенню рівню конкурентоспроможності нас як фахівців на міжнародному ринку праці.

Що таке міжнародна економіка сьогодні? Передусім це – це напрям в економіці, що вивчає економічну взаємодію країн та інших міжнародних акторів та їхній вплив не лише на світову економічну діяльність, а й на реалізацію ними власних геостратегій. Саме тому має йтися про підготовку фахівців також і з геоекономіки.

В умовах глобалізації актуальність вивчення цієї дисципліни як ніколи зростає. Наразі існує не досить коректна інтерпретація *«вільного потоку товарів і послуг, капіталу, робочої сили і фінансів, зростання ролі криптовалют»*, які нам викладають і що покладено в основу підручників, за якими ми навчаємося.

Насправді пандемія COVID, квотування в ЄС, перекриття під час російсько-української війни польсько-українського кордону, тарифна політика режиму Трампа, торговельні війни КНР тощо довели хибність такого довільного тлумачення. Ніякої свободи насправді не існує. Є визначене коло транснаціональних корпорацій, міжнародних / всесвітніх організацій, інших впливових світових суб'єктів, які фактично і визначають рамки цієї „свободи” для інших. Не слід себе дурити манівцями „вільного ринку” і того, що нас, як молодих українських фахівців, чекають на ринку праці. Це не так. І ми це прекрасно розуміємо та усвідомлюємо. Тому, власно, і проводимо дослідження сучасних трендів, щоб сформувати правильну матрицю тих компетенцій, за допомогою яких ми будемо реалізовані як особистості. Водночас наша держава стане на вектори сталого розвитку завдяки власним ресурсам, в тому числі і інтелектуальним та фінансовим, розвиваючи алгоритми власного штучного інтелекту.

Сучасний арсенал міжнародних економічних відносин включає такі види зброї для ведення економічної війни:

- експортний контроль (обмеження на широкий спектр критично важливих мінералів та магнітів, світові постачання яких захопив Китай),
- антимонопольне законодавство;
- чорні списки компаній;
- використання ланцюгів постачання для впливу на політику інших держав.

Лідером застосування економічної зброї, а відтак і „законодавцем мод” на структурування міжнародної економіки у власних інтересах виступає Китай. Він прагне до того, щоби весь світ залежав від Китаю, а Китай не залежав ні від кого [8]. Їхня торговельна війна із США насправді впливає на весь світ, в тому числі і на Україну. Тому питання про корисні копалини, це не стільки питання про національну безпеку України, скільки про ствердження США в ролі наддержави у гонитві за світове лідерство із Китаєм. Це очевидні речі.

Тож всі відчують наслідки глобалізації, які можуть бути як позитивними, так і негативними. Зниження торгових бар'єрів, стандартизація тарифів і квот, міжнародні санкції, комплаєнс, фінансовий аудит, жорстка міжнародна конкуренція, вибірковість банківських гарантій, врешті-решт, війни. Це все має стати предметом вивчення в рамках нашої спеціальності, а ми маємо володіти фаховими компетенціями із управління даними чинниками. Тому уміння не лише передбачати, а й науково обґрунтовано вираховувати стратегічні наслідки глобалізації – є важливим комплексом знань умінь і навичок, які ми маємо отримати, навчаючись на спеціальності „Міжнародна економіка”.

Для повоєнної України підготовка сучасних фахівців із міжнародної економіки має важливе значення для наповнення ринку праці висококваліфікованими, фаховими і затребуваними фахівцями. Адже держава потребуватиме стратегічного та системного бачення не лише розвитку економічних процесів, а й трендів та відносин в інших сферах життєдіяльності, які чинять вплив на економічну сферу. Уміння керувати глобалізацією в українських національних інтересах також є важливою компетенцією сучасного міжнародного економіста. Так само як і знання умов та механізмів залучення

прямих іноземних інвестицій для розбудови сучасної і високотехнологічної Української Держави, інвестування у стратегічні галузі промисловості, робототехніку, штучний інтелект, який розроблятиметься на українських базах даних. Тож фахово міжнародні економісти володітимуть комплексом безперечно конкурентних переваг на ринку праці щодо інших спеціальностей, завдяки унікальній програмі поєднання міжнародної економіки, дипломатії, міжнародних відносин і міжнародних фінансів та бізнесу, глобального лідерства, націобезпекознавства, геостратегії та геоекономіки.

### Список використаних джерел:

1. Ліпкан В. А. Політичні засади геостратегії сучасної Української Держави: монографія. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2024. 830 с.
2. Ліпкан В. А. Безпекознавство : навчальний посібник. Київ : Вид-во Європ. ун-та, 2003, 208 с. DOI <https://doi.org/10.36059/966-7942-84-8>.
3. Ліпкан В. А., Ліпкан О. С. Національна і міжнародна безпека у визначеннях та поняттях : словник ; 2-е вид. доп. і перероб. Київ : Текст, 2008. 400 с.
4. Руська Р. В. Економетрика : навчальний посібник. Тернопіль : Тайп, 2012. 224 с.
5. Малярець Л. М., Міненкова О. В. Вирішення проблем багатокритеріальності в оцінці діяльності підприємства на основі методів багатокритеріальної оптимізації. *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 421–427.
6. Морозов О. О. Багатокритеріальна оптимізація складних організаційно-технічних систем за умови невизначеності інформації. *Збірник наукових праць Академії внутрішніх військ МВС України*. 2013. Вип. 1 (21). С. 36–40.
7. Воєнні інновації в сучасних війнах : Збірник анотацій Міжнародного академічного форуму / Центральний науково-дослідний інститут Збройних Сил України. Київ : 7БЦ, 2025. 390 с.
8. Pierson David This Is the Trade Conflict Xi Jinping Has Been Waiting For. URL : [https://www.nytimes.com/2025/05/10/world/asia/xi-jinping-china-trade-war.html?fbclid=IwQ0xDSwKNJEBlHRuA2FlbQIxMQABHhHt5aq3iV1BV68o3amyLsGsxZwB9X1kDhSjCTrZNumTinyKwryW4J5YszFV\\_aem\\_mRYGcfnbkGGKrfgr6t3ttA](https://www.nytimes.com/2025/05/10/world/asia/xi-jinping-china-trade-war.html?fbclid=IwQ0xDSwKNJEBlHRuA2FlbQIxMQABHhHt5aq3iV1BV68o3amyLsGsxZwB9X1kDhSjCTrZNumTinyKwryW4J5YszFV_aem_mRYGcfnbkGGKrfgr6t3ttA).

**МАЙКО А. В.**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

## **ІНВЕСТИВАННЯ У ВІЙСЬКОВО-ПРОМИСЛОВИЙ КОМПЛЕКС УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ**

Військово-промисловий комплекс (ВПК) України сьогодні перебуває в епіцентрі геополітичних та економічних процесів. Триваюча повномасштабна війна з росією не лише підкреслила критичну важливість власного оборонного потенціалу, але й відкрила нові перспективи для інвестицій у цю стратегічно важливу галузь. Інвестування у ВПК України є не просто питанням економічного зростання, а й ключовим елементом національної безпеки, технологічного розвитку та майбутньої стійкості держави.

Попри безпрецедентні виклики, пов'язані з активними бойовими діями, український ВПК демонструє вражаючу живучість та адаптивність. Підприємства галузі продовжують виробляти, ремонтувати та модернізувати військову техніку, часто в надзвичайно складних умовах. Більше того, війна стала каталізатором для інновацій та розробки нових видів озброєння, що відповідають сучасним вимогам поля бою. Саме цей потенціал до зростання та інновацій робить український ВПК привабливим для інвестицій, як внутрішніх, так і міжнародних.

Однак, потенційні інвестори стикаються зі значними ризиками. Активні бойові дії, руйнування виробничих потужностей, логістичні складнощі та невизначеність щодо тривалості війни є серйозними стримуючими факторами. Саме тому, для залучення значних інвестицій, необхідний комплексний підхід, що включає державні гарантії, міжнародну підтримку та створення прозорих і зрозумілих правил гри.

Після 2014 року розпочалась поступова трансформація ВПК: створювались нові зразки озброєння, зростала співпраця з міжнародними партнерами, а оборонне замовлення стало стабільним джерелом фінансування.

Проте, тільки після 2022 року ВПК став ареною справжньої мобілізації інтелектуальних і технічних ресурсів. Було створено безліч нових стартапів у сфері дронів, РЕБ, БПЛА, бронетехніки, а також значно активізувалися приватні ініціативи.

Основні передумови для інвестування:

1. Високий попит на озброєння та військову техніку: щоденне використання озброєння, боєприпасів та техніки на фронті формує сталий попит на виробництво та інновації у галузі. Це означає стабільний внутрішній ринок збуту.

2. Підтримка з боку західних партнерів: США, країни ЄС, Велика Британія підтримують розвиток українського ВПК як елементу колективної безпеки. Окремі західні компанії вже почали відкривати філії або укладати угоди з українськими підприємствами (наприклад, Rheinmetall, BAE Systems).

3. Початок реформування ВПК: Україна активно реформує державний концерн «Укроборонпром» у рамках боротьби з корупцією та підвищення прозорості, що відкриває більше можливостей для приватних та іноземних інвесторів.

4. Інноваційний потенціал: Українські стартапи та приватні компанії створюють дрони, засоби РЕБ (радіоелектронної боротьби), програмне забезпечення для управління військами – усе це може бути комерціалізовано та масштабовано.

На думку багатьох аналітиків існують як ризики так і виклики для інвесторів у ВПК України.

До ризиків слід віднести:

- Воєнна загроза: інвестиції можуть бути знищені під час бойових дій.
- Нестабільність законодавства: правова база ВПК ще реформується.
- Корупційні ризики: хоч і зменшуються, але все ще існують.
- Експортні обмеження: багато видів продукції підпадають під контроль держави.

Виклики для інвестора можемо розділити на:

- Ризики безпеки – війна ускладнює фізичний захист виробничих об'єктів;
- Корупційні загрози – хоча ситуація покращується, довіра інвесторів потребує зміцнення;
- Бюрократичні перепони – складність отримання дозволів на роботу з військовими технологіями;
- Обмежений ринок праці – відтік кадрів, мобілізація кваліфікованих спеціалістів.

До найбільш перспективних напрямків інвестування у ВПК України експерти відносять:

1. Виробництво та модернізація озброєння та військової техніки: Постійна потреба у сучасній зброї, боєприпасах, засобах індивідуального захисту та військових транспортних засобах створює стабільний попит. Інвестиції можуть бути спрямовані на розширення існуючих виробничих ліній, впровадження новітніх технологій та розробку нових зразків озброєння, що відповідають стандартам НАТО.

2. Розвиток Defense Tech: Сфера військових технологій є однією з найбільш динамічних у світі. Інвестиції в українські стартапи та компанії, що розробляють безпілотні літальні апарати, системи радіоелектронної боротьби, кібербезпеки, штучного інтелекту для військових потреб, мають значний потенціал зростання. Україна вже демонструє успіхи в цій галузі, і подальша підтримка може зробити її одним з лідерів на світовому ринку Defense Tech.

3. Ремонт та обслуговування військової техніки: Велика кількість пошкодженої в боях техніки потребує кваліфікованого ремонту та обслуговування. Інвестиції у створення сучасних сервісних центрів, підготовку кваліфікованих кадрів та забезпечення постачання необхідних запчастин є критично важливими для підтримки боєздатності української армії.

4. Виробництво комплектуючих та матеріалів: Забезпечення власного виробництва ключових комплектуючих та спеціальних матеріалів для ВПК знизить залежність від іноземних постачальників та підвищить стійкість галузі.

Інвестиції в цю сферу можуть бути особливо привабливими для компаній, зацікавлених у довгостроковому партнерстві з українськими виробниками.

5. Інфраструктура подвійного призначення: Розвиток інфраструктури, яка може використовуватися як у військових, так і в цивільних цілях (наприклад, транспортні комунікації, енергетична інфраструктура, засоби зв'язку), є важливим для зміцнення обороноздатності країни та сприяння економічному розвитку.

Інвестиції у ВПК України – це не лише внесок у зміцнення обороноздатності країни, а й можливість стати частиною технологічного прориву та отримати значний економічний зиск у довгостроковій перспективі. Попри існуючі ризики, стратегічна важливість галузі, її потенціал до зростання та підтримка з боку держави та міжнародних партнерів роблять інвестування у ВПК України перспективним та відповідальним вибором в умовах сучасної глобальної нестабільності. Успішна інтеграція українського ВПК у світові ланцюги постачання та залучення передових технологій стане запорукою не лише військової, а й економічної безпеки України на довгі роки.

#### **Список використаних джерел:**

1. Офіційний сайт Міністерства з питань стратегічних галузей промисловості України. URL : <https://industry.gov.ua>
2. Нікіфоров І. Перспективи українського ВПК: аналіз ситуації та напрямки розвитку. *Економіка та держава*, № 4, 2023.
3. Центр оборонних стратегій. «Огляд ВПК України: поточний стан і майбутнє». 2023.
4. Звіт Укроборонпрому за 2023 рік. URL : <https://ukroboronprom.com.ua>
5. Козловський С. Роль іноземних інвестицій у відновленні української оборонної промисловості. *Інвестиції: практика та досвід* 2024. № 2.

**НЕЧИТАЙЛО А.В.**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**ІРО ПРОДУКТОВИХ КОМПАНІЙ:  
ВПЛИВ НА ПОДАЛЬШИЙ РОЗВИТОК**

Вихід на публічний ринок (IPO) є ключовим етапом розвитку для технологічних компаній, що дозволяє залучити значний капітал, підвищити впізнаваність бренду та збільшити цінність для існуючих акціонерів. В даному дослідженні ми оцінили вплив IPO на прикладі трьох провідних компаній: Spotify, Uber та Airbnb.

Актуальність теми зумовлена зростаючим інтересом до механізмів масштабування цифрових платформ та сервісних бізнес-моделей. Кожна з досліджуваних компаній є лідером у своєму сегменті:

- Spotify (IPO: квітень 2018) - лідер аудіо-стрімінгу, що трансформувач індустрію музики.
- Uber (IPO: травень 2019) - революціонер у сфері перевезень та доставки.
- Airbnb (IPO: грудень 2020) - піонер платформної економіки у сфері короткострокової оренди житла.

Проаналізуємо, наскільки залучення публічного капіталу вплинуло на їх подальший фінансовий розвиток на наведеному графіку що представлено на рисунку 1.

Наведений графік «Revenue Growth Comparison (2017-2025 Q1)» демонструє динаміку зростання доходів трьох компаній. На графіку чітко видно періоди до та після IPO кожної компанії, а також вплив зовнішніх факторів, таких як пандемія COVID-19 у 2020 році. [1; 2; 3].

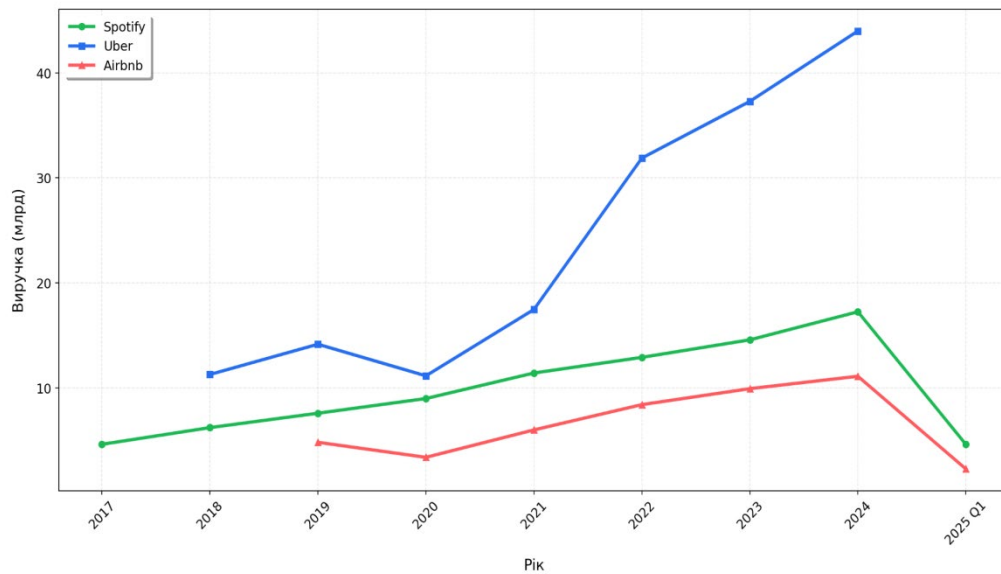


Рисунок 1. Виручка Spotify, Uber, Airbnb(2017-2025 Q1)

Наприклад темпи зростання компанії Spotify у рік IPO (2017-2018) – +34,4 %, а після після IPO (2018-2024) – +18,6 % Spotify обрала нестандартний шлях виходу на біржу через прямий лістинг у квітні 2018 року. Це дозволило існуючим акціонерам продати свої акції без випуску нових та відповідно без залучення додаткового капіталу[4].

Незважаючи на відсутність прямого залучення коштів, публічний статус компанії мав суттєвий вплив на її розвиток:

- Підвищення прозорості та довіри серед потенційних партнерів
- Посилення бренду на глобальному рівні
- Можливість здійснювати стратегічні придбання

У 2019-2022 роках компанія активно інвестувала у розвиток нових напрямків (подкасти, аудіокниги), що забезпечило стабільне зростання доходів. Відносне уповільнення темпів зростання після IPO (від 34,4 % до 18,6 %) є природним для компаній, що досягають масштабу, проте зростання залишається стабільним і суттєвим.

Що до компанії Uber темпи зростання до IPO (2018-2019) – +25,6 %, а після IPO (2019-2024) – +25,5 % Uber здійснив традиційне IPO у травні 2019 року, залучивши близько \$8,1 млрд [5]. Примітно, що темпи зростання компанії до та після IPO залишились практично незмінними на рівні ~25,5 % річних, що

свідчить про сталість бізнес-моделі.

Ключові спостереження:

- у 2020 році відбувся спад доходів (-21,3 %) через пандемію та карантинні обмеження;
- починаючи з 2021 року спостерігається різке прискорення зростання, особливо у 2022 році (+82,6 %);
- таке стрімке зростання пов'язане з:
  - диверсифікацією бізнесу (Uber Eats, Uber Freight);
  - розширенням географії присутності;
  - оптимізацією операційної ефективності.

Залучений на IPO капітал дозволив Uber не лише пережити кризовий 2020 рік, але й здійснити швидку трансформацію бізнес-моделі, що привело до найвищих темпів зростання серед аналізованих компаній.

Темпи зростання Airbnb до IPO (2019-2020) – -29,7 % (вплив COVID-19), а після IPO (2020-2024) – +34,6 %.

Airbnb вийшла на біржу в грудні 2020 року, у розпал пандемії, залучивши \$3,5 млрд [6]. Період до IPO (2019-2020) не є показовим для аналізу, оскільки пандемія COVID-19 мала критичний вплив на туристичну галузь та призвела до падіння доходів компанії на 29,7 %.

Однак динаміка після IPO демонструє значне відновлення:

- CAGR за 2020-2024 роки склав +34,6 %
  - Компанія досягла та перевищила допандемічний рівень доходів уже у 2022 році
  - Приріст доходів у 2022 році склав +40,2 % порівняно з 2021 роком
- Залучений на IPO капітал дозволив Airbnb:
- Зберегти операційну стійкість у період кризи
  - Модернізувати платформу та вдосконалити користувацький досвід
  - Додати нові опції та категорії розміщення
  - Реалізувати масштабні маркетингові кампанії для відновлення

попиту

Порівняно з попередніми показниками, після виходу на IPO Spotify показує уповільнення темпів зростання – з +34,4 % у 2017–2018 роках до +18,6 % у 2018–2024 роках, однак компанія продовжує демонструвати стійку й стабільну динаміку розвитку. Uber зберегла високі темпи зростання навіть у період пандемії, а після 2021 року спостерігається їхнє суттєве прискорення. Airbnb після IPO зафіксувала найбільший річний стрибок – +34,6 %, хоча стартувала з досить низької бази через спад, спричинений COVID-19.

Інвестиції відіграли ключову роль у відновленні Uber та Airbnb після наслідків пандемії, дозволивши їм трансформувати бізнес-моделі й освоїти нові напрямки. Натомість для Spotify, що обрала прямий лістинг, основним чинником успіху стало зростання впізнаваності на ринку та розширення можливостей стратегічного партнерства.

#### Список використаних джерел:

1. Airbnb, Inc. Quarterly financials. URL :  
<https://investors.airbnb.com/financials/default.aspx#quarterly>
2. Spotify Technology S. A. Financials URL :  
<https://investors.spotify.com/financials/default.aspx>
3. Uber Technologies, Inc. Financials URL :  
<https://investor.uber.com/financials/default.aspx>
4. Spotify case study : Structuring and executing a direct listing URL :  
<https://corpgov.law.harvard.edu/2018/07/05/spotify-case-study-structuring-and-executing-a-direct-listing/>
5. Uber's road to IPO and beyond: A success story that might just continue URL:  
[https://bsic.it/ubers-road-to-ipo-and-beyond-a-success-story-that-might-just-continue/#:~:text=Uber's %20IPO&text=Through %20the %20sale %20of %20180,company %20since %20Facebook %20in %202012.](https://bsic.it/ubers-road-to-ipo-and-beyond-a-success-story-that-might-just-continue/#:~:text=Uber's%20IPO&text=Through%20the%20sale%20of%20180,company%20since%20Facebook%20in%202012.)
6. Airbnb valuation surges past \$100 billion in biggest US IPO of 2020 URL :  
<https://www.reuters.com/article/world/airbnb-valuation-surges-past-100-billion-in-biggest-us-ipo-of-2020-idUSKBN28K29H/>

**ОНИЩИК А. В.**

доктор філософії з економіки, доцент  
доцент кафедри економіки підприємства та менеджменту  
Академії праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**ДЯЧЕНКО О.В.**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Академії праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ В СИСТЕМІ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ:  
ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ПРАЦІВНИКІВ**

У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та глобальної цифровізації, особливо в контексті повоєнного відновлення України, підвищення кваліфікації працівників через цифрові платформи набуває особливого значення. Це не лише сприяє адаптації до нових вимог ринку праці, але й забезпечує конкурентоспроможність українських фахівців на європейському та світовому рівнях. Згідно з дослідженням Світового банку, близько 70 % робочих місць в Україні потребуватимуть цифрових навичок до 2030 року [1].

Цифрові платформи складаються з широкого спектру онлайн-середовищ, починаючи від систем управління навчанням і завершуючи соціальними мережами, спеціалізованими освітніми веб-сайтами та інтерактивними додатками. Такі платформи виступають віртуальними центрами, де учасники можуть отримати доступ до величезного масиву освітніх ресурсів, брати участь у колективних заходах і взаємодіяти з викладачами та однолітками з усього світу. Використовуючи можливості технологій, цифрові платформи дозволяють подолати обмеження традиційного освітнього середовища, пропонуючи можливості гнучкого навчання, доступного в будь-який час і в будь-якому місці. Однією з основних особливостей цифрових платформ у професійній освіті є прагнення зробити доступ до навчання демократичним. Історично доступ до якісної освіти ускладнювався різними бар'єрами, зокрема географічними

обмеженнями, фінансовими обмеженнями та інституційною обмеженістю. Цифрові платформи долають ці бар'єри, створюючи інфраструктуру, яка є доступною для студентів незалежно від їхнього місцезнаходження чи соціально-економічного статусу. Завдяки онлайн-курсам, навчальним посібникам, вебінарам та іншим освітнім матеріалам, розміщеним на цифрових платформах, громадяни можуть здобувати знання та навички, які раніше були доступні лише представникам певних елітних навчальних закладів або привілейованих верств населення [2].

Цифрові платформи, такі як «Дія.Освіта», Prometheus, EdEra, Coursera та інші, стали ключовими інструментами для безперервного професійного розвитку. Наприклад, платформа «Дія.Освіта» пропонує понад 50 освітніх серіалів з цифрової грамотності, які вже переглянули майже 500 000 українців [3]. Водночас платформи Prometheus та EdEra пропонують спеціалізовані курси з програмування, аналітики та управління, що дозволяє отримувати сучасні знання навіть у віддалених регіонах.

Особливої уваги заслуговує проєкт «Цифрова освіта для всіх», який забезпечує доступ до навчальних матеріалів через партнерські мережі, включаючи бібліотеки та освітні центри [4]. Це дає можливість працівникам з різних сфер отримувати актуальні знання та навички, необхідні для ефективної роботи у цифровому середовищі.

Водночас впровадження цифрових платформ у систему підвищення кваліфікації супроводжується низкою викликів. Серед них – нерівний доступ до інтернету в різних регіонах, недостатній рівень цифрової грамотності серед певних категорій працівників, а також обмеженість технічних ресурсів. Для подолання цих проблем необхідно забезпечити інфраструктурну підтримку, проводити інформаційні кампанії та розробляти адаптивні навчальні програми, враховуючи потреби різних груп населення.

Згідно з Концепцією розвитку цифрових компетентностей, передбачено створення системи індикаторів для моніторингу стану розвитку цифрових навичок та компетентностей в суспільстві України [5]. Це дозволить ефективно

оцінювати прогрес та вчасно вносити необхідні корективи у стратегії навчання.

Цифрові платформи відіграють важливу роль у системі підвищення кваліфікації українських працівників, відкриваючи нові можливості для професійного розвитку та адаптації до сучасних вимог ринку праці. Незважаючи на існуючі виклики, комплексний підхід до впровадження цифрових технологій у навчальний процес сприятиме підвищенню рівня цифрової грамотності та конкурентоспроможності українських фахівців.

#### **Список використаних джерел:**

1. Світовий банк. Перспективи ринку праці в Україні. URL: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2024/10/31/ukraines-business-environment-to-improve-with-world-bank-support>
2. Використання цифрових сервісів та інструментів у професійній підготовці майбутніх учителів / Р. Гуревич та ін. Modern Information Technologies and Innovation Methodologies of Education in Professional Training Methodology Theory Experience Problems. 2022. № 64. С. 5–22. DOI: 10.31652/2412-1142-2022-64-5-22.
3. Концепція розвитку цифрових компетентностей до 2025 року. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/kabmin-skhvaliv-kontseptsuyu-rozvitku-tsifrovikh-kompetentnostey-do-2025-roku>.
4. Цифрова освіта для всіх. *Платформа для навчання*. URL: <https://osvita.diia.gov.ua>
5. Розпорядження Кабінету Міністрів від 3 березня 2021 р. № 167-р «Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80>.

**ПАСІЧНИК Т. Ю.**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ РИНКУ ПРАЦІ  
УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ**

Ринок праці України зазнає масштабних трансформацій в умовах триваючої війни та активного просування до європейської інтеграції. Ця теза досліджує основні виклики, що постають перед ринком праці, а також окреслює стратегічні напрями його розвитку з урахуванням європейських стандартів. У нинішніх умовах ринок праці є одним із ключових чинників підтримки економічної стійкості та формування бази для майбутнього відновлення країни.

Мета дослідження полягає у визначенні пріоритетів і розробці стратегій, які б сприяли ефективному функціонуванню ринку праці в умовах воєнного стану та забезпечували подальшу інтеграцію України до європейського економічного простору. Об'єктом є система трудових відносин у контексті реформ, безпекових викликів та зовнішньополітичних змін.

Вступна частина підкреслює актуальність теми у світлі наслідків війни, що формують унікальні виклики та одночасно відкривають нові можливості для розвитку ринку праці. Європейська інтеграція є важливим рушієм реформ, які сприяють модернізації законодавства, підвищенню компетенцій працівників та розширенню можливостей трудової мобільності.

Аналіз сучасних викликів ринку праці України. Ринок праці в Україні перебуває під впливом масштабних викликів. До них належать: демографічні зміни (втрата населення, старіння населення, міграційні потоки, внутрішнє переміщення), масове безробіття, викликане руйнуванням підприємств і критичної інфраструктури, а також зміна структури економіки. Ці чинники створюють тиск на соціальну систему та потребують комплексного і гнучкого реагування.

Структурні дисбаланси загострилися, зокрема – у сфері відповідності між

потребами ринку та навичками працівників. У дослідженні «Дисбаланс ринку праці України: сучасні тенденції та орієнтири подолання диспропорцій» (автори: Васильєва О. О., Горошкова Л. А., Швидка С. П.) [1] зазначається, що в Україні зберігається істотний розрив між підготовкою випускників закладів вищої освіти та потребами реального сектору економіки, особливо у сферах високих технологій і виробництва. Це призводить до дефіциту кваліфікованих кадрів та потребує оновлення змісту освітніх програм з урахуванням сучасних вимог ринку праці. Проблема тіньової зайнятості також набуває загрозливих масштабів – за даними сайту «Тіньова економіка України та її розмір»[5] за 2024 рік, рівень тіньової економіки сягав приблизно 30 %. Це негативно впливає на податкові надходження і конкурентні умови для бізнесу, знижуючи потенціал для економічного розвитку.

Напрями розвитку ринку праці в умовах євроінтеграції. Попри виклики, європейська інтеграція відкриває для України нові перспективи. Зокрема, гармонізація трудового законодавства із нормами ЄС сприяє створенню прозорого й безпечного ринку праці. Особлива увага приділяється захисту прав працівників, гендерній рівності та недискримінації.

Підвищення мобільності робочої сили – ще один пріоритет. Спрощення визнання кваліфікацій, розвиток механізмів реінтеграції внутрішньо переміщених осіб, а також підтримка трудової міграції відкривають нові горизонти для працівників і роботодавців.

Реформа системи професійної освіти (зокрема, розвиток дуальної форми навчання) дозволить ефективно перекваліфіковувати кадри відповідно до змін на ринку. Важливо також інвестувати у цифрову грамотність: за індексом DESI-2023 Україна значно відстає, тому розвиток цифрових навичок має стати одним із ключових завдань державної політики.

Підтримка підприємництва, залучення інвестицій та розвиток інноваційної економіки (особливо в ІТ, зеленій енергетиці, логістиці) стануть основою для створення якісних робочих місць як у період війни, так і після її завершення.

Висновки. Адаптація ринку праці України до стандартів ЄС є необхідною

умовою для довготривалого економічного розвитку та повоєнного відновлення. Впровадження євроінтеграційних реформ у сфері зайнятості, освіти та трудових відносин зміцнить конкурентоспроможність української економіки та сприятиме підвищенню добробуту громадян.

Стратегічні напрями, такі як підвищення мобільності, розвиток професійної освіти, цифровізація та створення інноваційних секторів зайнятості, повинні стати основою політики держави у сфері ринку праці. Успішна реалізація таких підходів вимагає міжсекторальної взаємодії, ефективного управління та широкого залучення міжнародної допомоги.

### **Список використаних джерел:**

1. Васильєва О. О., Горошкова Л. А., Швидка С. П. Дисбаланс ринку праці України: сучасні тенденції та орієнтири подолання диспропорцій. URL: University Economic Bulletin, Vol 18, No 2-99-109, 2023.pdf (дата звернення: 23.04.2025).
2. Сушко І. Вільний рух працівників: перші кроки України на шляху до ринку праці з ЄС. URL: [https://europewb.org.ua/wp-content/uploads/2024/08/Vilnyj\\_ruh\\_pratsivnykiv.pdf](https://europewb.org.ua/wp-content/uploads/2024/08/Vilnyj_ruh_pratsivnykiv.pdf) (дата звернення: 23.04.2025).
3. Врятувати робочі місця: як війна вплинула на ринок праці та що з цим робити. URL: [https://lb.ua/blog/yaroslav\\_zhelezniak/518244\\_%20vryatuvati\\_robochi\\_mistsya\\_yak\\_viyna.html](https://lb.ua/blog/yaroslav_zhelezniak/518244_%20vryatuvati_robochi_mistsya_yak_viyna.html) (дата звернення: 23.04.2025).
4. Тіньова економіка України та її розмір. URL: <https://cripo.com.ua/processes/tinova-ekonomika-ukrayiny-ta-yiyi-rozmir/> (дата звернення: 23.04.2025).

**ПЕКІН А. Ю.**

кандидат економічних наук, доцент  
доцент кафедри економіки підприємства та менеджменту  
Академія праці, соціальних відносин та туризму  
м. Київ

**БІЛОСТОЦЬКА А. С.**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Академія праці, соціальних відносин та туризму  
м. Київ

**УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Якщо організація розраховує вижити під час кардинальних змін і бурхливих подій, то їй необхідно пристосувати свою діяльність до змін і конфліктів у навколишнім середовищі. При цьому найважливішим результатом ефективного управління конфліктами на підприємстві стане формування механізму завчасного попередження конфліктних ситуацій та механізму ліквідації конфліктів, які вже виникли [1].

Багато вчених розглядали проблеми виникнення та управління конфліктами. Так, Т. Парсонс, Е. Дюркгейм, Е. Мейо наголошують на стійкості й стабільності суспільства, вважаючи конфлікт тільки певним відхиленням, «хворобою» людських стосунків. Натомість К. Маркс, М. Вебер, В. Парето, Р. Дарендорф розглядають конфлікт як необхідний чинник у поясненні соціальних процесів і змін. Проте й досі це питання залишається відкритим [2, с.103].

Згідно з прогнозом DDI «Global Leadership Forecast 2023», лише 30 % лідерів почуваються впевнено в управлінні конфліктами на робочому місці. Оцінки DDI понад 70 000 кандидатів на керівні посади виявляють, що майже половина (49 %) не мають ефективних навичок управління конфліктами. Більше того, лише 12 % демонструють високий рівень володіння у цій надважливій сфері. Це робить організації вразливими до зниження продуктивності, високої плинності кадрів та погіршення морального стану [3].

Тому усвідомлення важливості навичок в управлінні конфліктами є

обов'язковим для менеджера. Ефективне управління конфліктами веде до успішної і злагодженої роботи команди.

Конфлікти повинні бути в полі зору будь-якого керівника, тому що 50 % конфліктів мають мало відношення до проблем і протиріч, але саме вони збільшують, «навантажують» і протидіють позитивному вирішенню протиріч і вирішенню проблем.

Саме конфлікти дозволяють перевірити на міцність управлінську команду і принципи корпоративної культури в організації, цінності колективу і керівника, показують "щире обличчя" кожної людини чи соціальної групи. Стратегічно виграє та організація, де до конфліктів відносяться спокійно і професійно. Більш того, якщо організація, реалізує інноваційні програми, то управлінський персонал, у першу чергу, повинний бути навчений технологіям управління і вирішення конфліктів.

Загальною формою прояву конфліктів можна вважати дезорганізацію даної цільової групи. При дезорганізації групові норми, шаблони колективних дій тією чи іншою мірою приходять у невідповідність з новими потребами. Актуалізується проблема взаємин поколінь у колективі й оцінки досвіду старших співробітників. Відбувається зміна неформальних лідерів, а в критичній ситуації - і формальних носіїв вищої для організації адміністративної влади. Типовим конфліктом, пов'язаним з необхідними змінами є конфлікт між консерваторами і новаторами. Він закономірний, тому що нове ініціюється завжди окремими членами організації, будь то лідер чи рядовий [4, с. 303-305].

Способи управління конфліктною ситуацією можна розділити на дві категорій: структурні і міжособистісні. Керівникам не слід вважати причиною конфліктних ситуацій просте розходження в характерах.

Виділяють чотири структурні методи вирішення конфлікту, а саме:

- роз'яснення вимог до роботи, тобто роз'яснення того, яких наслідків вимагають від кожного працівника або структурного підрозділу з урахуванням їх бажаного рівня, порядку надання та використання необхідної інформації, системи повноважень і відповідальності;

- використання координатійних і інтеграційних механізмів (через команди, ієрархію посадових осіб, підрозділи, функції, служби тощо. Наявність спільного керівника впорядковує взаємодію людей, прийняття рішень, інформаційні потоки всередині організації, що дозволяє уникнути конфлікту);
- встановлення загально організаційних комплексних цілей з метою спрямування зусиль всіх працівників на досягнення загальної єдиної цілі;
- використання системи винагород (премій, матеріальних заохочень, підвищення на службі тощо) передбачає запобігання конфліктним ситуаціям шляхом корекції поведінки людей, наочно заохочуючи тих, хто робить свій внесок у досягнення загально організаційних цілей, сприяє розв'язанню проблем [5, с. 26].

До основних міжособистісних способів вирішення конфлікту відносяться: ухилення (людина ухиляється від конфлікту); згладження (погашення бажання до конфлікту); примушування (конфлікт ліквідовується силою влади чи іншим примусовим способом); компроміс (поєднання точок зору); розв'язання проблеми, яка призвела до конфлікту.

Конфлікт означає незгоду сторін, при якому одна сторона намагається домогтися прийняття своїх поглядів і перешкодити іншій стороні зробити те ж саме. Потрібно управляти розвитком і розв'язанням конфліктів, належним чином діагностуючи динаміку розвитку конфлікту і виробляючи стратегію дій у конфліктній взаємодії.

Потенційними причинами конфлікту як правило є: спільно використовувані ресурси, взаємозалежність завдань, розходження з метою, розходження в сприйняттях і цінностях, розходження в стилі поведінки і біографіях людей, а також погана комунікація.

Чинники виникнення розбіжностей можна виділити наступні:

- глобалізація та пов'язана з цим необхідність кращого розуміння та ефективності у роботі з крос-культурною динамікою;
- постійні та швидші темпи змін, особливо у зовнішньому середовищі організацій, що спричиняє ефект відставання, тобто організація переживає

безпрецедентний стан спроб "наздогнати";

- більша різноманітність співробітників;

- більш плоскі організаційні ієрархії, що призводять до меншого управлінського нагляду, більшої кількості самокерованих груп та віртуальних команд;

- зростання складності роботи у більшості організацій, що веде до безлічі перспектив та точок зору;

- зростання електронної комунікації, зокрема електронної пошти, що, в свою чергу, спричиняє:

- а) менший контакт віч-на-віч (втрата переваг невербальних сигналів) та

- б) більшу "свободу" спілкуватися у конфронтаційній, потенційно ворожій манері;

- постійний тиск на організації щодо економії витрат та ефективного управління ними, що спричиняє дефіцит ресурсів, який, у свою чергу, посилює конкуренцію, зокрема серед менеджерів, та серед співробітників загалом [6, с. 782–783].

Дотримання певних рекомендацій допоможе конфліктуючим сторонам запобігти конфліктній ситуації, а якщо вони відбулися, то знайти оптимальний вихід з конфлікту.

Однак, варто пам'ятати, що конфлікт – це не завжди негативне явище, є ще в ньому і безліч позитивних моментів.

Переваги конфліктів полягають у тому, що: він не дає змогу застоятися стосункам, штовхає до розвитку; сторони краще пізнають одна одну; виявляються раніше приховані переваги та недоліки; стимулюється активність людей; знімається напруга, вихід емоцій; об'єднання однодумців; висування і формування лідерів; діагностується і з'ясовується ситуація.

Поряд із перевагами у виникненні конфлікту є і недоліки: великі емоційні чи матеріальні витрати; погіршення дисципліни та соціально-психологічного клімату в колективі; уявлення про переможені групи як про ворогів; надмірне захоплення процесом конфліктної взаємодії замість роботи; значно зменшується

співпраця в колективі; складне відновлення ділових стосунків.

### Список використаних джерел:

1. Біловодська О. А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 177–182.
2. Кравченко О. П. Погляд конфліктолога на онтосинтез конфлікту. *Соціологічні дослідження*. 2004. № 9. С. 103–112.
3. Managing Conflict in the Workplace: Bridging the Leadership Gap. URL : <https://www.ddiworld.com/blog/managing-conflict-in-the-workplace>
4. Білявський В. М., Приходько В. Є. Особливості організаційних конфліктів та методи їх вирішення. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва : матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Харків, 27 листопада 2020 р.). Харків : ХНАДУ, 2020. С. 303–305.
5. Матвійчук Т. Ф. Конфліктологія : навчально-методичний посібник. Львів : Галич–Прес, 2018. 76 с.
6. The handbook of conflict resolution : theory and practice / Morton Deutsch, Peter T. Coleman, Eric C. Marcus, editors. 2nd ed. 2006. P. 782–783.

**ПЕКІН А. Ю.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки підприємства та менеджменту  
Академія праці, соціальних відносин та туризму  
м. Київ

**КУЧЕРЕНКО А. І.**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Академія праці, соціальних відносин та туризму  
м. Київ

**ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК СКЛАДОВОЇ  
ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

Ефективність діяльності будь-якого підприємства визначається не тільки його структурою, системою управління, характером комунікацій, стратегією поведінки у зовнішньому середовищі. За визнанням більшості дослідників, значимим елементом у його діяльності є корпоративна культура. Адже саме адекватна корпоративна культура дозволяє досягати множинних результатів: ефективно використовувати людські ресурси підприємства для реалізації його стратегії, підвищити рівень керованості підприємством, використовувати як стратегічний мотивуючий фактор, що спрямовує співробітників на досягнення цілей підприємства, посилити згуртованість команди.

Питання дослідження корпоративної культури та вивчення ризиків, пов'язаних з корпоративним управлінням висвітлено у наукових працях В. Андронова, О. Бородиної, В. Гриньової, Л. Довгань, А. Клещева, О. Мендрула, В. Пастухова, О. Попова, Л. Савчук, М. Чечетова, Ю. Якутіна, А. Черкасова та ін.

Незважаючи однак на таке широке коло дослідників, залишається іще багато проблем і невирішених питань у цій сфері, зумовлених постійною зміною потреб працівників та кризовими явищами, що виникають в країні. Сьогодні не існує єдиного підходу до трактування поняття «корпоративна культура». До того ж різні науковці для її характеристики часто використовують такі терміни, як «організаційна культура», «культура підприємства», «культура організації»,

«фірмова культура». Аналіз трактувань цих понять дає підставу зробити висновок, що їх сутність переважно тотожна й відповідає поняттю «корпоративна культура». При визначенні сутності корпоративної культури часто використовують функціональні, психологічні, нормативні та історико-генетичні аспекти. Так, у функціональних визначеннях корпоративної культури описують функції корпоративної культури, її роль як механізму регуляції поведінки між працівниками. Психологічні визначення підкреслюють формування звичок працівників та особливості їх адаптації до організаційного середовища. Описові визначення включають перелік елементів корпоративної культури. Нормативні – звертають увагу на норми й зразки поведінки, історико-генетичні включають до корпоративної культури процеси соціального та культурного наслідування, розвиток традицій, звичаїв, ритуалів [1 с. 69].

Формування корпоративної культури організації є надзвичайно актуальним на нинішньому етапі соціально-економічного розвитку країни. У більшості випадків головною проблемою на шляху формування єдиного і чіткого розуміння того, якою має бути корпоративна культура, є відсутність в єдності так званої професійної мови. У деяких випадках утворюється зворотна ситуація, коли, вживаючи різноманітну термінологію, керівництво на завершення підкреслює про загальне очікування і бачення ситуації. У зв'язку з цим досить важливо досягти такої єдності професійної мови щоб отримати бажані результати [4 с. 518-534]. Корпоративна культура нерозривно пов'язана з кадровою політикою. Це інструмент підвищення трудової віддачі персоналу, його самовключення в роботу для досягнення цілей організації. Особливо гостро у зв'язку з цим стоїть проблема підвищення кваліфікації персоналу і не лише через плінність кадрів і специфіку роботи, а й тому, що інтелектуальний, організаційний і творчий потенціал фахівців, його постійне нарощування є ключовим фактором оптимізації діяльності організації в цілому.

Це своєрідний прибуток, який має постійно створюватися в організації як будь-який капітал, повинен капіталізуватись, нарощуватись. Управління персоналом повинно ставати все більш мотиваційним, а це можливо за умови, якщо питання корпоративної культури будуть знаходити відображення в системі

критеріїв оцінки персоналу і результатів його діяльності, враховувати не лише статистичні, а й якісні ознаки, коригуватись з морально-етичними цінностями й нормами та особистісними характеристиками працівників. Важливо активно запроваджувати систему управлінських, інформаційних та виховних заходів, спрямованих на підвищення ролі цінностей, які закладено в основу корпоративності. Лише за таких умов корпоративна складова підвищення кваліфікації персоналу організації стане важливим елементом його професійної компетентності, підвищення якості роботи в цілому [3 с. 2-3].

Під час оцінки розвитку корпоративної культури України, згідно результатів соціологічних досліджень, слід підкреслити наступне: 55 % сучасних вітчизняних керівників вважають, що у ідеалі корпоративна культура обов'язково повинна бути в організації: 40 % українських підприємців намагались сформувати її з допомогою західних технологій; 35 % визнають в цьому потребу, проте для цього у них не достатньо часу та ресурсу; 25 % взагалі вважають її непотрібною [2 с. 259]. Для формування результативної корпоративної культури в організації необхідно, щоб для всіх працівників підприємства спільною цінністю стали: місія, стратегія і головні завдання; методи, технології та засоби досягнення стратегічних цілей; системи підпорядкування та стимулювання; критерії оцінки досягнень кожного працівника, структурного підрозділу; створення надійної інформаційної системи; засоби контролю та координації спільних дій.

Особливу роль в процесі формування корпоративної культури персоналу організації відіграють: гідний будь-якої людини спосіб вирішення конфліктів; висока якість послуг; стиль співпраці й взаєморозуміння у разі виникнення конфлікту інтересів; чесність і відвертість; спокій, витриманість й емоційна витриманість працівника; робота у дусі взаємної довіри; підтримка інтересу партнерів до загального предмета спілкування; впровадження ноу-хау, що забезпечує високий рівень роботи організації; прагнення перетворення новаторства на традицію. До цінностей, що поділяються персоналом організації, можна також віднести її імідж, мікроклімат взаєморозуміння в колективі, ділові

та безконфліктні взаємини в ланці “керівник-підлеглий”, підтримку ділових взаємин з підприємствами й місцевими органами влади.

Сьогодні корпоративна культура в Україні не завжди розглядається, як сфера, що заслуговує на пильну увагу. Є підприємства та організації, які взагалі ігнорують корпоративну культуру, на інших, система управління трудовим колективом відбувається на основі наявної тут корпоративної культури, а також на деяких підприємствах проводять заходи зі змінами корпоративної культури, щоб вона сприяла реалізації обраної стратегії. На жаль, ще дуже мало українських підприємств мають спеціальні служби, які займаються формуванням і впровадженням корпоративної культури. Керівникам ще потрібен час для усвідомлення її значимості, яку можна означити як нематеріальну основу конкурентоспроможності, основу успіху будь-якої організації. Тому корпоративна культура на сьогодні є одним із найважливіших напрямів в системі менеджменту організації, спрямованої на формування трудового колективу, спроможного ефективно реагувати на можливості, виклики і загрози зовнішнього середовища.

### Список використаних джерел:

1. Т. Г. Кіщак Вітчизняні реалії становлення корпоративної культури на підприємствах. URL: [www.economynauka.com.ua](http://www.economynauka.com.ua).
2. Лозовський О. М., Сиродой І. В. Корпоративна культура, як об'єкт управлінської діяльності сучасного підприємства / Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ. *Менеджмент XXI століття : сучасні моделі, стратегії, технології*. Вінниця : Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2017 С. 252–261.
3. Григор'єва О. В. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності Державної Служби Зайнятості. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1025>.
4. Степанова Л. В., Тужилкіна О. В. Корпоративна культура в контексті регулювання соціально-трудова відносин. *Соціально-трудова відносини: проблеми науки та практики* : монографія. Полтава, 2020. С. 518–534.

**ПЕКІН А. Ю.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки підприємства та менеджменту  
Академія праці, соціальних відносин та туризму  
м. Київ

**ЩЕРБАЧЕНКО Д.В.**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Академія праці, соціальних відносин та туризму  
м. Київ

**СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В МІНЛИВИХ УМОВАХ  
ФУНКЦІОНУВАННЯ**

Сучасні економічні умови, у яких працюють підприємства, можна охарактеризувати як динамічні та невизначені. Одним з основних чинників, які можуть забезпечити підприємству стійкість на ринку та сприяти посиленню його позицій, є належним чином обґрунтована стратегія розвитку. Така стратегія повинна базуватися на засадах інтенсивного розвитку, тобто сприяти більш ефективному використанню матеріальних, трудових, фінансових ресурсів, оптимізації асортименту виготовленої продукції чи наданих послуг, максимальній віддачі вкладеного капіталу, цілковитому задоволенню потреб споживачів щодо якості продукції, гарантійних умов та сервісного обслуговування тощо. В Україні теорія і практика розробки стратегій управління ще не зайняли належного місця. У практиці сучасного господарювання лише 10 % підприємств повністю реалізують власну стратегію.

Проаналізувавши дане питання, ми можемо сказати, що питання розробки стратегії, стратегічного управління фірмою розглянуті в працях таких фахівців, як І. Ансофф, С. Віссемах, Г. Джонс, Г. Мінцберг, М. Портер, А. Стрікланд, А. Томпсон, Ч. Хілл, С. Оборська, З. Шершньова, М. Г. Саєнко, Л. С. Селіверстова, Р. А. Славюк та ін. [2, с.136].

Стратегія - це детальний комплексний план, що має на меті забезпечити здійснення місії організації та досягнення її довгострокових цілей [2, с.137].

Термін «стратегія» використовується нині в багатьох сферах суспільного життя. Щодо терміну «стратегія підприємства (фірми)», то тут існує чимало визначень. Її розуміють як:

- систему організаційно-економічних заходів для досягнення довгострокових цілей підприємства;
- обґрунтування перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища;
- генеральний напрямок розвитку підприємства, який забезпечує узгодження його цілей і можливостей та інтересів усіх суб'єктів;
- ефективну ділову концепцію досягнення конкурентних переваг підприємством;
- сукупність перспективних орієнтирів для роботи підприємства;
- план дій, що визначає пріоритети розв'язання проблем і ресурси для досягнення основної мети [5, с. 8-9]

Незважаючи на різноманітність визначень і трактувань стратегії, основна мета її полягає в досягненні довгострокових конкурентних переваг, які б забезпечували б підприємству (організації) високу прибутковість через задоволення суспільних потреб, тобто кінцевим результатом реалізації стратегії є розвиток організації.

Таким чином проаналізувавши різні визначення поняття «стратегії підприємства» ми дійшли до висновку, що стратегія підприємства - це генеральна комплексна програма дій, яка визначає пріоритети і проблеми для підприємства, його місію, головні цілі і розподіл ресурсів для їх досягнення.

Формування та вибір стратегії на підприємстві мають такі основні етапи:

1. Оцінка конкуренції на ринку та визначення своєї реальної (або потенційної, якщо підприємство тільки планує розпочати свою діяльність) конкурентоспроможності, аналіз середовища;
2. Розроблення системи стратегічних заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства на майбутнє;

3. Вибір основних засобів конкурентної боротьби;
4. Узгодження заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства та засобів конкурентної боротьби;
5. Формулювання переліку стратегічних дій підприємства на ринку з огляду на етап його життєвого циклу та можливості і загрози зовнішнього середовища;
6. Визначення стратегічної альтернативи (симбіозу стратегічних альтернатив) для підприємства та конкурентних переваг, що вона йому забезпечить [3, с.136].

Аналіз середовища підприємства передбачає аналіз ситуації на рівні макро- і мікросередовища. Проводиться також аналіз факторів внутрішнього середовища. На основі проведеного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища менеджери повинні вміти передбачати труднощі, що можуть виникнути в майбутньому, а також можливості, що можуть відкритися для підприємства. Для цього доцільно використовувати метод SWOT аналізу і виявити сильні і слабкі сторони підприємства, можливості і загрози, які готує зовнішнє середовище.

Процес реалізації стратегії може бути поділено на два великих етапи:

1. Процес стратегічного планування - виробіток набору статей, починаючи від базової стратегії підприємства та закінчуючи функціональними стратегіями та окремими проектами;
2. Процес стратегічного керування - реалізація визначеної стратегії у часі, переформулювання стратегії на підставі нових обставин.

Стратегія підприємства формується в умовах конкуренції, за допомогою стратегії можна оцінити конкуренцію на ринку та визначити свою реальну конкурентоспроможність, розробити систему заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства на майбутнє; здійснити вибір основних засобів конкурентної боротьби [1, с. 46].

Суть конкурентної стратегії полягає у створенні конкурентоспроможності швидше, ніж конкуренти досягнуть того, що підприємство має сьогодні. Конкурентна стратегія організації складається з ділових підходів і ініціатив, які вона використовує для залучення споживачів, опору конкурентному тиску і

зміцнення своєї ринкової позиції. Тобто, вибір стратегії залежить від природи області і умов конкуренції в ній [4, с. 78].

Розвиток - це одна з найважливіших категорій економіки, так як розвиток підприємства, його структури та продукту є фактором підвищення ефективності, досягнення беззбиткового рівня діяльності. Отже, розвиток - це стабільний, узгоджений, постійний, багатофакторний розвиток підприємства, як первинної ланки національної економіки, направлений на його перехід в якісно новий стан під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Стратегія розвитку підприємства повинна забезпечувати більш ефективне використання матеріальних ресурсів підприємства, забезпечувати оптимізацію довгострокової норми прибутку, зміцнення конкурентних позицій підприємства, максимальну віддачу від капіталовкладень та задоволення потреб клієнту. Стратегія розвитку підприємства повинна засновуватися не на положеннях екстенсивного розвитку, а на засадах інтенсивного розвитку, тобто створення якісно нових форм.

Формування стратегії розвитку вітчизняних підприємств повинно стати першим кроком на шляху до конкурентоспроможної та ефективної економіки. Взаємозв'язок між стратегією та розвитком обумовлює необхідність стратегічного планування на підприємстві, так як без сформованого довгострокового плану з набором альтернативних варіантів розвитку, що будуть погоджені із зовнішніми можливостями, підприємство не зможе забезпечити прогресивний та інтенсивний розвиток своєї діяльності.

В процесі реалізації стратегії здійснюється комплекс дій, що сприяють підвищенню ділової активності в організаційній і фінансовій сферах. Розробляється політика підприємства; створюється корпоративна культура і мотивація персоналу; вдосконалюється керівництво всім тим, що спрямоване на досягнення цілей. І, нарешті, виконання цього завдання пов'язане з оцінкою діяльності, аналізом нових напрямків, внесенні корективів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Дмитренко О. М. Роль планування в діяльності підприємств . *Економіка АПК*. 2009. № 1. С. 43–41.

2. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2010. 227 с.
3. П'ятницька Г. Нові підходи до формування стратегії підприємства в умовах конкуренції. *Підприємництво, господарство і право*. 2004. № 11. С. 136–140.
4. Погорелов Ю. С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76–84.
5. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : Економічна думка. 2006. 390 с.

**ПЕТРЕНКО В. А.**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**ОСОБЛИВОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ЛІСОВОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Економічне регулювання виробничо-господарської діяльності підприємств лісової галузі в умовах війни стало одним із ключових інструментів забезпечення функціонування критично важливого сектора економіки. Повномасштабне вторгнення РФ в Україну спричинило серйозні порушення ланцюгів постачання, зміни в структурі попиту, дефіцит трудових ресурсів та загрозу інвестиційній привабливості галузі. Водночас, держава була змушена оперативного переглянути підходи до економічного регулювання, зосереджуючись на забезпеченні обороноздатності, енергетичної безпеки та збереженні робочих місць у регіонах.

*Стан галузі в умовах війни: економічні виклики.* З початком бойових дій більшість підприємств лісової галузі, особливо на сході та півдні України, зіткнулися з проблемами скорочення виробництва, втратою технічних ресурсів і ринків збуту. У Харківській, Луганській, Запорізькій областях частина лісгоспів була знищена або окупована. Це створило економічну загрозу не лише для лісової галузі, а й для пов'язаних сфер – меблевої, деревообробної, будівельної.

Одним із головних викликів стало падіння експортного потенціалу: логістика через порти Чорного моря була заблокована, а транспортування до ЄС ускладнилося через перевантаження західних митних переходів, що призвело до зниження валютних надходжень та зменшення прибутковості підприємств.

*Інструменти економічного регулювання в умовах війни.* З метою збереження життєздатності лісового сектору уряд України розгорнув цілий спектр економічних механізмів. Основними стали:

- 1) фінансове стимулювання та податкові пільги (у 2022–2023 рр. частина

підприємств отримала можливість скористатися податковими канікулами, спрощеною системою оподаткування, а також відтермінуванням платежів, що дозволило тимчасово зменшити навантаження на бізнес);

2) централізація управління через створення ДП «Ліси України» як єдиного господарського суб'єкта (економічний ефект в централізації закупівель, оптимізації витрат, концентрації прибутків та інвестицій);

3) пріоритет державного замовлення (значну частину деревини підприємства лісового сектору почали реалізовувати на потреби ЗСУ та для облаштування фортифікацій; у 2023 році понад 30 % реалізованої продукції спрямовано на державні та військові замовлення, що забезпечило гарантований попит і стабільне фінансування);

4) стимулювання внутрішнього виробництва та переробки (через падіння експорту уряд почав підтримувати підприємства, які переорієнтовувалися на внутрішній ринок: виробництво деревного палива (брикетів, дров), будівельних матеріалів, піддонів тощо; наприклад, Житомирський лісгосп відкрив нову лінію з виготовлення паливних гранул для громад, що втратили доступ до газу).

*Формування нової системи ціноутворення та електронні аукціони.* Значні зміни відбулися в механізмах ціноутворення. У 2022 році Кабінет Міністрів України прийняв рішення про перехід усіх лісгосподарських підприємств на продаж необробленої деревини виключно через електронні аукціони (через платформу Prozorro.Продажі). Це стало кроком до забезпечення прозорості, запобігання корупції та формування ринкових цін. Даний підхід дозволив підприємствам ефективніше планувати прибутки та стимулював конкуренцію. Так, в Івано-Франківській області реалізація деревини через аукціони зросла вдвічі за рік, а середня ціна на ділову деревину підвищилася на 15-20 %.

*Залучення міжнародних інвестицій і грантів.* Одним із важливих економічних напрямів стало залучення міжнародної фінансової підтримки. GIZ, Європейський банк реконструкції та розвитку, FAO надали кошти на закупівлю техніки, підтримку переробних цехів і цифровізацію лісового обліку. Окремі гранти спрямовуються на підтримку підприємств, що ведуть діяльність у

постраждалих регіонах. Наприклад, проєкт від уряду Швеції профінансував лінію мобільної пилорами на Київщині, яка дозволила частково відновити заготівлю у регіоні після деокупації.

*Проблеми мінізації та надмірної експлуатації лісів.* Водночас, війна створила сприятливі умови для активізації тіньової вирубки, особливо у прифронтових або важкодоступних районах. В умовах обмеженого контролю та дефіциту енергоносіїв зросло незаконне використання деревини для опалення, що вимагає посилення державного контролю, зокрема через електронні системи обліку (наприклад, Ліс у смартфоні), залучення Держекоінспекції, обласних адміністрацій та громадських інституцій до моніторингу.

В умовах війни лісова галузь має потенціал стати одним із драйверів економічної стійкості країни, для чого необхідно забезпечити стабільне державне фінансування відновлення лісів та модернізації обладнання; розширити програми доступного кредитування для підприємств, що інвестують у переробку та експортноорієнтовану продукцію; активізувати співпрацю з міжнародними партнерами для доступу до технологій і ринків; запровадити жорсткий контроль за незаконними рубками через цифрові механізми; стимулювати локалізацію виробництва деревної продукції та використання її в державних проєктах відновлення.

*Резюме.* Економічне регулювання виробничо-господарської діяльності підприємств лісової галузі в умовах війни стало критичним чинником підтримання галузі в робочому стані. Поєднання державного управління, ринкових механізмів та міжнародної підтримки створює базу для її стійкого функціонування та післявоєнного відновлення. Успішна адаптація галузі до нових реалій може стати моделлю для інших секторів економіки України в умовах війни та відбудови.

#### **Список використаних джерел:**

1. Портна О. В. Оптимізація системи управління виробничо-господарською діяльністю підприємств лісової галузі України. *Економіка та суспільство*, 2023. Вип. 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-60>.

2. Хорошко О. В. Корпоратизація державних лісогосподарських підприємств України як запорука сталого розвитку лісової галузі. *Інтелект XXI*, 2022. № 2. С. 17–22.

3. Шершун М. Х., Касюхнич В. Ю. Економічна складова розвитку лісової галузі в умовах воєнного стану. *Збалансоване природокористування*, 2023. № 1. С. 45–52. DOI: 10.33730/2310-4678.1.2023.278538.

4. Писаренко Н. В. Інтернет-маркетинг як ефективний інструмент розвитку рекламного ринку та створення і просування бренду. *Наукові інновації та передові технології*, 2023. № 13 (27). С. 536–550. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13\(27\)-536-549](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13(27)-536-549).

**ПЕТРЕНКО В. М.**

старший викладач кафедри економіки підприємства та менеджменту  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**ПРОБЛЕМИ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ ТА  
МОЖЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ВІДНОВЛЕННЯ**

Ринок праці є однією з ключових складових соціально-економічної системи країни. В умовах повномасштабної війни, що триває в Україні з 2022 року, трудовий ринок зазнав значних трансформацій. Вимушене переміщення населення, руйнація інфраструктури, знищення підприємств, зміна структури попиту на працю – усе це створює нові виклики як для держави, так і для громадян. Для розробки заходів по відновленню української економіки та ринку праці необхідний комплексний аналіз сучасного стану ринку праці в Україні, визначення основних проблем та окреслення можливих шляхів їх вирішення.

**1. Стан ринку праці під впливом війни**

На початку 2022 року ринок праці України функціонував з урахуванням наслідків пандемії COVID-19. Однак повномасштабне вторгнення РФ призвело до ще глибшої кризи. За даними Державного центру зайнятості, рівень безробіття у 2023 році сягав понад 20 % (неофіційно – ще більше) [1]. Близько 30 % підприємств повністю або частково припинили діяльність, значна кількість громадян була змушена залишити свої домівки та шукати нові джерела доходу[3].

Також змінилися структури попиту на робочу силу. Значно зменшився попит на кваліфіковану працю в секторі промислового виробництва, тоді як галузі ІТ, логістики, аграрного сектора та волонтерські ініціативи почали відігравати значно активнішу роль у забезпеченні зайнятості.

**2. Проблеми працевлаштування та нерівності на ринку праці**

Особливу увагу слід звернути на нерівномірність розподілу робочих місць. Західні регіони України стали центрами концентрації внутрішньо переміщених осіб, що спричинило підвищену конкуренцію за обмежені ресурси. Крім того, спостерігається зростання тіньової зайнятості, зниження соціального захисту та

доступу до гідної праці. Значна частка населення змушена працювати за межами правового поля.

Погіршення умов праці, зростання кількості короткострокових контрактів і поширення неповної зайнятості створюють нові форми вразливості. Працівники без постійного працевлаштування втрачають доступ до соціального страхування та трудових гарантій.

### 3. Гендерні та вікові диспропорції

Війна загострила й гендерні проблеми на ринку праці. Жінки, особливо матері з дітьми, стикаються з додатковими труднощами в пошуку роботи. Молодь та особи передпенсійного віку часто опиняються поза увагою державної політики працевлаштування. Це посилює соціальну нерівність і ризики маргіналізації.

У той час як чоловіки мобілізуються до лав Збройних Сил України, навантаження на жінок у сім'ї та на ринку праці зростає. Психоемоційне вигорання, недостатній доступ до психологічної підтримки та дитячої інфраструктури створюють додаткові бар'єри.

### 4. Міграційні процеси та «витік мізків»

Одним із критичних викликів для ринку праці є масова еміграція працездатного населення. За даними Міжнародної організації з міграції, понад 6 мільйонів українців виїхали за кордон, більшість із них – у працездатному віці[2]. Це загрожує дефіцитом кадрів у стратегічних галузях, зокрема в медицині, освіті, ІТ-секторі, будівництві та сільському господарстві.

Крім того, спостерігається загроза втрати інтелектуального капіталу. Молоді спеціалісти, студенти та науковці інтегруються у європейські освітні та трудові простори, не завжди маючи намір повертатися в Україну[4].

### 5. Технологічні зміни та нові форми зайнятості

В умовах війни та післявоєнної відбудови зростає потреба в цифрових навичках. Онлайн-формати роботи, фриланс, дистанційна праця набули масового характеру. Водночас виникає необхідність у регулюванні цих форм праці, захисті прав працівників у цифровому середовищі та розвитку цифрової

інфраструктури в регіонах.

Прогрес у діджиталізації також відкриває можливості для нових ринків праці, зокрема в сфері електронної комерції, кібербезпеки, телемедицини та дистанційної освіти [3].

#### 6. Державна політика та можливості відновлення

Попри складні умови, держава впроваджує програми підтримки зайнятості: компенсації роботодавцям за працевлаштування ВПО, курси перекваліфікації, гранти для малого бізнесу. Однак ці заходи потребують систематизації, прозорого фінансування та довготривалої стратегії. Важливо забезпечити дієву інтеграцію трудових ресурсів у процес післявоєнної відбудови України.

Необхідно також створити платформу для співпраці бізнесу, громадського сектору та державних структур у формуванні інклюзивної та стійкої моделі ринку праці [5].

Висновки. Ринок праці в Україні переживає безпрецедентні виклики. Війна кардинально змінила його структуру, вимоги до працівників та умови праці. Для збереження та розвитку трудового потенціалу необхідні злагоджені дії держави, бізнесу та громадянського суспільства. Лише через спільні зусилля можливо подолати поточну кризу та закласти основу для сталого економічного зростання.

#### Список використаних джерел:

1. Державна служба зайнятості України : офіційний сайт. URL: <https://www.dcz.gov.ua/>.
2. Міжнародна організація з міграції. Аналітичні звіти. URL: <https://www.iom.int/>.
3. Офіс реформ Кабінету Міністрів України. Оцінка впливу війни на ринок праці, 2023.
4. Світовий банк. «Ukraine Economic Update», 2023.
5. Центр економічної стратегії. Аналітичні матеріали. URL: <https://www.ces.org.ua/>

**ПИСАРЕНКО Н. В.**

кандидат економічних наук  
завідувач кафедри маркетингу  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**НЕЙРОМАРКЕТИНГ У СТРАТЕГІЯХ PR-КОМУНІКАЦІЙ:  
ІНСТРУМЕНТИ ЕМОЦІЙНОГО ВПЛИВУ**

У сучасному інформаційному середовищі, яке характеризується високою швидкістю обміну даними, перенасиченням контентом та зниженням уваги аудиторії, компанії та бренди змушені шукати нові підходи до комунікації зі споживачем. Водночас зростають вимоги до ефективності комунікаційних стратегій, особливо у сфері паблік рілейшнз, яка традиційно спрямована на формування позитивного іміджу, довіри та тривалих відносин з громадськістю. У цьому контексті нейромаркетинг, що вивчає неусвідомлені реакції споживача на маркетингові стимули, набуває особливої актуальності як інструмент емоційного впливу у PR-комунікаціях.

Нейромаркетинг базується на досягненнях когнітивної науки, нейропсихології та нейрофізіології. Його головна мета полягає в розкритті глибинних механізмів сприйняття інформації, прийняття рішень і формування емоційних зв'язків із брендом. На відміну від традиційних методів маркетингових досліджень, які спираються на раціональні відповіді респондентів, нейромаркетинг використовує біометричні показники (електроенцефалографію, функціональну МРТ, відстеження погляду, аналіз міміки), що дають змогу зафіксувати справжні реакції людини на стимул [1].

У сфері паблік рілейшнз нейромаркетингові інструменти можуть застосовуватись для глибшого розуміння того, як аудиторія сприймає публічні повідомлення, візуальний контент, прес-релізи, соціальні кампанії, публічні виступи, кризи та вибудовування іміджу. Це дає можливість оптимізувати комунікаційні повідомлення з урахуванням емоційної чутливості цільових груп, адаптувати тональність, візуальну мову та структуру повідомлень до

нейроповедінкових особливостей аудиторії [2].

Поєднання паблік рілейшнз і нейромаркетингу відкриває новий підхід до побудови емоційно забарвленого, цілісного брендового наративу. Паблік рілейшнз забезпечує системне управління репутацією та громадськими зв'язками, тоді як нейромаркетинг дозволяє оптимізувати ці комунікації через глибше розуміння реакцій цільової аудиторії. Разом ці підходи утворюють ефективну комбінацію – емоційно обґрунтовані, науково протестовані повідомлення в межах стратегічних PR-кампаній стають більш дієвими, переконливими та здатними формувати глибокий рівень довіри до бренду. Такий синтез знань і методів сприяє посиленню комунікаційного впливу в умовах високої конкуренції за увагу споживача.

Один із ключових інструментів емоційного впливу у PR, що посилюється завдяки нейромаркетингу, – це сторітелінг. Людський мозок краще запам'ятовує історії, ніж сухі факти. Нейродослідження свідчать, що добре структурована історія активує ті ж зони мозку, що й реальний досвід. Це означає, що споживач не просто чує повідомлення, а ніби проживає його. Для PR це відкриває нові можливості у побудові зв'язку з аудиторією на рівні емпатії та довіри [3].

Також важливим є елемент візуального дизайну публічних повідомлень. Завдяки відстеженню погляду та аналізу нейровідгуку можна визначити, які зображення, кольори, композиції найбільше привертають увагу та викликають позитивні емоції. Це дозволяє створювати матеріали, що не просто інформують, а резонують з підсвідомими установками аудиторії.

Ще одним напрямом застосування нейромаркетингу в PR є управління кризовими ситуаціями. У таких умовах споживачі схильні діяти емоційно, а не раціонально, тож від правильного емоційного посилення у комунікації залежить здатність компанії відновити репутацію. Нейропідходи допомагають виявити, яка тональність, структура повідомлення та канали комунікації найефективніше заспокоюють аудиторію та формують довіру.

Ефективна реалізація нейромаркетингу в PR-стратегіях вимагає міждисциплінарного підходу – співпраці маркетологів, PR-фахівців,

нейрофізіологів, психологів та дизайнерів. Особливої ваги набуває етика застосування таких технологій, адже емоційний вплив на людину має бути прозорим і не маніпулятивним.

Таким чином, поєднання нейромаркетингу та паблік рілейшнз створює нову якість комунікації у бізнесі, політиці, громадському секторі. Воно дозволяє створювати повідомлення, що не лише інформують, а й зворушують, надихають, формують глибокі асоціативні зв'язки та підвищують ефективність комунікаційного впливу в епоху емоційної економіки. Застосування нейроінструментів у PR відкриває перспективи для глибшого розуміння поведінки споживача і побудови довгострокових взаємин, заснованих на емоційній залученості, що стає ключовим активом бренду в умовах інформаційного перенасичення.

#### Список використаних джерел:

1. Писаренко Н. В. Інтернет-маркетинг як ефективний інструмент розвитку рекламного ринку та створення і просування бренду. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 13 (27). С. 536–550. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13\(27\)-536-549](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13(27)-536-549).
2. Pysarenko Nadiia, Petrukha Nina, Pakhomov Sergii. Blockchain technology and its potential for supporting sustainable urban development. *Law, Business & Sustainability Herald*, 2022. № 2 (4). С. 31–43. DOI: <https://doi.org/10.33844/lbsh.2022.60412>.
3. Писаренко Н. В., Базарна О. В., Даниленко Є. С. Інтеграція нейромаркетингових технологій у формування інноваційної товарної політики підприємств електронної комерції. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму*. Серія: економіка, психологія та управління, 2025. № 4. DOI: <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-04-01-01>.

**РЕЗВОВ О. В.**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ  
СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ  
НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Виробничо-господарська діяльність суб'єктів господарювання в умовах економічної нестабільності характеризується особливою складністю, так як зазнає впливу широкого спектра зовнішніх і внутрішніх чинників. Сукупність цих чинників формує нестійке середовище функціонування бізнесу, що вимагає адаптації, гнучкості стратегій та високого рівня управлінської компетентності.

Одним з провідних чинників є інфляція, що безпосередньо впливає на собівартість продукції, рентабельність підприємств, цінову політику та платоспроможний попит. Так, стрімке зростання цін на енергоносії в Україні у 2022-2023 рр. змусило багато промислових підприємств (особливо в енергомістких галузях, таких як металургія, хімія, машинобудування) знизити обсяги виробництва або перейти на роботу в умовах енергозбереження [1].

Ще одним значним макроекономічним чинником є коливання валютного курсу. Девальвація національної валюти збільшує витрати на імпорт сировини, устаткування і технологій, водночас створюючи короткострокову перевагу для експортерів. Наприклад, українські аграрні підприємства, що експортують зерно, тимчасово виграли від девальвації гривні, однак, імпортери добрив і техніки зіткнулися з різким зростанням витрат.

Військові дії, санкції, блокування логістичних маршрутів - усе це безпосередньо впливає на бізнес. З початку повномасштабної війни в Україні значна кількість підприємств втратила виробничі потужності або була змушена їх переміщати (напр., ПАТ «Азовмаш» (Маріуполь) повністю припинило діяльність унаслідок бойових дій, а низка ІТ-компаній (зокрема SoftServe, Intellias) оперативно релокувала персонал до Західної України та за кордон, зберігши бізнес.

Політика державного регулювання, також, відіграє важливу роль. Зміни у податковому законодавстві, дотаційна політика, адміністративні бар'єри можуть як сприяти розвитку, так і ускладнювати діяльність суб'єктів господарювання. Зокрема, під час війни було впроваджено спрощену систему оподаткування для малого бізнесу (єдиний податок 2 %), що допомогло зберегти діяльність тисячам ФОПів [2].

Розрив традиційних логістичних ланцюгів став серйозним випробуванням для українського експорту. Блокування морських портів, зруйновані мости та колії ускладнили або зробили неможливою доставку продукції. Наприклад, компанії аграрного сектору були змушені переорієнтуватися на залізничні маршрути через країни ЄС, що потребувало додаткових витрат і часу. У відповідь держава та бізнес почали інвестувати в розвиток прикордонних терміналів, що дало частковий ефект. Економічна нестабільність часто супроводжується скороченням банківського кредитування, зростанням відсоткових ставок та обмеженням доступом до зовнішнього фінансування. Так, у 2022 році багато українських підприємств не могли отримати обігові кошти для закупівлі сировини чи виплати зарплат, що призвело до зупинки виробництва. У відповідь держава запровадила програму «Доступні кредити 5-7-9 %», яка частково компенсувала потребу в ліквідності [3].

Підприємства, що активно впроваджують цифрові технології, мають більшу стійкість у кризові періоди. Зокрема, автоматизація виробництва, віддалене управління процесами, онлайн-продажі забезпечують гнучкість. Яскравим прикладом є мережа «Нова Пошта», яка завдяки цифровізації логістики змогла не лише втримати позиції, а й розширити спектр послуг у складних умовах війни.

Міграція працездатного населення, зростання безробіття, психологічний тиск – усе це впливає на продуктивність праці та якість управління. Наприклад, релокація підприємств у менш уражені регіони зіткнулася з браком кваліфікованих кадрів. Водночас, соціально відповідальні компанії (як-от «Київстар», «Укрзалізниця») впроваджують програми підтримки працівників, що підвищує довіру й утримує персонал.

Суб'єкти господарювання в умовах економічної нестабільності

функціонують у надзвичайно складному та динамічному середовищі, де на перший план виходить необхідність гнучкості, швидкого прийняття рішень, адаптивності бізнес-моделей і системи управління. Нестабільність макроекономічної ситуації, валютні коливання, політичні ризики, загрози безпеці, дефіцит ресурсів та інші чинники змушують підприємства переглядати свої стратегії, зменшувати витрати, скорочувати нерентабельні напрями та шукати нові ринки й джерела фінансування.

Успішне функціонування бізнесу в таких умовах напряму залежить від здатності керівництва адекватно оцінювати ризики, формувати ефективні антикризові стратегії та впроваджувати сучасні інструменти управління. Зокрема, цифровізація процесів, автоматизація виробництва, оптимізація логістичних маршрутів та управління фінансовими потоками дозволяють підвищити рівень стійкості підприємства до зовнішніх викликів. Компанії, що інвестують у розвиток ІТ-інфраструктури, отримують конкурентні переваги за рахунок більшої керованості, прозорості та адаптивності внутрішніх процесів [4]. Прикладом цього може слугувати ІТ-сектор України, який не лише зберіг позиції, а й розширив міжнародну присутність, навіть у період повномасштабної війни.

Крім технологічного розвитку, особливу роль відіграє людський капітал. Уміння зберегти команду, забезпечити безпеку працівників, створити психологічну підтримку та гнучкі умови праці - все це формує стабільне кадрове середовище, що сприяє довгостроковому розвитку. Компанії, які зберігають довіру колективу, навіть у критичних ситуаціях, мають вищий рівень лояльності та продуктивності персоналу. Наприклад, багато українських підприємств організували внутрішню релокацію працівників, надавали житло й забезпечували працевлаштування в нових регіонах, що дозволило продовжити виробництво та уникнути масового відтоку кадрів.

Окремо варто відзначити роль державної підтримки у подоланні економічних викликів. Програми пільгового кредитування, податкові пільги, допомога в релокації підприємств, стимулювання експорту - усе це стало критично важливим для збереження підприємницької активності. Досвід

останніх років показує, що ефективна взаємодія бізнесу та держави може стати ключовим чинником збереження економічного потенціалу країни навіть у найскладніших умовах. Таким чином, в умовах економічної нестабільності виживають і розвиваються ті суб'єкти господарювання, які не лише адаптуються до змін, а й активно їх передбачають, формуючи стратегії на основі комплексного аналізу зовнішнього середовища. Основними напрямками посилення конкурентоспроможності підприємств мають стати: впровадження інновацій, цифрова трансформація, розвиток людського потенціалу, зменшення залежності від нестабільних зовнішніх ринків, а також формування внутрішньої культури гнучкості та проактивності. В сучасних умовах саме поєднання оперативного реагування на виклики з довгостроковим стратегічним баченням є головною передумовою сталого розвитку виробничо-господарської діяльності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Namliieva N. V. Peculiarities of entrepreneurial activity under martial law in Ukraine. *Sustainable economic development*. 2023. № 2 (47). P. 150-157. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-22>.
2. Денисенко Т., Борисенко Я. Особливості ведення бізнесу в умовах економічної кризи та їхній вплив на підприємницьку діяльність. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 2024. № 4 (40). С. 33–42. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-33-42](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-33-42).
3. Гречишкін Ю. В. Чинники впливу на системи управління розвитком потенціалу кластерних інтегрованих структур бізнесу. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 5. С. 53–64. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.5.6>.
4. Писаренко Н. В. Інтернет-маркетинг як ефективний інструмент розвитку рекламного ринку та створення і просування бренду. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 13 (27). С. 536–550. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13\(27\)-536-549](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13(27)-536-549).

**СТЕФАНЮК Є.О.**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**«РОЗУМНІ МІСТА» ТА SMART-КОМУНАЛЬНІ СЕРВІСИ ЯК  
СКЛАДОВІ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ЖИТЛОВО-  
КОМУНАЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ**

У зв'язку з переходом людської цивілізації до постіндустріального суспільства та економіки знань особливого значення набуває формування інноваційної моделі управління міською інфраструктурою. При цьому, в сучасній Україні однією з найбільш інертних, але критично важливих сфер для технологічного апгрейду є житлово-комунальний комплекс (ЖКК). Його трансформація через призму інноваційної політики та діджиталізації є не лише викликом, а й унікальним шансом для формування ефективної міської політики, орієнтованої на сталий розвиток, енергоефективність та соціальну інклюзивність.

Інноваційна політика у сфері житлово-комунального господарства передбачає не тільки впровадження окремих технологічних рішень, а й формування стратегічного бачення трансформації галузі як частини ширшої інноваційної екосистеми міста. Йдеться про цілеспрямоване створення умов для розробки, тестування та масштабування новацій у сфері ЖКК (від інституційної підтримки інноваційних стартапів і технологічних кластерів до стимулювання державно-приватного партнерства в модернізації інфраструктури) [1]. Зазначена політика має інтегрувати інструменти інноваційного менеджменту, підтримку R&D (research and development) у комунальній сфері, використання пілотних проєктів (sandbox-ініціатив), а також формування нових механізмів фінансування (муніципальних венчурних фондів, «зелених облігацій» тощо). Тож, ЖКК розглядається не як пасивна споживча структура, а як платформа для генерації інноваційного попиту, розвиток якої має забезпечувати довгостроковий економічний мультиплікатор і посилення

конкурентоспроможності міських територій [2]. У сучасному розумінні житлово-комунальна сфера стає частиною інтегрованої цифрової екосистеми «розумного міста» (Smart City), у якій основною цінністю є не інфраструктура як така, а її здатність адаптуватися до змін і забезпечувати високий рівень сервісу через технологічну синергію.

Одним із ключових інструментів інноваційної політики є впровадження disruptive technologies - технологій, що радикально змінюють усталені практики. У випадку ЖКК такими є смарт-лічильники нового покоління, здатні не лише здійснювати точний облік води, тепла та електроенергії, а й комунікувати з центральною системою управління ресурсами, генеруючи аналітичну інформацію для прийняття стратегічних рішень. Останнє дозволяє перейти від реактивного до проактивного управління, впровадити концепцію «predictive maintenance» (прогнозно-профілактичного обслуговування), зменшити втрати та уникнути кризових ситуацій.

Цифрова трансформація даної сфери охоплює й соціальну площину, оскільки впровадження електронних сервісів (e-services) у ЖКК формує нову парадигму взаємодії «громадянин – управлінець». Завдяки електронним платформам, мешканці можуть брати участь у процесі прийняття рішень щодо благоустрою, управляти рахунками, аналізувати витрати на комунальні послуги та моніторити діяльність обслуговуючих організацій, що можна вважати прикладом реалізації принципів цифрової демократії (e-democracy) та Smart Governance - адаптивного управління, заснованого на відкритих даних, підзвітності та зворотному зв'язку [2; 3].

Також, інноваційна трансформація ЖКК також передбачає формування технологічних кластерів - локалізованих об'єднань підприємств, стартапів, науково-дослідних установ та органів влади, які спільно розробляють і впроваджують технологічні рішення для міського середовища. Такі кластери можуть функціонувати як частина національної інноваційної екосистеми, сприяючи поширенню кращих практик і прискоренню технологічного трансферу у сфері комунальних послуг (наприклад, у країнах ЄС подібні кластери вже

формують ядро «розумної спеціалізації» регіонів).

Особливої уваги потребує впровадження цифрових близнюків (digital twins) - віртуальних моделей інфраструктурних об'єктів, які дозволяють у режимі реального часу симулювати функціонування систем ЖКК, прогнозувати навантаження та моделювати сценарії розвитку. Такі рішення, наприкладі Сінгапуру, Лондона чи Торонто, демонструють, як глибока цифрова інтеграція та інноваційна політика здатна мінімізувати ризики техногенних аварій, знизити експлуатаційні витрати та забезпечити високий рівень міської безпеки.

В українських реаліях цифровізація ЖКК реалізується фрагментарно, переважно на рівні муніципалітетів, що демонструють ініціативність у залученні грантових коштів, впровадженні елементів Smart-технологій або партнерств з ІТ-сектором. Наприклад, у Києві через екосистему «Київ Цифровий» мешканці мають доступ до функцій сплати комунальних послуг, запису на прийом до житлово-комунальних служб, повідомлень про планові роботи. Львів реалізує Smart Lighting - інтелектуальну систему керування вуличним освітленням. Дніпро впроваджує єдину платформу електронного документообігу ЖКК. Наведені приклади формують перші осередки інноваційної інфраструктури в українських містах.

Однак, для масштабного ефекту необхідне стратегічне бачення на державному рівні. Йдеться про розробку інтегрованої політики інноваційної модернізації ЖКК, в якій би були враховані принципи глокалізації - поєднання глобального технологічного досвіду з локальними особливостями. Така політика має включати фінансові інструменти підтримки, податкові стимули для цифрових ініціатив, інституціональне зміцнення муніципальних ІТ-структур та розвиток цифрової компетентності серед працівників комунального сектору [4].

Загалом, цифрова модернізація ЖКК у контексті інноваційної економіки має розглядатися як мультідисциплінарна трансформація, що поєднує інженерію, управління знаннями, соціальну інклюзію, фінансову децентралізацію та сталий розвиток. Мова йде про створення самонавчальних систем управління, заснованих на машинному навчанні, цифровому сліді споживача, енергоефективному плануванні та автоматизованих рішеннях у

рамках міської політики.

Таким чином, інноваційна політика у сфері житлово-комунального комплексу повинна стати не факультативним напрямом реформ, а системним ядром модернізації урбаністичного простору. Цифрова трансформація виступає тут не лише інструментом оптимізації процесів, а й каталізатором переходу до нової моделі міського розвитку, де домінують принципи smart governance, клієнтоцентризму, енергетичного переходу та інституційної гнучкості. Умови сучасного техноглобального середовища, зокрема загострення проблеми ресурсодефіциту, урбанізаційного тиску та кліматичної нестабільності, роблять традиційні підходи до управління ЖКК структурно застарілими та економічно неефективними. Критично необхідним є перехід від адміністративно-командної парадигми до інноваційної моделі управління, де державна політика виконує роль платформи для формування середовища інноваційного розвитку, а не лише регулятора. Упровадження цифрових технологій у цій сфері - не самоціль, а засіб розбудови нових інституційних механізмів, зокрема динамічної регуляторної рамки, інклюзивного інноваційного дизайну та стимулювання економіки участі на локальному рівні.

Інноваційна політика в ЖКК має створити умови для формування так званих «цифрових публічних благ» (digital public goods), де технології працюють на забезпечення справедливого доступу до якісних комунальних послуг, зниження транзакційних витрат, підвищення прозорості та підзвітності муніципалітетів. При цьому, цифрова трансформація стає ядром адаптаційної стратегії міст до викликів майбутнього як у сфері енергетики, так і в соціальній, екологічній та економічній площинах.

Без рішучого курсу на інституціалізацію інновацій у ЖКК, з урахуванням найкращих практик глокалізації, відкритих інновацій та інтероперабельних платформ, Україна ризикує залишитися у «технологічному переферизмі» - стані відставання, за якого сфера наздоганяє базові стандарти, замість створення власних проривних моделей.

#### **Список використаних джерел:**

1. Стефанюк Є. О. Застосування інноваційної політики у сфері житлово-

комунальних послуг для забезпечення економічної безпеки України. *Вплив міжнародного маркетингу на економічну безпеку України в умовах цифрової економіки* : кол. монографія / [авт. кол. : Писаренко Н.В., Корчинська О.А., Ярмоленко Ю.О., Шолудченко С.В., Бабічева О.І., Буткевич О.В., Стефанюк Є.О.] / гол. ред. Н.В. Писаренко, ред. В.Б. Сухомлин. Київ : АПСВТ, 2025. 313 с. (С. 191–228) DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14913927>.

2. Писаренко Н. В., Михайлов Я. Л. Відновлення міст на засадах смарт-економіки: діджитал трансформація, смарт-інфраструктура, кібербезпека. *Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий та управлінський аспекти* : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 04-05 березня 2024 р. Київ : Академія праці, соціальних відносин та туризму / За заг. ред.: Н. В. Писаренко, І. С. Чорнодіда. Київ : Вид-во АПСВТ, 325 с. (С. 82–85). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11222359>.

3. Цифровізація територіальних громад України під час війни: інституційні аспекти децентралізації. *Суспільні трансформації: міждисциплінарний аспект*. 2024. № 1–2 (88–89). С. 29–49. URL: [https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2024/11/29\\_49-N0-1-2-88-89\\_2024\\_ukr.pdf](https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2024/11/29_49-N0-1-2-88-89_2024_ukr.pdf) (дата звернення: 22.04.2025).

4. Бондаренко І. В. Цифровізація в житлово-комунальному господарстві територіальних громад: переваги, проблеми, перспективи. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. С. 1–8. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-49-1.

**СУЩЕНКО В. М.**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ДІЇ  
ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ**

Фінансова політика держави в умовах дії правового режиму воєнного стану набуває особливої ваги як інструмент забезпечення стійкості економіки, обороноздатності, функціонування соціальної сфери та підтримки найбільш уразливих верств населення. Воєнний стан, введений в Україні з 24 лютого 2022 року, змінив пріоритети бюджетної, податкової, грошово-кредитної та боргової політики, потребує від держави швидкої реакції, мобілізації ресурсів та нестандартних управлінських рішень.

У період воєнного стану головним завданням фінансової політики стало забезпечення Збройних Сил України, сил безпеки та оборони. Бюджетні витрати були кардинально переорієнтовані на військову сферу. За даними Міністерства фінансів України, у 2023 році понад 45 % видатків державного бюджету спрямовувалися на сектор безпеки та оборони. Для порівняння, до війни цей показник не перевищував 6-7 % [1]. Прикладом цього стала масштабна програма фінансування виробництва озброєння, підтримки українського військово-промислового комплексу (Укроборонпром), закупівель дронів, бронетехніки, боєприпасів, зокрема в рамках платформи «Армія дронів», що реалізується спільно з Мінцифрою та Генштабом.

Особливістю фінансової політики в умовах воєнного стану стало свідоме ухвалення дефіцитного бюджету. Державний бюджет на 2024 рік передбачає дефіцит у понад 1,3 трильйона гривень (понад 20 % ВВП) [1; 2]. Такий підхід обґрунтований необхідністю значного збільшення видатків на оборону при різкому падінні доходів унаслідок зниження ділової активності, втрати частини територій, знищення інфраструктури.

Важливим нововведенням стала можливість оперативного коригування

бюджету. Наприклад, упродовж 2022–2023 років Верховна Рада понад 10 разів переглядала бюджетні призначення, перекидаючи кошти на першочергові потреби оборони та гуманітарного забезпечення.

Починаючи з березня 2022 року, держава запровадила низку податкових послаблень, спрямованих на збереження підприємницької активності. Було введено тимчасовий податковий режим «2 %» для ФОПів і малих підприємств, спрощено процедури звітності, призупинено перевірки, а також дозволено відтермінування деяких податкових платежів у прифронтових зонах. Разом із тим, фінансова політика передбачала і заходи мобілізації доходів. У 2023 році Верховна Рада скасувала частину пільг (зокрема, пільговий режим ПДВ і єдиного податку) і повернула податковий контроль, що дозволило стабілізувати надходження до бюджету. Також, запроваджено додаткові збори з тютюнових виробів, пального та імпортованих товарів для наповнення спецфондів оборони.

Національний банк України в умовах війни зосередився на забезпеченні стабільності фінансової системи, контролі за інфляцією та курсовою політикою. Від початку вторгнення НБУ запровадив валютні обмеження для запобігання паніці та втратам резервів, фіксував обмінний курс гривні до долара на рівні 29,25 грн, а згодом - 36,57 грн [3].

Одним із найважливіших рішень було встановлення високої облікової ставки - до 25 %, що мало на меті стримання інфляції та збереження заощаджень. Така жорстка грошово-кредитна політика дозволила у 2023 році уникнути гіперінфляції попри значні емісійні впливання в бюджет.

Окрему увагу НБУ приділяв стабільності банківської системи. Було заморожено курс валютних кредитів, запроваджено кредитні канікули для бізнесу та населення, дозволено дистанційне відкриття рахунків і спрощено доступ до фінансових послуг для внутрішньо переміщених осіб.

Фінансова політика держави в умовах війни значною мірою ґрунтується на зовнішній підтримці. У 2023 році понад 50 % доходів державного бюджету становили гранти, пільгові кредити та макрофінансова допомога від партнерів: ЄС, США, МВФ, Світового банку, Японії, Канади. Прикладом стало виділення

18 млрд євро макрофінансової допомоги від Європейського Союзу у 2023 році. Крім того, Україна отримала пакет підтримки від МВФ у межах нової програми EFF на суму понад \$15,6 млрд [3]. Для зменшення боргового навантаження уряд ініціював реструктуризацію зовнішніх боргових зобов'язань до 2027 року, що дозволило уникнути дефолту і зосередити ресурси на нагальних потребах.

Соціальна складова фінансової політики в умовах війни має критичне значення. Держава забезпечує виплати пенсій, допомоги ВПО, компенсацій за зруйноване житло (через платформу «єВідновлення»). У 2023 році понад 3,5 млн внутрішньо переміщених осіб щомісяця отримували державну грошову допомогу. Крім того, реалізуються програми компенсації комунальних витрат, забезпечення паливною деревиною вразливих категорій населення, фінансування лікарень, освіти, муніципалітетів у прифронтових і звільнених районах.

Фінансова політика держави в умовах воєнного стану має кризовий, мобілізаційний характер, де основним завданням є забезпечення стійкості оборони, стабільності фінансової системи та захисту базових потреб населення [4].

Попри надзвичайні виклики, Україна змогла втримати макроекономічну рівновагу завдяки гнучкості державного управління, міжнародній підтримці та готовності суспільства до фінансової мобілізації.

Надалі ключовими завданнями мають стати поетапне зменшення залежності від зовнішньої допомоги; розвиток внутрішнього фондового ринку; цифровізація бюджетного контролю; стимулювання економічного зростання та інвестицій.

Забезпечення ефективної фінансової політики залишатиметься фундаментом для перемоги у війні та майбутнього відновлення країни.

#### **Список використаних джерел:**

1. Маршук Л., Мовчан Д., Покойовий О. Особливості фінансової системи в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 2022. № 37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-61>.
2. Устинова І. П., Білявська В. Є. Особливості функціонування фінансової

системи України та управління активами в умовах військової агресії. *Юридичний вісник*, 2024. № 3 (72). DOI: 10.18372/2307-9061.72.19070.

3. Огляд інструментів підтримки фінансової стійкості у період воєнного стану в Україні. *Національний інститут стратегічних досліджень : веб-сайт*. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-instrumentiv-pidtrymky-finansovoyi-stiykosti-u-period-voyennoho-8>.

4. Писаренко Н. В. Воєнний брендинг: формування іміджу армії та держави засобами цифрового маркетингу. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму*. 2025. № 3. DOI: <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-03-01-06>

**ТУРЛО Н. П.**

кандидат економічних наук, доцент  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**ЛІТВІН А.Ю.**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**МОЛОДІЖНЕ БЕЗРОБІТТЯ В УКРАЇНІ:  
СТРУКТУРНІ ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ ПОДОЛАННЯ  
В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ**

Проблема працевлаштування молоді набуває критичної значущості для соціально-економічного розвитку України. Високий рівень безробіття серед осіб молодого віку не лише гальмує темпи економічного зростання через неефективне використання значного сегмента трудового потенціалу, але й спричиняє низку негативних соціальних наслідків, включаючи поглиблення соціальної нерівності, зростання еміграційних настроїв та уповільнення процесу становлення молодого покоління як активного суб'єкта суспільного життя.

Серед ключових факторів, що обумовлюють складність працевлаштування молоді в Україні, слід виокремити системні диспропорції між пропозицією освітніх послуг і вимогами ринку праці. Застарілі навчальні програми часто не забезпечують випускників компетентностями, необхідними для успішної професійної діяльності в умовах швидких технологічних змін і структурної трансформації економіки. Недостатній рівень практичного досвіду у молодих фахівців, посилений впливом глобальних криз і внутрішніх економічних шоків, створює додаткові бар'єри на шляху до отримання першого робочого місця.

Вирішення проблеми молодіжного безробіття вимагає комплексного підходу, що передбачає переосмислення парадигми освіти та професійної підготовки. Ключовим напрямом є інтеграція елементів дуальної освіти, яка поєднує навчання в освітніх закладах з практичною підготовкою на підприємствах, що сприяє

формуванню затребуваних навичок і скороченню адаптаційного періоду на робочому місці. Важливим є також забезпечення гнучкості освітніх програм, їхньої відповідності актуальним і прогнозованим потребам ринку праці, а також створення ефективної системи стажувань і програм наставництва [1].

Державна політика у сфері зайнятості має відігравати стимулюючу роль, зокрема через запровадження механізмів підтримки підприємств, які працевлаштовують молодь, надання грантів і субсидій для молодих фахівців, а також сприяння розвитку молодіжного підприємництва. В умовах зростання ролі цифрової економіки та дистанційної зайнятості особливої актуальності набуває підтримка самозайнятості, фрилансу та надання доступу до фінансових ресурсів для започаткування власної справи. Синергія між освітніми ініціативами, державними програмами та інноваційним розвитком бізнесу є запорукою формування стійкої системи зайнятості для молодого покоління.

Концептуалізація молодіжного безробіття охоплює осіб, які перебувають у віковому діапазоні, визначеному національним законодавством (в Україні – до 40 років), і відповідають критеріям відсутності оплачуваної роботи при активному її пошуку. Особливої уваги заслуговує категорія NEET (Not in Education, Employment, or Training) – молодь, яка не навчається, не працює та не проходить професійну підготовку, оскільки ця група є найбільш вразливою на ринку праці та потребує спеціальних програм інтеграції [2].

Аналіз міжнародних даних, зокрема звітності Міжнародної організації праці (МОП), свідчить про те, що проблема молодіжного безробіття залишається актуальною в глобальному масштабі, незважаючи на окремі позитивні тенденції на світовому ринку праці. Молодь часто стикається з такими перешкодами, як недостатня представленість у високотехнологічних та інноваційних секторах економіки, обмежений доступ до кваліфікованих робочих місць з гідною оплатою праці, а також негативний вплив геополітичних конфліктів, міграційних процесів і демографічних змін у певних регіонах.

МОП наголошує на необхідності активних інвестицій у створення нових робочих місць, підтримку інституцій, що сприяють інтеграції молоді на ринок

праці, узгодження політики соціального захисту з політикою зайнятості та посилення міжнародної співпраці в цій сфері [3].

В українському контексті проблема молодіжного безробіття набуває особливої гостроти в зв'язку з наслідками військової агресії, що призвела до значних руйнувань інфраструктури, внутрішнього переміщення населення та масової еміграції, зокрема серед молоді. Регіональні диспропорції у розвитку економіки, невідповідність системи освіти потребам відновлюваного ринку праці, а також такі фактори, як брак досвіду в молодих спеціалістів, часто завищені вимоги роботодавців, нестабільність економічного середовища та процеси автоматизації виробництва, створюють значні перешкоди для працевлаштування молоді. Незважаючи на складну ситуацію, українська молодь демонструє високий рівень адаптивності та зацікавленість у професійному розвитку та самовдосконаленні. Проте відсутність можливостей для отримання першого досвіду роботи значно знижує їхню конкурентоздатність на ринку праці. Прогнозується, що у 2025 році загальний рівень безробіття в Україні може дещо знизитися, проте проблема працевлаштування молоді залишатиметься одним із ключових соціально-економічних викликів, що потребує системних та скоординованих зусиль з боку держави, бізнесу та освітньої сфери.

Першочерговим завданням державної політики має стати стимулювання молодіжного підприємництва, глибока реформа системи професійної освіти з урахуванням потреб ринку праці, створення нових якісних робочих місць і забезпечення рівного доступу до зайнятості для всіх категорій молоді, включаючи врахування гендерних аспектів і потреб вразливих груп населення.

Україна впроваджує певні заходи, спрямовані на вирішення проблеми молодіжного безробіття, які частково відповідають міжнародним рекомендаціям і практикам. Проте ефективність їхньої реалізації часто обмежується недостатнім рівнем фінансування, розпорошеністю політик і недостатньою інтеграцією цифрових технологій у сферу зайнятості [4]. До найбільш перспективних напрямів державної політики у сфері подолання молодіжного безробіття слід віднести: активне поширення та підтримку дуальної форми навчання, всебічну підтримку молодіжного

підприємництва, розвиток спеціалізованих цифрових платформ для сприяння зайнятості, запровадження державних гарантій першого робочого місця для випускників навчальних закладів, надання адресних пільг і стимулів для роботодавців, які працевлаштовують молодь, а також розробку та впровадження ефективних програм інтеграції молоді категорії NEET до активного економічного життя.

Подальші наукові дослідження в цій сфері мають бути спрямовані на глибокий аналіз ефективності вже існуючих і потенційних програм і моделей, що сприяють зниженню молодіжного безробіття в українських реаліях. Особливої уваги потребує вивчення механізмів адаптації успішного міжнародного досвіду, оцінка впливу цифрової трансформації на структуру ринку праці та можливості для молоді, дослідження ролі соціального підприємництва в створенні нових робочих місць, а також аналіз ефективності взаємодії між державними органами влади, бізнесом і освітніми інституціями в формуванні сприятливого середовища для працевлаштування молодого покоління.

#### **Список використаних джерел:**

1. Кобцева, О. А., Турчененко, С. О., Йордан, Г. М. Вплив інтеграції робочих стажувань у навчальні програми на професійну підготовку здобувачів вищої освіти. *Академічні візії*, 2024. № 38.
2. UNICEF та UN Women An Inclusive Future for Ukrainian Youth: Challenges, Opportunities and the Needs of Youth Not in Education, Employment or Training. 2024.
3. ILO Global Employment Trends for Youth 2024: Technology and the future of jobs. 2024. URL: <https://www.ilo.org/global/research/global-reports/global-employment-trends/youth/2024/lang--en/index.htm>
4. Центр Разумкова. Трудові ресурси для повоєнного відновлення України / За ред. С. Пищуліної. Київ : Центр Разумкова, 2024. 60 с. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2024/10/16/2024-Pyshchulina-TRUDJVI-RESURS-UKR-SAIT.pdf>.

**ФЕДОРИШИНА Ю. Р.**

фахівець відділу аспірантури та докторантури  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ  
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Національний університет біоресурсів та природокористування  
м. Київ

**РОЗВИТОК ФОНДОВОГО РИНКУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО  
ВІДНОВЛЕННЯ ТА ПІДТРИМКИ ЗАЙНЯТОСТІ**

Повномасштабна війна в Україні завдала значної шкоди економіці, інфраструктурі, соціальній сфері. В умовах обмежених бюджетних ресурсів пошук альтернативних джерел фінансування стає критично важливим для запуску процесів відновлення. Одним із ключових інструментів, здатних мобілізувати інвестиційний капітал - є фондовий ринок. Розвинена біржова інфраструктура сприяє притоку коштів як від внутрішніх, так і від міжнародних інвесторів, забезпечуючи фінансову підтримку підприємств і стимулюючи створення нових робочих місць. Фондовий ринок (ринок цінних паперів) - це сукупність учасників фондового ринку та правовідносин між ними щодо емісії (видачі), обігу, виконання зобов'язань, викупу та обліку цінних паперів (у тому числі деривативних цінних паперів) [1].

В Україні на 2019 рік зареєстровано 620 товарних бірж [2], що є аномальною кількістю. В багатьох країнах функціонує лише одна біржа. Досвід розвинутих держав показує, що для функціонування фондового ринку можливе за наявності незначної кількості бірж та інфраструктури. У світі нині нараховується близько 180 фондових бірж та приблизно 50 міжнародних товарних бірж. За даними Асоціації ф'ючерсної індустрії, переважний вплив на розвиток біржової торгівлі здійснюють 10 лідируючих на світовому ринку бірж та біржових об'єднань (рис.1), які забезпечують біля 60 % біржових угод [3, 3].

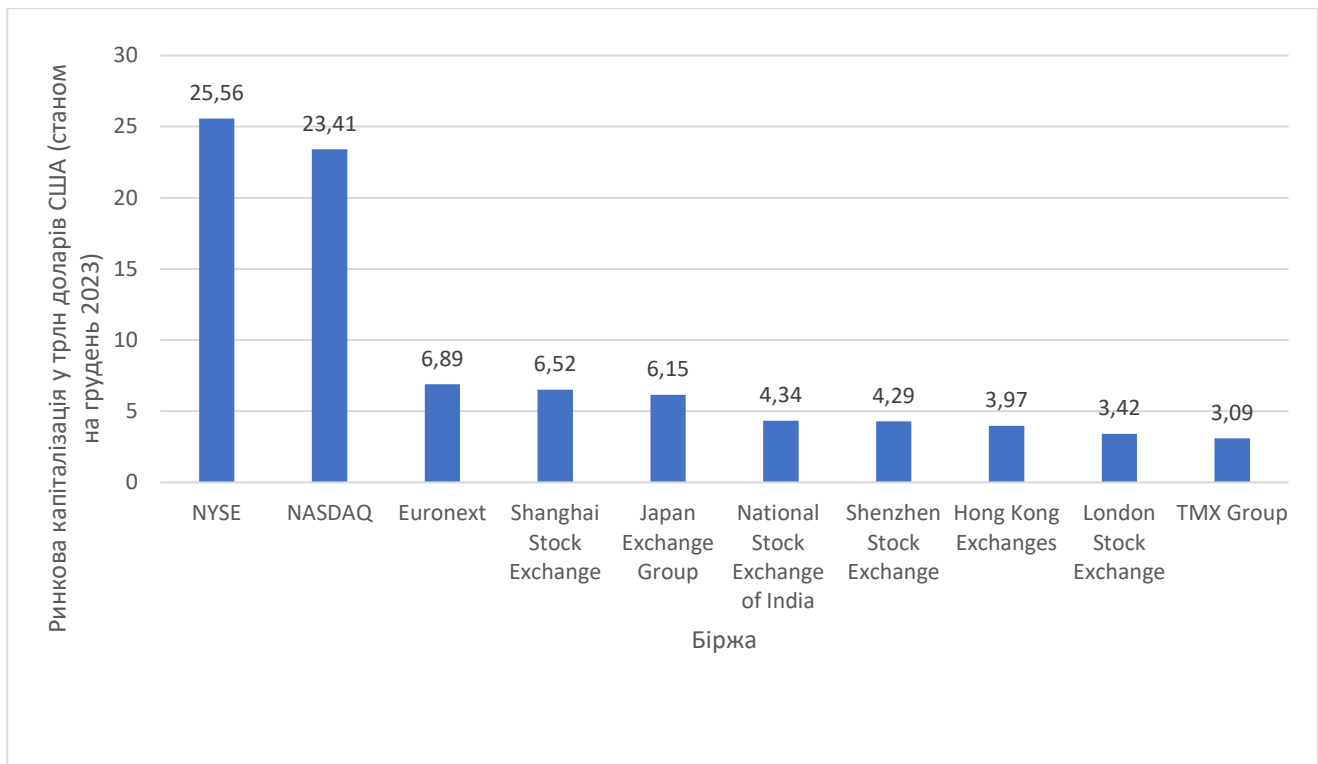


Рисунок 1. Десять найбільших фондових бірж

Джерело складено на основі [4]

На сьогодні фондовий ринок України залишається недорозвиненим у порівнянні з країнами ЄС. Основними проблемами є обмежений інструментарій, слабка ліквідність, низький рівень довіри населення, відсутність широкого доступу підприємств до публічного фінансування. Водночас післявоєнна трансформація створює унікальне вікно можливостей для реформування цієї сфери.

За даними НКЦПФР сьогодні в Україні діє всього 3 фондових біржі: АТ «Українська біржа», АТ «Фондова біржа «ПФТС», ПрАТ «Фондова біржа "Перспектива"». Але в «Українській біржі» зараз немає ліцензії на провадження своєї діяльності, тому фактично їх 2.

Як і в інших постсоціалістичних країнах, передумовою для виникнення фондового ринку стала масштабна приватизація спочатку 1990-х, а потім і 00-х. За основу взяли «чеську» модель: громадянам роздали ваучери, які можна було обміняти на акції підприємств. Але в голодні 90-ті, в умовах гіперінфляції і боргів по зарплатах, українці продавали свої акції за копійки. На відміну від

центральноєвропейських урядів, український не створив умов для участі в приватизації великих іноземних інвесторів [5].

В той час у Польщі Лешек Бальцерович, який проводив «шокову терапію» пішов іншим шляхом: У 1995 запровадили ваучерну приватизацію через Національні інвестиційні фонди (NIF). Кожен громадянин отримав сертифікат, який обмінювався на долю в одному з 15 NIF, що володіли підприємствами. Потім ці фонди вийшли на Варшавську фондову біржу в 1997–1998 рр., що сприяло ліквідності, прозорості та участі індивідуальних інвесторів. На ній котируються акції українських компаній, наприклад, Kernel, KSG Agro, Астарта.

Схожу систему використали Чехія та Балтійські країни. У Чехії ваучерна приватизація дозволила мільйонам громадян отримати частки підприємств, а багато компаній згодом вийшли на Празьку біржу. У Литві, Латвії та Естонії теж створили біржі, які стали центрами для розміщення акцій приватизованих компаній. Цей досвід показує, що біржа може бути ефективним інструментом прозорої приватизації, економічного зростання та підтримки зайнятості.

Отже, фондовий ринок здатен забезпечити:

- фінансування для малого та середнього бізнесу;
- залучення коштів для інфраструктурних проєктів через облігації;
- формування нових напрямів зайнятості у фінансовому секторі;
- прозорий механізм реалізації публічних інвестицій.

Також він не лише акумулює капітал, а й стимулює зростання підприємств, які залучають інвестиції через публічне розміщення акцій або облігацій. У свою чергу, розширення виробництва веде до створення нових робочих місць, особливо в регіонах, що постраждали від війни. Додатково можна використовувати муніципальні або «зелені» облігації.

Крім того, біржова діяльність формує потребу у фахівцях: брокерах, аналітиках, комплаєнс-офіцерах, що відкриває нові кар'єрні можливості. розвиток ринку капіталу стимулює появу нових фінансових інституцій, інфраструктури (брокерські компанії, ІТ-рішення, аналітичні центри), де виникає потреба у висококваліфікованих працівниках: аналітиках, фінансистах,

фахівцях із комплаєнсу, ІТ-спеціалістах. Через розвиток фондового ринку активізується накопичувальна пенсійна система, де кошти громадян інвестуються в національні компанії. Це створює внутрішній інвестиційний ресурс для економіки, який підтримує зайнятість навіть за обмеженого зовнішнього фінансування.

Крім того, фондовий ринок сприяє легалізації економіки. Підприємства, що виходять на біржу, зобов'язані дотримуватися прозорих стандартів, вести офіційну звітність і сплачувати податки. Це зменшує рівень тіньової зайнятості та підвищує соціальні гарантії для працівників.

28 лютого 2025 року набув чинності Закон України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» від 09.01.2025. Цим Законом зазначено що всі державні та комунальні підприємства протягом трирічного перехідного періоду до 28.08.2028 року ДП повинні перейти на нову організаційно-правову форму: товариство з обмеженою відповідальністю або акціонерне товариство. В іншому випадку заявити про припинення свого існування [7].

Центр соціально-економічних досліджень «CASE Ukraine» провів дослідження «Економічні можливості здатні стримати міграцію українців». І дійшли висновку, що третина (33,8 %) українців готова залишитись вдома за умови гідного заробітку і найбільше таку відповідь давали молодь від 18 до 29 років [8]. Одним із компонентів економічного розвитку України є фондовий ринок, який допоможе не тільки забезпечити гідний заробіток, а й зняти навантаження з Пенсійного фонду України. Адже при реалізації 3-х рівневої пенсійної системи та при запровадженні обов'язкової накопичувальної потрібно вливати готівку в економіку. У розвинутих державах саме приватні пенсійні фонди є найбільшими грошодавцями на фондових ринках.

За час повномасштабного вторгнення збільшилась купівля облігацій внутрішніх державних позик в той час як до 2022 ніхто майже не знав про такий фінансовий інструмент, тобто зараз українці вивчають культуру інвестування і

вона нікуди не дінеться після закінчення гарячої фази війни. Над цим варто думати зараз та адвокувати.

Таким чином, розвиток фондового ринку не тільки забезпечує доступ до інвестицій, а й є системним інструментом підтримки стабільної, легальної та високоякісної зайнятості в Україні, здатен забезпечити гідну пенсію. Це дає простір для того щоб в Україні збільшувалась кількість ІРО.

Фондовий ринок здатен стати одним із рушіїв післявоєнного економічного підйому України. Він виконує подвійну функцію: мобілізації ресурсів та стимулювання зайнятості. Для цього необхідна цілеспрямована політика з боку держави, активне залучення громадян до інвестування та довіра іноземного капіталу. Відновлення країни має будуватися на принципах відкритості, прозорості та участі кожного – саме це і забезпечує сучасний біржовий механізм.

Формула успіху: державна підтримка + регуляторна прозорість+ ініціатива бізнесів = нові можливості.

#### **Список використаних джерел:**

1. Закон України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» від 23.02.2006. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15?find=1&text=%D1%84%D0%BE%D0%BD%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9+%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%BE%D0%BA#w1\\_1](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15?find=1&text=%D1%84%D0%BE%D0%BD%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9+%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%BE%D0%BA#w1_1) (дата звернення 24.06.2025).
2. Офіційний сайт Державної служби статистики. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 24.06.2025).
3. Ніколайчук О. Розвиток біржової торгівлі: сучасний стан та перспективи. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-62-02.pdf>.
4. Rates. Найбільші фондові біржі світу : 7 провідних бірж цінних паперів. URL: <https://rates.fm/ua-uk/invest/najbilshi-fondovi-birzhi-svitu/>.
5. Forbes Ukraine. Від Дикого Заходу до Сахари. Сумна історія падіння фондового ринку України. URL: <https://forbes.ua/money/blizko-nulya-03012021-818>.

6. Офіційний сайт НКЦПФР. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/>.

7. Закон України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» від 09.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20?find=1&text=%D0%B0%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B5+%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE#Text>.

8. Центр соціально-економічних досліджень «CASE Ukraine» провів дослідження «Економічні можливості здатні стримати міграцію українців – результати опитування». URL: <https://case-ukraine.com.ua/news/ekonomichni-mozhlyvosti-zdatni-strymaty-migratsiyu-ukrayintsiv-rezultaty-opytuvannya/>.

9. OECD (2001). *Privatisation in the 21st Century: Recent Experiences of OECD Countries*. URL: <https://www.scribd.com/document/142499522/48476423>.

10. EBRD Transition Report (1999). URL: <https://personal.lse.ac.uk/sternn/078NHS1999.pdf>

11. World Bank (2002). *Privatization and Capital Market Development: Lessons from Central and Eastern Europe*. URL: [https://ieg.worldbankgroup.org/sites/default/files/Data/reports/privatization\\_enterprise.pdf](https://ieg.worldbankgroup.org/sites/default/files/Data/reports/privatization_enterprise.pdf).

**ХИМИЧ І.Г.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя  
м. Тернопіль

**СОРОКІВСЬКА О.А.**

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри менеджменту та адміністрування  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя  
м. Тернопіль

**ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ: ЗАПОРУКА ПІДТРИМКИ БІЗНЕСУ**

Як зазначив відомий та найуспішніший інвестор століття, Воррен Баффет – «Найкраща інвестиція, яку може зробити людина, – це інвестиція, вкладена у власний розвиток». Саме він наголошував, що отримані знання й навички є найціннішими активами для особистості та її подальшого розвитку й саморозвитку, тому одна серед його вагомих порад – це розвиток власних здібностей та готовність до опанування нових можливостей.

Зрозуміло, що тривале затягування воєнних дій на території країни є вкрай негативним фактором глобального масштабу, вплив якого відчуваються всі складові елементи «життя» держави без виключення, а особливо її працездатне населення та ринок праці. Що ж стосується людей, то потрібно розуміти, що наявність кризи з одного боку стає потужним викликом, що несе в собі різного роду загрози й ризики, а з іншого – це багато можливостей, якими варто скористатися. Адже, відомо, що саме люди є рушієм як економічної системи зокрема, так і підтримки та розвитку країни загалом. Тому, в цій ситуації доцільно використовувати нові умови як для життя, так і для діяльності на повну.

За словами заступниці Міністра економіки України, Тетяни Бережної [1, с. 5], увесь кадровий потенціал держави складає в підсумку 26 млн., що включає населення віком від 15 років і вище, з нього: 13 млн. – це економічно активне населення; 973 тис. – населення, яке перебуває в пошуку роботи; 12,5 млн. – економічно неактивне

населення, що включає 706 тис. – потенційну робочу силу (195 тис. – безрезультатно шукали роботу й важко знаходять нові можливості; 179,3 тис. – особи, які зазнають психологічного стресу та ризиків мобілізації під час війни; 90,8 тис. – особи, які здійснюють сезонні види робіт); 1 млн. – умовно потенційна робоча сила (610,1 тис. – особи, які займаються веденням домашнього господарства; 336 тис. – особи, які мають незадовільний стан здоров'я (без статусу інвалідності); 53 тис. – військовослужбовці); 10 млн. – економічно неактивне населення (7,5 млн. – категорія пенсіонерів; 1,8 млн. – категорія молоді; 885 тис. – особи, які перебувають в декретній відпустці; 336 тис. – особи з інвалідністю).

Варто зазначити, що стан ринку праці України не тільки значно змінився за роки існування повномасштабної війни в країні, але і зазнав кардинальних змін, а подекуди, і вкрай негативного впливу від наявної ситуації [4]. Власне, даний момент щодо початку вторгнення спричинив певного роду «економічний шок» для функціонування держави в цілому, який, в першу чергу, призвів до значного скорочення як рівня попиту, так і рівня пропозиції праці. Відбулася певного роду «зупинка» бізнесу, проте вона не була довготривалою. Вже починаючи з літа 2022 р., попит на робочу силу в державі поступово почав відновлюватися хоча й дещо повільними темпами, але кількість бажаючих отримати нові робочі місця мала позитивну тенденцію та навіть перевищила середні результати за 2021 р. [3]. Проте, надалі ці тенденції змінилися: сама потреба щодо робочої сили почала суттєво відновлюватися разом із успішним економічним відновленням держави, а от рівень активності пошуку роботи почав скорочуватися. Одними із основних факторів щодо такої ситуації стали – міграція та мобілізація населення країни. Тому, на даний час рівень активності щодо ринку праці все ж характеризується нижчими показниками, аніж це було до початку війни в країні. Хоча люди й стали більш активніше шукати роботу, ніж протягом 2024 р., проте, результати щодо кількості розміщених нових резюме знаходяться приблизно на 80,0 % порівняно із середнім значенням за 2021 р., а сам результат кількості щодо пропонування нових вакансій практично припинив зростання та залишився на значенні 85,0 5-90,0 % відносно 2021 р. [3].

Динаміка рівня активності ринку праці в Україні протягом 2022-2025 років на основі співпорівняння між результатами кількості вказаних вакансій та кількості поданих резюме представлена на рис. 1 [3].



Рисунок 1. Динаміка рівня активності ринку праці в Україні за 2022-2025 роки

Примітка: дані взято із джерела [3].

В цілому головним трендом від початку повномасштабної війни в країні є і залишається значний рівень дефіциту кадрів [2], який відображає зростання конкуренції серед бізнесу за працівників, найбільше – за кваліфікованих спеціалістів. Також, війна принесла свої корективи в звичне життя, і на перше місце виходить інклюзія [2], що є досить новим викликом для країни та нації в цілому, як для сприйняття, так і реалізації в дію, що потребує не тільки переформатування власного способу мислення й ставлення, але й внесення конкретний проєктів для забезпечення нормального рівня життя людей з інклюзією тощо. Доцільним є відмітити і про такий доволі надважливий факт як стан ментального здоров'я працівників [2], який став одним із найбільш глобальних викликів для людей 21 ст. в усьому світі загалом. А, от українці відчували найсильнішу багатогранність даного впливу в 2024 р., що став для них переломним. Адже, якщо люди за кордоном, зокрема й працюючі просто думають про своє майбутнє, що є нормальним явищем, то українці значну частку своїх роздумів та дій приділяють саме відновленню хоч деякого рівня стабільності, що існував до початку війни в державі, а також велика їх увага зосереджена на процесі гнучкості та адаптації до умов невизначеності та наявної

кризи, що вносять значний рівень тривожності в життя. Проблема вигорання кадрів існувала завжди, проте з наявністю масштабної кризи на фоні війни загострилася ще більше. Згідно отриманих досліджень, проведених фахівцями «Work.ua» [2] 50,0 % від опитаних респондентів стикнулися на роботі з власним вигоранням, а 26,0 % – не змогли чітко описати свій стан. Крім цього, аж 90,0 % опитаних працівників не зверталися за кваліфікованою допомогою при виявленні стану власного вигорання, а намагалися вирішувати дане питання самостійно. Значною перевагою є те, що на даний час більшість роботодавців чітко переконані та розуміють, що саме стан ментального здоров'я їх працівників здійснює значний вплив на рівень ефективності їх роботи.

На рис. 2 відображено перелік основних факторів, що здійснюють найбільший вплив на ефективність працівника [2], на думку опитаних 600 роботодавців.

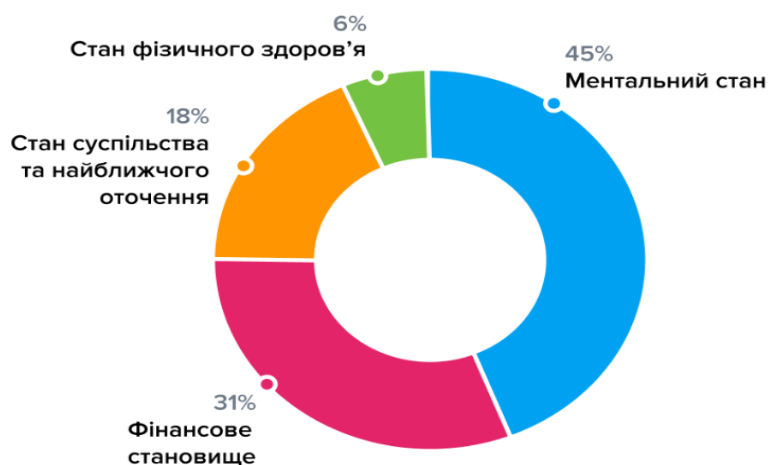


Рисунок 2. Перелік основних факторів щодо здійснення найбільшого впливу на ефективність працівника станом на червень 2024 р.

Примітка: дані взято із джерела [2]

Отже, як видно із наведених даних, результат щодо ментального стану працівника становить 45,0 %, на другому місці розташувався фактор «фінансове становище працівника» із результатом 31,0 %. Проте, наявність розуміння існуючої проблеми – це не завжди шлях до її вирішення. Адже, згідно даних досліджень [2], тільки 17,0 % керівників бізнесу забезпечили застосування в соціальний пакет своїх працівників певні

заходи, реалізація яких направлена на підтримку та підвищення рівня їх особистого добробуту, зокрема і підтримки рівня їх ментального здоров'я.

Важливим моментом, який потрібно взяти до уваги керівникам та і взагалі суб'єктам господарювання є те, що не всі ті додаткові переваги (бенефіти), що пропонуються працівникам, є для них важливими та навіть й необхідними на даний час. Тому комплекс переваг потрібно постійно переглядати згідно моніторингу стану бізнес-середовища та оновлювати. Як свідчать дослідження [2], протягом 2024 р. на першому місці серед пошукачів потрібних вакансій була наявність гнучкого графіку роботи та, заодно, можливості працювати віддалено або дистанційно – 31,0 %. Існує також ще одна досить вагома проблема серед населення України – це несформований високий рівень довіри до психолога. Тому, відповідно, такий бенефіт компанії як наявність в її штаті корпоративного психолога перебуває на останньому місці із результатом всього 4,0 %, який необхідно вміло реалізовувати в дію та доносити до працівників.

#### Список використаних джерел:

1. Бережна Т. Посилення людського капіталу: перекваліфікація українців та підтримка підприємництва. 2025. 01 квітня. 31 с. *Центр розвитку підприємництва*. URL: <https://www.facebook.com/EnterpriseDevelopmentCentre/posts/посилення-людського-капіталу-перекваліфікація-українців-та-підтримка-підприємництв/1082071740602942/>.

2. Добробут у компанії та дефіцит кадрів: Work.ua презентував результати дослідження. *Work.ua*. 2024. 24 червня. URL: <https://www.work.ua/news/ukraine/2667/>.

3. Самойлюк М. Трекер економіки України під час війни (18.04.2023). URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/>.

4. Яценко Л. Основні характеристики ринку праці України у першому півріччі 2024 року. 2024. 19 серпня. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/osnovni-kharakterystyky-rynku-pratsi-ukrayiny-u-pershomu>.

**ХОМ'ЯКОВА К. О.**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ТА СУЧАСНИЙ МАРКЕТИНГ**

Штучний інтелект – це система аналізування великих обсягів інформації з використанням інтелектуальних алгоритмів опрацювання даних. Алгоритми ШІ забезпечують йому можливість навчатися на основі аналізованих шаблонів. На кожному етапі циклу обробки інформації система оцінює свою продуктивність і використовує отримані результати для самовдосконалення.

Згідно з результатами опитування, проведеного McKinsey Global Institute, використання технологій штучного інтелекту в бізнесі у 2024р. зросло на 20 %, якщо порівняти з 2017 р. Моделі штучного інтелекту, які нещодавно були предметом наукових дискусій, доволі швидко знайшли прикладне застосування в промисловості й бізнесі [1]. Дослідники вказують на такі основні напрямки та переваги застосування штучного інтелекту в економічній діяльності, зокрема в маркетингу:

- 1) ШІ дає змогу менеджерам швидко ухвалювати більш точні та послідовні рішення;
- 2) ШІ сприяє зменшенню операційних витрат підприємств через автоматизацію бізнес-процесів і звільняє людей від виконання одноманітних завдань;
- 3) ШІ дає змогу краще розуміти потреби клієнтів компанії завдяки спроможності аналізувати великі обсяги даних та виявляти відповідні тенденції й закономірності;
- 4) ШІ технології використовуються в продажах через систему CRM (управління взаємовідносинами з клієнтами), а також для оцінювання цих потенційних клієнтів на основі їхньої важливості та потенціалу;

5) ІІІ здійснив справжню революцію у фінансовій сфері, забезпечивши реальну допомогу фінансовим установам у наданні клієнтам цілодобового доступу до рахунків і персоналізованих послуг, а також запобігаючи шахрайству та кібератакам через ретельний аналіз транзакцій [1; 2].

Вважається, що наведений перелік розширюється. Наприклад, ІІІ можна застосовувати для побудови різних економіко-математичних моделей, швидко визначаючи переваги та недоліки кожної з них. Крім цього, використовуються чат-боти на основі ІІІ – для спілкування з клієнтами та як технічна підтримка. Втім, це не завжди має позитивні результати, адже нині чат-боти на основі ІІІ демонструють низку спірних ознак та недоліків, а саме:

- упередженість і дискримінацію, які є невиражені;
- ризики кібербезпеки для всіх користувачів та творців;
- «отруєння» даними, на яких тренують ІІІ або якими він оперує [3].

Отже, перспективи розвитку ІІІ все ще не визначені через потенційні загрози та ризики, які виникають у практиці його використання.

Проте, попри наведені виклики, штучний інтелект активно інтегрують у систему маркетингу. Очевидні кілька можливих сценаріїв, відповідно до яких можна визначити ефективність маркетингових стратегій:

1) заборона ІІІ, тобто повна відмова від його використання у маркетинговій діяльності;

2) обережне впровадження ІІІ, обмежене різними нормативно-правовими актами, а також правилами користування та регуляції;

3) використання ІІІ без обмежень, тобто без будь-яких заборон.

Необхідно розглянути всі три сценарії, зваживши переваги й недоліки.

Так, сценарій 1 має, вважаємо, такі переваги:

- а) відсутність проблем з генерацією контенту ІІІ;
- б) збереження робочих місць, які потенційно могли би бути втрачені через використання ІІІ;

в) домінування людського розуму над машинами, а отже, збереження людиною повного контролю над процесами.

Недоліки першого сценарію:

- а) стагнація й регрес у технологічних й управлінських процесах, адже вже зараз багато soft-продуктів мають вбудовані функції ІІІ;
- б) зниження рівня задоволення споживачів якістю та асортиментом товарів і послуг, що пропонуються на ринку;
- в) суттєві труднощі в автоматизації процесів виробництва та продажу, сповільнення всіх економічних процесів.

Сценарій 2 (обмежене та контрольоване застосування ІІІ) має, на нашу думку, такі переваги:

- а) виникнення нових професій, що передбачатимуть навчання правильному використанню ІІІ, а також відповідний контроль;
- б) підвищення продуктивності праці завдяки оптимізації виробничих та управлінських процесів;
- в) суттєве зменшення загроз та помилок, пов'язаних з використанням ІІІ.

Недоліками цього сценарію можна вважати такі:

- а) надмірна обережність щодо використання ІІІ через їхню можливу загрозу для компанії, що є перепорою в інноваційній діяльності;
- б) обмеження у використанні ІІІ, зокрема бюрократичні, що перешкоджають можливості швидко та якісно виправляти помилки, асоційовані з ІІІ (через його технічну особливість);
- в) загроза монополізації ринку через недоступність ІІІ для всіх його учасників чи надмірність регуляторних важелів, а також можливе збільшення собівартості продукту [3].

Сценарій 3 (необмежене використання ІІІ) має також переваги:

- а) стрімкий розвиток ІІІ завдяки конкуренції, що покращить його якість;
- б) розширення доступності технологій з ІІІ;
- в) покращення щоденних сервісів, які суттєво спростять виконання рутинних завдань та досягнення цілей тактичного планування.

Однак безмежне й неконтрольоване використання ІІІ в маркетинговій діяльності може нести значні загрози, серед яких найбільш вагомими, на нашу думку, є такі:

- а) втрата привітності й конфіденційності;
- б) зростання рівня кіберзлочинності та фейків, що негативно вплине на довіру суспільства до ІІІ-технологій;
- в) зменшення кількості робочих місць, можливе зникнення окремих професій та, відповідно, зростання безробіття.

Активно використовують стратегію 1 передусім компанії, що займаються розробкою ІІІ, наприклад OpenAI та xAI (творець ІІІ Grok), Google та інші [1; 2; 3; 4]. Стратегія 2 (з обмеженнями) є компромісною, оскільки дає змогу використовувати ІІІ без загроз, хоча його потенціал використовується не повністю. Цю стратегію імплементує, наприклад, компанія Apple [4;5]. Повна відмова від використання ІІІ у системі маркетингу є загалом найменш ефективним варіантом для компаній, адже підприємство втрачає конкурентну перевагу та може бути витісненим з ринку через недостатню автоматизованість та ефективність системи управління. Переважно це стосується виробників товарів і послуг з т. зв. «елітного» сегменту – предмети розкоші, престижні бренди і продукти, щодо яких працює «ефект Веблена», адже у цьому випадку маркетингова діяльність орієнтується на ексклюзивність, індивідуальність і не передбачає масовості. Аналіз, проведений на основі методу експертних оцінок, дав змогу визначити вплив ІІІ на різні напрями маркетингової діяльності. Так, 60 % опитаних маркетингологів стверджують, що зараз штучний інтелект допомагає прогнозувати поведінку клієнтів та їхніх потреб. Також серед переваг використання ІІІ, на думку респондентів, – покращення взаємодії з клієнтами через різні канали (45 %) та виявлення типових шляхів клієнта (47 %) [6]

Порівняння трьох сценаріїв використання ІІІ в маркетинговій діяльності показало, що всі вони можуть успішно застосовуватися різними підприємствами та на різних сегментах ринку. Реальні кейси компаній підтверджують, що кожна з аналізованих стратегій має потенціал забезпечення досягнення бізнес-цілей

підприємства, зокрема в маркетингу. Погоджуємося, що технологія ШІ є потужним інструментом, здатним сприяти вирішенню практично всіх маркетингових завдань, однак вона все ще є недостатньо вивченою і доволі непередбачуваною. Дослідження в межах цієї проблематики повинні мати міждисциплінарний характер і стосуватися конкретних напрямків маркетингової діяльності з глибоким вивченням технічних можливостей та небезпек використання ШІ, зокрема етичних.

### **Список використаних джерел:**

1. Живцова Л. І. Штучний інтелект: сутність та перспективи розвитку. Український журнал будівництва та архітектури. 2023. № 3. С. 66–71. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujba\\_2023\\_3\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujba_2023_3_11)
2. Кузнецова А. Штучний інтелект в маркетингу: переваги і приклади використання. 2023. URL: <http://web-promo.ua/ua/blog/shtuchnij-intelekt-u-marketingu-perevagi-i-prikladi-vikoristannya/>
3. Jarek K., Mazurek G. Marketing and artificial intelligence. Central European business review. 2019. Volume 8. Number 2. DOI: <https://doi.org/10.18267/j.cebr.213>
4. How to Design an AI Marketing Strategy. 2021. URL: <http://hbr.org/2021/07/how-to-design-an-ai-marketing-strategy> (дата звернення 27.10.2023)
5. Thiraviyam T. (2018) Artificial Intelligence And The Future Of Marketing Computer Science and Engineering. URL: [http://researchgate.net/publication/328580914\\_Artificial\\_intelligence\\_Marketing](http://researchgate.net/publication/328580914_Artificial_intelligence_Marketing)
6. The economic potential of generative AI. The next productivity frontier/ June 14. 2023. Report: URL: <http://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity>

**ШЕРЕМЕТ С. В.**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПРОЦЕС ТА ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА:  
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ НА МАКРО-,  
МЕЗО- ТА МІКРОРІВНЯХ**

Інвестиційний процес як ключовий компонент національного економічного розвитку, зазнає глибокої трансформації в умовах повномасштабної війни в Україні. Сьогодні економіка країни функціонує в екстремальних умовах: зруйнована інфраструктура, втрати виробничих потужностей, релокація підприємств, вимушене переміщення населення, а також значні ризики для внутрішніх та зовнішніх інвесторів. У цьому контексті надзвичайної важливості набуває ефективна інвестиційна політика, яка має не лише підтримувати стійкість економіки в короткостроковій перспективі, але й створювати основу для повоєнної відбудови та сталого зростання.

Зміни у геополітичному ландшафті Європи, перегляд глобальних ланцюгів постачання, посилення трансатлантичного партнерства створюють унікальні вікна можливостей для України, яка, незважаючи на війну, продовжує інтеграцію до європейського економічного простору. Саме тому системний аналіз інвестиційної політики на всіх рівнях, макро-, мезо- та мікро, має велике наукове й практичне значення.

Інвестиційна політика - це системна діяльність державних і недержавних суб'єктів, спрямована на створення сприятливих умов для капіталовкладень, раціонального використання фінансових ресурсів, стимулювання інноваційного розвитку та структурної модернізації економіки [1]. Методологічна основа інвестиційної політики включає принципи системності, ефективності, безперервності, адаптивності та ризик-менеджменту.

В умовах війни в Україні ці принципи мають бути переосмислені. Замість пріоритету довгострокової капіталізації домінує необхідність швидкого

реагування, перенесення фокусу на галузі критичної інфраструктури, оборонної промисловості, енергетичної безпеки та життєзабезпечення населення. Формується нова концепція так званої «інвестиційної резильєнтності» - здатності системи економіки зберігати функціональність та здатність до відновлення навіть в умовах форс-мажору.

У методологічному аспекті зростає значення інституційного аналізу - інвестиційні рішення дедалі більше залежать від інституційного середовища, прозорості регуляцій, правової стабільності, що є особливо критичним в умовах воєнного стану.

*Макрорівень: стратегія держави в управлінні інвестиціями.* На макрорівні інвестиційна політика України формується під впливом двох взаємозалежних викликів - необхідності воєнної мобілізації ресурсів та підготовки до масштабної повосної відбудови. Урядові ініціативи, такі як Національна рада з відновлення, Стратегія економічного розвитку під час війни та План відновлення України, формують рамкові умови для координації інвестицій з боку держави та партнерів.

Суттєву роль відіграють міжнародні фінансові організації (МВФ, Світовий банк, ЄБРР, ЄІБ), які надають Україні кредити, гранти, гарантії під конкретні проекти. Державні інституції, зокрема Міністерство економіки та Офіс із залучення та підтримки інвестицій UkraineInvest, працюють над привабленням іноземного капіталу, зосереджуючи увагу на секторах критичної інфраструктури, ВПК, ІТ, зеленої енергетики [2; 3].

Суттєвою є ініціатива Ukraine Recovery Plan, яка передбачає структуровану координацію інвестицій на основі принципів публічно-приватного партнерства, прозорого тендерного відбору, цифрового моніторингу результатів. Національна інвестиційна стратегія включає, крім іншого, інструменти інвестиційних гарантій, страхування воєнних ризиків через міжнародні механізми, зокрема MIGA (група Світового банку).

*Мезорівень: регіональна інвестиційна політика в умовах децентралізації та війни.* Реформа децентралізації, розпочата до війни, заклала потужний

фундамент для активізації інвестиційної діяльності на регіональному рівні. Саме органи місцевого самоврядування стали ключовими агентами змін під час війни: вони організовують логістику, забезпечують житло для ВПО, ініціюють бізнес-інкубатори для релокованих підприємств.

Регіональні стратегії розвитку дедалі частіше включають компоненти інвестиційної привабливості: створення індустріальних парків, спеціальних економічних зон, проєктів державно-приватного партнерства, а також відкритих платформ для взаємодії з донорами. На прикладі Львівської, Івано-Франківської, Тернопільської областей видно, як активна позиція громад дозволяє залучати значні обсяги фінансування на інфраструктуру, освіту, медицину, енергетику [3].

Водночас, існує потреба у вирівнюванні інвестиційної асиметрії між регіонами. Відбудова постраждалих територій потребує окремих механізмів стимулювання: податкових пільг, грантів, компенсацій. В рамках державної політики розглядається концепція пріоритетних зон відновлення - комплексних територіальних утворень з особливим правовим та інвестиційним режимом.

*Мікрорівень: інвестиційні рішення на рівні підприємств та домогосподарств.* На мікрорівні інвестиційна діяльність зазнає впливу глибокої невизначеності. Бізнес переорієнтовується на забезпечення операційної стійкості, диверсифікує ризики, скорочує капітальні витрати, оптимізує логістику та виробничі ланцюги. Особливу увагу приділяють таким аспектам, як енергетична автономія (встановлення сонячних панелей, генераторів), кіберзахист, адаптація продукції до потреб армії та тилу.

Підприємства активно освоюють нові цифрові інструменти управління інвестиціями, використовують CRM та ERP-системи, платформи для залучення інвесторів, зокрема через краудфандинг або спеціалізовані бізнес-платформи [4]. На фоні скорочення кредитування зростає роль альтернативних джерел фінансування: донорські гранти, пільгові позики, інвестиційні фонди з державною підтримкою.

Окремо слід зазначити інвестиційну активність домогосподарств - громадяни фінансують енергомодернізацію житла, беруть участь у

краудфандингових ініціативах (наприклад, закупівля дронів, автомобілів для ЗС України), підтримують місцевий бізнес, що формує нову культуру «громадянського інвестування».

*Український інвестиційний контекст: виклики, можливості та вектори розвитку.* Українська інвестиційна політика в умовах війни характеризується унікальним поєднанням високих ризиків і надзвичайно високого соціального капіталу. Головні бар'єри - це воєнна небезпека, знищення активів, брак гарантій, логістичні проблеми, інфляційні очікування. Проте, спостерігається безпрецедентна мобілізація суспільства, бізнесу, міжнародної спільноти для підтримки України [5].

Україна може стати одним із центрів післявоєнної модернізації Східної Європи, якщо розвине прозорі, конкурентні, інноваційні інструменти залучення інвестицій.

*Резюме.* Інвестиційна політика в умовах війни - це не лише економічна стратегія, а й інструмент національної безпеки та стійкості. Її ефективність визначає здатність країни не просто вижити, а трансформуватися, відновитися та інтегруватися у глобальну економіку на нових засадах. Від скоординованих дій на макро-, мезо- та мікрорівнях залежить, чи зможе Україна використати потенціал війни як точку відліку для нового інвестиційного прориву.

#### **Список використаних джерел:**

1. Шеремет С. В. Інвестиційний процес, інвестиційна політика та механізми її реалізації. *Наука і техніка сьогодні*. 2025. №1 (42). С. 430–443. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-1\(42\)-430-443](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-1(42)-430-443).
2. Цибулько Ю. О. Сучасний стан інвестиційної політики в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 4. URL: [https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/4\\_2024/25.pdf](https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/4_2024/25.pdf) (дата звернення: 14.04.2025).
3. Атамас О. Інвестиційна діяльність в Україні: реалії сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2753> (дата

звернення: 14.04.2025).

4. Інвестиційна привабливість України в контексті її поствоєнного відновлення (2024). *Фінанси, облік і аудит*. 2024. № 4. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/download/4410/4168/24405> (дата звернення: 14.04.2025).

5. Праворський Р. В. Довгенко Я. О., Халецька З. П., Яременко Л. І., Писаренко Н. В., Дубровник-Рохова А. О. Оцінка стану фінансової системи підприємства в умовах забезпечення його фінансово-економічної безпеки. *POLISH SCIENCE JOURNAL*, 2021. № 7 (40). С. 43–50.

**ШУМІЛІН А. О.**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Академія праці, соціальних відносин та туризму  
м. Київ

**УДОСКОНАЛЕННЯ РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В  
УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

У контексті безперервного зростання економічного потенціалу провідних країн світу та розвитку економічних зв'язків, ринок праці відіграє ключову роль. Він є одним із базових компонентів економічної системи будь-якої держави, а ефективність його функціонування безпосередньо впливає на добробут країни, соціальну стабільність та результативність соціально-економічних процесів і трансформацій.

Варто також підкреслити, що ринок праці функціонує як самостійна система, яка впливає на рівень життя населення та всі соціальні процеси, що можуть у майбутньому мати як позитивні, так і негативні наслідки.

Стабілізація та удосконалення ринку праці у післявоєнний період на сьогодні являється одним із найголовніших завдань, яке стоїть перед урядом України, адже зважаючи на прояв різних верств населення, які постраждали в ході постійних воєнних дій та тимчасової окупації територій України, серед них: внутрішньо переміщене населення, люди з обмеженими можливостями, військові, які постраждали в ході воєнних дій та колишні військові. Тому, спершу для розробки та впровадження пропозицій реінтеграції економіки та ефективної системи управління ринком праці (механізмів та інструментів її реалізації), слід урахувати увесь спектр потреб, які мають вище перелічені групи населення, серед яких: освіта, розвиток спеціальних навичок, а також підвищення рівня соціального захисту та безпеки.

Отже, спираючись на результати дослідження стану ринку праці України в умовах воєнного стану, можна виокремити низку актуальних напрямів удосконалення державного та регіонального регулювання ринку праці як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі. На державному рівні регулювання

ринку праці має охоплювати заходи зі збереження, підтримки та створення нових робочих місць, регулювання процесів вивільнення працівників, запровадження державних гарантій зайнятості, забезпечення підтримки доходів безробітних. Серед важливих аспектів – організація професійного навчання та перепідготовки, реалізація програм адаптації до нових умов праці, а також надання матеріальної допомоги соціально вразливим категоріям безробітних.

У зв'язку з цим, доцільно запропонувати такі напрями вдосконалення державної політики у сфері регулювання ринку праці:

1. Підвищення рівня зайнятості населення. Це питання є одним із ключових, оскільки зростання показників зайнятості сприятиме поступовому відновленню та стабілізації як ринку праці, так і економіки загалом. Розв'язання проблеми зайнятості має враховувати як поточні, так і перспективні потреби ринку праці. З цією метою доцільно розробити комплексну програму, яка б охоплювала забезпечення прожиткового мінімуму, встановлення гідного рівня мінімальної заробітної плати, надання допомоги з безробіття, зміцнення системи соціального захисту, а також розвиток сфери освіти та професійної підготовки.

2. Оптимізація розподілу трудових ресурсів між секторами економіки. З метою зниження рівня безробіття та подолання проблеми надлишкової робочої сили, зокрема в західних регіонах України, необхідно здійснити ефективний перерозподіл трудових ресурсів. Це передбачає створення умов для мобільності робочої сили, стимулювання працевлаштування в секторах з кадровим дефіцитом, а також розробку регіональних програм зайнятості з урахуванням особливостей економічного розвитку окремих територій.

3. Стимулювання створення нових робочих місць як засіб соціально-економічної реінтеграції. Формування нових робочих місць є визначальним чинником для інтеграції в економічну систему різних верств населення, які зазнали негативного впливу війни. Це сприятиме зростанню економіки країни шляхом підвищення купівельної спроможності громадян, що, у свою чергу, є ефективним механізмом боротьби з бідністю.

Для досягнення цієї мети необхідно посилити підтримку малого та

середнього бізнесу, зокрема шляхом надання дотацій або зниження ставки єдиного соціального внеску (ЄСВ). Крім того, варто приділити увагу підприємствам, розташованим у зонах бойових дій, забезпечивши реалізацію програм релокації або переорієнтації їх діяльності у випадках, коли ведення господарської діяльності та виконання податкових і зарплатних зобов'язань стає неможливим через військові дії.

4. Підтримка та соціальний захист вразливих верств населення. Особливу увагу слід приділити категоріям громадян, які не мають можливості брати участь в економічній діяльності з причин похилого віку, інвалідності чи інших обставин. Унаслідок війни значна частина населення втратила житло, доступ до води, їжі та базових засобів для існування, що суттєво знизило рівень купівельної спроможності, навіть за наявності товарів першої необхідності.

У такій ситуації держава повинна забезпечити цільову підтримку вразливих категорій громадян, зокрема шляхом організації безкоштовного забезпечення продуктами харчування через системи гуманітарної допомоги та соціального забезпечення, орієнтуючись на реальні потреби постраждалих.

5. Забезпечення прозорості системи мобілізації військовозобов'язаних. Однією з актуальних проблем сучасного ринку праці є поширення неофіційної зайнятості серед працездатного чоловічого населення, а також відмова від повернення до трудової діяльності. Основною причиною цього явища є невизначеність та недовіра до чинної системи мобілізації. З метою зменшення рівня тіньової зайнятості та стимулювання повернення чоловіків до офіційного працевлаштування необхідним є публічне оприлюднення чітких правил, умов і процедур мобілізації. Це сприятиме зниженню соціального напруження, підвищенню довіри до державних інституцій та збалансованому функціонуванню ринку праці.

6. Організація перекваліфікації та освітніх послуг для безробітних. У сучасних умовах надзвичайно важливим є забезпечення громадян, які залишилися в Україні, доступною, швидкою та прозорою можливістю змінити професію або набути нових професійних навичок. Це можна реалізувати шляхом

розвитку мережі навчальних і кваліфікаційних центрів як державного, так і приватного сектору.

Надання таких освітніх послуг сприятиме створенню нових робочих місць і підвищенню зайнятості серед усіх соціальних груп. Крім того, необхідно здійснювати систематичний аналіз та прогнозування професій, що будуть найбільш затребуваними в економіці у короткостроковій (до 1 року) та середньостроковій (до 3–4 років) перспективах. Відповідно до цього, держава має формувати та регулярно оновлювати офіційний перелік професій із найвищим попитом, публікуючи його на сайті Державного центру зайнятості для інформування населення та орієнтації системи професійного навчання.

Регіональні особливості зайнятості та функціонування ринку праці зумовлені специфікою формування економічно активного населення, а також рівнем і структурою зайнятості, які визначаються спеціалізацією та комплексністю господарської діяльності, наявністю та доступністю сировинної бази, динамікою і ефективністю виробничих процесів, інвестиційною активністю та привабливістю територій. Важливу роль також відіграє характер підтримки підприємств з боку державних та регіональних органів влади.

Таким чином, ситуація на ринку праці України перебуває під впливом складних економічних і політичних факторів. Успішне подолання кризових явищ вимагає комплексного підходу в державній та регіональній політиці, включаючи заходи зі створення нових робочих місць, удосконалення податкового законодавства для підтримки підприємництва та підвищення рівня зайнятості та доходів населення. Тому дослідження структури ринку праці, відстеження його тенденцій і регулярний моніторинг залишаються важливими складовими для ефективного управління зайнятістю в країні.

### **Список використаних джерел:**

1. Бондаревська К. В., Кисельов В. Р. Сучасні тенденції розвитку ринку праці: вітчизняний та зарубіжний досвід. URL: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/e89fa276-1796-4de4-9372-7ee283c46709/content>.

2. Баришнікова О. Є. Ринок праці України: тенденції та особливості розвитку. *Ефективна економіка* № 12, 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4668>.

3. Федунчик Л Г. Ринок праці в Україні: проблеми та напрями їх вирішення. *Економіка праці та проблеми зайнятості*. 2016. С. 31–34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1462>.

4. Шумілін А.О., Корчинська О.А. Зарубіжний досвід регулювання ринку праці в сільській місцевості. *Проблеми і перспективи розвитку транспорту* : матеріали XII Всеукр. наук.-практ. конф. студентів та молодих вчених. Програма вчених. Одеса, 2024. URL: [https://onmu.org.ua/images/university/news/XII\\_conf\\_trans\\_online\\_2024\\_progr.pdf](https://onmu.org.ua/images/university/news/XII_conf_trans_online_2024_progr.pdf)

**ЩИПАНСЬКИЙ В.П.**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
ЛІСОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ**

В умовах повномасштабної війни стратегічне управління лісогосподарськими підприємствами України постає як важливий інструмент забезпечення стабільності, адаптації до нових викликів і збереження функціональності лісової галузі в цілому. Війна не лише загострила вже існуючі проблеми галузі, а й створила нові, критичні ризики – від замінування лісових площ до руйнування виробничої інфраструктури та втрати людських ресурсів. За таких обставин стратегічне управління повинно відповідати як короткостроковим, так і довгостроковим цілям, спрямованим на збереження екологічного балансу, економічну життєздатність підприємств та зміцнення обороноздатності країни.

З початком повномасштабного вторгнення лісогосподарські підприємства стали не лише виробниками деревини, а й активними учасниками забезпечення національної безпеки. Деревина стала критично важливим ресурсом для будівництва оборонних споруд, бліндажів, укриттів, фортифікаційних ліній. Так, підприємства ДП «Ліси України» лише за 2023 рік передали понад 1,5 млн кубометрів деревини на потреби Збройних Сил України, зокрема через спеціальні мобілізаційні програми [1-4]. У стратегічному управлінні ці завдання були відображені в оновлених планах господарської діяльності підприємств, які передбачають пріоритет постачання ресурсів оборонного призначення, навіть шляхом тимчасового скорочення комерційної виручки. Для прикладу, у Сумському та Чернігівському регіонах стратегічні плани лісгоспів включають щомісячне забезпечення ЗСУ визначеними обсягами продукції з урахуванням логістичної доступності та безпекової ситуації.

Важливою складовою стратегічного управління стало реформування

організаційної структури галузі. У 2022 році було створено державне підприємство «Ліси України», що об'єднало майже 150 лісгосподарських підприємств. Така централізація управління дозволила встановити єдині стандарти планування, бухгалтерії, закупівель, збуту, а головне - створила ефективну систему прийняття рішень в умовах кризи. Завдяки централізованому стратегічному управлінню вдалося запровадити єдиний електронний облік деревини, синхронізувати логістику з регіональними штабами оборони та Міністерством інфраструктури. Наприклад, Львівське та Волинське лісові офіси координують щотижневі перевезення лісопродукції до фронту в межах єдиної стратегії постачання.

Одним із ключових викликів для стратегічного управління стало скорочення трудових ресурсів унаслідок мобілізації, евакуації населення та знищення інфраструктури. У відповідь лісгоспи розробили адаптивні кадрові стратегії: перекваліфікація працівників, залучення тимчасового персоналу з числа ВПО, впровадження сезонного графіка роботи (скажімо, у Закарпатському ОУЛМГ впроваджено систему ротації працівників між підприємствами області для покриття кадрового дефіциту у високогірних районах).

Стратегічне планування також охоплює логістичну гнучкість: у багатьох регіонах (зокрема, на Київщині та Харківщині) підприємства переорієнтували доставку деревини з залізничного транспорту на автомобільний через пошкодження інфраструктури. Було створено тимчасові перевалочні бази й мобільні лінії переробки деревини для мінімізації витрат часу та палива.

Війна поставила під загрозу екологічну функцію лісів. Пожежі, вибухи, забруднення ґрунтів і замінування завдають серйозної шкоди лісовим екосистемам. Тому стратегічне управління включає довгострокове планування відновлення постраждалих територій. Наприклад, у рамках проєкту «Зелене відновлення України», що реалізується за підтримки FAO, сформовано карти ризиків для пріоритетного відновлення лісів у деокупованих регіонах Київщини, Чернігівщини, Миколаївщини. Крім того, стратегічні плани все частіше включають впровадження принципів кліматостійкого лісоуправління, зокрема,

посадка змішаних культур, перехід від суцільних рубок до вибіркових, збільшення площ природного поновлення [2]. У Хмельницькому лісгоспі вже три роки поспіль реалізується стратегія «Мозаїчних лісів», яка дозволяє зменшити ризики від буревіїв та поширення хвороб.

Цифрові технології стали одним із визначальних інструментів стратегічного управління в умовах війни. Через обмеження пересування й високі ризики для персоналу, підприємства почали активно впроваджувати дистанційний моніторинг лісів (дрони, супутникові знімки), цифрові карти рубок, автоматизовані системи обліку. Платформа «Ліс у смартфоні» розроблена Міністерством захисту довкілля та природних ресурсів, використовується для прозорого контролю за рубками, електронної звітності та відкритих аукціонів з продажу деревини. Так, в Івано-Франківській області за рахунок впровадження цифрових інструментів час підготовки річного плану господарської діяльності скоротився з 6 місяців до 2, а точність прогнозів щодо обсягів реалізації підвищилась на 30 %.

У стратегічному управлінні все більше значення набуває партнерство (як з місцевими громадами, так і з міжнародними донорами). Лісгоспи працюють з органами місцевого самоврядування над створенням програм соціальної підтримки - постачання дров для ВПО, відновлення шкільної інфраструктури, спільні проєкти з благоустрою. Міжнародні партнери, зокрема уряди Німеччини, Швеції, Японії, надають техніку, фінансування для відновлення знищених лісів, а також консультативну допомогу в розробці стратегічних планів розвитку галузі [2; 3]. У 2023 році в межах програми GIZ понад 20 підприємств отримали техніку для посадки лісу та ведення лісовідновлювальних робіт [4].

Стратегічне управління лісгосподарськими підприємствами в умовах війни стало багатофакторним, адаптивним і кризово-орієнтованим процесом. Воно потребує не лише оперативного реагування на загрози, але й глибокого аналізу, прогнозування та довгострокового планування.

Основні вектори ефективного стратегічного управління в поточних умовах – це централізація рішень, мобілізація ресурсів, кадрова гнучкість, цифровізація,

міжнародна співпраця та збереження екологічної стійкості [5]. Саме стратегічна спроможність лісгоспів визначає їх здатність не лише вижити в умовах війни, а й забезпечити фундамент для сталого повоєнного розвитку України.

### Список використаних джерел:

1. Martínez J. M., Rodríguez D. Strategic management in forestry enterprises: an approach to sustainable development. *Journal of Forestry and Environmental Management*. 2023. № 45 (2), P. 130–145. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jofem.2023.01.015>.
2. Kovács T., Pászto L. The role of technological innovations in forestry: a strategic perspective. *Technology and Forest Economics*. 2024. № 58 (1), P. 20-35. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tefe.2024.01.002>.
3. Bennett M., Williams S. Innovations in forest resource management: new technologies and strategic approaches. *Forest Ecology and Management*. 2023. № 535. 118017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.foreco.2023.118017>.
4. Місюра О. Недостатньо об'єднати лісгоспи: потрібні комплексні реформи. *Економічна правда*. 2022. Офіційний веб-сайт ЕП. URL: <https://www.epra>.
5. Писаренко Н. В., Ткаченко Я. С., Шолудченко С. В. Стратегічні підходи до виходу українських підприємств на ринок ЄС: фінансово-маркетингові аспекти. *Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий та управлінський аспекти* : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 04-05 березня 2024 р. Київ : Академія праці, соціальних відносин та туризму / За заг. ред.: Н.В. Писаренко, І.С. Чорнодіда. Київ : Вид-во АПСВТ, 2025. С. 114–117. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11222359>.

## СЕКЦІЯ 2

# ПСИХОЛОГІЯ ТА СОЦІАЛЬНА РОБОТА

**БЕГЕЗА Л. Є.**

доктор психологічних наук, професор  
завідувач кафедри психології  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**КАНАФОЦЬКА Л. М.**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

### СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ПІДЛІТКІВ

**Постановка проблеми.** Сучасний світ дуже стрімко змінюється, а з ним все більшої актуальності набуває здатність людини до адаптації, саморегуляції, розуміння себе та інших, а також набуття навичок ефективної взаємодії, зокрема комунікації, розуміння емоційно-поведінкових стратегій взаємодії у соціальному середовищі. Соціально-психічні компетентності взаємодії у соціумі мають безпосередній зв'язок з феноменом емоційного інтелекту, який у підлітковому віці набуває особливих актуальності, зважаючи на інтенсивність психоемоційних та соціальних змін, які переживає будь-яка особистість у процесі дорослішання та становлення.

Підлітковий вік вважається одним із критичних періодів, під час якого формуються основи емоційної та поведінкової культури, тому неабиякої актуальності набуває вивчення чинників які сприяють на формування та розвиток емоційного інтелекту. Психологами-практиками визначено психологічні чинники: самооцінка, рівень тривожності, емоційна стабільність, рівень домагань та ін.; та соціально-психологічні: стилі виховання у сім'ї, соціально-психологічний клімат у навчальному закладі, комунікація з

однолітками та ін.

**Мета дослідження:** здійснити теоретичне вивчення соціальних та психологічних чинників формування емоційного інтелекту у підлітків та визначити можливі напрями психосоціальної, педагогічної підтримки для його розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** Поняття терміну «емоційний інтелект» вперше було запропоновано Пітером Саловеем та Джоном Майєром. Пізніше воно набуло широкої популяризації завдяки Деніелу Гоулману.

В Україні питання емоційного інтелекту підлітків вивчається як один із напрямів вікової та педагогічної психології (Н. Побірченко, О. Савченко, О. Сидоренко, Г. Турчинова та ін).

У сучасному трактуванні поняття «емоційний інтелект» розуміється як здатність людини до розпізнання власних емоцій, та емоцій інших, уміння керувати ними, а також навички побудови ефективної взаємодії із соціальним середовищем.

У підлітковому віці спостерігається розвиток емоційного інтелекту, що відбувається під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників.

Соціальні чинники. Н. Пов'якель, досліджуючи сімейне середовище, підтвердила, що батьківське виховання має безпосередній вплив на здатність підлітка до емоційної регуляції. Авторитарний стиль асоціюється з вираженою тривожністю та заниженою самооцінкою, тоді як демократичний – з умінням емпатувати [1, с. 87]. Г. Турчиною вивчався психоемоційний розвиток школярів та роль емоційного інтелекту в процесі соціалізації.

З іншого боку, навчальний заклад також є мікросоціумом, який формує у підлітків навички емоційної саморегуляції в результаті певної моделі взаємодії з педагогами та ровесниками. Наявність у закладах освіти програм соціально-емоційного навчання (Social and Emotional Learning, SEL) істотно підвищують рівень емоційної компетентності в учнів [2]. Н. Побірченко досліджувала формування емоційної культури особистості, що пов'язана з розвитком емоційного інтелекту в учнів. О. Савченко у напрямі вивчення адаптації

школярів до навчального процесу торкався питань емоційної саморегуляції та емоційної компетентності.

Рівень підтримки з боку однолітків, позитивне соціальне включення та відчуття приналежності до групи є ключовими соціальними важелями, які сприяють формуванню емоційної стабільності в індивіда та знижують ризик виникнення девіантної поведінки.

Наступними, та не менш визначальними є психологічні чинники. Згідно з дослідженнями О. Злобіної, внутрішньоособистісні характеристики, зокрема такі як самооцінка, рефлексивність, рівень тривожності та наявність когнітивних схем впливають на здатність до уміння розпізнавати та керувати емоціями [3, с. 52]. О. Сидоренко досліджувалась емоційна компетентності підлітків, зокрема у контексті стресостійкості та міжособистісної взаємодії.

Самооцінку можна назвати своєрідною платформою, на якій ґрунтується подальше емоційне самосприйняття: діти з адекватною самооцінкою частіше схильні до демонстрації емоційної відкритості, високого рівня емпатії та низького рівня агресивності.

Крім цього, важливим є також рівень емоційної зрілості, який формується поступово: починаючи від базової емоційної реактивності, закінчуючи здатністю свідомо керувати своїми емоціями в різних соціальних ситуаціях. У цьому процесі важливу роль грає психологічна підтримка з боку дорослих – батьків, учителів, соціальних педагогів та психологів.

Інтегративні підходи є найкращими для підвищення рівня емоційного інтелекту серед підлітків. Інтеграція соціальних та психологічних впливів можлива в межах практик та впровадження SEL, програм психологічної просвіти та періодичного проведення групових тренінгів задля розвитку емоційного інтелекту. Виявлено, що комплексна взаємодія з підлітками в умовах психологічної безпеки та довіри суттєво підвищує ефективність формування емоційної компетентності в індивіда.

Також варто зауважити, що негативні соціальні явища, такі як булінг, кібербулінг, емоційне нехтування та надмірний емоційний тиск, можуть чинити

довготривалий деструктивний вплив на розвиток емоційної сфери особистості, а отже і на рівень емоційного інтелекту.

**Висновки.** Формування емоційного інтелекту у підлітків є складним процесом, у якому поєднуються соціальні та психологічні аспекти. Значну роль у формуванні емоційного інтелекту відіграють сімейне та освітнє середовище, які є емоційно підтримувальними. Сімейне середовище є основою емоційної безпеки дитини та напряду залежить від емоційної підтримки в родині, натомість освітнє розвиває soft skills, а не лише є академічно спрямованим.

До психологічних чинників можна віднести самооцінку, тривожність та емоційну стабільність. Вони мають не менший вплив за зовнішні фактори та потребують систематичної психолого-педагогічної підтримки.

#### **Список використаних джерел:**

1. Пов'якель Н. С. Емоційний інтелект як основа психологічного здоров'я особистості. *Психологічні перспективи*. 2021. № 37. С. 85–91.
2. Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning (CASEL). What is SEL?. URL: <https://casel.org/what-is-sel>
3. Злобіна О. А. Самооцінка підлітків як чинник розвитку емоційної сфери. *Психологія і суспільство*. 2020. № 1. С. 50–54.
4. Mayer J. D., Salovey P. Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications. *Psychological Inquiry*. 1997. Vol. 15 (3). P. 197–215.
5. Goleman D. Emotional Intelligence. New York: Bantam Books, 1995.

**БЕГЕЗА Л. Є.**

доктор психологічних наук, професор  
завідувач кафедри психології  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**ЯРЕМЕНКО Л. М.**

доктор медичних наук,  
професор закладу вищої освіти кафедри гістології  
Національного медичного університету імені О. О. Богомольця  
м. Київ

**ЖУК А. В.**

викладач закладу вищої освіти кафедри загальної і медичної психології  
Національний медичний університет імені О. О. Богомольця  
м. Київ

## **ПСИХОЕМОЦІЙНА СТІЙКІСТЬ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

Розгляд ролі психоемоційної стійкості медичних працівників як ключового чинника забезпечення сталого функціонування системи охорони здоров'я в умовах європейської інтеграції та повосенного відновлення України є надзвичайно актуальною. Зазначимо, що розвиток емоційного інтелекту виступає стратегічним напрямом у подоланні професійного вигорання та збереженні трудового потенціалу в медичній галузі не тільки в Україні, але і у всьому світі.

Повосенна трансформація українського суспільства супроводжується значним навантаженням на систему охорони здоров'я, зокрема на медичних працівників. Високий рівень стресу, тривале емоційне напруження, професійне вигорання знижують якість медичних послуг і погіршують кадрову стабільність у галузі. У цьому контексті психоемоційна стійкість персоналу постає як одна з основ професійної ефективності та адаптації до умов євроінтеграційних змін.

Психоемоційна стійкість та її зв'язок з емоційним інтелектом є найбільш динамічною у структурі особистості. Психоемоційна стійкість проявляє можливість особистості зберігати психологічну рівновагу в умовах хронічного стресу та тиску. Вона тісно пов'язана з емоційним інтелектом, який включає здатність усвідомлювати, розуміти та регулювати власні емоції, а також емпатійно реагувати на емоційний стан інших. Доведено, що високий рівень емоційного інтелекту знижує ризик вигорання та сприяє формуванню підтримувального професійного середовища, відіграє вагомий роль у регулюванні психічного стану, діяльності, міжособистісному спілкуванні, прийнятті рішень, досягненні успіху, що супроводжують усі сфери життєдіяльності людини [1; 3].

Система охорони здоров'я виступає об'єктом повоєнного відновлення у збереженні і зміцненні здоров'я громадян, забезпечення надання якісної і своєчасної медичної допомоги, реагування на надзвичайні ситуації у сфері охорони здоров'я різного характеру. Післявоєнна відбудова вимагає не лише матеріальних ресурсів, а й кадрової стабільності. Медичні працівники, як одна з найбільш уразливих категорій, потребують системної психологічної підтримки, розвитку особистісних ресурсів і програм профілактики професійного вигорання. Європейські практики інтеграції психоемоційної підтримки в медичну освіту та щоденну практику мають бути адаптовані до українських реалій [2].

Формування напрямів стратегічного впровадження підтримки психоемоційного стану у людини є надзвичайно затребуваними на протязі всього життя, а особливо у воєнний та повоєнний періоди. До ефективних стратегій підтримки психоемоційної стійкості можна віднести: тренінги з розвитку емоційного інтелекту, які можуть надати медичним працівникам навички управління емоціями та може суттєво знизити рівень стресу; супервізію в колективах, що може покращити взаємодію між медичними працівниками та забезпечити підтримку в складних ситуаціях; психологічне консультування може допомогти медичним працівникам у подоланні наслідків

стресу; формування мікроклімату довіри у колективах сприяє відкритій комунікації та підтримці один одного [4]. У контексті європейської інтеграції доцільно запозичувати моделі резилієнс-орієнтованого управління персоналом у сфері охорони здоров'я, що довели свою ефективність у країнах ЄС.

Отже, розвиток психоемоційної стійкості медичних працівників є не лише індивідуальною потребою, а й елементом загальної стратегії стабілізації та реформування системи охорони здоров'я. Інтеграція психологічного виміру в політику зайнятості, підвищення кваліфікації та управління персоналом сприятиме зміцненню кадрового потенціалу в умовах післявоєнного відновлення та євроінтеграції.

### Список використаних джерел:

1. Голубева Н. Емоційний інтелект у структурі особистості: теоретичний аспект. *Психологічні науки: проблеми і здобутки*. 2019. № 3. С. 27–34.
2. Важливі навички в період стресу. Досвід проведення навчання груповому курсу управління стресом для дорослих самодопомога+ (Self-Help+). *Психосоматична медицина та загальна практика*. 2021. Т. 6, № 2. DOI: <https://doi.org/10.26766/pmgrp.v6i2.427>.
3. Жук А. В., Янчук Т. О. Емоційний інтелект як чинник подолання дистресу у студентів університетів. *Березневий науковий дискурс 2024: Детермінанти посилення ролі освіти у формуванні особистості в умовах викликів сьогодення: матеріали міжнародної науково-практичної конференції* (м. Львів, 22 березня 2024 р.). Львів : ГО «Львівська педагогічна спільнота», 2024. С. 78–81.
4. Слюсаренко І. М. Резилієнс як психологічний ресурс професійного розвитку медичних працівників в умовах війни. *Освіта і розвиток обдарованої особистості*. 2023. № 3. С. 84–89.

**БИЧУК М. І.**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

## **ЯКІСТЬ ЖИТТЯ ТА СОЦІАЛЬНА ПІДТРИМКА КЛІЄНТОК З ТРИВОЖНИМИ СТАНАМИ У СТОМАТОЛОГІЧНОЇ КЛІНІКИ В УМОВАХ ТРАВМАТИЧНИХ ПОДІЙ**

**Актуальність.** Якість життя та соціальна підтримка разом є вагомою складовою соціально-підтримуючого процесу. Саме соціальна підтримка виконує особливу роль у процесі подолання стресових і проблемних ситуацій будучи взаємопов'язаною з фізичним здоров'я та поведінкою особистості [1]. Подолання тривожного стану та стресу у людини при соціальній підтримці відбувається наступним шляхом: – відновлення (підвищення) самооцінки; за рахунок думки значущої особи, що призводить до зміни емоційної відповіді на дію стресового чинника та дозволяє побачити ситуацію по іншому; за рахунок допомоги інших у стресовій ситуації. При тривожних станах соціальна підтримка пом'якшує дію стресу високої інтенсивності, виступає як буфер між стресором і особистістю. Висока соціальна підтримка нейтралізує негативний вплив стресу й є профілактикою розвитку тривожного стану. Низька соціальна підтримка не створює буферного ефекту, що не захищає від розвитку тривожного стану. С. Cohen із співавт. зазначають, що соціальна підтримка знижує негативну дію стресу, підвищує самооцінку, посилює міцність імунної системи, в наслідок чого зменшується сприйнятливність до розладів, у тому числі тривожного спектру [1].

**Мета дослідження** дослідити якість життя та соціальну підтримку жінок з тривожними станами в умовах травматичних подій.

**Матеріали та методи досліджень.** З дотриманням принципів біоетики та деонтології протягом 2023–2024 рр. за умови інформаційної згоди проведено комплексне обстеження 236 осіб, клієнток стоматологічних послуг м. Канів. Дослідження проведено з дотриманням принципів етики Американської психологічної асоціації [2], «Кодексу етики» протокол № 10 від 14.07.2016 [3], «Положення про академічну доброчесність Академії праці, соціальних відносин і

туризму» протокол № 7 від 12.04.2018 р. [4]. Після первинної обробки даних у дослідження включено 200 осіб, серед яких проведено порівняльний аналіз результатів дослідження та які розподілилися наступним чином: дослідна група – ДГ, N=150 та контрольна група – КГ, N=50. Дослідження виконувалося за допомогою методик: «Опитувальник якості життя» [5], «Шкала соціальної підтримки» [6]. Аналіз, обробка і підрахунок процентних характеристик і коефіцієнтів кореляції здійснювалися за допомогою програми SPSS 10.0.5 for Windows [7, 8]. Частина досліджень виконана за допомогою Google Forms у форматі інтерв'ювання (Computer Assisted Personal Interviewing, CAPI) та веб-опитування (Computer Aided Web Interviewing, CAWI) [9].

**Результати досліджень.** За класичною технологією оцінки якості життя відокремлено три компоненти її аналізу: 1. Суб'єктивного благополуччя / задоволеності; 2. Виконання (соціальних) ролей; 3. Зовнішні життєві умови (матеріальні і соціальні, наприклад соціальна мережа й соціальна підтримка). Важливо зазначити, оцінювання сфер життя відбувалося з точки зору «багатоаспектної оцінки», так як якість особистості є різною у різних сферах (наприклад «поганою» у одній родині й дуже доброю у трудовій діяльності і т. ін.). На першому етапі психокоррекційний супровід спрямований на надання допомоги жінки з тривожним станом де виявлялися найбільші труднощі. При дослідженні якості життя жінок, як клієнток стоматологічних клінік ми намагалися враховувати усі складові компоненти (суб'єктивне благополуччя/задоволеність, функціональний стан, контекстуальні чинники), швидкість змін в даних сферах та зміну думки жінки внаслідок тривожного стану в умовах травматичних подій. Виявлено, що структура якості життя за оцінкою досліджених ДГ та КГ є різною. Проте в цілому за ранжуванням середнього індексу, як об'єктивного показнику з врахування трьох суб'єктивних точок зору: жінки, фахівця, члена родини у загальній структурі визначено наступне: фізичне благополуччя – ДГ – 10,7 %, КГ – 8,9 %; самообслуговування – ДГ – 8,9 %, КГ – 10,0 %; працездатність – ДГ – 12,5 %, КГ – 10,8 %, соціо-емоційна підтримка – ДГ – 10,7 %, КГ – 11,1 %; суспільна та службова підтримка ДГ – 7,1 %, КГ – 10,0 %; самореалізація ДГ – 8,9 %, КГ –

10,0 %; духовна реалізація ДГ – 8,9 %, КГ – 8,9 %; загальне сприйняття якості життя – ДГ – 10,7 %, КГ – 10,0 ( $p \leq 0,05$ ). Середній бал – показник якості життя у досліджених ДГ склав 5,6 балів, у КГ відповідно 9,0 балів.

З метою визначення ієрархії проблем якості життя для побудови програми психокорекційного супроводу жінок проведено кореляційний аналіз взаємозв'язків та їх ранжування між показниками якості життя жінок. Кореляційний аналіз з виокремленням тісноти зв'язків між шкалами здійснено за кожною думкою жінки. Для встановлення первинних напрямків психокорекційного супроводу проведено аналіз кореляційних показників із виокремленням міцних, значущих кореляційних зв'язків. Виявлено, що за думкою жінок зв'язок між деяким показниками був обґрунтований як незначний або у ієрархії дана проблема не зазначалася як важлива, але у загальному кореляційному аналізі данні проблеми визначені (міцний рівень зв'язку) як важливі. Виявлено, що у жінок ДГ існує позитивний кореляційний зв'язок між усіма шкалами. У КГ позитивних кореляційних зв'язків з руйнуючим ефектом показників не виявлено ( $p \leq 0,05$ ). Найбільший міцний взаємозв'язок у жінок ДГ встановлено між психологічним / емоційним благополуччям – самообслуговуванням – незалежністю у діях ( $r=0,95$ ) – соціо-емоційною підтримкою ( $r=0,96$ ) – міжособистісною взаємодією ( $r=0,92$ ). Тобто на першій план психокорекційного супроводу у жінок виходять проблеми відчуття себе психологічно та емоційно чужою в умовах травматичних подій війни з наростаючим відчуттям «змушено» відторгнутою у мікро- та макро- соціальному середовищі. Так ситуація породжує коло причинно-наслідкових зв'язків функціонування жінки ДГ: знижена адаптивна здатність вирішення психосоціальних проблем у суспільстві та родини є наслідком ситуаційно-обумовленого травмуючого впливу війни, що у свою чергу посилюється зниженням комунікативних ланок між жінкою та середовищем внаслідок тривожного стану.

Дослідження соціальної підтримки жінок із тривожним станом в умовах травматичних подій проводилося за допомогою методики «Шкала соціальної підтримки» (багатомірна шкала сприйняття соціальної підтримки – MSPSS,

автор. Д. Зімет, адаптації В. М. Ялттонський, Н. А. Сирота) [8]. Методикою встановлено суб'єктивне сприйняття соціальної підтримки жінками за трьома аспектами: «родина», «друзі», «інші значущі особи». Виявлено, що 56,7 % жінок ДГ сприймали родину у якості системи соціальної підтримки, у свою чергу 43,3 % так не вважали. У КГ 70,0 % жінок сприймали родину у якості системи соціальної підтримки, у свою чергу 30,0 % так не вважали ( $p \leq 0,01$ ). Виявлено, що 53,3 % жінок ДГ сприймали друзів у якості системи соціальної підтримки, у свою чергу 46,7 % так не вважали. У КГ – 68,0 % жінок сприймали родину у якості системи соціальної підтримки, у свою чергу 32,0 % так не вважали ( $p \leq 0,01$ ). Встановлено, що 52,7 % жінок ДГ сприймали інших значущих осіб у якості системи соціальної підтримки, у свою чергу 47,3 % так не вважали. У КГ – 62,0 % жінок сприймали родину у якості системи соціальної підтримки, у свою чергу 38,0 % так не вважали ( $p \leq 0,01$ ). Можна зазначити, що суб'єктивно усі види соціальної підтримки у ДГ у порівнянні із жінками КГ є менш значущими, тобто жінки з тривожними станами не розглядали родину, друзів, інших значущих осіб в якості міцного ресурсу для адаптації ( $p \leq 0,01$ ).

Наступним досліджено загальний рівень (середній бал) суб'єктивного сприйняття соціальної підтримки клієнток стоматологічної клініки. Виявлено, що середній бал у жінок ДГ дорівнює: підтримка родини – 5,0, друзів – 4,0, інших значущих осіб – 3,0, інтегральний рівень – 4,0 балів. У обстежених КГ середній бал склав: підтримка родини – 6,0, друзів – 6,0, інших значущих осіб – 5,0, інтегральний рівень – 5,7 балів. В цілому можна зазначити, що жінки ДГ вважали низькою соціальну підтримку від родини, друзів та інших значущих осіб ( $p \leq 0,05$ ). Можна зазначити, що встановлена у ДГ низька соціальна підтримка значно впливала на формування негативних поведінкових та соціальних паттернів, що призводило до формування неадаптивних форм поведінки. Так, родинна підтримка в умовах травматичних подій не дозволяла знизити тривожний стан та уникнути дезадаптуючої поведінки. Друзі і значущі особи характеризувалися як протективні фактори стримування дезадаптивної поведінки, але значно не впливали в якості чинника зниження тривожності. Аналіз взаємозв'язків виявив

зв'язки загального інтегрального показника з: недостатньою/низькою соціальною інтеграцією ( $r = 0,34$ ,  $p < 0,05$ ), емоційною підтримкою ( $r = 0,27$ ,  $p < 0,05$ ), родинними проблемами ( $r = 0,62$ ,  $p < 0,05$ ). Встановлено, що «значущі особи» виступають в якості підтримки ( $r = 0,40$ ,  $p < 0,05$ ) надають інформаційну ( $r = 0,51$ ,  $p < 0,05$ ), емоційну ( $r = 0,69$ ,  $p < 0,05$ ), інструментальну ( $r = 0,40$ ,  $p < 0,05$ ) підтримку. В цілому можна зазначити, що інформаційна підтримка яку надають значущі особи є дуже важливою та цінною для жінок з тривожними станами. У свою чергу прогностично не сприятливою ознакою виявлено відсутність кореляційного зв'язку між загальним інтегральним рівнем соціальної підтримки та ступенем суб'єктивної задоволеності життям жінками. Виявлену ситуацію можна характеризувати наступним чином: соціальні чинники не є постійно стримуючими при формуванні дезадаптуючої поведінки жінки в травматичному середовищі. Для встановлення ступеня впливу соціальних чинників як предикторів впливу на задоволеність соціальною підтримкою використано метод регресійного аналізу. Виявлено, що лише на 15,0 % соціальні чинники впливають на задоволеність жінкою соціальною підтримкою ( $p \leq 0,05$ ), що можна розглядати як маркер для психокоррекційного супроводу, якій повинен враховувати наступне: – консультативна робота із родиною або значущими особами жінки; – зміною очікувань жінки від себе з перебудовою поведінкових соціальних паттернів; – адаптація жінки до соціального середовища.

**Висновки.** Низька соціальна підтримка у ДГ значно впливала на формування негативних поведінкових та соціальних паттернів, що призводило до формування неадаптивних форм поведінки. Так, родинна підтримка в умовах травматичних подій не дозволяла знизити тривожний стан та уникнути дезадаптуючої поведінки. Друзі і значущі особи характеризувалися як протективні фактори стримування дезадаптивної поведінки, але значно не впливали в якості чинника зниження тривожності. На першій план психокоррекційного супроводу у ДГ виходять проблеми відчуття себе психологічно та емоційно чужою в умовах війни з наростаючим відчуттям «змушено» відторгнутою у мікро- та мкро- соціальному середовищі. Виявлено

коло причинно-наслідкових зв'язків функціонування жінки, а саме: знижена адаптивна здатність вирішення психосоціальних проблем у суспільстві та родини є наслідком ситуаційно-обумовленого травмуючого впливу війни, що у свою чергу посилюється зниженням комунікативних ланок між жінкою та середовищем внаслідок тривожного стану. Встановлено, що у жінок якість життя страждає комплексно в усіх сферах функціонування.

### Список використаних джерел:

1. Cohen S., Wills T. Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*. Vol. 98 (2), Sep. 1985. P. 310-357.
2. Ethical principles of psychologists and code of conduct. *American Psychological Association*. Effective June 1, 2003 (as amended 2010, 2016). Effective January 1, 2017. URL : <https://www.apa.org/ethics/code/ethics-code-2017.pdf>.
3. Кодекс етики АПСВТ. Протокол 10. Київ : АПСВТ, 2016. URL: <https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/KodeksEtyky.pdf>.
4. Положення про академічну доброчесність Академії праці, соціальних відносин і туризму. Протокол № 7, 12.04.2018. URL: <https://www.socosvita.kiev.ua/sites/all/themes/apsv/pologenja.pdf>.
5. Марута Н. А., Панько Т. В., Явдак І. А., Семикіна О. Є. Критерій якості життя у психіатричній практиці. Харків : РІФ Арсіс, ЛТД, 2004. 240 с.
6. Мельник Ю. Б., Стаднік А. В. Багатомірна шкала сприйняття соціальної підтримки : метод. посіб. (укр. версія). Харків : ХОГОКЗ. 2023. 12 с. URL: <https://doi.org/10.26697/melnyk.stadnik.6.2023>.
7. Landau S., Everitt B.S. A Handbook of Statistical Analyses using SPSS. *Chapman & Hall / CRC Press LLC*. 2004. 339 p.
8. Климчук В. О. Математичні методи у психології : навчальний посібник для студ. психол. спец. Київ : Освіта України. 2009. 288 с.
9. Wimmer R. D., Dominick J. R. Mass Media Research : An Introduction. Cengage Learning. 2011. 260 p.

**БОРЕЦЬ О. А.**

доктор філософії у галузі психології  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**ЛИТВИНЕНКО С. В.**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**ПСИХОЛОГІЧНА АДАПТАЦІЯ ВИМУШЕНИХ ЕМІГРАНТІВ:  
МІЖДИСЦИПЛІНАРНИЙ АНАЛІЗ ФАКТОРІВ І МЕХАНІЗМІВ**

У сучасному світі проблема вимушеної міграції постає як одна з найактуальніших, особливо в умовах повномасштабної війни в Україні. Мільйони людей були змушені залишити свої домівки, що спричинило глибокі психологічні, соціальні та культурні зміни в їхньому житті. Психологічна адаптація до нових умов перебування в іншій країні вимагає від емігрантів значних внутрішніх ресурсів і зовнішньої підтримки. Цей процес супроводжується високим рівнем стресу, тривожності, втрати життєвих орієнтирів, соціальної ізоляції. Дослідження цього явища є надзвичайно важливим як для науки, так і для практики соціальної допомоги.

Психологічна адаптація визначається як здатність індивіда пристосовуватися до нових умов шляхом змін у когнітивних, емоційних та поведінкових реакціях [6; 8; 9].

Еволюційна психологія розглядає адаптацію як результат селективного тиску та розвитку адаптивних механізмів, що забезпечують виживання та відтворення. Психологічні адаптації охоплюють як усвідомлені стратегії поведінки, так і підсвідомі емоційні реакції.

Проаналізувавши різні джерела наукової літератури, можна виокремити кілька підходів до вивчення цього процесу. Серед ключових підходів до вивчення адаптації виділяють:

- *когнітивний підхід*, який зосереджує увагу на процесі переробки нової

інформації, формуванні когнітивних схем і моделей поведінки в новому середовищі;

- *соціальний підхід*, що розглядає адаптацію як результат соціальних взаємодій, підтримки та приналежності до групи;

- *культурний підхід*, який пояснює адаптацію через засвоєння нової культури, її норм, традицій і мови;

- *психофізіологічний підхід*, що акцентує на біологічних реакціях організму на зміни середовища, стрес і соматичні симптоми.

Процес адаптації вимушених емігрантів є багатовимірним і залежить як від внутрішніх характеристик особистості, так і від зовнішніх соціальних умов. До *сприятливих чинників* належать:

Соціальна підтримка – емоційна та практична допомога зі сторони родини, громади або волонтерських організацій.

Економічна стабільність – доступу до ринку праці, житла, медичних і освітніх послуг.

Правовий статус – офіційне визнання статусу емігранта, що дає змогу користуватись соціальними гарантіями.

Культурна інтеграція – знання мови, культурна обізнаність, толерантність до нових соціальних норм.

Психологічна стійкість – вміння керувати емоціями, саморегуляція, рефлексивність.

Водночас *бар'єрами* можуть виступати: дискримінація, мовний бар'єр, ворожість з боку місцевого населення, юридична невизначеність, психічні травми, особливо у дітей і підлітків, які важче переживають втрату звичного середовища [6].

*Особливості адаптації вимушених емігрантів.* На відміну від добровільної міграції, вимушена адаптація пов'язана з раптовим розривом життєвих зв'язків, втратами і необхідністю пристосовуватися у стресових умовах. Основними етапами адаптації є: культурний шок, дезорієнтація, поступова акультурація, соціалізація в новому середовищі. Особливо складним є етап формування нової

ідентичності, що супроводжується амбівалентними почуттями щодо втраченої культури та прийнятої нової.

Українські дослідники акцентують на проблемах ПТСР (пост травматичний стресовий розлад) [1; 4], соціальної ізоляції [2; 3], культурного шоку та труднощів працевлаштування серед біженців [5; 7]. Особливу увагу дослідники приділяють стратегії інтеграції як найбільш ефективній: вона передбачає поєднання адаптації до нової культури з одночасним збереженням особистісної та національної ідентичності. Такий підхід знижує рівень тривожності, сприяє формуванню нових соціальних зв'язків і підтримує позитивне само сприйняття.

Проблеми адаптації загострюються при стигматизації та обмеженому доступі до ресурсів. Дослідники наголошують на потребі комплексного підходу – психологічна підтримка, освітні програми, житлові ініціативи та інформаційна кампанія проти дискримінації.

### **Висновки:**

1. Адаптація вимушених емігрантів є складним процесом, що охоплює когнітивні, емоційні, культурні та соціальні зміни.

2. Для ефективної адаптації необхідна наявність зовнішніх ресурсів (соціальна підтримка, законодавче сприяння, економічна стабільність) і внутрішніх (психологічна гнучкість, готовність до змін).

3. Найефективнішою є стратегія інтеграції, яка поєднує прийняття культури країни перебування із збереженням власної ідентичності.

4. Успішна адаптація потребує міждисциплінарного підходу: психологічного супроводу, культурної медіації, державної підтримки.

### **Список використаних джерел:**

1. Ангельська В., Гуменюк Н., Ордатій Н. EMDR метод психотерапії з доведеною ефективністю. *Психосоматична медицина та загальна практика*. 2024. Т. 9, № 2.

2. Блинова О. Є. Соціально-психологічна адаптація вимушених мігрантів: підходи і проблеми вивчення феномена акультурації. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Психологічні науки*. 2016. № 3. С. 111–

117.

3. Блинова О. Є. Соціально-психологічні чинники подолання кризи ідентичності вимушених мігрантів. *Особистість як суб'єкт подолання кризових ситуацій: психологічна теорія і практика: монографія*. Суми, 2017. С. 162–180.

4. Бреус А. О., Гуменюк Л. Й. Соціально-психологічна адаптація вимушених переселенців в Україні. *Науковий вісник ЛДУВС*. 2017. № 2. С. 108–122.

5. Діденко Г. О. Теоретичний аналіз сучасних моделей посттравматичного зростання. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. Вип. 2. Т. 1. С. 35–39.

6. Жилкіна І. Ю., Кондратюк С. М. Особливості психологічного благополуччя жінок раннього дорослого віку. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Психологічні науки*. 2020. № 1. С. 33–40.

7. Трофімов А. Ю., Шабанова Н. В. Вплив війни на психічне здоров'я вимушених переселенців у Польщі. *Габітус*. 2024. Вип. 61. С. 231–236.

8. Berry J. W. Immigration, acculturation, and adaptation. *Applied Psychology*, 1997. 46 (1), 5–34.

9. Lazarus, R. S., & Folkman, S. Stress, Appraisal, and Coping. Springer. 1984.

**БОРЕЦЬ О. А.**

доктор філософії у галузі психології  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**СИНИЦЬКА О. Ю.**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

### **РЕЗИЛЬЄНТНІСЬ ЯК ЗАСІБ ДО ПОДОЛАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ У МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ**

Робота в медичному стаціонарі є одним з найбільш стресових напрямків серед комунікативної професійної діяльності та сприяє виникненню «синдрому професійного вигорання» у медичних працівників. Актуальність проблеми обумовлена необхідністю пошуку ефективних методів запобігання професійному вигоранню серед медичних працівників, та розробки стратегій для його подолання [3].

Синдром «професійного вигорання» може бути визначено як стан фізичного, емоційного і розумового виснаження, що є результатом довгострокового перебування у емоційно важких робочих ситуаціях.

Термін «професійне вигорання»(англійською мовою – *«burnout»*) ввів американський психіатр Х. Дж. Фрейденбергер у 1974 році для характеристики психічного стану здорових людей, які працюють в сфері надання послуг «людини-людина», спілкуються з клієнтами, пацієнтами та постійно перебувають в емоційно навантаженої атмосфері при наданні професійної допомоги.

Вчений пов'язував вигорання з високим рівнем ідеалізму, притаманним професіям, що передбачають допомогу іншим (медики, соціальні працівники, педагоги). За його спостереженнями, люди в таких професіях схильні ставити надмірні вимоги до себе, нехтуючи власними потребами. Це, у свою чергу, створює основу для розвитку виснаження.

У 1976 році був введений термін «емоційне вигорання» американською дослідницею Маслач К. (Christina Maslach), за її словами, емоційне вигорання, яке є причиною професійного вигорання – це розплата за співчуття. У 1981 році К. Маслач розробила шкалу Maslach Burnout Inventory (MBI), яка залишається одним із найвідоміших і найефективніших інструментів для діагностики цього стану, трикомпонентною системою оцінки «професійного вигорання», запропонована К. Маслач і С. Джексон, користуються сучасні науковці [3].

Зважаючи на важливість та актуальність проблеми, синдром емоційного вигорання внесений до Міжнародного класифікатора хвороб МКХ-10 як проблеми, пов'язані з труднощами управління своїм життям. З 01.01.2022 року в Україні набула чинності одинадцята редакція Міжнародної класифікації хвороб -МКХ 11, де синдром вигорання означено як явище, що виникло внаслідок хронічного стресу на роботі [2].

У березні 2024 року Центр Громадського здоров'я МОЗ України оприлюднив дані дослідження організації Mental Health America проведеного (червень – вересень 2020 року) в рамках Всеукраїнської програми з ментального здоров'я «Ти як?», ініційованої першою леді Оленою Зеленською, у статті «Професійне вигорання медичних працівників», яке виявило, що «емоційне і фізичне виснаження було найпоширенішою відповіддю стосовно змін у самопочутті медичних працівників (82 %), за ним ішли проблеми зі сном (70 %), фізичне виснаження (68 %) і пов'язані з роботою страх та непевність (63 %). Більше половини медпрацівників зауважили зміни в апетиті (57 %), фізичні симптоми, як-от головний біль чи біль у животі (56 %)». Такі фізичні прояви виснаження йдуть поруч з порушеннями психологічного стану, а саме: медичні працівники мали сумніви та турбувались щодо майбутньої кар'єри (55 %), відчували втому від співчування (52 %), тощо. Це дослідження показало що лікарі не отримують достатньої емоційної підтримки (39 %), а ще рідше це відбувається з медичними сестрами (45 %). Для підтримання здатності працювати, деякі медичні працівники, на жаль, використовують для подолання стресу алкоголь, психологічно активні речовини тощо [2].

Ключові компоненти емоційного вигорання, які формуються в процесі робочої діяльності, а саме:

1. *Емоційне виснаження* – почуття повного спустошення, нестачі енергії, дратівливість.
2. *Деперсоналізація (цинізм)* – негативне або байдуже ставлення до людей, яким надають медичну послугу.
3. *Редукція професійних досягнень* – відчуття некомпетентності, зниження результативності.

*Розглянемо потенційні чинники виникнення професійного вигорання [1]:*

1. *Організаційні чинники*: надмірне навантаження (робота понаднормово, надання допомоги цілодобово в тому в режимі cito (терміново). Нестача ресурсів(дефіцит кваліфікованих медичних працівників, відсутність фінансування, брак обладнання). Нерегулярні або нічні зміни, завдяки відсутності повноцінного відпочинку та браку сну виникає хронічна втома, яка в свою чергу, призводить до виснаження організму.

2. *Психосоціальні чинники*: недостатня підтримка з боку колективу, конфлікти в команді, відсутність визнання.

3. *Індивідуальні чинники*: емоційне навантаження; комунікативне спілкування та взаємодія з пацієнтами, що включає: повідомлення поганих новин, спілкування з складними пацієнтами та членами їхніх родин, які перебувають у стресовому стані та часто проявляють негативні емоції; агресивна поведінка, незадоволеність лікуванням, відсутність розуміння складності процесу; особистісні риси (перфекціонізм, емпатія); постійне співпереживання хворим, страх за їхній стан, почуття провини у випадку втрати пацієнта; професійний стаж і вік.

4. *Економічні чинники*: відсутність гідної оплати праці.

*Які ж наслідки професійного вигорання:*

- для *медичних працівників*: психосоматичні розлади, тривожність, депресія;
- для *пацієнтів*: зниження якості медичних послуг, підвищення ризику помилок;

- для закладів охорони здоров'я: плинність кадрів, зростання витрат.

В умовах постійного стресу, розвиток резильєнтності є стратегічним підходом, що допоможе зміцнити психологічне здоров'я персоналу, забезпечити стійкість до професійних викликів, покращити роботу закладу в цілому та стати ключовим інструментом у подоланні професійного вигорання у медичних працівників.

Резильєнтність (від англ. *resilience*) – це здатність особистості справлятися зі стресовими ситуаціями, адаптуватися до змін, зберігати психологічне благополуччя і відновлюватися після важких обставин.

Резильєнтність не є вродженою і може бути розвинута за допомогою свідомих зусиль, зокрема через практичні методики, зміну способу мислення та спеціальні техніки.

Природну здатність особистості адаптуватись до складних умов, можливо та потрібно цілеспрямовано розвивати, тим самим сприяючи розвитку резильєнтності, як важливого інструменту подолання професійного вигорання, який дозволяє знижувати негативні наслідки стресу, зберігаючи емоційний баланс і працездатність [1]

Поєднання теоретичного розуміння вигорання та формування резильєнтності у медичних працівників вимагає комплексного та системного підходу, що включає розвиток корисних звичок, регулярну роботу над собою та впровадження практичних методів управління стресом.

Важливим сучасним спрямуванням для подолання професійного вигорання в медичних закладах, це залучення професійної психологічної підтримки працівникам та надання можливості звертатися за конфіденційною психологічною підтримкою та консультаціями, щодо особистих та професійних проблем в закладі.

**Висновок.** Проблема професійного вигорання у медичних працівників у стаціонарі – це не лише особиста проблема медичного працівника, не індивідуальна втома, це загальний тягар для самого працівника та медичного закладу. Ця проблема стає масштабною проблемою у сфері охорони здоров'я та

потребує комплексного вирішення, оскільки має глибокі організаційні, психоемоційні та індивідуальні причини, і залишати їх поза увагою – означає ризикувати здоров'ям як фахівця, так і пацієнта. Перший крок до змін, це розуміння причин виникнення професійного вигорання та розробка стратегії подолання цього явища.

У центрі цієї боротьби має стояти не лише медична компетентність, а й можливість розвивати резильєнтність, що відкриває нові можливості для запобігання вигоранню. Інвестуючи в резильєнтність персоналу, можливо не тільки попередити вигорання, але дати можливість для створення умов, в яких медичний працівник не тільки виживає, а й професійно зростає, зберігаючи людяність і внутрішню рівновагу. Трансформування медичного середовища в простір, де підтримка, розвиток і психологічна гнучкість стають нормою, може стати основою для комфортної та безпечної роботи медичного працівника.

#### **Список використаних джерел:**

1. Медсестринство: теорія і практика. Синдром емоційного вигорання URL :<https://nurse.dniprophc.com.ua/?p=7330> (дата звернення: 01.05.2025).
2. Професійне вигорання медичних працівників 20.03.2024: веб-сайт Центр громадського здоров'я МОЗ України. URL :<https://phc.org.ua/news/profesiynne-vigorannya-medichnikh-pracivnikiv> (дата звернення: 01.05.2025).
3. Теренда Н., Павлів Т., Теренда О. Професійне вигорання-одна з невирішених проблем охорони здоров'я Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. *Здоров'я та суспільство*. 2021. № 2 (88) С. 29–32. URL: <https://www.researchgate.net/publication/355870616> (дата звернення: 01.05.2025).

**БОРЕЦЬ О. А.**

доктор філософії у галузі психології  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**ШАКУН В. С.**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**ВПЛИВ САМООЦІНКИ НА ЖИТТЄВІ ПЕРСПЕКТИВИ ОСОБИСТОСТІ**

У сучасному суспільстві зростає увага до психологічного благополуччя особистості, її здатності до самореалізації та ефективного життєвого планування. Одним із ключових чинників, що впливають на ці процеси, є рівень самооцінки. Самооцінка визначає, наскільки особистість сприймає себе здатною до досягнення цілей, долаття труднощів і побудови життєвої перспективи. Деформована або нестабільна самооцінка може суттєво звузити горизонт майбутнього, знижуючи рівень мотивації, продуктивності діяльності та адаптаційних ресурсів. Тому дослідження взаємозв'язку між самооцінкою та життєвими перспективами є важливим як у теоретичному, так і у практичному вимірах, зокрема в контексті психологічної підтримки молоді, формування стратегій особистісного розвитку та профілактики дезадаптаційних станів.

Поняття «життєва перспектива» надзвичайно тісно пов'язана, з одного боку, з поняттями «життя», «життєвий шлях», «спосіб життя», «життєва позиція», «життєвий сценарій», «життєві цілі і цінності», а з іншого – з самооцінкою особистості. Розуміння цих істин може дати уявлення про мету та сенс життя, а також здатність до самореалізації в різних сферах життя [6].

З моменту народження, кожний шукає сенс свого життя та хоче визначитись із життєвими цінностями. Однак з кожним роком зростання, особистості стає складніше зрозуміти сенс свого життя та визначитись з життєвими перспективами. Встановлені правила суспільства, тиск з боку сім'ї чи знайомих, нав'язані очікування часто затьмарюють здатність особистості знайти свою мету

чи зрозуміти прості радості свого існування, що ускладнює процес самовизначення. Багато психологів стверджують, що здатність до самопізнання, усвідомлення особистих цінностей та внутрішніх потреб має вирішальне значення для формування автентичних життєвих перспектив. Водночас ці процеси неможливі без активної участі ще одного важливого психологічного конструкта – самооцінки.

Відкинувши зовнішні впливи, особистість приходить до усвідомлення, що джерело відповідей знаходиться всередині неї самої. Самооцінка в такому контексті виступає регулятором життєвого вибору, визначає стиль прийняття рішень, ступінь активності у досягненні цілей і широту життєвої перспективи. Таким чином, вивчення впливу самооцінки на життєві перспективи є актуальним не лише в теоретичному, але й у прикладному вимірі. Визнаючи, що життєвий шлях є непередбачуваним, особистість розуміє, що не все знаходиться під її контролем і таким чином, це дає їй змогу підходити до життя спокійно та ясно. Життєвий шлях – це історія індивідуального розвитку, життя індивідуума як особистості [1, с. 28].

У результаті теоретичного аналізу встановлено, що самооцінка виконує важливу регулятивну функцію у формуванні життєвих цілей, ціннісних орієнтацій та часових горизонтів. Вона визначає стиль мислення, ступінь самостійності у плануванні майбутнього та готовність до прийняття відповідальності за особистий розвиток. Разом з тим, кожному етапу життєвого шляху властиві свої перспективи, які ґрунтуються на потенційних можливостях особистості згідно обраної життєвої позиції. Реальність життєвих перспектив залежить від тієї життєвої позиції, яка склалась у особистості. Графічно вплив самооцінки на життєві перспективи особистості представлено на Рис. 1. Розглянемо головні складові запропонованої схеми більш детально.

У 1962 р. Ерік Берн вперше представив концепцію життєвої позиції у статті «Класифікація позицій», опублікованій у Бюлетені трансактного аналізу. На його думку, ще в ранньому дитинстві в особистості формуються базові переконання щодо себе та інших. Адже сценарій переможця формується на

основі позиції «Я+ – Ти+», яка сприяє впевненості в собі, відкритості до інших та готовності до самореалізації. Навпаки, сценарії переможеного чи банального типу часто закріплюють позиції «Я–» або «Ти–», що породжують почуття безсилля, залежності, або ж обмеженості у виборі життєвих орієнтирів. Тому робота з усвідомленням та корекцією життєвої позиції може слугувати ефективним інструментом розвитку позитивної життєвої перспективи.

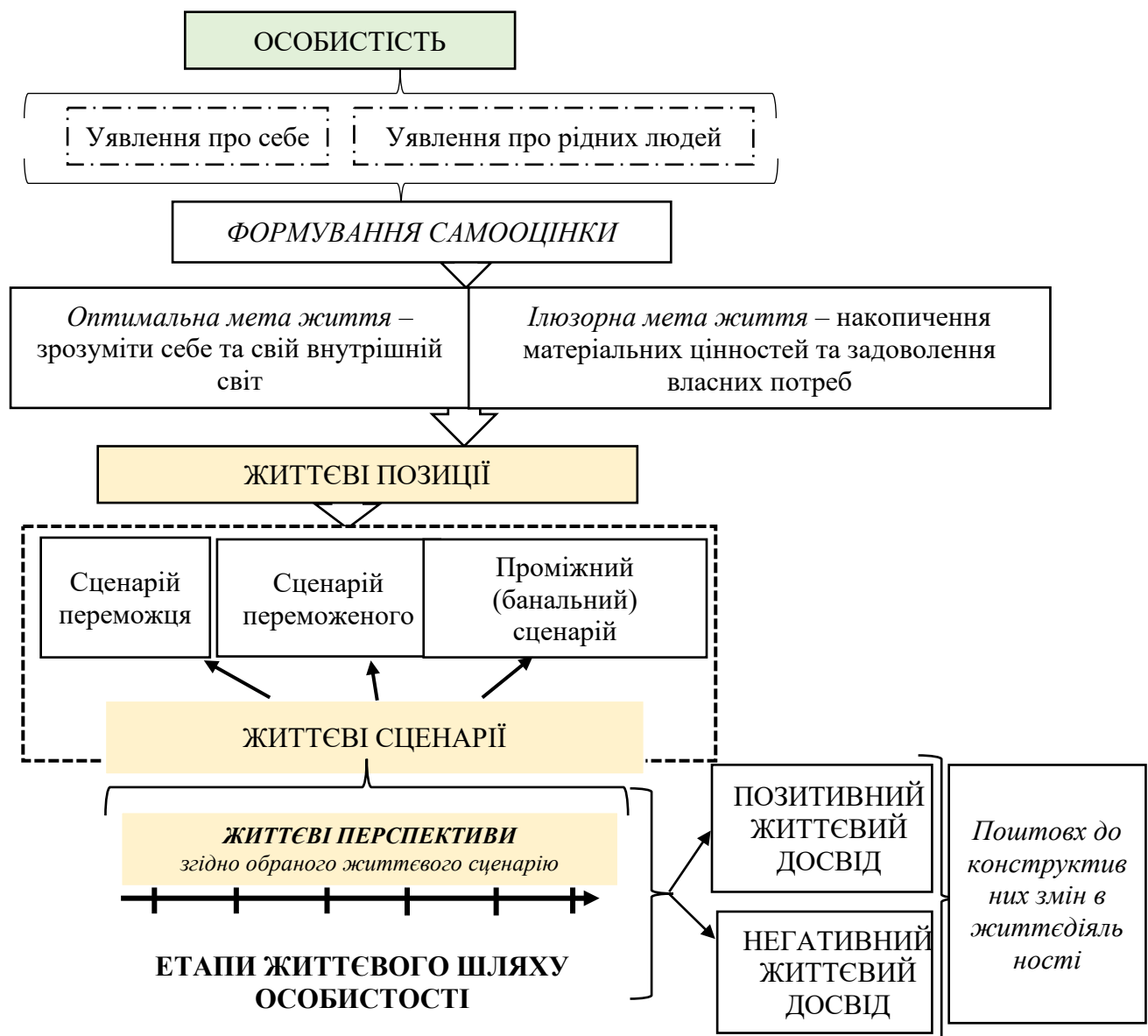


Рисунок 1. Графічно схема впливу самооцінки на життєві перспективи особистості

Джерело: побудовано та запропоновано автором.

Поєднання цих одиниць дає чотири двосторонні позиції [5]:

- 1) Зі мною все гаразд, з тобою все гаразд (здорова позиція, успіх);
- 2) Зі мною не все гаразд, з тобою все гаразд (депресивна позиція);
- 3) Зі мною все гаразд, з тобою не все гаразд (паранояльна позиція, перевага);
- 4) Зі мною не все гаразд, з тобою не все гаразд (шизоїдна позиція, безнадійність).

Прийнявши одну із чотирьох позицій, особистість намагається зміцнити її фундамент та свій світогляд згідно обраної позиції. Якщо життєва позиція прийнята, то будь-які події, особистість буде пояснювати в підтримку прийнятої позиції. Обравши життєву позицію та визначившись з її головними закономірностями, особистість не дозволяє життєвому досвіду її зруйнувати. Життєва позиція дає особистості набір правил, як діяти, відчувати та формувати основи своєї самооцінки [4]. Варто зауважити, що перераховані погляди на життя складають базову класифікацію життєвих позицій [3, с. 4]. На основі цих позицій формуються три типи життєвих сценаріїв, що докорінно відрізняються відношенням особистості до поставленої мети:

- сценарій переможця;
- сценарій переможеного;
- проміжний (банальний) сценарій.

Варто зауважити, що життєві перспективи не є сталими. Вони формуються та змінюються відповідно до умов існування особистості. Життєва перспектива – спосіб структурування особистістю свого близького та віддаленого майбутнього за допомогою ціннісних орієнтацій, життєвих цілей, програм, які є її структурними одиницями [2]. Вона відображає сукупність життєвих можливостей особистості, які визначаються та формуються на основі її самооцінки, самоідентичності, самоконцепції та самообразу й прямо впливають на її соціальну реалізацію та відчуття сенсу життя.

Отже, життєва перспектива – це не просто погляд у майбутнє, а комплексне психічне утворення, що синтезує уявлення про себе, світ і своє місце у ньому. Самооцінка в цьому контексті виступає базисом, на якому ґрунтується

архітектура особистісного буття. Саме завдяки їй особистість може або замкнутися в межах обмежувальних переконань, або навпаки – відкрити для себе поле нових можливостей, де сенс життя постає не як задана істина, а як процес безперервного самовідкриття. Такий підхід в подальшому дає можливість чітко розуміти свою життєву позицію та формувати бачення майбутнього та відповідально його конструювати. Людина, яка володіє сформованою життєвою перспективою, краще справляється з викликами, демонструє більшу психологічну стійкість, емоційну зрілість та здатність до особистісного зростання.

### Список використаних джерел:

1. Павленко О. В. Життєва перспектива та індивідуальний досвід як аспекти проблематики життєвого шляху особистості. *Вісник Харківського національного університету № 1121. Серія «Психологія»*, 2014. С. 28-33. URL: <https://periodicals.karazin.ua/psychology/article/view/1738/1482> (дата звернення: 07.05.2025).
2. Підручна І. Б. Психологічний аналіз категорії життєвої перспективи особистості. *Психологічні перспективи*. 2011. Вип. 18. С. 204–212. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/1757/1/Pidruchn.pdf> (дата звернення: 06.05.2025).
3. Тавровецька Н. І. Життєва позиція особистості у трансактному аналізі. *Загальна психологія; психологія особистості*. 2017. URL: <https://surl.li/heuytk> (дата звернення: 07.05.2025).
4. Eric Berne. What Do You Say After You Say Hello!: веб-сайт. URL: <https://ericberne.com/what-do-you-say-after-you-say-hello/> (дата звернення: 06.05.2025).
5. Muhammad Jawad. The Essence of Life: Embracing the Journey. Education: веб-сайт. URL: <https://vocal.media/education/the-essence-of-life-embracing-the-journey-6q8820kis> (дата звернення: 06.05.2025).

**ГІЛЬПЕРТ В. В.**

доктор філософії в галузі знань з цивільної безпеки  
доцент кафедри соціально-трудових відносин та соціальної роботи  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**ГІЛЬПЕРТ Н. М.**

кандидат економічних наук  
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

### **ІНТЕГРАЦІЯ ПСИХОСОЦІАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ В ПОЛІТИКУ БЕЗПЕКИ ПРАЦІ**

Україна на шляху впровадження європейських цінностей зіткнулася з опором широкомасштабної військової російської агресії, що супроводжується значними втратами людського ресурсу та фінансового. Не зважаючи на це, вона не відмовилася від своєї стратегії. Шляхом ратифікації низки конвенцій Міжнародної організації праці Україна продовжує наближати національні норми до стандартів Європейського Союзу (далі - ЄС), що забезпечуватиме безпечні умови праці. Попри те, що війна – це загроза, що виникає поза роботою, їх наслідки суттєво впливають на продуктивність людини. Негативний ефект військової агресії матиме прояви і в повоєнний період.

За оцінкою Всесвітньої організації охорони здоров'я (далі - ВООЗ,) через зниження продуктивності в результаті тривоги й депресії, втрати глобальної економіки становлять 1 трильйон доларів США на рік. Кожна інвестиція в 1 долар США в зміцнення ментального здоров'я співробітників окупається в розмірі від 3 до 5 доларів США. Проблеми психологічного й соціального характеру впливають на людину, трудовий колектив та бізнес. Вони призводять до втрати робочого часу через абсентеїзм і презентеїзм, зумовлюють підвищений ризик нещасних випадків на роботі, створюють напружену атмосферу в колективі [2]. Саме це і визначає актуалізацію питання забезпечення здорового робочого середовища.

Угода про асоціацію з Європейським Союзом чітко окреслила вектор руху подальшого розвитку України. Ключовим моментом даної угоди є визначення фундаментальних цінностей: гідність, свобода, рівність, солідарність, громадянство, правосуддя [6]. Гармонізація законодавства на шляху впровадження реформ необхідна для економічної інтеграції та поглиблення політичної асоціації.

Основні положення щодо реалізації конституційного права працівників на охорону їх життя і здоров'я у процесі трудової діяльності на належні, безпечні і здорові умови праці визначаються Законом України «Про охорону праці», внесені зміни в 2002 році стали першими кроками адаптації законодавства України до законодавства ЄС у сфері охорони праці.

Політика охорони праці Європейського співтовариства засновується на превентивних підходах, які передбачають залучення всіх учасників, у тому числі працівників, з метою розвитку культури попередження ризиків: освіта, обізнаність та профілактика.

Робоче місце та психічне здоров'я прямолінійно залежні поняття. Безпечне здорове середовище позитивно впливає на психічне здоров'я людини, а психічно здорова людина має високий рівень продуктивності.

Для всіх людей, незалежно від того, чи є в них психічні розлади, робочі місця можуть бути місцями, які покращують психічне здоров'я або виснажують його. З одного боку, відомо, що гідна праця позитивно впливає на психічне здоров'я. Вона не тільки надає можливість для отримання доходу, а й створює платформу для чітко організованої повсякденної діяльності, підтримання позитивних взаємин і отримання почуття цілі й досягнення. Для людей із важкими психічними розладами зайнятість може сприяти відновленню та асоціюється з підвищеною самооцінкою та кращим соціальним функціонуванням. Для всіх працівників безпечні та здорові робочі середовища не лише є одним з основних прав: вони з більшою імовірністю підвищують якість і продуктивність праці, дають змогу ефективніше зберігати кадри й зводять до мінімуму напруженість і конфлікти. З іншого боку, безробіття або нестабільна

чи ненадійна зайнятість, дискримінація на робочому місці або несприятливі робочі середовища можуть бути джерелом стресу і становити небезпеку для психічного здоров'я. Право на працю – одне з найчастіше порушуваних прав людей із важкими психічними розладами, яким також частіше недоплачують, ніж населенню загалом [4].

Фактори ризику для психічного здоров'я створюють небезпечні робочі середовища і визначаються як психосоціальні ризики. Відповідно до стандарту ISO 45003:2021 [3], психосоціальні ризики – це будь-які ризики, пов'язані з небезпеками, що виникають у процесі організації роботи внаслідок соціальних факторів та аспектів робочого середовища й можуть завдати психологічної, соціальної чи фізичної шкоди.

Фактори психосоціальних ризиків – це аспекти планування або управління роботою, які збільшують ризик несприятливого впливу, що призводить до стресу, пов'язаного з роботою, посилення стресу, не пов'язаного з роботою, або впливає на здоров'я та добробут окремих працівників. Війна – це небезпека і фактор появи різних імовірних ризиків для працівників і сфери праці, що своєю чергою призводить до стресу. Тому через робоче місце лідери підприємств можуть управляти психосоціальними ризиками (надмірні навантаження, суперечливі вимоги, неефективна комунікація (вертикаль/горизонталь), відсутність підтримки з боку керівництва, відсутність права працівників в ухваленні рішень, незахищеність [2].

Ефективна політика й заходи з покращення психічного здоров'я на роботі мають критично важливе значення для захисту прав людини на добре здоров'я, включно з психічним здоров'ям, і для забезпечення прогресу в досягненні Цілей сталого розвитку (далі - ЦСР), особливо ЦСР 3 (щодо здоров'я) та ЦСР 8 (щодо гідної праці для всіх). Для людей та родин краще психічне здоров'я на роботі може зменшувати ступінь відчуженості, зміцнювати здоров'я й добробут загалом та посилювати економічну безпеку. Родини також можуть отримувати переваги завдяки ширшій участі в діяльності ринку праці та підвищеній продуктивності, оскільки обидва ці фактори покращують підсумки їхньої

роботи. Так само і для урядів приділення належної уваги психічному здоров'ю на роботі може забезпечити економію витрат на медичне обслуговування й соціальну підтримку [4].

Відповідно до результатів дослідження Координаційного центру з психічного здоров'я Кабінету Міністрів України [5], слід відзначити про підвищення рівня психосоціальних ризиків на робочому місці, зважаючи на переважаючі емоції у настрої українців останнім часом (рис. 1). Підтвердженням беззаперечної актуальності питання щодо турботи про ментальне здоров'я є прогнозоване збільшення кількість ментальних розладів (рис. 2).

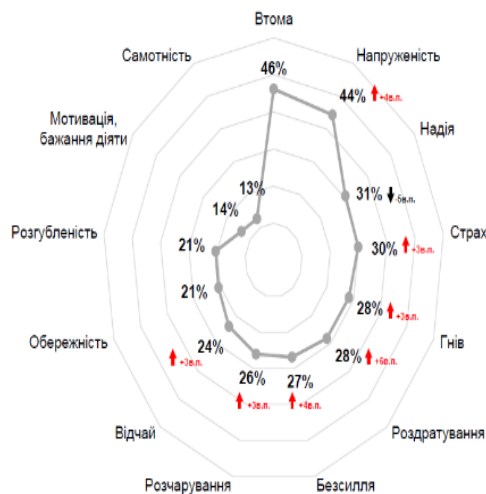


Рисунок 1. Емоції, що останнім часом найбільше переважають у настрої українців [5]

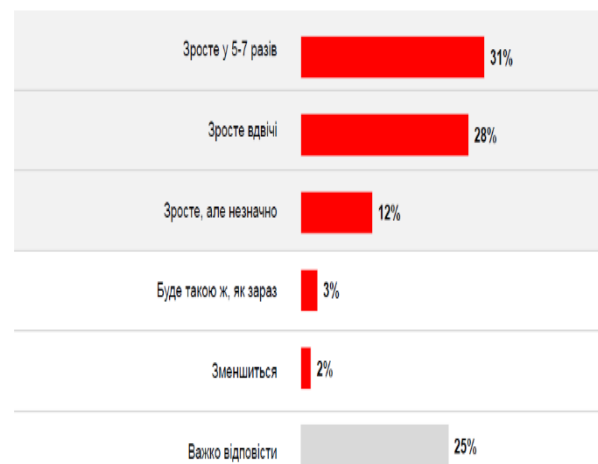


Рисунок 2. Думка як зміниться кількість ментальних розладів у найближчі 2 роки [5]

З метою врегулювання системи охорони психічного здоров'я в Україні та адаптації до сучасних вимог ВООЗ і стандартів ЄС був прийнятий Закон України «Про систему охорони психічного здоров'я в Україні» від 15.01.2025 №4223-IX, який буде введено в дію 07.02.2026 року.

Прийняття закону є орієнтиром для роботодавців щодо психосоціальної підтримки на робочому місці, яка повинна базуватися на політиці з стратегією та чітким планом дій забезпечення психологічного добробуту працівників. Слід зазначити, що політика - це культура стосунків у колективі, а не лише грамотно оформлений папірець.

Психосоціальна підтримка є частиною заходів, які можуть бути інтегровані

в загальну політику і програму безпеки й здоров'я на роботі. Розроблено багато стандартів щодо психосоціальної підтримки, які поширюються на всі організації, незалежно від кількості зайнятих та сфери діяльності. Ці стандарти пропонують упровадити ризик-орієнтований підхід для психологічного здоров'я та безпеки.

Європейська Директива 89/391/ЄЕС від 12.06.1989 р. «Про впровадження заходів для поліпшення безпеки та охорони здоров'я працівників під час роботи» (далі – Директива № 89/391/ЄЕС) спрямувала на розробку проекту Концепції реформування системи управління охороною праці в Україні (далі – Концепція). Реалізація Концепції забезпечить імплементацію в національне законодавство норм Директиви Ради № 89/391/ЄЕС для заохочення вдосконалень у сфері безпеки та охорони здоров'я працівників під час роботи.

Міжнародний стандарт ISO 45001:2018 «Системи управління охороною здоров'я і безпекою праці. Вимоги та рекомендації щодо застосування» (далі - ISO 45001:2018), опублікований 12 березня 2018 року є важливим інструментом реалізації Концепції на основі ризик-орієнтовного підходу. Він прийшов на зміну британському стандарту BS OHSAS 18001:2007 і став першим в історії стандартизації визнаним на міжнародному рівні стандартом для систем управління охороною здоров'я і безпекою праці. Стандарт ISO 45001 подібний до BS OHSAS 18001, проте в ньому застосована структура високого рівня Додатка SL аналогічно до інших нових або переглянутих останнім часом стандартів ISO на системи управління [1].

Інтегрованим процесом легше управляти і відповідно це потребує залучення меншої кількості ресурсів, що є важливим фактором сьогодення з непередбачуваністю і швидкоплинністю подій. Тим самим задовольняє Концепцію сталого розвитку, в яку закладено модель соціально-економічного розвитку, при якій досягається задоволення життєвих потреб нинішнього покоління людей без того, щоб майбутні покоління були позбавлені такої можливості через вичерпання природних ресурсів і деградацію навколишнього середовища.

Підприємства України мають досвід напрацювання програм підтримки

здоров'я працівників і саме через обмін успішними практиками, переговори соціальних партнерів можливо сформувати національну політику щодо психосоціальної підтримки у сфері праці. Суспільні трансформації післявоєнного періоду потребуватимуть активізації практичного застосування напрацювань в цьому напрямі.

### **Список використаних джерел:**

1. Гільперт В. В. Удосконалення системи управління безпекою та гігієною праці в лісовому господарстві на основі керування ризиками : дис...доктора філософії в галузі знань з цивільної безпеки. Спеціальність 263 – Цивільна безпека. Дніпро, 2023. 195 с.
2. Інформаційний матеріал для лідерів підприємств, профспілок. URL : <https://pratsia.in.ua/ilo/informatsiynyy-material-dlya-lideriv-pidpryyemstv-profspilok.html>.
3. ISO 45003:2021 «Управління охороною здоров'я та безпекою праці. Психологічне здоров'я та безпека на виробництві. Настанови з керування психосоціальними ризиками». URL : <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:45003:ed-1:v1:en>.
4. Психічне здоров'я на робочому місці : аналітична записка. URL : [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@europe/@ro-geneva/@sro-budapest/documents/publication/wcms\\_865200.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@europe/@ro-geneva/@sro-budapest/documents/publication/wcms_865200.pdf).
5. Психічне здоров'я та ставлення українців до психологічної допомоги під час війни: хвиля 3. *Аналітичний звіт*. Січень 2024. Gradus Research, 2024. URL : <https://drive.google.com/file/d/1bROoqHpwTMnDVPR79V5wrm-r9u8tnCb5/view>.
6. Хартія основних прав Європейського Союзу / пер. А. Пендак ; Ніццький договір та розширення Європейського Союзу. Київ, 2001. 124 с.

**ГОНЧАРЕНКО Н.М.**

кандидат психологічних наук  
проректор з міжнародного співробітництва  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**МІЖНАРОДНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПСИХОЛОГА**

У сучасних умовах глобалізації, активної міграції населення, збройних конфліктів і стрімкого розвитку цифрових технологій професійна діяльність психолога набуває нового міжнародного виміру. Участь у транснаціональних проєктах, стажуваннях, наукових дослідженнях та онлайн-консультуваннях вимагає від фахівців нових компетентностей та міжкультурної гнучкості.

Метою доповіді є аналіз ключових міжнародних аспектів, що впливають на роботу сучасного психолога, та окреслення викликів і перспектив для українських фахівців у світовому контексті.

Окрему увагу приділено етичним стандартам, які регламентують діяльність психологів у міжнаціональному середовищі. Зокрема, етичні кодекси таких організацій, як Американська психологічна асоціація (АРА) та Європейська федерація асоціацій психологів (ЕФРА), встановлюють універсальні принципи конфіденційності, добровільності, культурної чутливості.

В умовах воєнного конфлікту в Україні зросла потреба у кваліфікованій психологічній допомозі не лише на національному, а й на міжнародному рівні. Українські психологи мають цінний практичний досвід роботи з посттравматичними стресовими розладами, адаптацією біженців, подоланням втрати. Це дозволяє їм робити суттєвий внесок у розвиток світової гуманітарної психології.

Разом з тим, цифровізація відкриває нові можливості для міжнародної практики, зокрема через розвиток телепсихології. Однак це також породжує виклики щодо захисту персональних даних, стандартів онлайн-допомоги та міждержавного регулювання психологічної практики.

Професійна мобільність психологів, участь у міжнародних конференціях,

обмінах та спільних дослідженнях сприяє як підвищенню кваліфікації, так і міжнародному визнанню української психологічної школи. У цьому контексті важливим є наближення освітніх програм та сертифікацій до європейських і світових стандартів.

**Висновки.** Міжнародні аспекти професійної діяльності психолога охоплюють цілу низку важливих напрямів – від етики до технологій. Актуальність цих питань для України є надзвичайно високою, оскільки інтеграція до світового фахового середовища сьогодні є не лише професійною потребою, а й засобом зміцнення національної психологічної науки та практики.

#### Список використаних джерел:

1. American Psychological Association. *Ethical Principles of Psychologists and Code of Conduct*. Washington, DC : APA, 2017.
2. EFPA – European Federation of Psychologists' Associations. *Meta-Code of Ethics*. 2015. URL : <https://efpa.eu/ethics>
3. Долинська Л. В. Міжнародна мобільність фахівців у сфері психології: виклики та можливості. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія : Психологічні науки, 2020. № 4 (2). С. 122–127.
4. Савчук А. П. Телепсихологія як новий вектор професійної практики. *Психологічна допомога в умовах війни*. 2023. № 1. С. 89–95.
5. Ukrainian Psychological Association. *Guidelines for Psychological Support during War*. Київ : УПА, 2022.

**ЖИГИНАС Ю. Б.**

старший викладач  
кафедри соціально-трудоxих відносин та соціальної роботи  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

## **ВОЄННИЙ СТАН ЯК ЧИННИК АГРЕСИВНОЇ ДЕВІАНТНОЇ ПОВЕДІНКИ У ПІДЛІТКІВ**

Сьогодні Україна переживає важкі часи. Події, що відбуваються у нашій країні значно впливають на психіку людей. На відміну від мирного періоду, коли люди планували своє майбутнє, то в умовах війни збільшився фактор невизначеності, життя людини значно відрізняється від мирного та воєнного часу, що виявляється у ставленні особистості як до себе, так і до інших людей та навколишнього середовища. Війна – це не звичайні умови, це надзвичайне навантаження на психіку людей різного віку.

Військовий стан значно вплинув і на поведінку молодого покоління. Підліткам, які проживають в стані війни, особливо важко визначитись з загальноприйнятими нормами та правилами поведінки, вони стали найбільш вразливі до психічних травм, потрясінь та інших психологічних складнощів, наразі суспільство стурбоване вирішенням питань соціалізації неповнолітніх, пошуком підходів профілактики протидії девіантної поведінки підлітків і ця проблема є однією з актуальних проблем сьогодення в нашій державі, воєнний стан викликає сильний стрес та тривожність у підлітків. Це може зумовити розвиток депресії, тривожності, посттравматичного стресового розладу (ПТСР) та інших негараздів. Також однією з проблем на сьогодні є неспроможність належним чином організовувати культурні заходи та повноцінне проведення дозвілля дітьми та підлітками, що сприяє розвитку девіантної поведінки.

Підлітки можуть піддаватися впливу агресивних та насильницьких культурних зразків, що може призвести до розвитку девіантної поведінки. Військовий стан посилює цей чинник, оскільки агресивні зразки поведінки можуть бути частиною життя підлітків за умов військового конфлікту [4, с. 153].

Проблемою вивчення проявів девіантної поведінки у підлітків цікавились багато зарубіжних та українських вчених, серед них: А. Басс, Ч. Ломброзо, Е. Дюркгейм, Р. Мертон, А. Адлер, Д. Глейзер, Р. Айкерс, Ю. Клейберг, І. Кон, В. Афанасьєва, Т. Мальцева, М. Малькова, О. Безпалько, А. Лічко, Н. Максимова та ін.

Людина з девіантною поведінкою поводить себе не так, як усі, її поведінка відрізняється від звичної, прийнятої для оточення [5, с. 15]. Девіантна поведінка нвуковцями розуміється як система вчинків або окремі вчинки, що суперечать прийнятим у суспільстві соціальним нормам (правовим, моральним, релігійним, сімейним, звичаям та традиціям) або нормам психічного здоров'я. Тож війна в суспільній свідомості сама собою належить до низки явищ, що відхиляються від норми, адже нормою є мир.

Науковиця Т. Є. Мальцева наголошує, що старший підлітковий вік є найбільш уразливим до негативних впливів середовища, оскільки кризові психологічні стани цього періоду пов'язані із «переломними» моментами: психофізіологічним та соціальним [3, с. 16].

Дослідниця В. В. Афанасьєва визначає девіантну поведінку як таку, що «не відповідає правовим, моральним, етичним та іншим нормативним вимогам того конкретного суспільства, у якому живе і діє індивід. Результатом такої поведінки особистості зазвичай є нанесення моральної або/та фізичної шкоди собі або/та навколишньому середовищу» [1, с. 10].

У поведінці кожного підлітка відзеркалюються його індивідуально-психологічні властивості: ступінь емоційної стійкості, риси характеру, схильності та інше. Окремі індивідуальні риси можуть накладати на поведінку негативний вплив. Наприклад, емоційна нестриманість разом із схильністю до насильства, що може виявитися у формі агресивної поведінки.

М. О. Малькова характеризує девіантного підлітка як такого, у якого виробився більш-менш стабільний стереотип поведінки, що відхиляється від норм і стандартів, прийнятих у конкретному суспільстві: «поведінки, яка саморуйнує особистість підлітка й містить такі аспекти девіацій, як

антисоціальні, асоціальні, протиправні, делінквентні, адиктивні» [3, с. 18].

Асоціальна агресивна поведінка під час війни – є досить поширеною і підліткам її важко контролювати, ніж дорослим, бо їхній фізичний і фізіологічний стан ще не до кінця сформовано.

Ю. Качанова у своїх працях дає визначення поняття агресії та агресивності: «Агресія – це будь-яка форма поведінки, яка націлена на спричинення шкоди іншій живій істоті, яка не бажає подібного поводження. Агресивність же варто розглядати як відносно усталену рису особистості, що виражає готовність до агресії» [2].

У період війни в підлітків можуть виникати раптові емоційні спалахи на події, що відбуваються, емоційні зміни, надмірне збудження, стан ступору, страхи та інше. Під впливом трагічних подій може зникнути відчуття людського співчуття на чолі захисної реакції психіки.

За нинішніх обставин змішаного навчання у юних людей з'явилося багато вільного часу та незначний нагляд з боку батьків, вчителів, адже чимало шкіл навчає в online форматі і підлітки перебувають вдома без нагляду дорослих і значний час проводять в інтернеті чи в чатах де можуть вільно переглядати інформацію або відео жорстокого та насильницького характеру як над тваринами так і над людьми.

Перегляди насильницьких та жорстоких воєнних злочинів, які ширяться з різних мережових та інформаційних джерел формують у підлітків прояви агресивної поведінки, в тому числі і по відношенню до однолітків. Інформаційний вплив засобів масової інформації про вбивства та насильство є сильним інструментом на формування девіантної поведінки сучасного підлітка. Такий інформаційний вплив на підростаюче покоління підвищує прояви різних видів девіантної поведінки, як асоціальної так і протиправної поведінки, впливає на формування етичних цінностей, формується байдужість до переживань інших, цинізм, гнів, злість, жорстокість, брутальність, бажання до застосування фізичної сили проти тих, хто слабший.

Таким чином, такі чинники, як насильство в медіа, наявність зброї та

конфліктні ситуації, здатні сприяти виникненню та ескалації агресії.

Висновок. У період війни у суспільстві порушуються загальноприйняті соціальні норми та правила поведінки, що призводить до вчинення девіантних дій. Підлітковий вік дуже вразливий, особливо через сильні емоційні та фізичні зміни, а також через пошук власної ідентичності та соціальної адаптації. Це період, коли підлітки можуть бути більш схильними до стресу, депресії та інших проблем, пов'язаних з психологічним здоров'ям. Емоційна нестабільність підліткового віку може стати причиною розвитку девіантної поведінки у підлітків за умов воєнного стану.

Якщо підліток буде покинутий сам на сам із собою, без допомоги та підтримки близьких дорослих і без їхньої поради, імовірність появи девіантної поведінки помітно зростає.

#### **Список використаних джерел:**

1. Афанасьєва В. В. Соціально-педагогічна профілактика девіантної поведінки підлітків у діяльності загальноосвітньої школи: автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.05. Луганськ, 2011. 22 с.
2. Качанова Ю. В. Агресивність та агресія як соціологічні категорії. *Наукові праці. Соціологія*. 2010. 133 (146). С. 50–54.
3. Корнєшук В. В., Волошенко М. О., Олло В. П. Профілактика та корекція девіантної поведінки підлітків : навч. посіб. 2-е вид., доп., перероб. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2021. 136 с.
4. Максимова Н. Ю. Безпека життєдіяльності: Соціально-психологічні аспекти алкоголізму та наркоманії : навчальний посібник. Київ : Либідь, 2006. 328 с.
5. Максимова Н. Ю. Психологія девіантної поведінки : навчальний посібник. Київ : Либідь, 2011. 520 с.

**ІСАК А. М.**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

## **ПСИХОЛОГІЧНА РЕЗІЛЬЄНТНІСТЬ В СИТУАЦІЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКУ ПЕРСОНАЛУ АГРОІНДУСТРІЇ**

**Актуальність.** В Україні виникла ситуація невизначеності та ризику, що безпосередньо позначається на стійкості у професійній діяльності осіб в агробізнесі. Адже вони мають працювати та забезпечувати продовольчу безпеку держави в умовах військового вторгнення, почасти в ситуаціях ризику для життя. Така діяльність у травматичному полі може знижувати психологічну стійкість та спричинювати ментальні розлади у вигляді депресії, тривоги та психосоціального стресу. Саме тому важливим й актуальним в сучасних умовах є розуміння особистісної резильєнтності, рівня тривоги, типу поведінки в умовах ризику та здатності персоналу аграрного бізнесу сприймати соціальну підтримку в умовах невизначеності та ризику.

**Мета дослідження** дослідити особливості порушення резильєнтності персоналу аграрної сфери в ситуації невизначеності та ризику.

**Результати дослідження.** У дослідженні «Управління психосоціальними ризиками на європейських робочих місцях - дані другого європейського опитування підприємств щодо нових ризиків (ESENER-2)» вказується, що психосоціальні ризики можуть мати серйозні наслідки для здоров'я та благополуччя працівників. Дослідження показали, що вони пов'язані з погіршенням психічного здоров'я, депресією, серцево-судинними захворюваннями та розладами опорно-рухового апарату. Психосоціальні ризики пов'язані зі способом планування, організацією та управлінням роботою, а також із соціальним контекстом роботи. Дані зміни підвищили вразливість працівників до психосоціальних ризиків. Драйверами та бар'єрами на організаційному рівні управління психосоціальним ризиком автори виокремлюють кілька факторів, що відіграють важливу роль. Важливими рушійними факторами при цьому є

підтримка керівництва, залучення працівників, прозора комунікація та процедурна справедливість. Найважливішими перешкодами для управління психосоціальними ризиками є брак досвіду або спеціалістів, а також недостатня обізнаність керівництва. Треба зазначити, що контекстуальними детермінантами управління психосоціальним ризиком є висока дистанція з керівництвом та низький рівень уникнення невизначеності [1]. Дослідження «Майбутнє сільського господарства в Європі та його вплив на безпеку та гігієну праці» вказує, що психосоціальні ризики для психічного здоров'я та стрес часто сприймаються персоналом агроіндустрії як одні з найважливіших проблем, з якими стикається галузь. Міжнародні та французькі дані вказують на вищий рівень самогубств серед фермерів, який на 20,0 % перевищує середній національний рівень самогубств в інших професіях, коли мова йде про французьких фермерів-чоловіків [2]. Logstein, В., надав аналіз занепокоєння щодо економіки ферми, робочого часу та психічних скарг серед норвезьких фермерів, вказує на значні структурні зміни у діяльності персоналу. У вибірці основних власників-операторів та менеджменту персоналу агроіндустрії ( $n = 2676$ ) виявлено високий рівень коефіцієнту занепокоєння щодо навантаження симптомами психічними скаргами. За аналізом зв'язків між характеристиками роботи (економічні проблеми, велике робоче навантаження, додаткова зайнятість) та психічним здоров'ям встановлено, що персоналу агроіндустрії притаманне збільшення симптомів психічних розладів [3]. Greig, В. із співавторами у випадковому опитуванні фермерів Нової Зеландії з метою побудови рейтингів їх занепокоєння методом кількісної оцінки зв'язків у рамках регресійні моделі виявили пом'якшення тривоги, занепокоєння та стресу. Автори вказали на вагомість механізмів копінг-подолання, таких як спілкування зі значущими людьми, висловлювання, планування, самокритичність та позитивне мислення. Також важливими є особисті характеристики конкретних фермерів, а саме: поставлені цілі, віра в здатність контролювати результати, освіта та вік. У свою чергу проблемою є небажання фермерів озвучувати труднощі та звертатися за допомогою. У висновку автори зазначають необхідність спрямування зусиль у

консультуванні на зміну особистих зниження такої тривоги у довгостроковій перспективі [4]. Petit P. із співавторами досліджували керівників ферм у Франції в рамках створення адміністративної бази даних охорони здоров'я, доступної для проекту TRACTOR у загальнонаціональному ретроспективному когортному дослідженні. Дані аналізувалися з січня 2021 року по грудень 2022 року. Вимірюваним результатом був встановлений зв'язок між 26 видами сільськогосподарської діяльності та ризиком виникнення депресії та співвідношення ризиків її виникнення. Дослідники виявили, що сільськогосподарська діяльність піддається ризику депресії серед усієї робочої сили французького сільського господарства. Спостерігалися статеві відмінності, причому здебільшого ризику були вищими для жінок, ніж для чоловіків. Результати досліджень та висновки покладено у впровадження ефективних профілактичних заходів проти депресії із визначенням напрямів виділення додаткових ресурсів для виявлення депресії разом із втручанням [5].

На поширеність психічних розладів і суїцидів серед сільгоспвиробників, як глобальну проблему, вказує дослідження Younker T. із співавторами, спрямоване на вивчення психічного здоров'я фермерів упродовж 50 років, ефективність та обмеження впливів на нього. У цьому дослідженні було розглянуто широкий спектр чинників втручання у психічне здоров'я, а загалом 92 статті про психічне здоров'я фермерів було включено до остаточного систематичного огляду. Зазначається, що все ще існує потреба в більш потужній і великій базі доказів у сфері втручання щодо психічного здоров'я фермерів, яка має зосереджуватися як на цілісних, багатокомпонентних програмах, так і на цільових підходах [6]. Дослідження Chiswell H. щодо психічного здоров'я фермерської спільноти в промислово розвинутих країнах вказує на неоднозначність, яка різко контрастує з однозначно тривожною статистикою самогубств фермерів. Автором вказується на нездатність сучасних методів точно оцінити стан психічного здоров'я фермерів. Рекомендується більше досліджувати «шлях» фермерів до самогубства та підкреслює потребу в спеціалізованій та міждисциплінарній програмі дослідження методів, яка забезпечить більш культурно прийнятні та

ефективні засоби розуміння психічного здоров'я фермерської спільноти [7]. Цікавим є дослідження Findlater K. M. Із співавторами, щодо прийняття рішень персоналом агроіндустрії. Автори виявили, що персонал використовує дві важливі неоптимізуючі стратегії, які називаються когнітивними порогами та туманним хеджуванням для прийняття практичних рішень в умовах повсюдної невизначеності. Ці результати можуть інформувати про продовження досліджень таких поведінкових тенденцій у більш вузьких лабораторних дослідженнях і дослідженнях на основі моделювання [8]. У дослідженні Gunn K. M. із співавторами, метою якого був аналіз стресових факторів, а також перешкод для доступу до традиційних форм підтримки психічного здоров'я для фермерів автори виявили наступне. Зменшення дистресу та підвищення психічного благополуччя було пов'язано зі зменшенням психологічної негнучкості, когнітивного злиття та правдоподібності думок, а також підвищенням рівня подолання через прийняття та уважність. Автори зробили висновок, що ефективне психологічне втручання допоможе фермерам зменшити рівень дистресу та покращити психічне благополуччя, дозволить покращити психологічну гнучкість, здатність зосереджуватися на сьогоденні та приймати те, що поза їхнім контролем, а також зменшувати віру марним думкам [9].

**Висновки.** Можна зазначити, що проблема психологічних особливості порушення резильєнтності у персоналу аграрної сфери в ситуації невизначеності та ризику вивчається у наукових дослідженнях. Проте, особистісна резильєнтність, депресивні та тривожні явища, психосоціальний стрес, поведінка в умовах невизначеності й ризику та здатність персоналу аграрного сектору економіки сприймати психологічну підтримку вивчені не достатньо й потребують подальших досліджень, у тому числі й з урахуванням чинників травматичних подій у наслідок війни в Україні.

#### **Список використаних джерел:**

1. Управління психосоціальними ризиками на європейських робочих місцях - дані другого європейського опитування підприємств щодо нових ризиків (ESENER-2) OSHwiki. URL :<https://oshwiki.osha.europa.eu/en/themes/management-psychosocial-risks-european-workplaces-evidence-second-european-survey>

2. Майбутнє сільського господарства в Європі та його вплив на безпеку та гігієну праці. OSHwiki. URL : <https://oshwiki.osha.europa.eu/en/themes/future-agriculture-europe-and-its-impact-occupational-safety-and-health-osh>.
3. Logstein B. Farm-Related Concerns and Mental Health Status Among Norwegian Farmers. *Journal of Agromedicine*. 2016. 21 (4). P. 316–326. URL :<https://doi.org/10.1080/1059924X.2016.1211055>.
4. Greig B., Nuthall P., Old K. An Analysis of Farmers' Human Characteristics as Drivers of Their Anxiety. *Journal of Agromedicine*. 2019. 25 (1). P. 135–146. URL :<https://doi.org/10.1080/1059924X.2019.1656692>.
5. Petit P., Gandon G., Dubuc M., Vuillerme N., Bonneterre V. Agricultural activities and risk of treatment for depressive disorders among the entire French agricultural workforce: the TRACTOR project, a nationwide retrospective cohort study. *The Lancet regional health. Europe*. 2023. 31. URL :<https://doi.org/10.1016/j.lanepe.2023.100674>.
6. Younker T., Radunovich H. L. Farmer Mental Health Interventions: A Systematic Review. *International journal of environmental research and public health*. 2021. 19 (1). 244 p. URL : <https://doi.org/10.3390/ijerph19010244>.
7. Chiswell H. Psychological Morbidity in the Farming Community: A Literature Review. *Journal of agromedicine*. 2023 28 (2). P. 151–176. URL :<https://doi.org/10.1080/1059924X.2022.2089419>
8. Findlater K. M., Satterfield T., Kandlikar M. Farmers' Risk-Based Decision Making Under Pervasive Uncertainty: Cognitive Thresholds and Hazy Hedging. *Risk analysis : an official publication of the Society for Risk Analysis*. 2019. 39(8). P. 1755–1770. URL : <https://doi.org/10.1111/risa.13290>
9. Gunn K. M., Skaczkowski G., Dollman J., Vincent A. D., Brumby S., Short C. E., Turnbull, D. A Self-Help Online Intervention Is Associated with Reduced Distress and Improved Mental Wellbeing in Australian Farmers: The Evaluation and Key Mechanisms of [www.ifarmwell.com.au](http://www.ifarmwell.com.au). *Journal of Agromedicine*. 2022. 28(3). P. 378–392. URL :<https://doi.org/10.1080/1059924X.2022.2156642>

**КАРАГОДІНА О. Г.**

доктор медичних наук, професор  
професор кафедри соціально-трудоових відносин та соціальної роботи  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**ТЕХНОЛОГІЇ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ОСВІТНЬОЇ  
ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ СФЕРИ ПСИХІЧНОГО ЗДОРОВ'Я  
У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Стрімкий розвиток цифрових технологій (ЦТ), зокрема моделей штучного інтелекту (ШІ), є справжнім викликом для всіх сфер життя людини. Обережне (а нерідко й негативне) ставлення фахівців до застосування ШІ в освітньому середовищі є цілком закономірним. Перспектива професійної активності в «реальності ШІ» породжує низку важливих питань, на які складно знайти відповіді у царині напрацьованих професійних стереотипів. Протягом останніх років дискусія щодо позитивних та негативних аспектів імплементації ШІ в освітній процес набирає обертів [1; 2]. У фокусі уваги авторів наукових публікацій – потенціал ШІ для вдосконалення освітнього процесу, етичні дилеми та загрози його застосування, специфіка використання сервісів ШІ у викладанні різних дисциплін та навчанні здобувачів освіти з різних спеціальностей.

Мета цієї розвідки – привернути увагу до необхідності широкого застосування ШІ в межах освітніх програм I-III рівнів вищої освіти, які готують фахівців сфери психічного здоров'я. Матеріал підготовлено за результатами аналізу даних публікацій в рецензованих наукових виданнях (глибина пошуку – 5 років), контенту нормативних документів та повідомлень у соціальних мережах.

Попит на послуги з підтримки та відновлення психічного здоров'я постійно зростає в глобальному масштабі. В Україні на тлі повномасштабного вторгнення ця тенденція є особливо помітною. Попри активніше впровадження ступінчастої моделі допомоги людям з порушеннями психологічного стану, системі охорони психічного здоров'я в Україні бракує належних ресурсів (зокрема, кваліфікованих кадрів, доступних для різних груп користувачів «точок входу» та

ін.) для діагностики, лікування та психосоціального супроводу людей, постраждалих від війни. Водночас за результатами аналізу великих масивів даних розвиток технологій ШІ торує шлях до збільшення доступності та результативності послуг з психічного здоров'я [4].

Досвід та перспективи застосування ШІ у практиці психологічного консультування, психотерапії, діагностики психічних розладів, моніторингу психологічного (психічного) стану на тлі допомоги та прогнозування ефекту професійних втручань є предметом багатьох досліджень останніх років. У публікаціях 2025 року відзначено тенденцію до переходу від переважно теоретичного обговорення потенціалу ШІ до його більш відчутного, хоча й обережного, впровадження в клінічну практику та системи охорони здоров'я [6]. Дослідження та повідомлення в соціальних мережах засвідчують розширення технічних можливостей для реалізації елементів когнітивно-поведінкової терапії, терапії прийняття та відповідальності (Acceptance and Commitment Therapy), діалектичної поведінкової терапії (Dialectical Behavior Therapy) [7]. Функціонал таких інструментів може охоплювати відстеження емоційного стану та емпатійне реагування на повідомлення користувачів, рекомендації щодо певних вправ, психологічну просвіту. З використанням чат-ботів для психологічного консультування, психотерапії, коучингу пов'язують, зокрема, підвищення рівня доступності психологічної допомоги, протидію стигматизації, більшу автономність користувачів послуг.

Поряд із тим у публікаціях обґрунтовуються пріоритетні напрями навчання фахівців сфери психічного здоров'я, що дозволять їм успішніше адаптуватися до швидких змін у соціальному та професійному середовищі. Так, за результатами системного аналізу «еволюції» ролей та професійних компетентностей лікарів-психіатрів, експерти американської психіатричної асоціації відзначають нагальну потребу «стати більш обізнаними в технологіях, оскільки цифрові дані, мобільні та комп'ютерні методи лікування, електронні медичні записи та алгоритми ШІ набуватимуть все більшого значення» у цій галузі. Вони рекомендують оновити навчальні програми для формування в здобувачів

«критично важливих» навичок оцінювання інструментів ІІІ, вміння перевіряти згенеровану ним інформацію і здатності формулювати фахові рішення на основі наданих ІІІ даних [5].

Схожі ідеї покладені в основу рекомендацій із застосування технологій ІІІ в українських ЗВО, розроблених поточного року експертами МОН та Мінцифри. Відзначаючи переваги новітніх інструментів навчання, автори Рекомендацій акцентують увагу на їх придатності для розвитку критичного мислення здобувачів, їхньої проактивної позиції у навчанні та подальшій практиці, оскільки «ІІІ трансформує підхід до навчання, зміщуючи фокус із механічного запам'ятовування та конспектування на розвиток навичок, необхідних у реальному житті». Такі зміни мають призвести до розвитку практичної компоненти навчання в ЗВО через більшу питому вагу практичних завдань, проєктної роботи та симуляції реальних умов професійної діяльності [3].

Поряд із висвітленням переваг імплементації ІІІ в практику та навчання, в наукових джерелах і соціальних мережах обговорюються й супутні ризики, а також чинники спротиву систем освіти та практики. Серед проблемних моментів впровадження інструментів ІІІ в охорону психічного здоров'я – так звана алгоритмічна упередженість, яка виникає через використання нерепрезентативних або субкультурно не чутливих даних, за якими «навчається» ІІІ. Також до перешкод відносять труднощі інтеграції інструментів ІІІ з наявними інформаційними системами, забезпечення безпеки даних та конфіденційності користувачів, упередженість та спротив з боку фахівців, брак ресурсів для їхнього навчання новітнім технологіям. Чи не найголовнішою пересторогою для освіти залишається побоювання того, що здобувачі «припинять навчатися», надаючи перевагу лише «споживанню» згенерованих текстів або компіляції наданих ІІІ даних.

З такою думкою можна погодитись лише в межах моделей освіти, що спираються здебільшого на передання навчальної інформації на паперових носіях або в усній формі. Сучасне комунікативне середовище актуалізує потребу суттєвої зміни функціональних ролей учасників освітнього процесу. ЦТ значно

спрощують трансляцію навчального матеріалу, пошук джерел інформації, проведення стандартизованої оцінки результатів виконання поточних та підсумкових завдань. Відповідно викладачі набувають більше ресурсів для власного професійного розвитку, а також для супроводу і фасилітації пошукової активності та практичної роботи студентів. В межах освітніх програм підготовки фахівців сфери психічного здоров'я це насамперед здатність діставатися до безперечно «надійних» наукових даних, розвиток soft skills, відпрацювання навичок професійної комунікації з отримувачами послуг, в тому числі вміння збирати інформацію про їхні життєві ситуації, потреби та запит на допомогу, формування навичок планування і здійснення професійних втручань, критичного аналізу результатів власної роботи, тобто здатності до професійної рефлексії.

Вочевидь «реальність III» актуалізує проблему *реальності* практичної підготовки студентів ЗВО до виконання професійних завдань з підтримки та відновлення психічного здоров'я. Імовірно, один з варіантів рішення полягає у запровадженні аналогів дуального навчання для студентів, що здобувають професії сфери «людина-людина». Попри всі контекстуальні (юридичні, організаційні) бар'єри така зміна здається на сьогодні не менш затребуваною і перспективною, ніж розвиток новітніх цифрових технологій.

### Список використаних джерел:

1. Бахмат Н. В. Штучний інтелект у вищій освіті : можливості використання. *Педагогічна освіта: теорія і практика*. 2023. № 35. С. 161–173.
2. Петренко С. В. Переваги та загрози використання технологій штучного інтелекту у вищій освіті. *Педагогічна Академія: наукові записки*. 2025. № 14. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14707710>
3. Рекомендації щодо відповідального впровадження та використання технологій штучного інтелекту в закладах вищої освіти / Міністерство освіти і науки України, 2025. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2025/04/24/shi-v-zakladakh-vyshchoi-osvity-24-04-2025.pdf>

4. Higgins O., Wilson R. L. Integrating Artificial Intelligence (AI) With Workforce Solutions for Sustainable Care: A Follow Up to Artificial Intelligence and Machine Learning (ML) Based Decision Support Systems in Mental Health. *International Journal of Mental Health Nursing*. 2025. Vol. 34 (2). URL: doi: 10.1111/inm.70019.
5. Potash J. B., McClanahan A., Davidson J. et al. The Future of the Psychiatrist. *Psychiatric Research and Clinical Practice*, 2025. URL: <https://doi.org/10.1176/appi.prcp.20240130>
6. Southwick R. AI in healthcare: What to expect in 2025. *Chief Healthcare Executive*. 2025. URL: <https://www.chiefhealthcareexecutive.com/view/ai-in-healthcare-what-to-expect-in-2025>
7. Best AI Mental Health Apps for 2025. *Meditate Mate*. 2025. URL: <https://mymeditatmate.com/blogs/wellness-tech/best-ai-mental-health-apps>

**ЛОСІЄВСЬКА О. Г.**

доктор психологічних наук, професор  
професор кафедри психології та соціології  
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля  
м. Київ

**МОРОЗОВА О. В.**

кандидат психологічних наук, доцент  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**РОЗВИТОК РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ОСОБИСТОСТІ ТЕХНІКАМИ  
АРТТЕРАПІЇ В УМОВАХ СТРЕСУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Сучасне людство у своєму житті постійно стикається з високим рівнем стресу та невизначеністю. Війна є одним із найбільших та найстрашніших випробувань, які може пережити як окрема особистість, так і ціле суспільство. Однак саме в умовах війни насправді проявляється сила резильєнтності.

Резильєнтність (від англ. *resilience*) – це здатність людини ефективно справлятися з життєвими труднощами, адаптуватися до змін і стресових обставин, зберігаючи психічне здоров'я. Це здатність не тільки виживати, але й розвиватися в умовах великого навантаження [7]. Завдяки дослідженням стало відомо, що деякі люди народжуються із природною стійкістю – вони здатні довше зберігати спокій та ясність мислення при зіткненні зі стресовими подіями. Проте резильєнтність можна розвинути, адже, на думку експертів, люди здатні засвоїти навички, які допоможуть краще справлятися із труднощами. Оскільки резилієнс – це процес ефективного подолання негараздів, найцінніше в ньому те, що він не визначається лише якостями особистості. Це процес використання внутрішніх і зовнішніх ресурсів задля підтримування своєї цілісності. Отже, цьому може навчитися кожна людина в різному віці [7].

Основні характеристики резильєнтної особистості: емоційна стабільність; оптимізм; внутрішній локус контролю; здатність до самоаналізу; розвиток комунікативних навичок, зокрема асертивності.

Останні роки Україна переживає значні зміни в культурі, освіті, політичній та соціально-економічній сферах. Саме тому питання вибору найкращих методів подолання стресу з метою збереження психічного здоров'я особистості під час кризового періоду є надзвичайно актуальним [1-8].

У березні 2022 р. започатковано проєкт Інституту Інтегративної Арттерапії «Кризова психологічна допомога постраждалим від війни в Україні» (керівники проєкту – В. Назаревич, А. Столяренко). У межах проєкту команда організаторів за підтримки спеціалістів з Фінляндії та Великої Британії забезпечила теоретико-методичну та практичну підготовку фахівців з арттерапевтичного підходу.

Арттерапія як напрям психотерапії надає унікальні можливості для самовираження, роботи з емоціями та формування адаптивних стратегій поведінки. Вона передбачає малювання, терапію пластичними матеріалами, колаж, музичну імпровізацію, танець, драматерапію, метафоричні асоціативні карти (МАК) та інші форми мистецької активності.

Завдяки тому, що арттерапія не потребує вербалізації переживань, вона надає можливість сконцентрувати увагу на відчуттях і почуттях; пробуджує творчі сили, спонтанність, оригінальність, що сприяє оптимізації психофізіологічного стану особистості.

Арттерапія є особливо ефективною при роботі з глибокими емоціями та травматичним досвідом. Ще однією з її переваг є те, що майже кожна людина (незалежно від віку, культурного досвіду, соціального стану) може брати участь в арттерапевтичній роботі. Особливо цінний позитивний вплив арттерапія має на розвиток дитини. Арттерапевтична робота з продуктом мистецтва допомагає дитині відволіктися від переживань, емоційно виразитись, подолати почуття самотності, страхи, тривожність.

Рекомендації щодо використання технік арттерапії у різних вікових групах:

1. 4–6 років – МАК (якщо розвинена мова), пісочна терапія, ізотерапія, казкотерапія, лялькотерапія, музична та танцювальна терапія.

2. 6–9 років – МАК, пісочна терапія, ізотерапія, казкотерапія, лялькотерапія, робота з пластичними матеріалами (глинотерапія, кінетичний пісок, пластилін).

3. 9–12 років – МАК, пісочна терапія, ізотерапія, казкотерапія, музична та танцювальна терапія, пластичні матеріали.

4. 12–18 років – МАК, ізотерапія, мандалотерапія, колажування, фототерапія, кінотерапія, бібліотерапія, мовленнєві техніки.

5. Дорослі – більшість методів арттерапії, залежно від проблематики, психологічних особливостей, потреб та бажань особистості.

При роботі зі страхами та тривогою рекомендовано використовувати МАК, пісочну терапію, ізотерапію, казкотерапію, музичну та танцювальну терапії, а також роботу з пластичними матеріалами (глинотерапія, кінетичний пісок, пластилін, тісто), мандалотерапію. При роботі з самооцінкою та невпевненістю рекомендовано використання казкотерапії, мандалотерапії, а також роботи з МАК. При проблемах із комунікацією рекомендовано використання МАК, пісочної терапії, драматерапії, бібліотерапії та кінотерапії. При роботі з травмою доцільно використовувати пісочну терапію, мандалотерапію, МАК, роботу з пластичними матеріалами, ізотерапію.

### **Приклади арттерапевтичних технік для формування резильєнтності:**

1. **Малювання емоцій «Карта емоцій».** Учасник зображає свої емоції кольорами та формами. Це сприяє усвідомленню внутрішнього стану та зниженню емоційної напруги.

2. **Колаж «Моє внутрішнє джерело сили».** За допомогою зображень з журналів учасники створюють образи, що символізують їхні ресурси, цінності, мрії та підтримку. Колаж допомагає сформувати позитивне уявлення про себе.

3. **Мандалотерапія, техніка «Мандала успіху».** Створення мандал як спосіб активізації особистісних ресурсів на досягнення цілей і успіху.

4. **Техніка «Мій шлях», техніка «S.M.A.R.T».** Малювання дороги з символами труднощів і перемог. Сприяє рефлексії життєвого шляху, виявленню ресурсів і постановці цілей (Борисова Л. І., 2022) [2].

Методи арттерапії постійно доводять свою високу ефективність у формуванні резильєнтності особистості завдяки здатності поєднувати емоційне вираження, творче самопізнання та активізацію внутрішніх ресурсів. Саме через

творчість людина отримує безпечний простір для переосмислення травматичного досвіду, розвитку емоційної регуляції та побудови нових адаптивних стратегій.

Арттерапевтичні техніки сприяють не лише зняттю психологічного напруження, а й формуванню позитивного самосприйняття, внутрішньої стійкості та цілісного особистісного зростання. У цьому контексті арттерапія виступає не лише корекційним, а й профілактичним інструментом, який ефективно відповідає викликам сучасного стресогенного середовища.

#### Список використаних джерел:

1. Арт-терапія. Інноваційні психологічні технології / за ред. О. Тіунової, Т. Шейкіної. Київ–Тернопіль : ЕЕАТА, 2018. 224 с.
2. Борисова Л. І. Арт-терапевтичні техніки в роботі з травмованими особами. Актуальні проблеми психології. 2022. Т. 49, вип. 8. С. 115–122.
3. Вознесенська О. Особливості арт-терапії як методу. Психолог. Шкільний світ. 2005. № 39. С. 5–8.
4. Власюк М. Арт-терапія : лікування мистецтвом. Відкритий урок: розробки, технології, досвід. 2008. № 7/8. С. 90.
5. Калька Н., Ковальчук З. Практикум з арт-терапії : навч.-метод. посібник. Львів : ЛьвДУВС, 2020. 232 с.
6. Косенко Ю. С. Арт-терапія як метод формування стресостійкості в дітей шкільного віку. Психологія і суспільство. 2020. № 2. С. 78–83.
7. Лазос Г. П. Резильєнтність: концептуалізація понять, огляд сучасних досліджень. Актуальні проблеми психології. Консультативна психологія і психотерапія. 2018. № 3 (14). С. 26–64.
8. Бохонкова Ю. О., Пелешенко О. В., Кобиляцька М. В. Психологічні особливості використання видів арт-терапії в різні вікові періоди. Теоретичні і прикладні проблеми психології. 2021. № 1. С. 15–25. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tippp\\_2021\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tippp_2021_1_4).

**ЛОСІЄВСЬКА О. Г.**

доктор психологічних наук, професор  
професор кафедри психології та соціології  
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля  
м. Київ

**ЛУЦЕНКО П. С.**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля  
м. Київ

**СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ РОЗВИТКУ  
WORK LIFE BALANCE**

Питання балансу між роботою та особистим життям привертає увагу більшості людей, які будують професійну кар'єру. Такий широкий інтерес пояснюється тим, що це явище охоплює всі сфери життя. Відсутність належного балансу між ними може призвести до труднощів як у професійній, так і в особистій сферах [1-12].

Сучасний ритм життя формує нову соціокультурну реальність, у якій від особистості очікується постійна активність, адаптивність та здатність до перетворювальної діяльності в умовах високої конкуренції, змінності та невизначеності. Прагнення до ефективності перетворюється на соціальний імператив, унаслідок цього особистість нерідко сприймається не як самоцінна сутність, а як інструмент досягнення цілей. Цифровізація середовища та основних сфер життя, попри свою ресурсність, вимагає від особистості високого рівня самодисципліни, стресостійкості та навичок управління власним часом. Неефективне управління часовими ресурсами, розмитість меж між особистим, навчальним та професійним життям, а також постійна доступність до цифрових каналів спричиняють хронічне перевантаження, що призводить до порушення балансу між основними сферами життєдіяльності (Карпенко Є. В., 2016).

Визначаючи поняття work life balance – можна сказати, що це здатність особистості ефективно поєднувати професійні обов'язки з вимогами сімейного життя, а також з іншими видами діяльності та ролями поза межами роботи. Ця

концепція охоплює не лише співвідношення між трудовими та сімейними функціями, а й ширший спектр соціальних і особистісних ролей, які людина виконує у повсякденному житті. Сам баланс досягається тоді, коли людина відчуває задоволення та ефективно функціонує як у професійній, так і в особистій сфері з мінімальним рівнем міжрольових конфліктів (Delecta P., 2011).

Одним із критичних наслідків порушення work life balance є розвиток професійного вигорання, що розгортається, як поступове накопичення емоційного перенавантаження. Цей процес супроводжується зростанням психологічної напруги у взаємодії з оточенням, виснаженням емоційних ресурсів, яке з часом переходить у фізичну втому та зниження загального функціонування. Серед зовнішніх чинників, що сприяють розвитку професійного вигорання, виокремлюють соціально-економічну нестабільність, відсутність чітких моральних і правових орієнтирів у суспільстві, низький рівень соціального захисту та правової безпеки працівника, деморалізацію в трудових колективах, відсутність підтримки з боку керівництва, низьку якість комунікації у професійному середовищі, а також невідповідність між вкладеними зусиллями та матеріальним або емоційним зворотним зв'язком. До внутрішніх причин також належать відсутність навички саморегуляції, надмірна відповідальність, нездатність делегувати повноваження, внутрішні конфлікти (зокрема між особистими цінностями та вимогами роботи), а також когнітивні схеми, які властиві людям з високим рівнем перфекціонізму (Мащак С. О., 2012).

Перфекціонізм розглядається як складний багатовимірний особистісний конструкт, який має кілька компонентів.

Адаптивний компонент перфекціонізму пов'язаний із здоровим прагненням до високих стандартів, самодисципліною, відповідальністю та внутрішньою мотивацією до особистісного й професійного зростання. Такий тип перфекціонізму може сприяти підвищенню ефективності діяльності, стійкості до стресу та здатності до самореалізації.

У той же час, дезадаптивна форма перфекціонізму супроводжується патологічним прагненням до ідеалу, жорсткою самокритикою, страхом помилок,

надмірною залежністю самооцінки від досягнень і зовнішніх оцінок. Такий тип функціонування суттєво підвищує ризики професійного вигорання, та зниження психологічного благополуччя. У крайніх випадках це призводить до глибоких афективних порушень (Павлова В. С., 2013).

У випадках, коли у структурі мотиваційної сфери особистості переважає домінуюча потреба у досягненні ідеалу, що не знаходить адекватного втілення у реальному житті (тобто піддається хронічній фрустрації), виникає низка потенційно дезадаптивних моделей подальшого функціонування. Ці сценарії відображають внутрішній конфлікт між актуальним Я та уявленням про ідеальне Я, що стає джерелом психоемоційної напруги та деформації самоусвідомлення:

1. Формування нестійкого Я-образу – особистість починає чергувати нереалістично високі оцінки себе з надмірно критичними, втрачаючи здатність до рефлексії власної автентичності. Це може проявлятися як своєрідний захисний механізм у вигляді нарцисичної компенсації.

2. Хронічне знецінення себе – постійне зіставлення себе з недосяжним ідеалом веде до формування заниженої самооцінки, відчуття внутрішньої недостатності, сорому та емоційного виснаження. У таких випадках особистість застряє в стані перманентного розчарування, що може провокувати симптоматику депресивного спектру.

3. Гіперконтроль над усіма аспектами життя – прагнення уникнути навіть незначних помилок призводить до розвитку надмірної жорсткості у поведінці, високого рівня тривожності та ригідності. Така стратегія є спробою компенсувати фрустрацію ідеалу через тотальне управління зовнішнім і внутрішнім середовищем, що у довготривалій перспективі викликає емоційне вигорання та втрату життєвої спонтанності.

Таким чином, потреба в досягненні ідеалу, якщо вона не знаходить здорових форм, може трансформуватися у психологічні патерни, що суттєво обмежують адаптаційні можливості особистості, поглиблюють внутрішні конфлікти та ускладнюють процес самореалізації (Карпенко Є. В., 2016).

У своєму дослідженні Т. В. Грубі виокремлює три рівні генезису перфекціонізму. На мікрорівні перфекціонізм пов'язаний із внутрішньоособистісними конфліктами та індивідуальними психологічними особливостями, на розвиток перфекціонізму впливають рівень задоволеності базових психологічних потреб: автономії, компетентності та соціальної залученості. Особливо тісний зв'язок між перфекціонізмом і рисами особистості спостерігається в підлітковому віці, який вважається критичним для формування як адаптивних, так і дезадаптивних особистісних установок. Саме в юнацькому віці актуалізується потреба в самореалізації, що може або підтримувати здорову амбіційність, або сприяти розвиткові невротичних перфекціоністських стратегій. Мезорівень охоплює соціальні контексти, у яких особистість функціонує тривалий час, зокрема освітні заклади, професійні колективи та інші групи соціальної взаємодії. Не менш важливим чинником є вплив мікросоціального середовища, зокрема, стилю сімейного виховання, перфекціоністська орієнтація часто формується у відповідь на високі очікування батьків і на досвід умовної любові, коли дитина сприймає себе цінною лише через досягнення. У таких сім'ях переважає авторитарний стиль, для якого характерні жорсткі вимоги та емоційна дистанція. На макрорівні розвиток перфекціонізму зумовлюється соціально-культурними умовами – політичним устроєм, домінуючими культурними нормами, впливом медіа тощо. (Грубі Т. В. 2016).

Таким чином перфекціонізм стає своєрідною нормою сучасного способу життя, задаючи темп, стиль і вимоги до ефективності індивідуальної соціальної активності.

### Список використаних джерел:

1. Грубі Т. В. Генезис перфекціонізму. *Проблеми сучасної психології: Збірник наукових праць К-ПНУ імені Івана Огієнка, Інституту психології імені Г.С.Костюка НАПН України*. 2016. № 33. С. 128–138.
2. Гоулман Д. Емоційний інтелект : Книжка, яка змінює уявлення про те, що означає бути розумним / пер. з англ. С. Л. Гумецької. Харків : Віват, 2020. 512 с.
3. Дзвоник Г. П. Роль емоційної стійкості в професійному самоздійсненні

фахівця. *Актуальні питання психології*. 2016. № 16. С. 24-29.

4. Зарицька В. В. Емоційний інтелект як складова готовності особистості до професійної діяльності. *Вісник Харківського національного педагогічного університету ім. Г. С. Сковороди. Серія «Психологія»*. 2014. № 49. С. 42-51.

5. Золотар О. Перфекціонізм у професійній діяльності дорослих дітей алкоголіків з різними особистісними типами. кваліфікаційна робота освіт. ст. «магістерський». Львів : Український католицький університет, 2022. 70 с.

6. Карпенко Є. В. Емоційний інтелект як фактор особистісного життєздійснення. *Психологічні перспективи*. 2017. № 30. С. 50–63.

7. Карпенко Є. В. Перфекціонізм як джерело невротизації особистості. *Серія «Психологічні науки»: Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. № 1. С. 30–37.

8. Корман М. М. Розвиток емоційного інтелекту та емоційної компетентності, як передумова професійного вигорання. *Вісник національного університету оборони України. Питання Психології*. 2012. № 4. С. 175–178.

9. Мащак С. О. Професійне вигорання особистості як соціально-психологічна проблема. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна*. 2012. № 2. С. 444–452.

10. Павлова В. С. Перфекціонізм як психологічний феномен. *Психологічні науки: збірник наукових праць*. 2013. № 10. С. 242–247.

11. Delecta P. Work life balance. *International Journal of Current Research*. 2011. Vol.33. P. 186–189.

12. Nathaya A. D, et.al. The Effect Of Emotional Intelligence With Work-Life Balance And Burnout On Job Satisfaction. *Journal of Business and Behavioural Entrepreneurship*. 2022. № 6. P. 21–35.

**МАМЕДОВ О. О.**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ КОПІНГ-МЕХАНІЗМІВ ПЕРСОНАЛУ  
ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

**Актуальність.** Дослідження Sang P. із співавт., які вивчали проблему управління будівельними проектами виявлено, що керівник повинен зосередитися на уникненні конфліктами та ризиками. Вказується, що стрес, пов'язаний з роботою, є основною причиною емоційного виснаження. У свою чергу рольовий конфлікт, рольова двозначність і міжособистісні стосунки є джерелами емоційного виснаження (втома, безсилля), що призводить до зниження задоволеності роботою та зміни адаптивної поведінки на неадаптивну [1]. Fisher E. вивчаючи навички та поведінку ефективного менеджера зазначає, що керівники повинні розуміти, що існує кілька рівнів конфлікту і що кожен рівень, наприклад, вимагає іншого підходу та зміни поведінки для його вирішення. Керівники проектів повинні застосовувати адаптивні поведінкові копінг моделі залежно від типу та рівня конфлікту, з яким вони мають справу [2]. Lee C. узагальнюючі результати досліджень, зазначає: негативні наслідки конфлікту, які змінює поведінку персоналу до неадаптивного копіngu й включають невдоволення та низьку відданість роботі, виникнення міжособистісного конфлікту між членами групи, дисгармонію або непослідовність; міжособистісний конфлікт між персоналом виникає через брак свободи, позиції, ресурсів; міжособистісні конфлікти викликані незгодою членів команди з думками один одного або неприязню до інших членів через особисту образу [3].

**Метою дослідження:** є вивчення копінг-механізмів персоналу девелоперських організацій.

**Матеріали та методи.** З дотриманням принципів біоетики та деонтології протягом 2023 – 2024 рр. за умови інформаційної згоди проведено комплексне обстеження 250 осіб, персоналу девелоперських організацій. Дослідження проведено з дотриманням принципів етики Американської психологічної

асоціації [4], «Кодексу етики» протокол № 10 від 14.07.2016 [5], «Положення про академічну доброчесність Академії праці, соціальних відносин і туризму» протокол № 7 від 12.04.2018 р. [6]. Після первинної обробки даних у дослідження включено 175 осіб, серед яких проведено порівняльний аналіз результатів дослідження та які розподілилися наступним чином: група керівників – (ГК, N=50) та група фахівців – (ГФ, N=125). Дослідження виконувалася за допомогою «Методика оцінювання психологічної діагностики копінг-механізмів» Е. Хейма [7]. Аналіз, обробка і підрахунок процентних характеристик і коефіцієнтів кореляції здійснювалися за допомогою програми SPSS 10.0.5 for Windows [8, 9].

**Результати дослідження.** Розподіл видів і ступеню адаптивності копінгів у персоналу девелоперських організацій (методика Е. Хейма) [7] відображені у табл. 1.

Таблиця 1

**Види і ступінь адаптивності копінгів у персоналу девелоперських організацій (методика Е. Хейма)**

Варіанти копінг-поведінки	ГК, n=50 (100,0 %)			ГФ, n=125 (100,0 %)		
	N	%	± m	N	%	± m
<i>Когнітивні</i>						
адаптивні	12	24,0	4,3	19	15,2	3,6
відносно адаптивні	18	<b>36,0</b>	4,8	41	<b>32,8</b>	4,7
не адаптивні	20	<b>40,0</b>	4,9	65	<b>52,0</b>	5,0
<i>Емоційні</i>						
адаптивні	13	26,0	4,4	21	16,8	3,7
відносно адаптивні	17	<b>34,0</b>	4,7	45	<b>36,0</b>	4,8
не адаптивні	20	<b>40,0</b>	4,9	59	<b>47,2</b>	5,0
<i>Поведінкові</i>						
адаптивні	10	20,0	4,0	18	14,4	3,5
відносно адаптивні	20	<b>40,0</b>	4,9	46	<b>36,8</b>	4,8
не адаптивні	20	<b>40,0</b>	4,9	61	<b>48,8</b>	5,0

За результатом аналізу даних, представлених у табл. 1, видно, що досліджувані підприємці використовували копінг-поведінку наступним чином: ГК – когнітивні – адаптивні – 24,0 %, відносно-адаптивні – 36,0 %, не адаптивні – 40,0 %, емоційні – адаптивні – 26,0 %, відносно-адаптивні – 34,0 %, не адаптивні – 40,0 %, поведінкові – адаптивні – 20,0 %, відносно-адаптивні – 40,0 %, не адаптивні – 40,0 % ( $p \leq 0,001$ ). ГФ – когнітивні – адаптивні – 15,2 %, відносно-адаптивні – 32,8 %, не адаптивні –

52,0 %, емоційні – адаптивні – 16,8 %, відносно-адаптивні – 36,0 %, не адаптивні – 47,2 %, поведінкові – адаптивні – 14,4 %, відносно-адаптивні – 36,8 %, не адаптивні – 48,8 % ( $p \leq 0,001$ ). Таким чином, можна зазначити, що персонал девелоперських організацій обох груп в цілому у професійної діяльності використовують відносно-адаптивну та неадаптивну копінг-поведінку. Дане становище, щодо невикористання адаптивного копіngu обґрунтувало необхідність дослідження механізмів копінг-поведінки персоналу девелоперських організацій. Розподіл структури механізмів копінг-поведінки у персоналу девелоперських організацій (методика Е. Хейма) відображено у табл. 2.

Таблиця 2

**Структура механізмів копінг-поведінки у персоналу девелоперських організацій (методика Е. Хейма)**

Варіанти копінг-поведінки	ГК, n=50 (100,0 %)			ГФ, n=125 (100,0 %)		
	N	%	$\pm m$	N	%	$\pm m$
<i>Когнітивні</i>						
Ігнорування	5	10.0	3.0	19	<b>15.2</b>	3.6
Смирення	3	6.0	2.4	19	<b>15.2</b>	3.6
Лисимуляція	3	6.0	2.4	19	<b>15.2</b>	3.6
Збереження самовладання	11	<b>22.0</b>	4.1	14	11.2	3.2
Проблемний аналіз	12	<b>24.0</b>	4.3	14	11.2	3.2
Відносність	1	2.0	1.4	6	4.8	2.1
Релігійність	1	2.0	1.4	12	9.6	2.9
Розгубленість	4	8.0	2.7	7	5.6	2.3
Додача сенсу	1	2.0	1.4	10	8.0	2.7
Установка власної цінності	9	<b>18.0</b>	3.8	5	4.0	2.0
<i>Емоційні</i>						
Протест	9	<b>18.0</b>	3.8	16	12.8	3.3
Емоційна розрядка	3	6.0	2.4	15	12.0	3.2
Придушення емоцій	12	<b>24.0</b>	4.3	24	<b>19.2</b>	3.9
Оптимізм	10	<b>20.0</b>	4.0	13	10.4	3.1
Пасивна кооперація	3	6.0	2.4	17	<b>13.6</b>	3.4
Покірність	4	8.0	2.7	16	12.8	3.3
Самозвинувачення	2	4.0	2.0	10	8.0	2.7
Агресивність	7	<b>14.0</b>	3.5	14	11.2	3.2
<i>Поведінкові</i>						
Відволікання	5	10.0	3.0	14	11.2	3.2
Альтруїзм	9	<b>18.0</b>	3.8	29	<b>23.2</b>	4.2
Активне уникнення	6	12.0	3.2	13	10.4	3.1
Компенсація	4	8.0	2.7	12	9.6	2.9
Конструктивна активність	4	8.0	2.7	9	7.2	2.6
Відступ	5	10.0	3.0	15	12.0	3.2
Співпраця	9	<b>18.0</b>	3.8	17	<b>13.6</b>	3.4
Звернення	8	<b>16.0</b>	3.7	16	<b>12.8</b>	3.3

За результатом аналізу даних, представлених у табл. 2, бачим, що у персоналу девелоперських організацій ГК серед когнітивних копінг-стратегій виявлено переважання збереження самовладання – 22,0 %, проблемний аналіз – 24,0 %, установка на власну цінність – 18,0 %. У ГФ відповідно ігнорування – 15,2 %, смирення – 15,2 %, дисимуляція 15,2 % ( $p \leq 0,001$ ).

Серед емоційних копінг-стратегій у персоналу девелоперських організацій ГК переважали протест – 18,0 %, придушення емоцій – 24,0 %, оптимізм – 20,0 %, агресивність 14,0 %. У ГФ виявлено високий показник придушення емоцій – 19,2 % та пасивна кооперація – 13,6 % ( $p \leq 0,001$ ). Серед поведінкових копінг-стратегій у персоналу девелоперських організацій ГК переважали альтруїзм – 18,0 %, співпраця – 18,0 %, звернення – 16,0 %. У ГФ відповідно виявлено альтруїзм – 23,2 %, співпраця – 13,6 %, звернення – 12,8 % ( $p \leq 0,001$ ). Можна зазначити, що здійснений аналіз вказує, що копінг – поведінка персоналу девелоперських організацій є індивідуально. адаптивну, раціональну, поведінку особистості, яка спрямовану на вирішення, попередження, подолання робочої ситуації.

Персонал девелоперських організацій при веденні бізнес діяльності застосовує ситуаційний, особистісний та ресурсний підходи, які у загальній психологічній копінг-стратегії адаптації забезпечує ефективні стратегії поведінки, що допомагають особистості пристосуватися у бізнес середовищі та умов діяльності девелоперських організацій. Персонал девелоперських організацій використовує практичні шляхи вирішення важких бізнес ситуації та завдань, що забезпечується стратегією когнітивно-поведінкового, конструктивного рішення. Копінг-поведінка концентрується на проблемі та емоціях, що спрямовані на управління дистрессом та забезпечення фізичного і психічного благополуччя. Треба зазначити, що стратегія відновлення забезпечує відновлення емоційних і фізичних ресурсів. Можна зазначити, що персонал девелоперських організацій використовував дві основні стратегії: «спрямовану на вирішення» у ГК – 58,0 %, у ДГ2 – 42,4 %, «спрямовану на уникнення» у ГК – 42,0 %, у ГФ – 57,6 % ( $p \leq 0,001$ ). ГК у порівнянні з ГФ стратегія «зорієнтована

на вирішення» переважала у категорії керівників з більшим стажем діяльності у девелоперському бізнесі, тобто з більшим досвідом перебування у стресових подіях. У ГФ досліджені більше відчували зовнішній вплив діяльності у вигляді руйнуючого та багатоаспектного впливу, що обумовило використання стратегії «спрямовану на уникнення». У 22,0 % досліджених ГК та у 52,0 % ГФ визначені неконструктивні форми поведінки, а саме: агресивні зусилля зміни ситуації (ворожість) у вигляді конфронтації (ГК – 6,0 %, ГФ – 13,6 %); когнітивні зусилля зменшити значущість ситуації у вигляді дистанціювання (ГК – 4,0 %, ГФ – 20,0 %); прагнення і поведінкові зусилля, спрямовані до втечі або уникнення від проблеми, відповідно ГК – 12,0 %, ГФ – 18,4 % ( $p \leq 0,001$ ). Совладання у обох групах супроводжувалося застосуванням когнітивних й поведінкових ресурсів для керування зовнішніми й внутрішніми впливами. Базовими шляхами долати проблемні, негативні ситуації у бізнесі виявлено наступні: а) власно подолання проблемної ситуації (у більшості для ГК); б) зменшенні наслідків та дії негативної ситуації (ГК та ГФ); в) уникнення або терпіння проблемної ситуації (у більшості для ГФ).

**Висновки.** Отримані результати у обох групах підтверджують думку про «конфронтаційний тягар» особистості, якій за умови накопичення стає базою для дезадаптуючою моделлю поведінки. У свою чергу кількість осіб із низьким рівнем (адаптивна модель поведінки) та середнім рівнем (межова модель поведінки) свідчить про складності для особистості використовувати позитивні стратегії при подоланні проблем та обґрунтовує необхідність участі у заходах психолого-організаційного супроводу. Конфронтаційний копінг характеризувався агресивними зусиллями щодо зміни ситуації ( $p \leq 0,001$ ). Для осіб із дистанціюванням було характерним застосування когнітивних зусиль відсторонитися, зменшити значущість ситуації ( $p \leq 0,001$ ). Досліджені із стратегією уникнення виявляли поведінку до втечі від складних проблемних ситуацій ( $p \leq 0,001$ ). Персонал девелоперських організацій обох груп в цілому у професійної діяльності використовують відносно-адаптивну та неадаптивну копінг-поведінку.

**Список використаних джерел:**

1. Sang P, Liu J, Zhang L, Zheng L, Yao H, Wang Y. Effects of Project Manager Competency on Green Construction Performance : The Chinese Context. Sustainability. 2018. V.10. P. 3406. URL: <https://doi.org/10.3390/su10103406>.
2. Fisher E. What practitioners consider to be the skills and behaviours of an effective people project manager. International Journal of Project Management. 2011. V. 29. Is. 8. P. 994–1002. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.09.002>.
3. Lee C.-C., Yeh W.-C., Yu Z., Tsai T.-H. The impacts of supervisor support, role perception, and emotional exhaustion on the turnover intentions of real estate broker. Scandinavian Journal of Management. 2022. Vol. 38, Is. 4. P. 101–227. URL: <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2022.101227>.
4. Ethical principles of psychologists and code of conduct. American Psychological Association. Effective June 1, 2003 (as amended 2010, 2016). Effective January 1, 2017. Available from: <https://www.apa.org/ethics/code/ethics-code-2017.pdf>
5. Кодекс етики. Протокол 10, 14.07.2016. URL: <https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/KodeksEtyky.pdf>.
6. Положення про академічну доброчесність Академії праці, соціальних відносин і туризму, протокол 7, 12.04.2018. URL: <https://drive.google.com/file/d/1roDEHIZC9MERTAjCeIP41Bgp249Ree38/view?usp=sharing>.
7. Зливков В. Л., Лукомська С. О., Федан О. В. Психодіагностика особистості у кризових життєвих ситуаціях. Київ : Педагогічна думка, 2016. 219 с.
8. Landau S., Everitt B.S. A Handbook of Statistical Analyses using SPSS, Chapman & Hall / CRC Press LLC. 2004. 339 p.
9. Климчук В. О. Математичні методи у психології : навчальний посібник для студентів психологічних спеціальностей. Київ : Освіта України, 2009. 288 с.

**МАРКОВЕЦЬ О. С.**

старший викладач кафедри соціально-трудових відносин  
та соціальної роботи  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**СОЦІАЛЬНА ІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ: УКРАЇНСЬКИЙ ШЛЯХ У ЄВРОПЕЙСЬКОМУ КОНТЕКСТІ**

Післявоєнна трансформація українського суспільства супроводжується низкою викликів, серед яких пріоритетним є забезпечення соціальної інтеграції ветеранів війни. Питання зайнятості ветеранів виходить за межі виключно економічної проблематики, перетворюючись на ключовий елемент національної безпеки, суспільної згуртованості та соціального миру. У цьому контексті соціальна робота набуває надзвичайної ваги як інструмент гуманітарного впливу та відновлення соціального капіталу країни.

Згідно з даними Міністерства у справах ветеранів України, після завершення бойових дій понад мільйон громадян, які брали участь у бойових діях, потребуватимуть підтримки в адаптації до мирного життя. Повернення до цивільного ринку праці вимагає не лише перепідготовки, але й подолання психологічних, соціальних та культурних бар'єрів. Часто ветерани стикаються зі стигматизацією, недовірою з боку роботодавців, втратою колишніх професійних навичок або ж невідповідністю їх військового досвіду до умов мирного ринку праці [1, с. 45].

У рамках соціальної роботи із ветеранами важливо формувати індивідуалізовані плани підтримки, які охоплюють не лише працевлаштування, а й:

- професійну орієнтацію та оцінку трудового потенціалу;
- консультування з правових та соціальних питань;
- доступ до освітніх можливостей;
- психологічний супровід;
- розвиток соціальних зв'язків та відновлення ролей у громаді [2].

Таким чином, соціальний працівник виступає не лише як консультант, а й

як координатор мультидисциплінарної взаємодії – між клієнтом, державними структурами, роботодавцями та громадськими організаціями.

У країнах ЄС вже напрацьовано значний досвід у питаннях реінтеграції ветеранів. Так, у Німеччині діє програма *Berufliche Integration von Soldaten*, яка передбачає обов'язкову професійну переорієнтацію солдатів за 6 місяців до демобілізації. У Франції діє система супроводу «соціального наставництва», коли ветерана супроводжує спеціально підготовлений кейс-менеджер протягом першого року адаптації [3]. Для глибшого розуміння контексту та можливостей адаптації європейського досвіду в українських умовах доцільним є порівняння ключових аспектів політик реінтеграції ветеранів у ринок праці. Такий аналіз дозволяє виокремити сильні та слабкі сторони національної системи та визначити напрями для вдосконалення. У таблиці 1 подано порівняльну характеристику основних елементів системи підтримки в Україні та країнах Європейського Союзу.

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика моделей реінтеграції  
ветеранів у ринок праці (Україна - країни ЄС)**

Критерій	Україна (станом на 2024 р.)	Країни ЄС (типовий підхід)
Наявність національної стратегії	Частково розроблена, впроваджується з 2023 року	Повноцінні стратегії існують у більшості країн (DE, FR, PL)
Професійна переорієнтація	Обмежені програми, низьке фінансування	Системні програми (до демобілізації + після)
Психологічна підтримка	Переважає через НГО, нестабільна державна участь	Інтегрована в систему підтримки (через кейс-менеджмент)
Гендерна чутливість	На стадії впровадження, окремі ініціативи	Ураховується в кожному етапі (особливо щодо жінок-військових)
Роль соціального працівника	Недостатньо визначена на рівні політики	Ключова ланка у моделі реінтеграції (ментор, координатор)
Фінансування програм	Обмежене, переважно за грантовими механізмами	Державне, муніципальне, частково – за участі ЄС

Джерело: укладено автором на основі відкритих даних Міністерства у справах ветеранів України та Європейської Комісії [1; 3].

Україна може використати ці практики як базу для побудови власної моделі, яка враховуватиме особливості нашого соціального контексту, у тому числі

високий рівень травматизації, нестабільність економіки та значний обсяг внутрішньо переміщених осіб. Окремої уваги потребують жінки військовослужбовці, які повертаються до мирного життя. Вони можуть стикатися з подвійною стигматизацією: як жінки у військовій формі та як учасниці бойових дій. Для забезпечення їх прав та потреб соціальні працівники мають володіти навичками гендерно-чутливої роботи, вміти виявляти приховані проблеми та забезпечувати доступ до спеціалізованих послуг [4].

Повоєнна реінтеграція ветеранів у ринок праці – це не лише соціальна необхідність, а й стратегічна інвестиція в майбутнє України. Соціальні працівники мають стати провідниками змін, здатними поєднати європейські стандарти соціальної підтримки з національними викликами. Це вимагає переосмислення підготовки фахівців, міжвідомчої координації та розвитку національної політики реінтеграції ветеранів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Шевченко О. Соціальна підтримка ветеранів: сучасні виклики та практики. *Соціальна політика і праця*. 2023. № 1. С. 42–49.
2. Бондаренко І. І. Мультидисциплінарна модель соціального супроводу ветеранів: досвід громад. *Соціальна робота і політика*. 2024. № 2. С. 18–26.
3. European Commission. *Social inclusion of ex-combatants : EU practices*. Brussels, 2021.
4. Бойко Л. М. Гендерні аспекти соціальної роботи з ветеранами : виклики повоєнного часу. *Вісник соціальної роботи*. 2024. №2. С. 31–38.

**МІЛЮТІНА К. Л.**

доктор психологічних наук , професор  
Академія праці , соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**ГАВРИЛЮК Л. А.**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**ПСИХОЛОГІЧНА ГОТОВНІСТЬ ЖІНОК ДО МАТЕРИНСТВА**

Психологія материнства – складна і недостатньо розроблена галузь сучасної науки. Важливість її вивчення визначається конфліктом між серйозністю демографічних проблем, пов'язаних зі зниженням народжуваності, великою кількістю розлучень у сім'ях, збільшенням кількості дітей-сиріт, які не опікуються батьками, збільшенням кількості випадків жорстокого поводження з дітьми та недостатньою розробкою соціально-психологічних програм для сім'ї, зокрема для жінок [5, с. 39].

Аналізуючи сутність психологічної готовності до материнства та її структуру, виявлено, що цей процес має складну природу, що включає в себе різноманітні аспекти психіки та психосоціального контексту. Особливу увагу приділено формуванню компонентів психологічної готовності жінок до материнства, що відображається в їхніх переконаннях, цінностях та психологічних реакціях.

Одним з найбільш значущих питань психології є схильність жінки бути готовою до материнства. Дослідження в галузі психології виявили, що для ефективного виконання ролі матері необхідно проводити психологічну роботу в кількох напрямках: підвищення особистісної зрілості, розпізнавання поточного стану батьківських установок і способів взаємодії з дитиною, діагностика та корекція мотивації до народження дитини, а також підвищення здатності до материнства через набуття відповідних знань і навичок щодо догляду та виховання майбутньої дитини [5, с. 35].

Психологічна готовність до материнства трактується як здатність матері забезпечити адекватні умови для розвитку дитини та виявляється в певному типові материнського ставлення. У психологічній готовності до материнства існує п'ять основних блоків :

Особистісна готовність: загальна особистісна зрілість (адекватна статева ідентифікація; здатність до ухвалення рішень і відповідальності; міцна прихильність; відсутність залежностей) та особистісні якості, необхідні для ефективного материнства (емпатія; здатність до спільної діяльності; здатність бути «тут і тепер»; творчі здібності; інтерес до діяльності вирощування та виховання).

Адекватна модель батьківства: адекватність моделей материнської і батьківської ролей, сформованих в своїй сім'ї; оптимальні для народження і виховання дитини батьківські установки, позиції, виховні стратегії, материнське ставлення.

Мотиваційна готовність: зрілість мотивації народження дитини, при якій малюк не стає: засобом статеворолевої, вікової та особистісної самореалізації жінки; засобом утримання партнера або зміцнення сім'ї.

Сформованість материнської компетентності: ставлення до дитини як до суб'єкта не лише фізичних, але й психічних потреб і суб'єктивних переживань; здатність розуміти стани дитини, особливості її поведінки; необхідні знання про фізичний і психічний розвиток дитини; здатність до спільної діяльності з дитиною.

Сформованість материнської сфери. Материнство як частина особистісної сфери жінки (материнська потребово-мотиваційна сфера) включає три блоки (емоційно-потребовий; операційний; ціннісно-смысловий).

Оскільки комплексність та зміст психологічної готовності до материнства визначаються задовго до вагітності, у процесі онтогенезу материнської сфери виділяються шість стадій :

Взаємодія з власною матір'ю до трьох років.

Ігровий період, що включає сюжетно-рольові ігри з ляльками.

Період нянчання (від 5-6 років до початку статевого дозрівання), коли формуються основи «потреби у материнстві» через власний досвід взаємодії з маленькою дитиною або спостереження за іншими дорослими та дітьми.

Диференціація мотиваційних основ материнської та статевої сфер.

Взаємодія з власною дитиною під час вагітності, пологів, післяпологового періоду та дитинства.

Формування у матері емоційної зв'язаності з дитиною, особистісного прийняття та інтересу до її внутрішнього світу.

Зміст усіх п'яти блоків готовності до материнства взаємопов'язано, як у плані їх онтогенетичного формування, так і у плані психологічної профілактичної і корекційної роботи.

Також психологи вважають, що психологічна готовність до материнства формується під впливом нероздільних біологічних і соціальних чинників й, з одного боку, має інстинктивну основу, а з іншого – виступає як особливе особистісне утворення, стержнем якого є суб'єкт-об'єкта орієнтація у ставленні до ще не народженої дитини [ 4 ].

Існує п'ять детермінант, які є важливими для формування психологічної готовності як до материнства зокрема, так і для батьківства загалом:

Особистісні особливості матері.

Клінічно-психологічні особливості дитини.

Соціокультурні та сімейні традиції формування батьківської поведінки.

Етологічний чинник раннього контакту дитини з матір'ю.

Особливості спілкування дорослих членів сім'ї між собою.

Крім того, у структурі готовності до материнства виокремлюються такі складові [3, с. 47]:

Компонент когнітивний. Включає уявлення про себе як про відповідальну особу та про дітей як про рівноправних членів сім'ї. Виховання розглядається як позитивний процес розвитку, а не просто система покарань та заохочень.

Компонент емоційний. Передбачає відкрите, безумовне прийняття дитини без оцінок, можливість вираження своїх почуттів за допомогою словесних та

невербальних засобів. Щирість у виявах особистості та прагнення до побудови тісних довірчих зв'язків.

Компонент поведінковий. Відображає діяльність матері, спрямовану на догляд за дитиною, забезпечення її безпеки та задоволення потреб. Також передбачає наявність навичок співпраці, вирішення конфліктів та здатність вільно висловлювати свої почуття.

Виділяють п'ять ключових складових, які визначають психологічну готовність жінки до материнства [2, с. 88]:

- першою складовою є особистісний аспект, який включає в себе внутрішні особистісні якості та властивості, такі як відповідальність, терплячість та емпатія.

- друга складова - мотиваційний аспект, який визначається цілями, мотивами та цінностями, що впливають на бажання стати матір'ю та забезпечити добробут своєї дитини.

- третя складова - батьківська модель, що включає в себе досвід взаємин з власними батьками, а також сприйняття ролі батьків у власному житті.

- четверта складова - материнська компетентність, яка визначається здатністю виконувати батьківські обов'язки та приймати відповідальні рішення, пов'язані з вихованням дитини.

- п'ята складова - розвинутість материнської сфери, що включає в себе три блоки: потребово-емоційний, операційний і ціннісно-смысловий.

Ці блоки визначаються потребами та емоціями, які переживає майбутня мати, методами та стратегіями взаємодії з дитиною, а також цінностями та смислами, які вона приділяє батьківству.

Розуміння цих п'яти складових дозволить нам краще розглянути психологічну готовність жінки до материнства і спрямувати зусилля на підтримку та розвиток цих аспектів, щоб забезпечити її успішний перехід у нову роль матері.

Протягом свого життя людина виконує безліч різних ролей, і одна з найсуттєвіших і відповідальних серед них - роль матері. Тому питання готовності

жінки до материнства вже давно привертає увагу багатьох психологів. У психології термін "психологічна готовність" визначається як психічний стан, в якому основною рисою є активізація ресурсів людини для виконання конкретного завдання [1, с. 66]. Цей стан готовності допомагає ефективно використовувати знання та навички, особисті якості, контролювати себе та швидко адаптуватися у випадку появи перешкод.

Психологічна готовність до материнства формується впродовж усього життя жінки і є результатом комплексного взаємодії різних факторів. Вона базується на задоволенні материнських потреб і свідомості про важливість дитини в житті жінки. Ця готовність орієнтована на забезпечення не лише потреб самої матері, але й потреб майбутньої дитини в безпеці, цікавості до світу та безумовній любові.

#### Список використаних джерел:

1. Баранюк О. М. Дослідження психологічної готовності молоді до материнства в сучасних умовах. Тернопіль : ТНТУ, 2023. 66 с.
2. Баришнікова В. В. Особливості формування материнської домінанти. Габітус : Психологія особистості. 2021. С. 87–94.
3. Вінс В. А. Психологічна підготовка жінок до вагітності як соціально значущий фактор. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія*. 2023. С. 45–50.
4. Гаража Н., Таран О. Соціально-психологічні чинники ставлення сучасних жінок до материнства. Київ, 2021. URL: [https://web.archive.org/web/20220114005721id\\_/http://habitus.od.ua/journals/2021/30-2021/15.pdf](https://web.archive.org/web/20220114005721id_/http://habitus.od.ua/journals/2021/30-2021/15.pdf)
5. Гевчук Н., Жиляк Н. Визначення психологічної готовності майбутніх матерів до виконання батьківських обов'язків. *Проблеми сучасної психології*. 2019. С. 35–42.

**МІЛЮТІНА К. Л.**

доктор психологічних наук, професор  
професор кафедри психології  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**ПОЛІЩУК В. В.**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**АДАПТАЦІЯ МЕТОДИКИ SOCIAL  
COGNITIONS QUESTIONNAIRE SCQ**

Проблема соціальної тривожності є значною проблемою сучасної психодіагностики, бо своєчасне виявлення даного розладу дозволяє звернутись по допомогу та отримати психотерапевтичну підтримку. Зараз українські психологи можуть користуватись соціально-ситуативної тривожності О. Кондаша [1]. Дана методика містить перелік 30 тверджень, в яких описано 30 життєвих ситуацій спілкування, де респондент має визначитись, в яких саме ситуаціях він відчуває тривогу. Методика переважно спрямована на підлітків, розроблена в 1973 році, і дещо схожа на дослідження шкільної тривожності. Також існує адаптація SPIN шкала соціальної фобії запропонована УКІПТ, та декілька інших коротких скрінінгових опитувальників [2]. В той же час, згідно «Переліку валідних методів психологічної діагностики, які можуть використовуватися для проведення психологічної діагностики та оцінки якості психологічної допомоги» [3] рекомендується застосування саме Social cognitions questionnaire SCQ: developed by Adrian Wells, Lucia Stopa & David M Clark (1993) [4]. Крім початкової версії наявна адаптація цього опитувальника іспанською мовою для дорослих [5]. Через те, що даний опитувальник перебуває у відкритому доступі, то наявна можливість його перекладу та адаптації українською мовою. Було створено український переклад, перевірено за допомогою подвійного перекладу. На наступному етапі двомовним

респондентам було запропоновано виконання даного тесту як англійською так і українською мовою і уточнено українській переклад тих запитань, де було помічено розходження відповідей. На даний момент створено наступну версію.

Використовується шкала оцінки Лайкерта:

- 1) Думка ніколи не виникає – 1 бал
  - 2) Думка виникає рідко – 2 бали
  - 3) Думка виникає у половині випадків, коли я нервую – 3 бали
  - 4) Думка зазвичай виникає – 4 бали
  - 5) Думка завжди виникає, коли я нервую – 5 балів
1. Я не знаю, що сказати, тому краще взагалі мовчати
  2. Я маю виглядати ідеально, інакше мене не будуть поважати і любити
  3. Якщо я почервонію, всі це помітять і висміють мене
  4. Я недостатньо хороший/хороша
  5. Якщо я зроблю помилку, люди пам'ятатимуть це дуже довго
  6. Я не повинен/на обтяжувати інших своєю присутністю
  7. Я не зможу говорити
  8. Я неприємний/неприємна людям
  9. Я почну тремтіти або неконтрольовано трястися при розмові з іншими
  10. Я дивний/дивна або відрізняюся від інших
  11. Люди будуть дивитися на мене
  12. Я виглядаю нерозумно
  13. Я заціпенію від страху
  14. Я щось впускаю або розіллю
  15. Мені стане погано
  16. Я почну бурмотіти або говорити дивно
  17. Я гірший/гірша за інших
  18. Я нецікавий/нецікава людям
  19. Я почну сильно пітніти
  20. Люди помітять, що я нервуюсь, і це буде виглядати жалюгідно

*Результати:* 0–26 балів (низький рівень тривожності); 27–53 балів

(середній рівень тривожності); 54–80 балів (високий).

На даному етапі робота над адаптацію продовжується. В планах подальшого дослідження є проведення Гугл-опитування на достатній кількості респондентів (близько 100 осіб) з метою виявлення реального розподілу та стандартизації норм методики на українській вибірці. Також в плани входить розрахунки внутрішньої узгодженості теста та його кореляція з результатами вже наявних методик, зокрема шкали соціальної фобії.

### Список використаних джерел:

1. Шкала соціально-ситуативної тривожності Кондаша. URL: <https://vseosvita.ua/library/shkala-sotsialno-sytuatyvnoi-tryvozhnosti-kondasha-736463.html>
2. Гаврилькевич В., Мельник Л., & Крук, С. Діагностика соціальної фобії: огляд літератури. *Psychology Travelogs*, 2024 (2), 161–172. URL: <https://doi.org/10.31891/PT-2024-2-16>
3. Перелік валідних методів психологічної діагностики, які можуть використовуватися для проведення психологічної діагностики та оцінки якості психологічної допомоги. Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 13 грудня 2023 року № 2118. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0128-24#Text>
4. Wells, A., Stopa, L. A., & Clark, D. M. Social cognitions questionnaire. Unpublished manuscript. Department of Psychiatry, Oxford University, Oxford, UK, 1993.
5. Calvete, Esther & Orue, Izaskun. Validation of the Social Cognitions Questionnaire in Spanish adolescents. *Ansiedad y Estrés*. 18. 2012. P. 131–139.

**МІЛЮТІНА К. Л.**

доктор психологічних наук, професор  
професор кафедри психології  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**ЯНЧЕНКО В.**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**АДАПТАЦІЯ ОПИТУВАЛЬНИКІВ СТРУКТУРНИХ ТА  
ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ЕГО-СТАНІВ ОСОБИСТОСТІ**

Трансактний аналіз є одним з поширених методів сучасної психотерапії. Базовим поняттям є поняття его-станів [1]. Кожний его-стан являє собою особливий патерн мислення, почуттів і поведінки. Виокремлюють наступні его-стани: Дитина, Дорослий, Батько. Кожен з цих структурних его-станів може функціонувати по різному. Его-стан Дитина проявляється у двох видах. Вільна Дитина включає в себе імпульси, притаманні дитині: довірливість, ніжність, безпосередність, цікавість, творчу захопленість і винахідливість. Адаптована Дитина – це та частина особистості, яка бажає бути прийнятою батьками і вже не дозволяє собі поведінки, не відповідає їх очікуванням і вимогам. Дорослий его-стан – це здатність індивіда об'єктивно оцінювати дійсність. Дорослий у Е. Берна грає роль арбітра між батьками і дитиною. Его-стан Батько буває двох видів: Контролюючий Батько (представляє заборони, санкції) та Опікаючий Батько (представляє поради, підтримку, опіку) [2].

Нау J. [3] було розроблено опитувальники для дослідження структурних та функціональних его-станів. Через те, що даний опитувальник перебуває у відкритому доступі, то наявна можливість його перекладу та адаптації українською мовою. Було створено український переклад, перевірено за допомогою подвійного перекладу. На наступному етапі двомовним респондентам було запропоновано виконання даного тесту двома мовами і

уточнено українській переклад тих запитань, де було помічено розходження відповідей. На даний момент створено наступну версію.

1. У мене тверді переконання з цілої низки питань.
2. Я зважую все за і проти, перш ніж ухвалити рішення.
3. Дітей треба вчити більше шанувати старших.
4. Більшість поглядів моїх батьків застаріло.
5. Я засмучуюсь, коли люди гніваються.
6. Я залишаю собі час, щоб оцінити скрутну ситуацію, перш ніж прореагувати на неї.
7. Я часто дотримуюся власних здогадок, приймаючи рішення.
8. Я думаю про результати, перш ніж зробити що-небудь.
9. Я покладаюся на свій досвід, ухвалюючи рішення.
10. Я можу спостерігати реакції людей на ситуацію, але не обов'язково відчувати те саме, що й вони.
11. Я часто відчуваю себе більш зрілим, ніж інші люди.
12. Я часто відчуваю себе так, ніби я набагато молодший, ніж я є насправді.
13. Для мене легко розділити відповідальність за ухвалення рішення, коли це прийнятно.
14. Іноді я ховаю свої справжні почуття від інших.
15. Іноді я думаю, що інші люди поведуться по-дитячому.
16. Я волію, щоб хтось інший приймав рішення.
17. Я переглянув деякі переконання, які взяв у батьків.
18. Я мушу приймати власні рішення весь час.
19. Мене дратує, коли інші кажуть мені, що треба робити.
20. Я поділяю багато переконань моїх батьків.
21. Я можу вчитися у людей, які молодші за мене.

Оцінка проводиться за 3 бальною шкалою: (0 балів – невірно для мене, 1 бал – іноді вірно, 2 бали – в основному правильно, 3 бали – майже завжди вірно). Сумарні бали рахуються за шкалами з наступних питань:

Шкала Батька – питання: 1,3,9,11,15,18,20.

Шкала Дорослого – питання: 2,6,8,10,13,17,21.

Шкала Дитя – питання: 4,5,7,12,14,16,19.

#### ОПИТУВАЛЬНИК функціональних Его-станів

1. Я твердо кажу людям, як вони повинні поводитися.
2. Я намагаюся обдумати, перш ніж зробити щось.
3. Я роблю, що мені кажуть.
4. Я виявляю співчуття до людей, які мають проблеми.
5. Я отримую задоволення, коли я з іншими людьми.
6. Мені подобається дбати про людей.
7. Мені подобається вирішувати проблеми відповідно до логіки та системи.
8. Я говорю людям, що їм треба робити.
9. Я не соромлюсь показувати людям свої почуття.
10. Я людина ввічлива і чемна.
11. Я роблю протилежно тому, що від мене очікують.
12. Якщо на роботі з'являється новачок, я намагаюся показати йому де що знаходиться.
13. Я можу залишатися спокійним у скрутній ситуації.
14. Коли я впевнений, що має рацію, я наполягаю, щоб інші слухали мене.
15. Я ставлю багато запитань, коли мені цікаво.
16. Робота швидко набридає мені.
17. Люди очікують від мене, що я знаю відповідь.
18. Мене просять дбати про нових співробітників.
19. Я знаходжу спільну мову з людьми, які ввічливі зі мною.
20. Я продовжую мислити логічно навіть у складних ситуаціях.
21. Мій стиль роботи систематичний.
22. Я одягаюсь на роботу так само, як і інші.
23. Я роблю щось за інших, коли вважаю, що вони не впораються самі.
24. Я згадую свій минулий досвід, коли маю проблеми.
25. Люди кажуть, що я людина творча і винахідлива.

26. Я волію керувати сам, а чи не дотримуватися чийхось вказівок.
27. Я дуже багато турбуюся про людей.
28. Я надто емоційний у порівнянні з іншими.
29. Я очікую, що начальник визначить, що мені робити.
30. Я зважаю на всі точки зору, коли приймаю рішення.
31. Я заохочую людей виявляти свої здібності.
32. Люди скаржаться, що я поводжуся зверхньо.
33. У мене є час насолоджуватися собою.
34. Люди кажуть, що я дуже чемний.
35. Люди відзначають мій рівний характер та збалансовані судження.
36. Я виявляю свої почуття, коли радісний чи сумний, тому люди можуть привітати чи поспівчувати мені.
37. Я наглядаю за кимось, навіть якщо він міг би впоратися сам.
38. Я намагаюся аналізувати жарти, що псує їх для інших.
39. Люди роблять те, що я їм говорю.
40. Я дуже легко погоджуюсь з тим, що кажуть інші.
- Підрахуйте сумарні бали за шкалами з наступних питань:
- шкала Контролюючого Батька, питання: 1, 8, 14, 17, 24, 26, 32, 39
- шкала Турботливого Батька, питання: 4, 6, 12, 18, 23, 27, 31, 37
- шкала Дорослого, питання: 2, 7, 13, 20, 21, 30, 35, 38
- шкала Вільної Дитини (Дитя), питання: 5, 9, 15, 16, 25, 28, 33, 36
- шкала Адаптивної Дитини (Дитя), питання: 3, 10, 11, 19, 22, 29, 34, 40

На даному етапі робота над адаптацією продовжується. В планах подальшого дослідження є проведення Гугл опитування на достатній кількості респондентів (близько 100 осіб) з метою виявлення реального розподілу та стандартизації норм методики на українській вибірці. Також в плани входить розрахунки внутрішньої узгодженості тесту та його кореляція з результатами вже наявних методик, зокрема шкали соціальної фобії.

**Список використаних джерел:**

1. Транзактний аналіз у психологічній практиці : електрон. метод. рекомендації з курсу «Транзактний аналіз у психологічній практиці» для студ. другого (магістерського) рівня вищої освіти / уклад. М. Е. Білова. Одеса : Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, 2023. 26 с.
2. Асланян Т. С., Олендаренко С. В. Его-стани особистості Інтернет-залежних підлітків. *Психологічні перспективи*. 2012. Вип. 19. С. 3–11.
3. Hay J. Transactional Analysis for Trainers, Hertfort UK : Sherwood Publishing. 2009.

**МІЩЕНКО Д. А.**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

## **ПРОФЕСІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ АГРОБІЗНЕСУ В ДОВГОТРИВАЛИХ КРИЗОВИХ УМОВАХ**

**Актуальність.** Працівник агробізнесу в умовах стресу відчуває виснажливості на ситуації кризи професійної підприємницької діяльності, що є чинником, що впливає на їх професійно-особистісний розвиток. Загалом для працівників агробізнесу, які працюють в довготривалих кризових умовах характерним є стан фрустрації, що викликаний професійною діяльністю. Виникнення даного стану відповідає теорії К. Левін, якій виокремлює наявність фону внутрішніх конфліктів у три типи [1]: наближення–наближення (необхідність вибору двох альтернатив, однаково привабливих); наближення–уникнення (необхідність вибору однієї з двох альтернатив, рівною мірою привабливих і непривабливих); уникнення–уникнення (необхідність вибору однієї з двох альтернатив, однаково непривабливих). Професійна дезадаптація, яка притаманна працівникам агробізнесу, які працюють в довготривалих кризових умовах на сьогодні у психологічній науці є проблематикою, яка недостатньо вивчена, незважаючи на високий ступінь затребуваності їх науково-практичного осмислення [2]. Можна зазначити, що питання психології праці та особистості працівника агробізнесу що працює в умовах довготривалих кризових умовах є важливою і маловивченою проблемою теоретичної та прикладної психології та відповідає важливому науковому та практичному завданню – реалізації плану заходів із Концепції розвитку охорони психічного здоров'я на період до 2030 року затвердженому КМ України № 1215-р. від 6 жовтня 2021 р.

**Мета дослідження** - вивчення рівня успішності соціально-психологічної адаптації та рівня професійної дезадаптації працівників аграрного бізнесу.

**Матеріал та методи дослідження.** У період 2023–2024 рр. за умови інформаційної згоди проведене комплексне обстеження 190 осіб працівників

агробізнесу. У процесі дослідження дотримувалися принципи біоетики та деонтології, принципи етики Американської психологічної асоціації [3], «Кодексу етики» протокол № 10 від 14.07.2016 [4], «Положення про академічну доброчесність Академії праці, соціальних відносин і туризму» протокол № 7 від 12.04.2018 р. [5]. Після первинної обробки даних у дослідження було включено 165 осіб. Після здійснення порівняльного аналізу досліджувані особи було розподілено на дві групи порівняння: група менеджерів, до якої включено 45 осіб – (ГМ, N=45) та група спеціалістів, до якої включено 120 осіб – (ГС, N=120). Дослідження виконувалося за допомогою методики «Рівня професійної дезадаптації» [6]. Аналіз, обробка і підрахунок процентних характеристик і коефіцієнтів кореляції здійснювалися за допомогою програми SPSS 10.0.5 for Windows [7, 8].

**Результати дослідження.** Дослідження рівня професійної діяльності працівників агробізнесу проведено за допомогою «Рівня професійної дезадаптації» [6]. Розподіл у працівників агробізнесу діагностованих симптомів/ознак професійної дезадаптації представлено у табл. 1.

Таблиця 1

**Розподіл у працівників агробізнесу діагностованих симптомів/ознак професійної дезадаптації**

Симптоми/ознаки	ГМ, n=45 (100,0 %)			ГС, n=120 (100,0 %)		
	N	%	± m	N	%	± m
Погіршення самовідчуття:	35	77,8	4,2	105	87,5	3,3
емоційні зрушення	31	68,9	4,6	111	92,5	2,6
особливості окремих психічних процесів	25	55,6	5,0	78	65,0	4,8
зниження загальної активності	33	73,3	4,4	92	76,7	4,2
відчуття втоми	35	77,8	4,2	97	80,8	3,9
Соматовегетативні порушення	27	60,0	4,9	89	74,2	4,4
Порушення циклу «сон-неспаннє»	41	91,1	2,8	113	94,2	2,3
Особливості соціальної взаємодії	34	75,6	4,3	102	85,0	3,6
Зниження мотивації до діяльності	33	73,3	4,4	107	89,2	3,1

Спираючись на представлені дані табл. 1, можна стверджувати, що загалом для досліджених ГМ та ГС характерним є емоційна спустошеність, виснаженість та втома ( $p \leq 0,05$ ), неприйняття компромісу ( $p \leq 0,05$ ), низька здатність емоційної підтримки інших ( $p \leq 0,05$ ) та партнерських стосунків ( $p \leq 0,05$ ). Окресленими ознаками професійної дезадаптації виявлено: уникання спілкування та

усамітнення ( $p \leq 0,05$ ), регуляція емоційного стану за рахунок використання психоактивних речовин (кава, тютюн, алкоголь) ( $p \leq 0,05$ ).

У досліджених ГМ переважали зміни відчуттях ( $p \leq 0,05$ ), а саме: невдахи ( $p \leq 0,05$ ), слабкість ( $p \leq 0,05$ ), провини ( $p \leq 0,05$ ), гніву ( $p \leq 0,05$ ), підвищеної дратівливості ( $p \leq 0,05$ ), зниження соціальної активності ( $p \leq 0,05$ ), агресивність ( $p \leq 0,05$ ), головний біль ( $p \leq 0,05$ ), безсоння ( $p \leq 0,05$ ). У досліджених ГС виявлено руйнування життєвого світу ( $p \leq 0,05$ ), безсилля ( $p \leq 0,05$ ), спустошення ( $p \leq 0,05$ ), збентеження і байдужості ( $p \leq 0,05$ ), нікчемність ( $p \leq 0,05$ ), самозвинувачення ( $p \leq 0,05$ ), образи, гіркоти життя ( $p \leq 0,05$ ), виснаження ( $p \leq 0,05$ ), хронічну втоми ( $p \leq 0,05$ ), зміни артеріального тиску ( $p \leq 0,05$ ), астенію ( $p \leq 0,05$ ).

Розподіл у досліджених середніх показників професійної дезадаптації подано у табл. 2, з якої видно, що у осіб ГС професійна дезадаптація на відміну від досліджених ГМ виражалася в погіршенні емоційного стану та соціальної взаємодії, а також у обох групах соматовегетативним та сомнологічними проявами.

Таблиця 2

**Розподіл у працівників агробізнесу середніх показників професійної дезадаптації**

Симптоми/ознаки	Середній бал		Діапазон балів
	ГМ, n=45 (100,0 %)	ГС, n=120 (100,0 %)	
Погіршення самовідчуття:			
емоційні зрушення	3	12	0-16
особливості окремих психічних процесів	2	6	0-8
зниження загальної активності	3	7	0-10
відчуття втоми	2	4	0-12
Соматовегетативні порушення	7	7	0-40
Порушення циклу «сон–неспання»	9	9	0-16
Особливості соціальної взаємодії	2	10	0-18
Зниження мотивації до діяльності	2	6	0-8
Загальний, середній бал	30	61	–

За допомогою узагальнення результатів дослідження професійної дезадаптації у осіб в ГМ та ГС, встановлено, що у більшості глибина детермінантів деструктивних станів є результатом розбіжності між якостями особистості та професійною діяльністю, що обумовлювало роздратування та

конфліктність. Досліджені вивільнювали негативні емоції через ненависть та агресію, проте такий спосіб реагування не надавав позитивного результату - полегшення, а навпаки призводив до втоми, відчуття провини та меншовартості психоемоційного спустошення.

В цілому за середнім балом досліджені ГМ мали – 30 балів, що за методикою відповідало низькому рівню дезадаптації (до 32 балів), а таким особам рекомендовано проведення консультативної роботи спеціалістів. Досліджені ГС за середнім балом мали – 61 бал, що за методикою відповідало помірному рівню дезадаптації (від 32 до 64 балів), а такі особи вимагали надання допомоги спеціалістам із проведення реадaptaції.

За результатами дослідження виокремлено фази професійної дезадаптації, які мали місце у досліджених обох груп: *превентивна* (активна, надмірна професійна діяльність), як на наш погляд є сублімацією загальної тривожності; *виснаження* (безсилля, безсоння); *зниження особистої активності* (у відносинах з колегами, професійної діяльності, оточенням, щодо зростаючих професійних вимог), появою негативних емоційних станів (депресивна та /або агресивна реакції); прояви деструктивної поведінки у вигляді інтелектуального виснаження, мотиваційного зниження, зниження імунітету та психосоматичних реакцій, негативна установки та розчарування у житті.

**Висновки.** Аналіз професійної дезадаптації у досліджених уможливив виділення рис патологічного механізму формування професійних неадаптивних станів: у процесі реагування застосування досвіду неадекватних емоційних реакцій; використання реагування стереотипної реакції з патологічною особистісною поведінкою, без впливу інших чинників; заміна комунікабельних форм реагування на руйнуючі, що у перспективі нівелює адекватної форми реакції особистості на зовнішні та внутрішні подразники; самостійне емоційне відновлення неможливе, що потребує психологічного супроводу у довготривалій перспективі. Рівновага між професійним оточенням та особистістю, яка виникає у процесі професійної адаптації є станом, що постійно змінюється. Така зміна професійного оточення, а також зміна потреб, можливостей і цілей особистості

можуть викликати суттєві професійні дрейфи, які на тлі негативного особистісного реагування призводять до виникнення професійної дезадаптації.

### Список використаних джерел:

1. Lewin K. *Field Theory in Social Science : Selected Theoretical Papers* (ed. Cartwright, D.). Harper & Row, New York. 1951. 364 p.
2. Prib H., Beheza L., Markova M., Raievska Y., Lapinska T., Markov A. Psycho-emotional burnout of the personality in the conditions of war. *Journal of Intellectual Disability – Diagnosis and Treatment*. 2023. V. 11, № 1. P. 36–46.
3. Ethical principles of psychologists and code of conduct. American Psychological Association. Effective June 1, 2003 (as amended 2010, 2016). 2017. URL: <https://www.apa.org/ethics/code/ethics-code-2017.pdf>.
4. Code of Ethics. Protocol 10. Available from. URL: <https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/KodeksEtyky.pdf>.
5. Regulations on academic integrity (2018). ALSRT, protocol 7. 1016. URL: <https://drive.google.com/file/d/1roDEHIZC9MERTAjCeIP41Bgp249Ree38/view?usp=sharing>.
6. Workshop on the psychology of management and professional activity. Proc. allowance / Ed. G. S. Nikiforova, M. A. Dmitrieva, V. M. Snetkova. *Publishing House. University, HR Manager Magazine*. 2003. P. 147–151.
7. Landau S., Everitt B. S. *A Handbook of Statistical Analyses using SPSS*, Chapman & Hall / CRC Press LLC, 2004. 339 p.
8. Klymchuk V. O. *Matematychni metody u psykholohii : navch. posib. dlia stud. psykhol. spets.* Kyiv : Osvita Ukrainy. 2009. 288 p.

**СЕМИГІНА Т. В.**

доктор політичних наук, професор  
Академія праці, соціальних відносин та туризму  
м. Київ

## **ВІД ВРАЗЛИВОСТІ ДО МОЖЛИВОСТЕЙ: НОВІ КОМПЕТЕНТІСНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ В КОНТЕКСТІ ВІЙНИ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ**

Війна, що триває в Україні, не лише збільшила потреби в соціальних послугах, а й поставила перед системою соціальної роботи нові виклики, пов'язані з економічною інтеграцією вразливих груп населення. З одного боку, зростає кількість осіб, що належать до вразливих груп населення (людей з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, дітей, які залишилися без піклування батьків, безробітних та малозабезпечених). З іншого боку, ринок праці потребує нових кваліфікацій та частково характеризується браком робочої сили.

В умовах війни і очікуваного повоєнного відновлення, коли величезна кількість людей стикається з економічними труднощами та соціальною ізоляцією, соціальні працівники повинні бути готові до нових викликів. Їхня роль полягає не тільки у підтримці, а й у сприянні економічній інтеграції вразливих груп через розвиток нових професійних компетентностей [5; 7]. Ці зміни вимагають від соціальних працівників здатності працювати з різноманітними соціальними контекстами.

Стисло ці зміни можуть бути сформульовані наступним чином.

*1. Війна виступає фактором трансформації професійних запитів до соціальної роботи.*

Війна змінила характер соціальних потреб та викликала необхідність посилення ролі соціальної роботи у процесах підтримки економічної інтеграції вразливих груп населення.

Традиційно соціальна робота була орієнтована на допомогу через патерналістські моделі, де соціальні працівники виступали в ролі «помічників»,

що вирішують проблеми клієнтів. Однак війна висунула нові виклики, що вимагають від соціальних працівників не лише надання підтримки, а й стимулювання соціального розвитку та економічної інтеграції різних соціальних груп [6; 7]. Це призводить до переходу від моделей допомоги, які зосереджені на потребах клієнтів, до моделей, орієнтованих на розвиток сильних сторін та можливостей осіб і громад.

## *2. Постають нові компетентнісні вимоги до соціальних працівників.*

Серед пріоритетних компетентностей – кар'єрне консультування, розвиток навичок економічної самостійності клієнтів, робота з наслідками травматичного досвіду, міжсекторальна взаємодія та адвокація прав постраждалих.

Соціальна робота сьогодні повинна фокусуватися на підвищенні соціальної та економічної самостійності вразливих груп. Це означає розвиток у клієнтів навичок управління фінансами, підприємництва, планування бюджету, пошуку та утримання роботи. Соціальні працівники повинні не тільки надавати підтримку в складних життєвих ситуаціях, але й навчати клієнтів використовувати свої ресурси для самостійного забезпечення добробуту. В умовах відновлення після війни це стане особливо важливим, оскільки економіка потребує мобілізації людського капіталу, а багато людей стикаються з труднощами у знаходженні роботи або відновленні фінансової стабільності.

Одним із найбільших викликів війни є робота з людьми, які пережили травму [4]. Соціальні працівники повинні мати здатність не лише допомогти адаптуватися до нових обставин, а й професійно працювати з травматичними переживаннями клієнтів. Це включає навички кризової інтервенції, надання психологічної підтримки, проведення психосоціальних консультацій та використання спеціалізованих методик для роботи з посттравматичним стресовим розладом (ПТСР). Професійне володіння такими навичками допомагає соціальним працівникам не тільки підтримати постраждалих, а й сприяти їхній психологічній реабілітації та соціальній інтеграції [2].

Загроза війни також прискорила інтеграцію України в європейську соціальну політику. Це означає адаптацію моделей соціальної роботи до

європейських стандартів і підходів, що включає акцент на правах людини, соціальній інклюзії, економічній стабільності та забезпеченні рівних можливостей для всіх верств населення, зокрема вразливих груп. Соціальні працівники мають бути готові до постійного удосконалення своїх професійних умінь та навичок, щоб успішно інтегрувати новітні європейські підходи в український контекст.

### *3. В умовах війни постали системні виклики для професійної підготовки.*

Необхідним є оновлення змісту освіти й професійного розвитку соціальних працівників з урахуванням європейських та міжнародних підходів до соціальної підтримки та інтеграції на ринок праці.

Особливої уваги потребує питання гармонізації освітніх програм і професійних стандартів відповідно до європейських і глобальних вимог та підходів у сфері соціальної підтримки і працевлаштування.

Соціальна робота, особливо в умовах війни, вимагає глибоких знань і специфічних практичних навичок, тому важливо, щоб професійна підготовка соціальних працівників була максимально орієнтована на практику [1; 3]. Це означає, що освітні програми повинні включати більше тренінгів, практичних занять і стажувань, де студенти зможуть працювати з реальними кейсами, вивчати новітні підходи до надання соціальних послуг та безпосередньо брати участь у наданні допомоги вразливим групам.

### *4. Компетентнісний розвиток слугує ресурсом для відновлення та стійкості суспільства та професії.*

Підвищення компетентнісного потенціалу соціальних працівників слугує стратегічним ресурсом для відбудови ринку праці, зміцнення соціальної стійкості громад та забезпечення ефективної європейської інтеграції України.

Компетентнісний розвиток – важливий не тільки для підвищення ефективності роботи соціальних працівників, а й для їхнього особистісного та професійного зростання. Зміцнення знань і навичок у галузі соціальної роботи дає фахівцям впевненість у своїй здатності справлятися з викликами, які виникають під час війни та після неї. Це, в свою чергу, сприяє формуванню

сильної професійної самоідентифікації, коли соціальні працівники не тільки розуміють свою роль у суспільстві, а й відчують свою значущість у процесі відновлення країни.

Крім того, підвищення рівня компетентностей також значно зміцнює резилієнтність соціальних працівників, тобто їхню здатність адаптуватися до швидко змінюваних умов, підтримувати емоційну стійкість і ефективно долати професійні та особисті труднощі. Розвиток цих якостей дозволяє фахівцям не лише надавати підтримку іншим, а й самостійно впоратися з наслідками складних умов війни, зберігаючи свою мотивацію та професійну витривалість у тривалій перспективі.

Таким чином, розвиток професійних компетентностей соціальних працівників є ключовим фактором для успішної адаптації в умовах війни та європейської інтеграції. Від ефективності підготовки фахівців залежить здатність соціальних працівників не лише підтримувати вразливі групи, але й сприяти їхній економічній інтеграції та самостійності. Оновлення освітніх програм і професійних стандартів, а також розвиток нових компетентностей, як-от кар'єрне консультування та робота з травматичним досвідом, виступають необхідними кроками для зміцнення соціальної стійкості та підтримки відновлення України в повоєнний період.

### Список використаних джерел:

1. Байдарова О., Семігіна Т. «Нам марафон вже бігти треба» : аналіз досвіду проведення тренінгів із соціальної роботи в умовах війни. *Соціальна робота та соціальна освіта*. 2024. № 2 (13). С. 70-82.
2. Столярик О., Семігіна Т. Орієнтовані на травму підходи: важливість у підготовці соціальних працівників та напрями розвитку. *Педагогічна Академія: наукові записки*. 2024. № 10. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13895828>
3. Chuiko O., Shkuro V., Semigina, T. Continuities and Innovations in Social Work Practice Education in Ukraine : Lessons from the Pandemic and War Context. *Social Work Practice Education Beyond the Pandemic: Comparative Perspectives on Continuities, Adaptations and Innovations* / Guidi, R., Spatscheck, C., eds. Cham:

Springer, 2024. P. 105-117. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-66559-2\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-031-66559-2_8) .

4. Leshem B., Zasiakina L., Guterman N. B., Pat-Horenczyk R. Shared Traumatic Reality During the Continuous War in Ukraine and the Protective Role of Transgenerational Transfer. *Journal of Community Psychology*. 2025. Vol. 53(1). P. 23–61.

5. Romaniuk J. R., Farkas K. J., Mamzer H. The transformation of social work in Ukraine before and during the war. *Society Register*. 2024. Vol. 8(1). P. 7–26. URL: <http://doi.org/10.14746/sr.2024.8.1.01>

6. Semigina T.V. Challenges of war for Ukraine's welfare policies. *The War in Ukraine – a Challenge to Euro-Atlantic Civilizational Values : conference proceedings*. Riga: Baltija Publishing, 2024. P. 46–50.

7. Semigina T., Stoliaryk O.. Working with ex-combatants in Ukraine: Implications for local and international social work academia. *Journal of Human Rights and Social Work*. 2024. Vol. 9. P. 453–463. URL: <https://doi.org/10.1007/s41134-024-00331-1>.

**СУДАКОВ М. В.**

кандидат соціологічних наук, доцент  
доцент кафедри соціально-трудоких відносин та соціальної роботи  
Академія праці, соціальних відносин та туризму  
м. Київ

**ТРАНСФОРМАЦІЯ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА НОВІ КОНТУРИ РИНКУ ПРАЦІ**

Глобалізація залишається одним із найвпливовіших процесів сучасності, що формує нові правила взаємодії у світі, змінює економіку, соціальні структури й саму природу праці. З моменту появи у другій половині ХХ століття вона означала не просто зростання обсягів міжнародної торгівлі й капіталу, а глибоку інтеграцію націй, ринків і технологій. Це призвело до формування глобального економічного простору, у якому товари, послуги, ідеї та працівники перетинають кордони із небаченою раніше швидкістю.

Для ринку праці глобалізація стала джерелом нових можливостей і нових суперечностей. Вона сприяла зростанню транснаціональних компаній, формуванню глобальних ланцюгів постачання, появи дистанційної роботи, міграції знань і талантів. Усе це змінило вимоги до працівників: гнучкість, володіння мовами, міжкультурна компетентність, цифрові навички та здатність адаптуватись до постійних змін стали новою нормою.

Водночас глобалізація загострила нерівність між регіонами, підвищила конкуренцію за робочі місця, зумовила тиск на національні економіки й соціальні системи. Виграли ті країни й компанії, які змогли інтегруватись на вигідних умовах – інші зіткнулись із втратою робочих місць, відтоком кадрів, структурними шоками.

Проте, сьогодні ми спостерігаємо якісну трансформацію глобалізації. Класична модель "відкритих ринків" поступається новій, більш складній і фрагментованій реальності. На думку багатьох дослідників (Д. Родріка, Р. Болдвіна, П. Ханни та Б. Мацьяса) це пояснюється кількома ключовими тенденціями.

1. **Деглобалізація у фізичному виробництві.** Після пандемії COVID-19, геополітичних конфліктів і зростання ризиків країни та корпорації дедалі частіше повертають виробництва ближче до себе ("reshoring"), вибудовують ланцюги постачання через дружні країни ("friendshoring"), і знижують залежність від глобальних ризиків. Це частково скорочує попит на дешеву робочу силу в країнах, що розвиваються, але водночас створює нові точки зростання.

2. **Глобалізація талантів і даних.** Справжня глобалізація нині відбувається не стільки в контейнерах, як раніше, скільки в цифрових мережах, в обміні знаннями, ІТ-рішеннями, людським капіталом. Онлайн-платформи для фрилансу, дистанційна зайнятість, інтернаціональні команди, перехід до гнучких форм праці – все це створює новий тип "розподіленого" ринку праці, де ключовим активом є не країна, а навички людини.

3. **Глобалізація із обмеженнями.** Зростає роль політики, національних інтересів, технологічного суверенітету. Санкції, контролю, вимоги до локалізації – усе це впливає на мобільність праці, інвестиції та освітні траєкторії.

4. **Цифровий розрив.** Глобальний ринок праці дедалі більше базується на цифрових навичках, але доступ до цифрових технологій лишається нерівномірним. Це створює нову стратифікацію між «включеними» у глобальну економіку та тими, хто залишається осторонь.

Таким чином, глобалізація набуває інших форм – більш гнучких, децентралізованих та менш передбачуваних. У цій новій реальності ключовим стає індивідуальний капітал працівника, його навички, адаптивність, здатність до навчання, володіння інструментами цифрового світу. Глобалізація стала менш романтичною і більш прагматичною. У ній немає автоматичних переможців та є лише ті, хто встигає адаптуватись, навчається і вчасно змінює траєкторію.

Усе зазначене має дедалі більший вплив на ринок праці в Україні. Попри війну, країна є інтегрованою частиною глобального простору, а її економіка – відкритою та експортно орієнтованою. Це створює передумови для долучення до нових форматів зайнятості, зокрема у сфері ІТ, цифрової інженерії, креативних

індустрій тощо, та водночас посилює структурні дисбаланси на ринку праці.

Серед помітних наслідків варто виокремити:

- Прискорене зростання сегментів дистанційної й гібридної зайнятості, що не врегульовані ні трудовим законодавством, ні соціальним страхуванням.
- Масовий вихід українських працівників на глобальні онлайн-ринки праці (фріланс, економіка платформ), де вони функціонують поза межами системи соціального захисту, формальної кваліфікації й інституційної підтримки.
- Поглиблення регіональних відмінностей між тими областями, що мають доступ до цифрової інфраструктури, і тими, що фактично залишаються в зоні "професійної маргіналізації".
- Вплив висококваліфікованих кадрів за кордон, не лише через війну, а й унаслідок нездатності внутрішнього ринку запропонувати гідні умови праці та розвитку.

У відповідь на ці виклики потрібна якісна переоцінка державної політики у сфері праці, освіти й зайнятості. Зокрема особливо важливою видається інституалізація нових форм зайнятості, що вже стали нормою для мільйонів українців. Проте важливо розуміти, що для цього потрібні не «старі обмеження», а «нові гнучкі правила». Головним завданням для України є не стримувати зміни, а підтримати свободу, забезпечити захист і зробити нову працю легітимною частиною системи.

Водночас освітня система має адаптуватися до нової професійної реальності. Молодь повинна не просто отримувати "спеціальність", а навчатися бути навігатором у світі швидких змін, коротких контрактів, мультидисциплінарності та міжкультурної взаємодії. Освіта має готувати до реального життя, де професії постійно змінюються, де важливі не лише знання, а й навички адаптації, самоорганізації, цифрової комунікації та крос-культурної співпраці.

**ТЕСЛЕНКО В.В.**

доктор педагогічних наук, професор  
професор кафедри соціально-трудових відносин та соціальної роботи  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**СУЇЦИД ЯК АКТУАЛЬНА ПРОБЛЕМА СУЧАСНОЇ МОЛОДІ**

Суїцидальна поведінка серед молоді на сьогоднішній день становить одну з найбільш гострих соціально-психологічних проблем у глобальному вимірі. За статистичними даними Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), самогубство є третьою за поширеністю причиною смертності серед молодих людей віком від 15 до 29 років, а 73 % усіх випадків припадають на країни з низьким і середнім рівнем доходу. У контексті України проблема також набула загрозливого характеру: за останні п'ять років показники суїцидальності зросли з 12 до 17 випадків на 100 тисяч населення, що свідчить про потребу в системному вивченні явища та розробці ефективних заходів превенції.

Суїцидальна поведінка має поліетіологічну природу, зумовлену поєднанням біологічних, психологічних, соціальних та культурних чинників. Науковий інтерес до феномену самогубства існує протягом понад століття, і нині він розглядається на перетині різних дисциплін - від психіатрії до соціології, від нейронаук до цифрової безпеки.

*Метою даної роботи є аналіз основних теоретичних підходів до проблеми суїциду серед молоді, з урахуванням як класичних, так і сучасних інтерпретацій, а також характеристика основних соціальних детермінант і профілактичних механізмів.*

Одним із перших ґрунтовних підходів до аналізу суїциду став соціологічний підхід Еміля Дюркгейма, викладений у його класичному дослідженні *Le Suicide* (1897). У своїй теорії Дюркгейм виділив чотири типи самогубства: егоїстичне, альтруїстичне, аномічне та фаталістичне, трактуючи їх як наслідок різного ступеня інтеграції індивіда в соціальні структури [3]. Особливої уваги він надавав явищу аномії - стану руйнування соціальних норм, що призводить до

дезорієнтації особистості в суспільстві.

У ХХ столітті американський психіатр Едвін Шнейдман запровадив поняття «психологічного болю» (*psychache*) як ключового чинника, що зумовлює суїцидальні наміри. На його думку, суїцид є спробою уникнути нестерпного психоемоційного страждання, викликаного особистісними конфліктами, розчаруваннями або відчуттям безвиході.

Серед новітніх підходів варто виділити інтерперсональну теорію суїциду, запропоновану американським психологом Томасом Джойнером. Згідно з цією концепцією, суїцидальні дії виникають за наявності трьох компонентів: почуття соціальної відчуженості, відчуття тягара для інших та сформованої здатності до вчинення акту насильства над собою [5].

Останній чинник розглядається як наслідок попередніх травматичних подій або підвищеної толерантності до болю.

Сучасні дослідження (King's College London, D. Kingsbury) підтверджують, що поєднання генетичної схильності з соціальними стресорами (економічна нестабільність, війна, домашнє насильство) істотно підвищує ризик суїцидальних проявів серед молодого покоління. Аналіз, проведений Cavanagh et al. (2003), свідчить, що понад 90 % випадків завершеного суїциду супроводжувалися психічними розладами, зокрема депресією, шизофренією та адиктивною поведінкою.

Вагомий внесок у дослідження психологічних чинників самогубства зробив Аарон Бек, який довів, що когнітивна безнадійність, негативні мисленнєві схеми та клінічна депресія є провідними тригерами суїцидальних дій [1].

Інститут показників здоров'я (ІНМЕ, США) також підтверджує, що депресія – один із найсильніших предикторів суїциду, особливо в державах із низьким рівнем доступу до психіатричної допомоги (Ferrari et al., 2014).

У вітчизняному науковому дискурсі проблема суїциду розглядається здебільшого в межах медичної психології, психіатрії та соціології (С. Глузман, Т. Тесля, І. Пінчук та інші). Зауважимо, що українські дослідники наголошують на важливості соціального виміру, що зумовлено історичною пострадянською

травмою, а також недостатньо розвиненою системою охорони психічного здоров'я.

Серед культурних чинників важливу роль відіграє стигматизація психічних розладів, релігійні табу на обговорення самогубства та брак доступу до психотерапевтичної допомоги. Як зазначають Kirmayer (2001) і WHO (2014), у багатьох суспільствах спостерігається високий рівень латентності суїцидальних думок, що унеможлиблює своєчасне втручання.

Окрему загрозу для психічного здоров'я молоді становлять цифрові ризики, зокрема вплив онлайн-контенту, який нормалізує або заохочує суїцид.

У дослідженнях Hinduja & Patchin (2010) встановлено, що кібербулінг і токсичні впливи соціальних мереж (TikTok, Reddit, Tumblr) суттєво збільшують ризики суїцидальної поведінки в підлітковому середовищі [4].

Слід підкреслити, що міжнародні організації – Всесвітня організація охорони здоров'я, ЮНІСЕФ, Міжнародна асоціація з попередження самогубств (IASP), Європейська мережа запобігання суїциду (Euro Suicide), Американська асоціація психіатрів (АРА) та інші - здійснюють масштабну аналітичну та освітню роботу, спрямовану на виявлення ризиків, розробку програм профілактики та вдосконалення національних стратегій. Особливий акцент робиться на створенні безпечного онлайн-середовища та впровадженні програм етичної модерації цифрового контенту [2].

Проблема суїциду залишається однією з найгостріших у сфері охорони психічного здоров'я. З огляду на складність та багатофакторність цього явища, ефективна протидія потребує комплексного підходу, що охоплює як традиційні психотерапевтичні методи, так і інноваційні технологічні рішення. Стрімкий розвиток цифрових технологій створює нові можливості для виявлення, профілактики та лікування суїцидальної поведінки.

Одним із ключових інструментів є цифрові платформи та мобільні додатки для підтримки психічного здоров'я, які забезпечують оперативний доступ до психологічної допомоги, особливо в умовах соціальної ізоляції або віддалених регіонів. Такі сервіси, як *Headspace*, *Woebot* або *Calm*, спрямовані на розвиток

навичок емоційної саморегуляції, що сприяє зниженню рівня тривожності та депресивних станів. Онлайн-консультації, вебінари та чати з фахівцями дозволяють забезпечити безперервну підтримку користувачів, зменшуючи бар'єри до отримання психологічної допомоги.

Значний потенціал демонструють алгоритми штучного інтелекту, які аналізують дані соціальних мереж або медичну інформацію для виявлення ризикованих патернів поведінки. Такі технології здатні ідентифікувати ранні ознаки психоемоційної дестабілізації, що дає змогу фахівцям своєчасно втручатися. Не менш перспективними є віртуальна реальність та гейміфіковані терапевтичні середовища, які допомагають пацієнтам опановувати навички подолання стресу та формувати позитивні моделі поведінки.

Засоби телемедицини забезпечують оперативне надання фахової допомоги, зокрема у кризових ситуаціях, тоді як онлайн-групи підтримки та психоосвітні кампанії у соціальних мережах сприяють зниженню стигматизації проблем психічного здоров'я. Водночас важливо забезпечити етичні стандарти у використанні технологій, включаючи захист персональних даних, збереження конфіденційності та дотримання прав людини.

Таким чином, інтеграція сучасних технологій у систему психічної допомоги відкриває нові можливості для превенції суїцидальної поведінки, водночас вимагаючи належного нормативного регулювання та етичного супроводу.

**Висновки.** Суїцид серед молоді є складним соціально-психологічним явищем, що потребує міждисциплінарного підходу до аналізу його причин та профілактики. Встановлено, що ключовими факторами суїцидальної поведінки є поєднання психологічної вразливості, соціальної дезадаптації та відсутності доступу до психіатричної допомоги. У процесі аналізу з'ясовано, що ефективна профілактика повинна ґрунтуватися на інтеграції класичних теоретичних моделей (Дюркгейм, Шнейдман, Бек) із сучасними підходами, включаючи цифрову профілактику та етичну модерацію онлайн-контенту. Важливою є роль міжнародних організацій у формуванні політик щодо психічного здоров'я молоді, а також необхідність розбудови національної системи допомоги з

урахуванням новітніх технологій. Комплексна, етично вивірена стратегія, що поєднує освіту, психологічну підтримку та цифрові інструменти, є ключем до зменшення рівня суїцидальності серед молодого покоління.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бек А. Т., Раш А. Дж., Шоу Б. Ф., Емері Г. Когнітивна терапія депресії. Нью-Йорк : Guilford Press, 1979. 425 с.
2. Всесвітня організація охорони здоров'я. *Запобігання самогубствам: всесвітній імператив охорони здоров'я*. Женева : ВООЗ, 2014. 89 с.
3. Дюркгейм Е. Самогубство: соціологічне дослідження / пер. з фр. А. Павлишин. Львів : Літопис, 2002. 280 с.
4. Hinduja S., Patchin J. W. Bullying, cyberbullying, and suicide. *Archives of Suicide Research*. 2010. Vol. 14, № 3. P. 206–221.
5. Joiner T. Why people die by suicide. Cambridge, MA : Harvard University Press, 2005. 256 p.

**ТРУЩЕНКО І. О.**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**науковий керівник:****БЕГЕЗА Л. Є.**

доктор психологічних наук, професор,  
завідувач кафедри психології  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**ПСИХОЛОГІЧНА АДАПТАЦІЯ МОЛОДІ ДО УМОВ РИНКУ ПРАЦІ В  
ПОВОЄННІЙ УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ**

Актуальність дослідження. Після повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну у 2022 році ринок праці зазнав кардинальних змін, що зумовило зростання потреби в дослідженні механізмів психологічної адаптації різних соціальних груп, зокрема молоді. Молодь, як соціально активна, але водночас вразлива категорія, опинилася в епіцентрі трансформацій, пов'язаних із вимушеним переміщенням, втратою професійних перспектив, змінами в системі освіти та розмиттям життєвих орієнтирів. За даними Державної служби зайнятості, рівень безробіття серед молоді у 2023 році залишався стабільно високим, а потреба в психологічному супроводі процесів професійної адаптації значно зросла [1, с. 10].

У контексті післявоєнного відновлення країни критично важливим стає формування стійких психологічних механізмів, що сприятимуть соціально-професійній реінтеграції молодого покоління. Психологічна адаптація до нових економічних, соціальних та культурних умов є не лише особистісною потребою кожного індивіда, але й стратегічним чинником стабільності держави. Крім того, повоєнна європейська інтеграція України передбачає адаптацію до нових стандартів ринку праці, що висуває додаткові вимоги до гнучкості, саморегуляції, здатності до навчання впродовж життя та психологічної стійкості

молоді.

Мета дослідження – проаналізувати психологічні особливості адаптації молоді до трансформованого ринку праці в повоєнній Україні та визначити ефективні психоемоційні стратегії, які сприяють професійній інтеграції й стійкості молодого покоління в умовах соціально-економічної невизначеності.

Виклад основного матеріалу. Повоєнна відбудова України вимагає від молодого покоління не лише професійної мобільності, а й психологічної гнучкості. Умови сучасного ринку праці, що трансформується під впливом євроінтеграційних процесів, диктують нові виклики для молоді, зокрема в аспектах професійного самовизначення, стресостійкості, мотивації до праці та адаптації до нестабільних економічних умов.

Психологічна адаптація в цьому контексті розглядається як динамічний процес інтеграції особистості до нових соціально-професійних умов, що вимагає залучення як внутрішніх ресурсів особистості, так і зовнішніх механізмів підтримки. Згідно з даними дослідження В.О. Моляко, основними бар'єрами адаптації молоді є тривожність, знижена самооцінка, невизначеність кар'єрних орієнтирів і низький рівень соціальної підтримки [1, с. 5].

Актуальність проблеми зростає в умовах повоєнного часу, коли значна частина молодих людей стикається з наслідками втрати соціального оточення, зміни життєвих планів, відсутністю стабільних робочих місць та відчуттям екзистенційної непевності. За результатами досліджень Інституту соціальної та політичної психології НАПН України, понад 60 % молоді після 2022 року повідомляють про труднощі в адаптації до нових професійних реалій [2].

У цьому контексті особливої ваги набуває формування психологічної готовності до змін. Погоджуємося з вченими, що застосування когнітивно-поведінкових, наративних та ресурсно-орієнтованих практик у роботі з молоддю є дієвими інструментами для подолання кризових станів і підвищення стресостійкості. Важливими стають також програми менторства, тренінги особистісного розвитку, кар'єрне консультування та психопросвітницькі ініціативи в закладах освіти [3, с. 35].

Підсумовуючи, психологічна адаптація молоді до ринку праці в умовах повоєнної трансформації України є багатовимірним процесом, що вимагає комплексної взаємодії держави, освітніх інституцій, роботодавців і самих молодих людей. Необхідно розробляти національні програми підтримки молоді, інтегровані з європейськими підходами, з урахуванням культурного, історичного та соціального контексту відновлення України.

Висновки. Психологічна адаптація молоді до умов ринку праці в повоєнній Україні є комплексним процесом, що поєднує індивідуальні особливості особистості з макросоціальними викликами. Встановлено, що провідними дестабілізуючими чинниками виступають наслідки травматичних подій, зниження мотиваційної готовності до професійної самореалізації, а також невизначеність економічного майбутнього. Разом з тим, молодь характеризується наявністю потенціалу до особистісного зростання та адаптаційної мобільності за умови впровадження ефективних механізмів психологічної підтримки.

На основі проведеного дослідження можемо сформулювати наступні рекомендації:

- 1) Доцільним є впровадження в закладах вищої освіти комплексних програм психологічного супроводу, спрямованих на розвиток адаптивної поведінки та кар'єрної готовності студентської молоді.
- 2) Варто поширювати практику проведення тренінгів, що сприяють формуванню емоційної стійкості, розвитку навичок саморегуляції, самопрезентації та ефективної комунікації.
- 3) Необхідно забезпечити інтеграцію психологічних компонентів у державні програми працевлаштування молоді, зокрема для внутрішньо переміщених осіб та молодих ветеранів.
- 4) Рекомендовано враховувати успішний європейський досвід у сфері менторства, профорієнтаційних стажувань та інклюзивного працевлаштування при розробці національних стратегій підтримки молоді.

**Список використаних джерел:**

1. Моляко В. Психологічна готовність до творчої професійної діяльності. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2022. № 4. С. 1–7.
2. Ринок праці в умовах війни: демографічні виклики для України. *VoxUkraine*. URL: <https://voxukraine.org/rynok-pratsi-v-umovah-vijny-demografichni-vyklyky-dlya-ukrayiny>(дата звернення: 08.05.2025).
3. Чуб О., Ільєнко А. Адаптація молоді до викликів ринку праці. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 6. С. 32–40.

## **СЕКЦІЯ 3**

# **ТУРИЗМУ, ТЕХНОЛОГІЙ ТА СЕРВІСУ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ СЕГМЕНТІ**

**МАЛИНОВСЬКА О. Ю.**

кандидат географічних наук  
доцент кафедри спеціальних туристичних дисциплін  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**ПАВЕЛЬЧУК Є. М.**

кандидат географічних наук  
завідувач кафедри спеціальних туристичних дисциплін  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

### **РИНОК ПРАЦІ У СФЕРІ ТУРИЗМУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЕКЗИСТЕНЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ**

Сфера туризму зазвичай є дуже вразливою і першою страждає під час екзистенційних викликів та потрясінь планетарного, регіонального або місцевого масштабів. Щойно переживши виклики 2014 р. та пандемії COVID-19, український туристичний бізнес та супутні галузі зазнали катастрофічних втрат у результаті повномасштабного вторгнення росії 24 лютого 2022 р.: руйнування об'єктів туристичної інфраструктури, мінування прибережної зони в низці областей, скорочення або повне припинення діяльності туристичних підприємств, закриття авіасполучення, зменшення привабливості країни на міжнародному туристичному ринку через низький рівень безпеки та падіння туристичного потоку в Україну з інших країн (розрахунки демонструють зменшення у 2022 р. кількості фактів в'їзду іноземців та осіб без громадянства в Україну на 83,9 % у порівнянні із 2018 р.) [4, с. 53].

Лише станом на 13 червня 2022 р. прямі збитки у сфері культури, спорту та туризму становили 0,7 млрд дол. США, а непрямі втрати (зменшення доходів) –

4,3 млрд дол. США. А вже станом на 1 липня 2024 р. непрямі втрати сфери культури, спорту та туризму оцінювалися у 7,3 млрд дол. США у виручці та 2,9 млрд дол. США у доданій вартості. Повністю (100 % підприємств туризму припинили свою роботу) або частково (50 % підприємств туризму припинили свою роботу) без туризму залишилися 13 областей [3, с. 10]. Близько 12,5 млн жителів принаймні шести областей країни (Донецька, Запорізька, Луганська, Миколаївська, Харківська, Херсонська області) втратили доступ до послуг, ще 13 млн людей із семи областей обмежені в їх отриманні [4, с. 54].

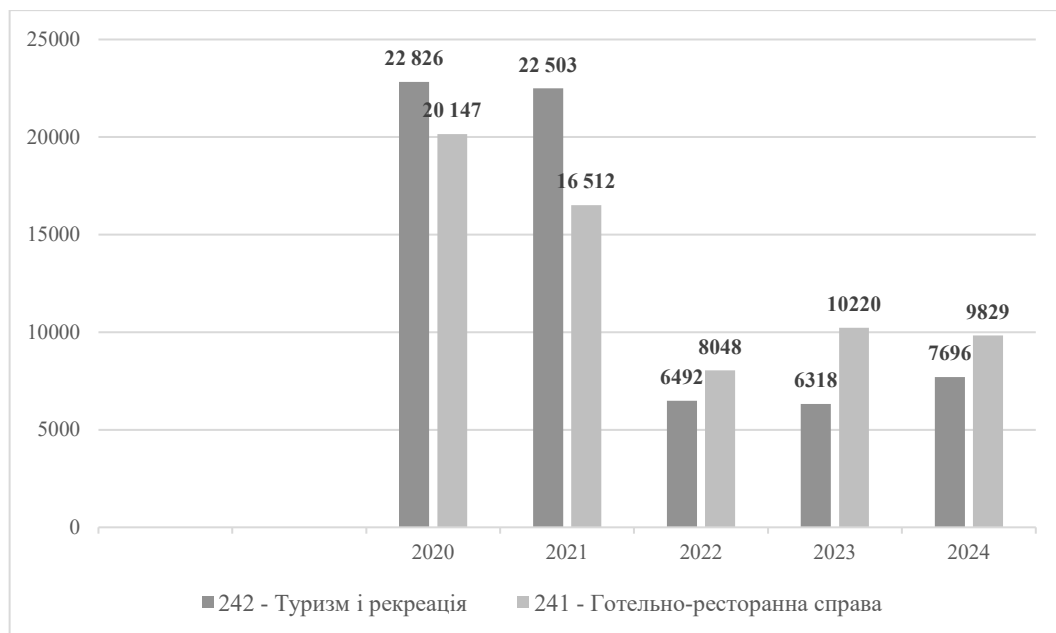
Кількість зайнятих працівників у 2022 р. у порівнянні з 2018 р. зменшилася у відносному вимірі у суб'єктах господарювання в сегменті готелів і подібних засобів тимчасового розміщування на 35,7 %, в сегменті туристичних агентств на 33,5 %, в сегменті туристичних операторів на 32,9 %, в сегменті функціонування спортивних споруд на 33,3 %, в сегменті фітнес-центрів на 26,0 %, в сегменті функціонування атракціонів і тематичних парків на 27,1 %, в сегменті ресторанів та надання послуг мобільного харчування на 28,2 %, в сегменті постачання готових страв для подій на 24,7 %, в сегменті обслуговування напоями на 38,1 %, в сегменті функціонування ботанічних садів, зоопарків і природних заповідників на 24,6 %. Збільшення кількості зайнятих відбулося в сегменті організації азартних ігор на 824,6 %, в сегменті функціонування музеїв на 4,6 % та в сегменті охорони і використання пам'яток історії, будівель та інших пам'яток історії на 1,9 % [4, с. 5-50].

За даними приватного сервісу для шукачів роботи Work.ua станом на 20 квітня 2025 р. у категорії «Готельно-ресторанний бізнес, туризм» пропонувалося 8623 вакансії, середня зарплата в галузі становила 22500 грн. За даними 212 вакансій (станом на березень 2025 р.) середня зарплата менеджера з туризму в Україні становить 28500 грн (у Києві – 35000 грн, у Львові - 30000 грн, дистанційно – 30000 грн); кількість вакансій за 2022-2024 роки зменшилася на 14 %, а середня зарплата виросла на 75 % за аналогічний період.

Важкі часи переживає і національна освіта у сфері туризму. За даними Міністерства економіки України станом на червень 2017 р. в Україні

нараховувалося 193 навчальних заклади, що готували спеціалістів сфери туризму, з них 93 - вищі навчальні заклади [2]. У 2023 р. підготовкою фахівців для туристичної індустрії в Україні займалися понад 120 ВНЗ різних форм власності, у тому числі 22 - в місті Києві. Протягом останнього десятиліття спостерігається стійка тенденція зменшення ліцензійного обсягу набору та недобору студентів на туристичні спеціальності. Так, ліцензійний обсяг набору на спеціальність 242 (тепер J3) – «Туризм і рекреація» по м. Києву в 2021 р. було виконано лише на 21 % [1, с. 70].

Кількість заяв вступників у ВНЗ, поданих на спеціальність 242 – «Туризм і рекреація» у 2024 р. була майже втричі менша, ніж у 2020 р. (22826 і 7696 відповідно), а на спеціальність 241 – «Готельно-ресторанна справа» - вдвічі менша (20147 заяв у 2020 р. та 9829 заяв у 2024 р.). Однак, з 2022 р. абітурієнти почали більше подавати заяв саме на спеціальність 241 – «Готельно-ресторанна справа», ніж на 242 – «Туризм і рекреація» (Рис. 1).



*Рисунок 1.* Кількість заяв вступників у ВНЗ, допущених до конкурсу за спеціальностями 242 – «Туризм і рекреація» та 241 – «Готельно-ресторанна справа» у 2020-24 рр. (складено авторами за даними порталу Вступ.Освіта.UA <https://vstup.osvita.ua>)

Відновлення та розвиток вітчизняного туризму, крім інших факторів, також залежить від професійності роботи працівників галузі та їх якісної підготовки. В

системі освіти традиційно робили наголос більше на когнітивних та аналітичних навичках. У період між 2012 та 2015 роками найбільше зростання у запитах роботодавців продемонстрували: цифрова грамотність (зростання на 212 %), критичне мислення (зростання на 158 %) та креативність (зростання на 65 %) [5, с. 8]. Сьогодні керівники туристичних підприємств серед навичок, якими повинні володіти фахівці сектору туризму, зазначають: вміння постійно вчитися новому, креативність, швидка адаптація до змін, стресостійкість, вміння працювати в команді, презентаційні навички, навички міжособистісного спілкування та вміння ефективно взаємодіяти в різних професійних ситуаціях у різноманітному соціокультурному контексті, критичне мислення, здатність вирішувати проблеми, долати виклики та приймати рішення. Відсутність або недостатній розвиток таких навичок у працівників розглядається сьогодні як значний виклик для підприємства.

Тому, з метою адекватного реагування на потреби галузі на кафедрі спеціальних туристичних дисциплін Академії праці, соціальних відносин і туризму в освітніх компонентах освітньо-професійних програм розроблені та впроваджуються у практику викладання туристичних дисциплін активності та завдання, які формують здатність майбутнього професіонала сфери туризму навчатися впродовж життя, працювати з інформацією, розвивати та вдосконалювати свої компетенції в рамках орієнтирів та стратегічних напрямків Tourism 4.0, який сьогодні має значний вплив на вимоги до кваліфікації та на склад робочої сили у світовому туризмі [6, с. 4-5]. Адже наявність саме цих навичок у співробітників сьогодні є важливою для роботодавців та допомагає досягати конкретних цілей як для працівників, так і для підприємств. Крім того, важливим для впровадження і поширення технологій зростання та стійкості в епоху Tourism 4.0 є виховання культури обміну знаннями та інноваціями і наставництво всередині галузі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бейдик О. О. Національна туріндустрія в період екзистенційних викликів. *Туризм в Україні: виклики та відновлення* : Зб. матеріалів Міжнародного

туристичного форуму, Київський національний економічний університеті імені Вадима Гетьмана, м. Київ, 21–22 березня 2023 року. Київ : КНЕУ, 2023. 337 с. URL:[https://kneu.edu.ua/userfiles/Department\\_of\\_Administration\\_and\\_Marketing\\_Personn/2023/TUD0A0IZM\\_ZbD196rnik\\_tez.pdf](https://kneu.edu.ua/userfiles/Department_of_Administration_and_Marketing_Personn/2023/TUD0A0IZM_ZbD196rnik_tez.pdf).

2. Довідка щодо підготовки фахівців сфери туризму. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=82841beb-092e-4e4c-b41b-4c1e2af0ba3e&title=DovidkaSchodoPidgotovkiFakhivtsivSferiTurizmu>.

3. Звіт про непрямі фінансові втрати економіки внаслідок військової агресії росії проти України станом на 1 липня 2024 року. / Д. Андрієнко, Д. Горюнов, Л. Задорожня та ін. 32 с. URL:[https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/10/30.09.24\\_Losses\\_Report-ua.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/10/30.09.24_Losses_Report-ua.pdf).

3. Ткаченко Т. І. Аналітичне дослідження втрат туристичної індустрії від війни в Україні : аналітичний звіт з науково-дослідної роботи (скороч.). ГС «НТОУ». Київ, 2023. 105 с. URL: [https://nto.ua/assets/files/ntou-library-war- %D0 %86mpact-analysis.pdf](https://nto.ua/assets/files/ntou-library-war-%D0%86mpact-analysis.pdf).

4. Defining Education 4.0: A Taxonomy for the Future of Learning / White Paper, January 2023. World Economic Forum, 2023. 28 p. URL: <https://www.weforum.org/publications/defining-education-4-0-a-taxonomy-for-the-future-of-learning/>.

5. Turismo 4.0: la nuova frontiera del turismo culturale Strategie Digitali per Valorizzare il Patrimonio Culturale e Artistico del Paese / Laboratorio Nazionale Smart Cities & Communities CINI. Consorzio Interuniversitario Nazionale per l'Informatica A cura di: Gian Paolo Rossi. Università degli Studi di Milano, Italia, Febbraio, 2020. 189 p. URL: [https://connets.di.unimi.it/wp-content/uploads/2021/12/Libro\\_Bianco\\_sul\\_Turismo\\_4\\_0.pdf](https://connets.di.unimi.it/wp-content/uploads/2021/12/Libro_Bianco_sul_Turismo_4_0.pdf)

**МІХО О. І.**

старший викладач кафедри спеціальних туристичних дисциплін  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**МІСЮРА С. О.**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

### **ДІЛОВИЙ ТУРИЗМ У КИЇВСЬКІЙ ОБЛАСТІ: СУЧАСНИЙ СТАН, ІНФРАСТРУКТУРНІ МОЖЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ НА ШЛЯХУ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ**

Київ є провідним центром ділового туризму України. Тут зосереджені крупні об'єкти розміщення з відповідною інфраструктурою для проведення конференцій, самітів та інших видів ділових заходів, зокрема найбільша виставкова споруда України – Міжнародний Виставковий Центр; в межах міста є аеропорт для прийому міжнародних рейсів. Разом з вигодами є і певні складнощі, які були актуальні навіть у відносно мирний час: недостатня довжина злітно-посадкової смуги Міжнародного аеропорту «Київ» ім. І. Сікорського в Жулянах для прийому далекомагістральних рейсів, залежність від погодних умов, а також складна ситуація з дорожнім трафіком, особливо у пікові години.

У контексті євроінтеграційних процесів розвиток ділового (MICE) туризму є важливим чинником економічного зростання та міжнародної співпраці. Столиця України – Київ – традиційно виконує роль головного центру ділового туризму, однак Київська область також демонструє потенціал у цьому напрямі.

Перевагою регіону є його вигідне географічне положення та розвинена транспортна інфраструктура. Одним з головних факторів для розвитку ділового туризму є транспортна доступність. Київська область має центральне розташування, оскільки, знаходиться умовно рівновіддалено від східних, західних та південних кордонів нашої країни, має доступ до основних автомобільних магістралей, включаючи єдину в Україні автомагістраль з

обмеженням швидкості до 130 км/год. [1]. За променевою схемою від Києва через область проходять дороги в напрямку інших обласних центрів або великих міст – Житомир, Одеса, Бориспіль, Чернігів і так звана «Варшавка». Таким чином, без зайвої втрати часу в столичних заторах, є можливість швидко дістатись до будь-якої точки Київської області автомобільним транспортом.

Київська область пронизана мережею колій для залізничного транспорту. Залежно від потреб та пункту відправлення, залізниця може стати в нагоді учасникам внутрішнього ділового туризму. Це значний вклад в диверсифікацію видів транспорту, якими можуть скористатись подорожуючі.

Безумовно, найважливішим фактором є наявність міжнародного аеропорту «Бориспіль», який має трансконтинентальний статус і обслуговує більшість міжнародних рейсів, що сприяє зручному доступу для іноземних учасників ділових заходів [2].

Важливим фактором для привабливості регіону з точки зору ділового туризму є не лише наявність закладів розміщення, а й їх відповідність потребам ділових туристів. Окрім готельних номерів та ресторанів для прийому значної кількості учасників ділових заходів, важливими також є наявність конференц-залів забезпечених відповідним обладнанням.

Київська область представлена низкою заміських готельно-рекреаційних комплексів та конференц-локацій, які відповідають потребам ділового туризму:

1. Eden Resort (с. Ясногородка);
2. Дизайн-готель «Мануфактура» 4\* (с. Ходосіївка)
3. Заміський клуб «Aventurier» (с. Рожни)
4. Заміська резиденція «Kidev» (с. Чубинське)
5. Ribas rooms Bila Tserkva (м. Біла Церква) тощо [3].

Хоча ці об'єкти за масштабом поступаються київським готелям, вони забезпечують комфорт, безпеку та природне оточення, що є актуальним для сучасного ділового туризму.

Варто згадати, що відомий виставковий центр «КиївЕкспоПлаза» було перенесено за межі міста Києва і тепер він знаходиться в Бучанському районі по

Житомирській трасі. Це чудовий приклад винесення за межі столиці великих виставкових площ призначених для проведення масових заходів. Таким чином, на території Київської області існує об'єкт, який може задовольнити потреби ділових туристів у виставковій площі.

Окремо слід відзначити виставковий і конгрес центр «КиївЕкспоПлаза», перенесений до Бучанського району с. Березівка [4], а також UBI Конференц Хол «BUSINESS» у Васильківському районі, який має площу 1000 м<sup>2</sup> та здатен приймати події різного формату [5]: науково-практичні: конгреси, конференції, симпозіуми, форуми; демонстраційні: виставки, виставки-продажу, виставки-ярмарки; підсумкові: зборів акціонерів, річні засідання; інші формати бізнес-заходів. Таким чином, Київська область демонструє високий потенціал розвитку ділового туризму, що є важливим фактором для інтеграції туристичної інфраструктури регіону до європейського ринку MICE-послуг. Київська область має усі необхідні передумови для формування повноцінного ділового туристичного кластера: вигідне розташування, інфраструктурне забезпечення, заклади розміщення та сучасні виставкові простори. Регіон здатен конкурувати зі столицею у сфері MICE-туризму, а також відігравати значущу роль у просуванні туристичних послуг на європейському ринку. Це перспективний регіон для подальших інвестицій як з боку держави, так і з боку приватних інвесторів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Автомагістралі в Україні. URL: <https://sozi.com.ua/ua/avtomagistrali-v-ukraine> .
2. Бориспіль (аеропорт). URL: <https://kbp.aero/airport/about> .
3. Конференц-сервіс в Україні. URL: [https://conference-service.com.ua/confhall/search\\_res/region/1](https://conference-service.com.ua/confhall/search_res/region/1) .
4. КиївЕкспоПлаза. URL: <https://expoplaza.kiev.ua> .
5. UBI Конференц хол. URL: <https://ubi-hall.com.ua> .

**МІХО О. І.**

старший викладач кафедри спеціальних туристичних дисциплін  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**ПАСАЙЛЮК С. М.**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**РОЛЬ НПП «ГУЦУЛЬЩИНА» У ВІДНОВЛЕННІ ТУРИЗМУ ТА РЕКРЕАЦІЇ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД**

У контексті повоєнної відбудови та європейської інтеграції України надзвичайно важливою стає переоцінка ролі природно-заповідного фонду (ПЗФ) як ресурсу для сталого туризму, відновлення психоемоційного здоров'я населення та розвитку місцевих громад. На тлі значних втрат у туристичній інфраструктурі природні парки та заповідники залишаються доступними, відносно безпечними та перспективними для організації внутрішнього та екологічного туризму.

Попит на природні рекреаційні послуги в Україні зростає через потребу населення у відновленні після стресу, пов'язаного з воєнними подіями. У багатьох регіонах саме об'єкти ПЗФ виступають як осередки безпеки, екологічної рівноваги та можливостей для активного відпочинку.

Закон України «Про природно-заповідний фонд України» визначає, території та об'єкти природно-заповідного фонду, які з додержанням вимог, можуть використовуватися: у природоохоронних цілях; у науково-дослідних цілях; в оздоровчих та інших рекреаційних цілях; в освітньо-виховних цілях; для потреб моніторингу навколишнього природного середовища [4].

Положення про рекреаційну діяльність у межах територій та об'єктів природно-заповідного фонду України визначає основні види рекреаційної діяльності: організація оздоровлення, відпочинку, любительського та спортивного рибальства, різних видів туризму: дитячого, молодіжного,

сімейного, для осіб похилого віку, для осіб з інвалідністю, культурно-пізнавального, лікувально-оздоровчого, спортивного, релігійного, екологічного, сільського, підводного, гірського, пригодницького, автомобільного, самодіяльного [3].

Національні природні парки є частиною ПЗФ, цікавою туристам саме завдяки наданню широкого спектра рекреаційних послуг. Розглянемо реалізацію нормативних установ на прикладі діяльності НПП «Гуцульщина» [1].

На базі парку функціонують науково-дослідний відділ, лабораторія екологічного моніторингу, служба державної охорони, природоохоронні науково-дослідні відділення (Косівське, Старокутське, Шешорське), відділ господарсько-транспортного забезпечення та транспортного обслуговування, відділ еколого-освітньої роботи, відділ бухгалтерського обліку та звітності, відділ економіки, науково-дослідний розсадник, відділ рекреації, Маєток Святого Миколая, Центр гуцульського коня «Гуцулик». Рекреаційну функцію у парку виконують такі структурні підрозділи та відділення як Маєток Святого Миколая, Пасіка Святого Миколая, рекреаційне містечко «Шешори», відділ рекреації, Науково-просвітницький центр, центр гуцульського коня «Гуцулик», «Гуцульська світлиця», на території парку облаштовані відпочинкові зони та промарковані еколого-освітні стежки (загалом 13) та один веломаршрут.

Грантова діяльність НПП «Гуцульщина» дозволила реалізувати такі проекти як «Гуцульська світлиця – сучасна інтерпретація культурної спадщини» (2023 р.), «Україна – Національний природний парк «Гуцульщина»: неформальна освіта з акцентом на місцеві природні та культурні ресурси» (2023-2024 рр.), «Україна: національні парки доступні для людей з інвалідністю» (2024 р.), який реалізується у співпраці із Ландшафтний парк «Пуца Ромінська», Республіка Польща [1].

Рекреаційна діяльність НПП «Гуцульщина» – це переважно організація екскурсійних послуг, майстер-класів, послуги із катання на конях, послуги проживання. Парк не може надавати послуги харчування, страхування та транспортного обслуговування, оскільки це суперечить Постанові про перелік

платних послуг, які можуть надаватися установами ПЗФ [2]. За цих умов доцільним є розвиток державно-приватного партнерства, наприклад при створенні екомаршрутів, глемпінгів, центрів дозвілля. Прикладом такого партнерства в НПП «Гуцульщина» буде Центр гуцульського коня, де певні послуги буде надавати приватний підприємець, який орендує приміщення у парку. Парк тісно співпрацює із місцевою владою та прописує окремі напрями своєї туристичної діяльності у стратегіях розвитку місцевих громад.

Статичні показники доводять популярність парку серед туристів та відображають вплив пандемії (рис. 1).

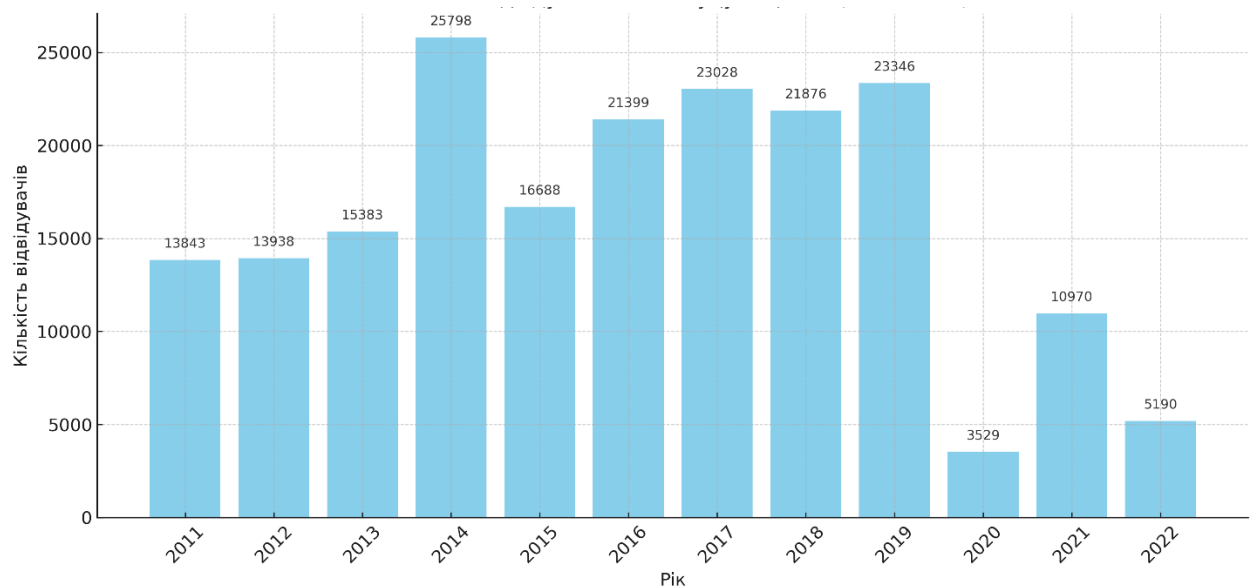


Рисунок 1. Кількість відвідувачів НПП «Гуцульщина» (2011–2022 рр.)

Джерело: надано НПП «Гуцульщина»

У повосенний період об'єкти природно-заповідного фонду можуть стати осередками не лише збереження природи, а й соціального відновлення, розвитку туризму та місцевих економік. За підтримки державної політики, євроінтеграційних програм і міжнародного партнерства, ПЗФ здатен виконати роль драйвера сталого туризму. Важливо не лише зберегти ці території, а й інтегрувати їх у загальну систему післявоєнного відновлення та європейської інтеграції України.

Для інтеграції в європейський туристичний простір Україна має:

гармонізувати законодавство щодо охорони природи та туристичної діяльності; запроваджувати державні програми підтримки внутрішнього туризму, орієнтовані на молодь, ветеранів та ВПО, з фокусом на відвідування НПП; розвивати державно-приватне партнерство у сфері надання рекреаційних послуг на територіях об'єктів ПЗФ з урахуванням визначених обмежень; проводити навчальні програми для працівників природоохоронних установ, адаптовані до стандартів ЄС у сфері екотуризму; долучатися до міжнародних мереж, зокрема Смарагдової мережі Європи.

### Список використаних джерел:

1. Гуцульщина. Національний природний парк. URL: <https://hutsulshchyna-park.in.ua>.
2. Перелік платних послуг, які можуть надаватися бюджетними установами природно-заповідного фонду. *Постанова Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2000 р. № 1913*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1913-2000-%D0%BF#Text>.
3. Положення про рекреаційну діяльність у межах територій та об'єктів природно-заповідного фонду України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1043-22#Text>.
4. Про природно-заповідний фонд України: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-12#Text>.

**ПАВЕЛЬЧУК Є. М.**

кандидат географічних наук  
завідувач кафедри спеціальних туристичних дисциплін  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**МАЛИНОВСЬКА О. Ю.**

кандидат географічних наук  
доцент кафедри спеціальних туристичних дисциплін  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**ГОТЕЛЬНИЙ БІЗНЕС УКРАЇНИ У 2021-2024 РОКАХ: КРІЗЬ  
ВИПРОБУВАННЯ ДО ВІДНОВЛЕННЯ**

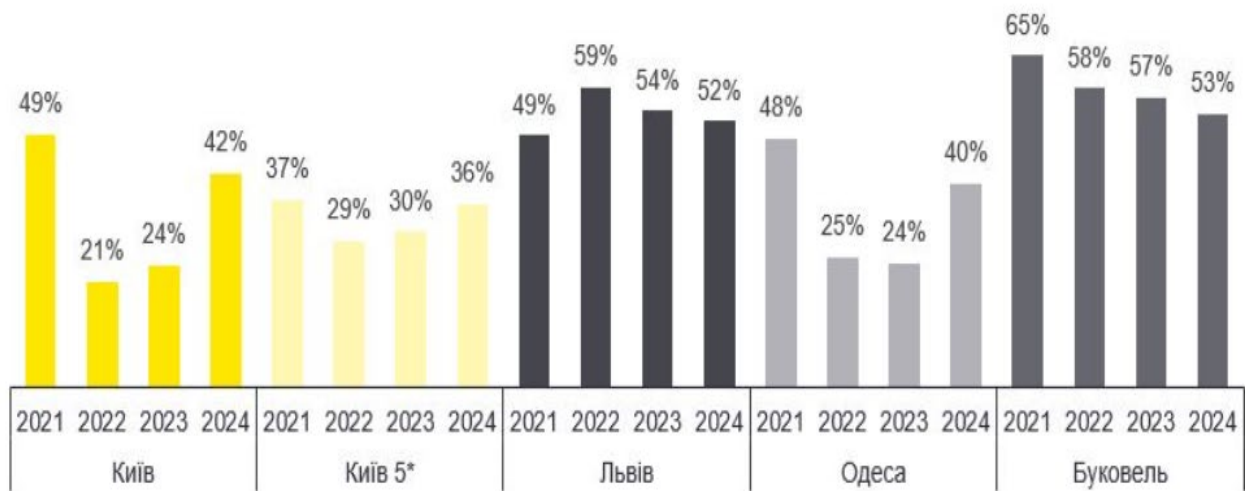
Готельний бізнес України протягом 2021-2024 років пережив значні трансформації, зумовлені як глобальною пандемією COVID-19, так і повномасштабним вторгненням Росії. Поступове відновлення після пандемії у 2021 році було перервано безпрецедентними викликами, пов'язаними з війною, що призвело до значних змін у статистичних показниках, ціновій політиці, структурі попиту та адаптаційних стратегіях. Незважаючи на численні труднощі, сектор продемонстрував стійкість, переорієнтовуючись на внутрішній туризм та розміщення внутрішньо переміщених осіб. Аналіз майбутніх перспектив вказує на потенціал зростання після закінчення війни, хоча і з певними викликами, що потребують уваги.

У середині 2024 року в Україні функціонувало 2017 готелів. При цьому загальна кількість готелів збільшилася на 9,1 %, кількість мотелів – на 10,7 %, а хостелів – на 28,7 %. Ці дані свідчать про зростання кількості закладів розміщення, особливо в сегментах готелів та хостелів, незважаючи на складні економічні та геополітичні умови. Цікаво відзначити, що починаючи з 2013 року загальна кількість колективних засобів розміщення в Україні скорочувалася, переважно за рахунок оздоровчих закладів. Однак паралельне зростання кількості готелів, мотелів та хостелів вказує на зміну структури ринку розміщення, можливо, у бік більш гнучких та традиційних готельних форматів,

які краще відповідають потребам внутрішнього попиту, що формувався під час пандемії та війни.

Щодо загального номерного фонду, то на період 2024-2026 років в Україні заплановано реалізацію щонайменше 45 нових проєктів готельно-апартаментних комплексів на 6670 номерів та 108 котеджних містечок готельного типу на 3097 будинків. Ці плани на майбутнє свідчать про очікування зростання попиту на розміщення в середньостроковій перспективі. Експерти галузі також прогнозують потенційну потребу у збільшенні існуючого номерного фонду щонайменше на 30-40 % для задоволення майбутнього попиту, особливо після закінчення війни [3].

Середня завантаженість номерного фонду в Україні в середині 2024 року стабілізувалася в діапазоні 34-38 %. Водночас окремі популярні регіони, такі як Львівська, Івано-Франківська та Закарпатська області, демонстрували значно вищі показники завантаженості, що перевищували 60-70 %. Ці дані вказують на концентрацію попиту в відносно безпечних західних областях країни. Аналіз за попередні роки показує, що в літній сезон 2023 року середня завантаженість становила 53 %, що було значно нижче, ніж у 2022 році (72 %) та 2021 році (80 %) [4, с.27-32]. Слід зазначити, що у літній сезон 2024 року спостерігалось певне відновлення завантаженості готелів Одеси, із середньою завантаженістю на рівні 40 %, порівняно з 24 % у 2023 році, що могло бути пов'язано з відкриттям пляжів в Одесі, та бажанням урізноманітнити свій відпочинок, туристам, які переважно подорожували на захід. Як не дивно, але у період війни в Україні, та фактичної відсутності в'їзного туризму, готельний сектор останні 3 роки стабільно демонструє зростаючі показники по заповненості та відрахуванням до державного бюджету. Так згідно даних Державного агентства з розвитку туризму, туристичний збір в Україні за минулий – 2024 рік зріс майже на 23 % у порівнянні з позаминулим 2023 роком, коли до бюджету областей надійшло 222 млн 618 тис. грн. У 2022 році сума турзбору по регіонах була меншою за торішню майже на 53 % – 178 млн 949 тис. грн.



*Рисунок 1. Динаміка середнього рівня заповнюваності готелів у період 9 місяців 2021-2024 рр. на готельному ринку Києва, Львова, Буковелю та Одеси (усі значення заповнюваності розраховані за січень-вересень кожного року) [5]*

До лідерів за сплатою туристичного збору увійшли місто Київ та 5 областей. Найбільше турзбору надійшло до бюджету столиці – 49 млн 182 тис. грн. У 2023 році ця сума склала 30 млн 378 тис. грн. А в 2022 році – 31 млн 474 тис. грн. Бюджет Львівської області поповнився на 47 млн 108 тис. грн. Це майже стільки, скільки надійшло до бюджету регіону у 2023 році – 46 млн 85 тис. грн. Ця сума на 14 % більша ніж у 2022 році, коли до бюджету Львівщини надійшло 41 млн 430 тис. грн турзбору.

В Івано-Франківській області сума туристичного збору зросла на 84 % – 33 млн 99 тис. грн у порівнянні з 2022 роком, коли до бюджету регіону надійшло 17 млн 956 тис. грн. У 2023 році турзбір регіону склав 20 млн 408 тис. грн.

## ТУРИСТИЧНИЙ ЗБІР ЗА 2024 РІК

ДАРТ



Рисунок 2. Динаміка надходжень туристичного збору за 2021-2024 роки [2]

Кризові періоди 2021-2024 років стали каталізатором для впровадження нових тенденцій та адаптаційних стратегій у готельному бізнесі України.

Однією з ключових стратегій стала переорієнтація на внутрішній туризм. Після зупинки міжнародного туристичного трафіку внутрішні туристи, внутрішньо переміщені особи та релоковані компанії стали основною рушійною силою для відновлення готельного сектору. У 2024 році кількість українців, які подорожували країною, навіть перевищила показники 2021 року [6].

Готелі, особливо в західних областях України, відіграли важливу роль у розміщенні внутрішньо переміщених осіб (ВПО) після початку повномасштабного вторгнення у 2022 році. У перші місяці війни заповнюваність готелів у західних регіонах зросла до 100 %, а деякі готелі навіть пропонували безкоштовне проживання для ВПО, демонструючи високий рівень соціальної відповідальності.

Крім того, готелі впроваджували й інші інноваційні стратегії для виживання та адаптації до нових умов. Це включало реструктуризацію послуг, кризовий менеджмент, адаптацію до ринкових змін та впровадження нових послуг [1.с. 31].

### Список використаних джерел:

1. Веселовська Т. Є. Вплив війни на реструктуризацію готельно-ресторанних послуг в Україні. *Академічні візії*. 2024. (31). URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1153> .
2. ДАРТ. До бюджету громад у 2024 році надійшло майже 273 млн грн туристичного збору. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/do-byudzhetu-gromad-u-2024-roci-nadiyshlo-mayzhe-273-mln-grn-turistichnogo-zboru> .
3. Жабська Є. Туристичний бум: які готелі можуть з'явитися в Україні в найближчі два роки. *Главком*. URL: <https://glavcom.ua/economics/finances/turistichnij-bum-jaki-hoteli-mozhut-zjavitisja-v-ukrajini-v-najblizhchi-dva-roki-1023810.html> .
4. Ковальчук С. Дослідження стану та тенденцій розвитку індустрії гостинності України. *Трансформаційна економіка*, (2 (07), 27-32. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-7-5>
5. Настич І. Ринок готельної нерухомості України у 2024 році: перерозподіл попиту, зростання ADR. URL: [https://propertytimes.com.ua/gostinichnaya\\_nedvizhimost/rinok\\_gotelnoyi\\_neruhomosti\\_ukrayini\\_u\\_2024\\_rotsi\\_pererozpodil\\_popitu\\_zrostannya\\_adr](https://propertytimes.com.ua/gostinichnaya_nedvizhimost/rinok_gotelnoyi_neruhomosti_ukrayini_u_2024_rotsi_pererozpodil_popitu_zrostannya_adr) .
6. Як змінилася туристична галузь під час війни. Інтерв'ю з Мар'яною Олесків. *МС.today*. 8.11.2024. URL: <https://mc.today/uk/marshruti-pam-yati-j-bilshe-podorozhej-ukrayinoyu-yak-zminilasya-turistichna-galuz-pid-chas-vijni-interv-yu-z-mar-yanoyu-oleskiv/> .

**САПЄЛКІНА З. П.**

кандидат історичних наук  
доцент кафедри іноземних мов і гуманітарних дисциплін  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**РЕЛІГІЙНИЙ СЕГМЕНТ НА РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ  
ПОСЛУГ УКРАЇНИ**

Сучасний ринок праці в Україні потребує не тільки робочих рук для відновлення економіки, зруйнованою російської агресією, а й розвитку підприємств, здатних не лише поповнити державний бюджет, а й забезпечити потребу населення в рекреації, що надзвичайно актуально в сучасних соціокультурних реаліях. Саме туристичну галузь відзначає динамізм і вмотивованість на забезпечення рекреаційних потреб. Не випадково розвиваються різні спеціалізовані напрями: пізнавальний, оздоровчий, спортивний, екстремальний та ін.

Одним із важливих напрямів розвитку туристичної галузі став релігійний туризм, особливість якого полягає в потребі забезпечення світоглядних інтенцій і духовних потреб особливо в часи екзистенційних випробувань. Саме тому на часі постала розробка концепції якісної підготовки фахівців цього напрямку туризму, а кваліфікаційні вимоги до організаторів релігійних турів вимагають особливої уваги. Організація екскурсійних турів на релігійну тематику повинна базуватися на сучасному релігієзнавстві, яке розкриває специфічні особливості релігій, а також на практичній психології, оскільки віра здатна дати поштовх людині замислитись над сенсом життя та до пошуку духовних орієнтирів. Відтак фахівці туристичної галузі повинні мати не лише загальне уявлення про те, що таке релігія, а розуміти мотиви, що спонукають людей здійснювати паломництво до святих місць, або екскурсії на релігійну тематику. Релігійний туризм спрямований на реалізацію суспільних цілей, в контексті яких присутні цінності і без проникнення в сферу сакральних ідеалів неможливо говорити про якісну підготовку релігійного туру.

Слід відзначити, що релігійний туризм диференціюється на декілька різновидів, що розрізняються метою подорожі (паломництво, екскурсійно-пізнавальний, науковий туризм та духовно-практичний).

Спільним між учасниками кожного туру є те, що для досягнення своєї мети вони здійснюють подорож, тривалістю понад 24 години, без оплачуваної діяльності, що згідно існуючого законодавства відносить їх до категорії туристів, а об'єктом кінцевої подорожі є релігійний об'єкт [1].

Суттєва відмінність прочанина від інших категорій туристів пов'язується з метою подорожі. Якщо турист-екскурсант відвідує релігійний об'єкт як атрактивно-рекреаційне явище із пізнавально-видовищною метою, що несе значну культурно-релігійну інформацію, то мета паломника значно вагоміша: він поклоняється трансцендентному (святості релігійного об'єкта). Подорож паломника є одним із виявів його віри у догми своєї релігії, свідченням його належності до певної конфесії. Не випадково організацією паломництва в Україні займаються переважно релігійні організації, які забезпечують прочан супроводом служителів сану. Такі тури передбачають обов'язкову участь у релігійних службах.

Натомість пізнавально-екскурсійний туризм на релігійну тематику не вимагає виконання культових дій, або їм відводиться другорядне значення. Саме розробка таких турів покладається на фірми-туроператорів, менеджери яких мають підготувати якісний пакет послуг. Для цього різновиду релігійного туризму екскурсія, як засіб отримання, або розширення інформації в наочному вигляді, є найважливішою складовою.

До релігійного туризму за змістовним наповненням відноситься науковий туризм з релігійної тематики. Вчені прямують до центрів монотеїстичних релігій і в країни з багатим політеїстичним минулим – в Ізраїль, Італію, Грецію, Індію, Японію, Китай. Їх цікавлять результати археологічних розкопок – артефакти (рукописи, давні предмети культу, залишки фундаментів та архітектурних форм релігійних споруд), а також участь в наукових конференціях на релігійну тематику та ін. Хоча поїздки фахівців нечисленні, але вони розширюють

географію релігійного туризму.

Ще одним різновидом релігійного туризму можна вважати духовно-практичний туризм. Це поїздки туристів з метою досягнення духовних практик країн Сходу (Індії, Китаю, Тибету, Непалу, Японії). В Індії існують системи залучення туристів до духовних практик - ашрами (центри медитації, йоги, філософії). Практики і настанови цих ашрамів часто виходять за межі індуїзму і буддизму, а тому набувають універсального характеру і можуть використовуватись людьми різного віросповідання, національності, статі, віку і професії.

Активізація релігійного життя та безвізовий режим дають можливість розвитку в Україні не тільки зовнішнього, а й внутрішнього релігійного туризму. Незважаючи на велику кількість релігійних громад і об'єднань в Україні, за винятком окремих міжконфесійних конфліктів, спровокованих агентами кремля з московського патріархату, в цілому мирно співіснують різні релігії. У багатьох населених пунктах поруч з православними церквами стоять католицькі костели, протестантські кірхи, синагоги і мечеті, що свідчить про релігійну толерантність, що існувала на наших землях здавна, як шанобливе співжиття.

Згідно із статтею 13 Закону України «Про національні меншини (спільноти) в Україні» Державна політика у сфері національних меншин (спільнот) базується на принципах: «забезпечення вільної реалізації особами, які належать до національних меншин (спільнот), їхніх прав та інтересів для збереження і розвитку їхньої етнічної, культурної, мовної та релігійної самобутності» [2]. Так, у багатьох містах України сформувалися численні громадські організації, діяльність яких спрямована на відродження етнічних культурних і духовних традицій та максимальну реалізацію творчого потенціалу. Для прикладу, одним з найбільших центрів єврейського паломництва поза Ізраїлем є місто Умань, яке щорічно (навіть в умовах війни) відвідують декілька десятків тисяч паломників з усіх континентів. Місцева влада, відповідно до Указу Президента України від 7.06.94 [3] створила історичний культурний центр брацлавських хасидів, а на замовлення Всесвітньої ради брацлавських хасидів побудувала тут одну з

найбільших в Європі синагог.

З викладеного вище можна зробити висновок, що релігійний туризм в Україні є перспективним напрямом, оскільки його могутній духовний імпульс здатен заповнити вакуум, спричинений спустошенням, людськими і матеріальними втратами, які понесла Україна в ході жорстокої і несправедливої російсько-української війни.

#### **Список використаних джерел:**

1. Закон України Про туризм – Розділ I, ст. 1. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>.
2. Закон України Про національні меншини (спільноти) в Україні – Розділ III, ст. 13. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2827-20#Text>.
3. Указ Президента України Про створення Історико-культурного центру в місті Умані Черкаської області (№ 283/94 від 7 червня 1994 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/283/94#Text>.

**СОКОЛ Т. Г.**

кандидат педагогічних наук, доцент  
доцент кафедри спеціальних туристичних дисциплін  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**ТЕРИТОРІАЛЬНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ РОЗВИТКУ  
ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Туризм відіграє важливу роль у соціально-економічному розвитку держави. Він є одним із важелів зростання інвестиційної привабливості країни, збереження її культурної спадщини та раціонального використання природних та антропогенних ресурсів. Для України, яка перебуває в умовах масштабних територіальних трансформацій, зумовлених як зовнішніми так і внутрішніми чинниками, якими нині є збройний конфлікт, зміна адміністративно-територіального устрою, децентралізація, питання збереження та подальшого розвитку туризму набуває особливої актуальності.

Територіальні трансформації суттєво вплинули на просторову організацію туристичного ринку. Змінюються традиційні маршрути, структура туристичних потоків, характер використання туристичних ресурсів та інфраструктурного забезпечення галузі. До 2019 року туристична галузь України була орієнтована переважно на виїзний туризм, проте пандемія COVID-19 та російська збройна агресія 2022 року змінили ситуацію на туристичному ринку, обмеживши можливості розвитку міжнародного туризму і змусивши зосередитися на розвитку внутрішнього туризму [1].

Готельна індустрія України зазнала значних втрат через руйнування готельних підприємств, зокрема в прифронтових і окупованих районах, перепрофілювання готелів під житло для тимчасово переміщених осіб, відтік кваліфікованих кадрів. Але в той же час активізується будівництво нових готельних комплексів, садіб зеленого туризму, оновлення доріг та розвиток транспортної логістики у відносно безпечних регіонах.

Військові дії та окупація частини територій країни істотно змінили

туристичну карту України. Багато традиційних туристичних локацій стали недоступними або непридатними для відвідування. Найбільше постраждали від відсутності туристичних потоків та інвестицій східні регіони, які зазнали найбільше руйнувань. Одна тільки анексія Криму призвела до втрати третини рекреаційно-туристичного потенціалу, адже Крим був одним з найпривабливіших рекреаційних регіонів як серед іноземних, так і серед внутрішніх туристів [2]. Втрата східних територій, небезпечна ситуація в регіонах курортного туризму – на Одещині, Миколаївщині, в частково окупованих Запорізькій та Херсонській областях призвели до зміщення основного потоку внутрішніх туристів у центральні, західні та північні області. Зокрема, Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська області зазнали підвищеного туристичного навантаження, що позитивно вплинуло на розвиток локальних економік, але й викликало небажані зміни в екології та сервісній інфраструктурі регіонів.

Війна різко негативно вплинула на розвиток туризму в Україні, але водночас сприяла розвитку альтернативних форм туризму, розширенню географії внутрішнього туризму, залученню місцевих громад у туристичну економіку, стимулювала до пошуку нових видів туристичних подорожей, зокрема, в доступних і менш небезпечних регіонах і локаціях. В українських туристів набувають популярності короткотривалі бюджетні подорожі до раніш маловідомих і менш населених районів.

В рамках місцевих громад організуються короткотривалі авторські тури з унікальними інтерактивними програмами. Переважна більшість таких турів – це одноденні тури-екскурсії, вартість яких коливається в межах 600 – 2000 гривень і які доступні бюджетним туристам-екскурсантам. Програми, що пропонуються, відповідають різним видам туризму, але в деяких випадках – превалює один домінуючий мотив. Серед цих авторських турів-екскурсій є такі, які визнані Всесвітньою туристичною організацією пріоритетними трендами (екотуризм, гастротуризм, іпотерапія тощо) [3]. Такі тури стають все більш популярними на Київщині, Чернігівщині, Полтавщині, на Закарпатті та в інших регіонах

центральної, північної та західної України.

Значні психічні навантаження, які нині відчувають українці, спричинили зростання популярності ретрит-туризму. як виду туризму, що включає поїздки у віддалені місця, де можна усамітнитися і насолоджуватися тишею і спокоєм, а також практикувати різні види духовного розвитку, такі як медитація, йога та інші [4]. На сьогоднішній день організація таких турів активно відбувається в Карпатському регіоні.

Територіальні трансформації також активізували міжрегіональну конкуренцію за увагу туристів. Регіональні структури вкладають кошти у брендинг територій, активно просувають власні туристичні продукти, що стимулює розвиток креативних форм туризму, таких як гастрономічний, сільський-зелений, історичний, екотуризм, подієвий та інші.

В умовах війни та територіальних трансформацій постає необхідність адаптації туристичної сфери до нового просторового контексту, творчого підходу до формування нового туристичного обличчя країни. Розвитку туризму в нових регіонах сприятиме розбудова інфраструктури та розширення мережі туристичних маршрутів на територіях, що не постраждали від конфлікту, таких як західні та центральні області України. Водночас, у повоєнний час постане потреба у розробці планів відновлення туристичних напрямків також у прифронтових і деокупованих зонах, що зумовить необхідність вкладати ресурси в розвиток місцевих туристичних маршрутів, промоцію та маркетинг малих міст і сіл, які раніше не були популярними у туристів.

Таким чином, сучасний етап розвитку туризму в Україні характеризується пошуком нових моделей функціонування туристичного ринку в умовах зміненої територіальної структури та оновленням підходів до управління туристичними ресурсами. В умовах нових реалій зростає необхідність гнучкості у плануванні туристичних територій. Нині як ніколи раніше просторове планування туризму має враховувати не лише рекреаційний потенціал, а й безпекові, логістичні та соціальні чинники. Адаптація та відновлення туризму в Україні – це багатоаспектний і багатофакторний процес, що вимагає комплексного підходу

на рівні державної політики, місцевих органів влади та туристичного бізнесу.

### Список використаних джерел:

1. Габчак Н. Вплив російсько-української війни на туризм України та шляхи його відновлення. *Трансформація туристично-рекреаційної сфери в Україні: виклики війни, глобальні зміни та інноваційні рішення* : колективна монографія / за заг. ред. Г. В. Машіки, Н. Ф. Габчак. Ужгород : Вид-во УжНУ «Говерла», 2025. С. 67. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua> ›
2. Дорошенко В. Перспективи розвитку туризму в Україні: наслідки війни. Туризм в Україні: виклики та відновлення. *Зб. матеріалів Міжнародного туристичного форуму*, Київський національний економічний університеті імені Вадима Гетьмана, м. Київ, 21–22 березня 2023 року. К. : КНЕУ, 2023. С. 7. URL: [https://kneu.edu.ua/userfiles/Department\\_of\\_Administration](https://kneu.edu.ua/userfiles/Department_of_Administration)
3. Сокол Т., Щука Г., Мелесик С. Авторські тури як перспективний різновид і важливий чинник розбудови внутрішнього туризму в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. (72). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5667> .
4. Шамара І. М., Гапоненко Г. І., Євтушенко О. В., Виговський Т. А. Перспективи розвитку ретрит-туризму в Україні. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2024. № 19. С. 112–122.

## **СЕКЦІЯ 4**

# **ГУМАНІТАРНІ ТА ЛІНГВОДИДАКТИЧНІ ПАРАДИГМИ В ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСАХ СУЧАСНОСТІ**

**КОВАЛЕНКО С. Д.**

кандидат історичних наук,  
старший науковий співробітник,  
доцент кафедри іноземних мов та  
гуманітарних дисциплін  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

### **РИНОК ПРАЦІ В УМОВАХ ДЕМОГРАФІЧНИХ ЗМІН: СТРАТЕГІЯ ІНТЕГРАЦІЇ ВРАЗЛИВОЇ ГРУПИ СТАРШОГО ВІКУ**

У багатьох країнах світу, включаючи Україну, спостерігається старіння населення. Зниження рівня народжуваності та збільшення тривалості життя призводять до зростання частки людей старшого віку в суспільстві. За прогнозами, до 2050 року майже третина населення України буде старше 60 років [1].

Залучення людей старшого віку до активної трудової діяльності має важливе значення для економіки. Вони володіють значним професійним досвідом та навичками, які можуть сприяти підвищенню продуктивності праці. Крім того, їхня зайнятість допомагає зменшити навантаження на пенсійну систему та сприяє соціальній стабільності.

Люди старшого віку стикаються з низкою перешкод на ринку праці, включаючи вікову дискримінацію, недостатню цифрову грамотність та обмежені можливості для перекваліфікації. Виникає необхідність їхньої інтеграції у ринок праці [2].

Для подолання цих викликів необхідно розробляти та впроваджувати політику, спрямовану на підтримку зайнятості людей старшого віку, включаючи

програми перекваліфікації, боротьбу з віковою дискримінацією та створення гнучких умов праці.

По-перше, вікова дискримінація залишається поширеним явищем на українському ринку праці. Незважаючи на законодавчу заборону, багато роботодавців віддають перевагу молодшим кандидатам, вважаючи, що вони більш адаптивні та технологічно підковані. За даними опитувань, у 2022 році кожен третій працівник віком від 40 років стикався з труднощами при пошуку роботи [3].

По-друге, швидкий розвиток технологій створює перепони для працівників старшого віку, які можуть відчувати брак необхідних цифрових навичок. Це обмежує їхні можливості працевлаштування та кар'єрного зростання. Впровадження програм із підвищення цифрової грамотності є необхідним кроком для подолання цього бар'єру.

Також програми перекваліфікації часто не враховують специфічні потреби людей старшого віку. Брак таких ініціатив зменшує шанси старших працівників на успішну інтеграцію в нові професійні сфери. Розробка спеціалізованих навчальних курсів, орієнтованих на цю вікову групу, сприятиме підвищенню їхньої конкурентоспроможності на ринку праці.

Серед працівників старшого віку негативно впливають на їхнє працевлаштування поширені упередження про знижену продуктивність роботи, відсутність гнучкості та небажання вчитися новому. Однак дослідження показують, що такі працівники часто демонструють високу відданість роботі, меншу кількість прогулів та значний професійний досвід [4].

Подолання низки вище зазначених проблем вимагає комплексного підходу, що включає зміну суспільних стереотипів, впровадження державних програм підтримки та активну участь роботодавців у створенні ринку праці для людей старшого віку.

У сучасних умовах українського ринку праці працівники старшого віку стають все більш цінними для роботодавців. Розгляньмо основні переваги цієї вікової категорії:

*Висока відповідальність, досвід та професійні навички.* Працівники старшого віку мають значний професійний досвід, накопичений протягом багатьох років роботи. Їхні навички та знання часто є унікальними та незамінними. Крім того, вони відзначаються високим рівнем відповідальності та дисципліни, що позитивно впливає на якість виконуваної роботи. Демографічні зміни в Україні підкреслюють важливість залучення таких фахівців для успіху країни та добробуту суспільства [5].

*Лояльність до роботодавця та низька плинність кадрів.* Працівники старшого віку демонструють високу лояльність до своїх роботодавців, що виявляється у тривалому періоді роботи на одному місці та низькому рівні плинності кадрів. Це дозволяє компаніям зменшити витрати на підбір та навчання нових співробітників, а також сприяє стабільності та згуртованості колективу. Роботодавці в Україні все частіше цінують такі якості у працівниках старшого віку [6].

*Можливість наставництва та передача знань молодим спеціалістам.* Працівники старшого віку можуть виконувати роль наставників для молодших колег, передаючи їм свої знання та професійні навички. Це сприяє швидшій адаптації нових співробітників, підвищенню їхньої кваліфікації та збереженню корпоративної культури. Досвідчені працівники готові ділитися своїм багаторічним досвідом у різних сферах, що є цінним ресурсом для компаній [7].

Залучення працівників старшого віку на ринку праці України є стратегічно важливим кроком для розвитку економіки та підтримки соціальної стабільності. Їхній досвід, відповідальність, лояльність та здатність до наставництва роблять їх незамінними членами будь-якого колективу. Роботодавцям варто враховувати ці переваги при формуванні кадрової політики та сприяти створенню комфортного робочого середовища для працівників різних вікових категорій.

Одним із головних інструментів, які можуть допомогти вирішити проблему інтеграції людей старшого віку на ринок праці, є державні програми, що сприяють працевлаштуванню цієї категорії громадян. Такі програми можуть включати субсидії роботодавцям для створення робочих місць для людей

старшого віку, податкові пільги, спеціальні соціальні виплати та консультативну підтримку з питання адаптації на робочому місці.

Корпоративний сектор також має важливу роль у вирішенні цієї проблеми. Компанії можуть розробляти спеціальні програми, спрямовані на підтримку працівників старшого віку. Це можуть бути тренінги, які допомагають адаптуватися до змінюваних технологій і вимог, політики наставництва, коли досвідчені працівники передають свої знання молодшим колегам, а також створення можливостей для гнучкого графіка роботи тощо. Такі ініціативи дозволяють не тільки підтримати людей старшого віку, але й підвищити ефективність роботи та взаємодію між різними поколіннями працівників [8].

Одним із найбільш ефективних шляхів інтеграції людей старшого віку є надання можливостей для перекваліфікації та безперервного навчання. Освітні програми, які орієнтовані на старших працівників, можуть включати онлайн-курси, тренінги, семінари та інші формати навчання, що дозволяють оновлювати та вдосконалювати професійні навички. Це важливо, оскільки технології та ринки праці швидко змінюються, і підтримка постійного навчання допомагає людям старшого віку адаптуватися до нових вимог і залишатись конкурентоспроможними на ринку праці.

Ще одним важливим кроком для інтеграції людей старшого віку є забезпечення гнучких умов праці. Часткова зайнятість, дистанційна робота та адаптивні графіки дозволяють їм зберегти активність на ринку праці. Такі умови дають можливість зберігати робочий статус, не відчуваючи перевантаження, що сприяє збереженню здоров'я та підвищенню якості життя працівників [9].

Проблема інтеграції людей старшого віку на ринок праці є важливою для багатьох країн світу. Успішна політика підтримки зайнятості цієї категорії працівників допомагає зберігати їх активність, забезпечує соціальну та економічну стабільність. Різні країни (Німеччина, США, Японія, Південна Корея, Сінгапур, Швеція, Нідерланди, Фінляндія та ін.) мають власні підходи до цієї проблеми, залежно від економічних умов, соціальної політики та культурних традицій.

Таким чином, інтеграція людей старшого віку на ринок праці є не лише питанням соціальної справедливості, а й стратегічною необхідністю. У сучасних умовах демографічного старіння важливо не втрачати цінний трудовий і життєвий досвід людей старшого віку. Їхня активна участь у трудовій діяльності зменшує тиск на пенсійну систему, сприяє економічному зростанню та дає змогу передавати знання молодшому поколінню. Щоб реалізувати цей потенціал, потрібно усувати бар'єри до працевлаштування, змінювати стереотипи щодо віку та створювати гнучкі умови зайнятості.

### Список використаних джерел:

1. Україна старіє : головні виклики для ринку праці. *Конкурент : інформ. агентство*. 2019. 19 квітня. URL : [https://voxukraine.org/connector/ukrayina-stariye-golovni-vikliki-dlya-rinku-pratsi?utm\\_source=chatgpt.com](https://voxukraine.org/connector/ukrayina-stariye-golovni-vikliki-dlya-rinku-pratsi?utm_source=chatgpt.com). (дата звернення : 29.03.2025).
2. Чи актуальне на сьогодні дослідження трудової дискримінації людей старшого віку? *Харківський інститут соціальних досліджень : офіц. сайт*. URL: [https://khisr.kharkov.ua/chy-aktual-ne-na-s-ohodni-doslidzhennia-trudovoi-dyskryminatsii-liudey-starshoho-viku/?utm\\_source=chatgpt.com](https://khisr.kharkov.ua/chy-aktual-ne-na-s-ohodni-doslidzhennia-trudovoi-dyskryminatsii-liudey-starshoho-viku/?utm_source=chatgpt.com). (дата звернення : 29.03.2025).
3. В Україні високі показники дискримінації за віком на ринку праці. *Му.ua: інформ. портал*. 2024. 5 лютого. URL : [https://my.ua/uk/news/cluster/2024-02-05-v-ukrayini-visoki-pokazniki-diskriminatsiyi-za-vikom-na-rinku-pratsi?utm\\_source=chatgpt.com](https://my.ua/uk/news/cluster/2024-02-05-v-ukrayini-visoki-pokazniki-diskriminatsiyi-za-vikom-na-rinku-pratsi?utm_source=chatgpt.com). (дата звернення : 29.03.2025).
4. Коваль О. Потенціал літніх людей на ринку праці та інструменти їх залучення. *НІСД: офіц. сайт*. 2023. 13 листопада. URL : [https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/potentsial-litnikh-lyudey-na-rynku-pratsi-ta-instrumenty-yikh-zaluchennya?utm\\_source=chatgpt.com](https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/potentsial-litnikh-lyudey-na-rynku-pratsi-ta-instrumenty-yikh-zaluchennya?utm_source=chatgpt.com). (дата звернення : 31.03.2025).
5. Процюк Н. Переваги досвіду. Чому працівники старшого покоління важливі для вашого бізнесу. *AIN.UA – популярний український онлайн-журнал, присвячений IT-бізнесу, стартапам та підприємництву*. 2024. 20 березня. URL :

[https://ain.ua/2024/03/20/perevagy-dosvidu-kolonka/?utm\\_source=chatgpt.com](https://ain.ua/2024/03/20/perevagy-dosvidu-kolonka/?utm_source=chatgpt.com).

(дата звернення : 31.03.2025).

6. Герцева Д. В Україні зріс попит на спеціалістів старшого віку: в якій сфері та чому виник дефіцит кадрів. *Oboz.ua*. 2024. 25 липня. URL : <https://www.obozrevatel.com/ukr/ekonomika-glavnaya/economy/v-ukraini-zris-popit-na-spetsialistiv-starshogo-viku-v-yakij-sferi-ta-chomu-vinik-defitsit-kadriv.htm>. (дата звернення : 30.04.2025).

7. Лукавенко К. Пенсіонери захоплюють ринок праці: чому стареньких охоче беруть на роботу. *Знай.UA*. 2024. 17 грудня. URL : [https://zk.znaj.ua/500663-pensioneri-zahoplyuyut-rinok-praci-chomu-starenkih-ohoche-berut-na-robotu?utm\\_source=chatgpt.com](https://zk.znaj.ua/500663-pensioneri-zahoplyuyut-rinok-praci-chomu-starenkih-ohoche-berut-na-robotu?utm_source=chatgpt.com). (дата звернення : 30.04.2025).

8. Романова І. В. Проблеми та шляхи вирішення зайнятості осіб передпенсійного віку в Україні. *Журнал соціальної політики*. 2020. № 3. С. 112-120.

9. Гордієнко О. С. Корпоративна соціальна відповідальність та вікова інклюзія на ринку праці. *Праця та зайнятість в Україні*. 2021. № 7, С. 45-50.

**ЛПКАН О. С.**

сценаристка  
м. Київ

## **ВИМОГИ ДО КОМПЕТЕНЦІЙ СУЧАСНИХ СЦЕНАРИСТІВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ АУДІОВІЗУАЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ І РОЗБУДОВИ ПОВОЄННОЇ УКРАЇНИ**

У добу незчисленної кількості стрімінгових сервісів, вертикального відео і глядацької переваги сучасний сценарист більше не може бути лише автором простих текстів. Передусім він має розширювати обрії власної професійної майстерності, зосереджуючись на системних параметрах сучасного сценарного мистецтва. Це вимагає від сучасних сценаристів мати знання і навички не лише з драматургії та психології, а й бути стратегом та аналітиком, володіючи знаннями щодо режисерської майстерності [1]; часом – вправним та розумним продавцем. Сучасний автор сценаріїв більше не обмежується виконанням суто літературної та драматургічної функції – він стає безпосереднім суб'єктом складного креативно-виробничого процесу, що поєднує інженерію сюжету, маркетингове мислення і здатність до стратегічного планування, поєднані із впровадженням необхідних сюжетних ліній: патерни поведінки, наративи, сенси розвитку та державотворення повоєнної України.

Адже попри драматургійний талант, знання структури різноманітних сценаріїв та вірального контенту, слід визнати нову реальність: депрофесіоналізація сценарної майстерності компенсується широким застосуванням алгоритмів штучного інтелекту, орієнтацією не на якість і глибину сценаріїв, відповідність сюжетних ліній, а передусім на емоції та уподобання реального платоспроможного споживача, який платить кошти за перегляди, підписки на стрімінгові сервіси, передивляється рекламу тощо. Це докорінно трансформує роль сценариста фактично як архітектора сучасних соціальних систем, підвищує його відповідальність за якість контенту.

Відтак, якщо раніше конкуренція відбувалася у розрізі якості сценаріїв, кількості тригерів, поворотних моментів, глибини психологічних ліній головних

героїв, чіткості та синхронізації арки героїв протягом усього, наприклад серіалу, то наразі формується новий критерій якості сценаріїв: *монетизована увага глядача*. Через це, конкуренція набирає шалених обертів, що вимагає зміщення акцентів на підготовці сучасних українських сценаристів, а відтак і зміни парадигми їхньої підготовки.

Ще однією примітною рисою українського кінематографу виступає нехтування сценаристами, приділення увагу режисерам і продюсерам. Сценаристи немов тіні, перебувають за лаштунками як знімального процесу, так і потім за лаштунками уваги глядачів, і поза постпродакшеном, а також роялті. Але без сценаріїв будь-яка режисура втрачає сенс і є беззмисловою.

Звичайно, ми цінуємо діяльність і розуміємо значущість творчості видатних українських режисерів та продюсерів [2-3]. Однак не лише режисери та продюсери є суб'єктами знімального процесу [4]. Тож і фокус наукової уваги нарешті має бути повернуто до сценаристів [5]. Настав час звернутися обличчям до обличчя та розуму сценаристів, час цінувати та розуміти значення та вагу їхньої творчої копіткої праці. Поза цим ми і надалі будемо лише чути про фільми: «від режисерів...», а не фільми: «від сценаристів...».

Наразі із розвитком високих технологій штучного інтелекту, знімальний процес дедалі більше переходитиме у цифрову добу, артхаусне кіно витіснятиме жанрове. Тож, з урахуванням викладеного, ґрунтуючись на власному сценарному досвіді, викладу наукову позицію щодо окремих, на мою думку, найбільш важливих компетенцій, якими мають володіти сучасні сценаристи.

**1. Розуміння формату – ключ до виживання в епоху цифровізації аудіовізуального контенту.** Сучасний сценарист має чітко орієнтуватися в тому форматі, в якому він працює: чи це повний метр, чи це вертикальний серіал, телевізійна драма чи документальний цикл, або лавбастер на стримінгових платформах. Умовно традиційні формати (повнометражний фільм, телесеріал) сьогодні співіснують із новими – короткими вертикальними серіями, web-драмами, інтерактивними іграми та трансмедійними проєктами. Згідно з моїми спостереженнями понад 60 % глядачів віком 18–34 років споживають контент у

форматі до 2 хвилин. Це зумовлює потребу сценариста оперувати різними як жанровими структурами, так і наративами: від трьохактної класики до TikTok-сценаріїв з гачком вже у перші 3 секунди. Форматна гнучкість і розуміння специфіки платформи (YouTube Shorts, MyDrama, Netflix, AR-інтерфейси) – є сьогодні, на моє глибоке переконання і практичний досвід, базовою компетенцією. Реалізація цієї компетенції – іманентна риса нової ери – **ери сценаристів**. Адже наразі функціонують різноманітні формати – відповідні ним види драматургії, структури сцен і навіть способи утримання уваги. Якщо раніше вважалося, що «історія – понад усе», то сьогодні – «історія + формат = є усе». Тож формулюю висновок: *зміна форматної парадигми детермінує необхідність мультимодального мислення та підготовки сучасного сценариста*.

**2. Креативність, підсилена структурою.** З урахуванням наведеного вище наразі стверджуємо, що добре написана історія – це не безперервний потік шаленого натхнення, а майстерно та професійно спроектована конструкція, я б навіть сказала чіткий і структурований алгоритм. Наразі сучасний сценарист має вміти обов'язково працювати з трьохактною структурою, сюжетними поворотами, точками напруги, героями, що трансформуються, та діалогами, які є не просто природними (бо природа людини з часом змінюється), а й передусім – функціональними.

Сценарист має вміти професійно впливати на емоції глядача через раціонально сконструйовану модель сугестії. Відтак сценарист – це серйозна, інтелектуально-творча робота, що полягає у дисциплінованому, систематичному вдосконаленні професійної майстерності відповідно до потреб глядача з метою якнайефективнішого впливу на їхні емоції та поведінку.

Саме тому до сучасних компетенцій я включаю володіння інструментами *драматургічного моделювання*: логічна побудова арки героя, функціональна сцена, тригер, точка кульмінації, експозиція та резонансна репліка. Підхід до сценарію як до «коду поведінки персонажа в системі змін» уможливорює створювати ефективні, аналітично вивірені драматургічні наративи, які витримують конкуренцію в умовах короткого глядацького фокусу і сприяють

утриманню уваги з подальшим утягненням до сюжетної лінії та сценарію. Отже сучасний сценарист має володіти *аналітичною креативністю, яка увиразнюється через поєднання інтуїції та структури сценарію.*

**3. Мислення глядача.** Сучасний сценарист має ставити собі низку запитань: чи буде ця сцена переглянута до кінця; чи варто тут додати гачок; чи не вимкне глядач канал після 20 секунди перегляду. На ці запитання він має швидко уміти знаходити відповіді, тому що психологія уваги є не менш важливою за драматургію. Згідно з нейроестетичними дослідженнями, сучасна глядацька увага має сталу тенденцію до фрагментації – середня тривалість залучення скоротилася до 8–12 секунд, а за моїми особистими аналітичними спостереженнями вона лише дедалі скорочуватиметься. Це ставить перед сучасними сценаристами складне завдання щодо роботи із *когнітивним фокусом*: створювати відповідні гачки, розміщувати наративні «якорі», вміти генерувати перцептивну напругу в рамках загальної стратегії перманентного емоційного напруження. Ще одна компетенція в рамках окресленого: *етична грамотність сценариста*. Адже теми гендеру, війни, будь-яких травм та дискримінації вимагають від сценариста особливою чутливості, дослідницької точності та уникнення спрощених кліше, врахуванням національних традицій, релевантних чітко визначеній цільовій аудиторії. Отже сучасний сценарист має володіти *психологією утримання уваги та емпатійною чутливістю.*

**4. Гнучкість і відкритість до правок.** Робота сценариста – це постійний творчий діалог: з тімлідом, редактором, шоуранером, режисером, продюсером. На власному досвіді відзначу, що діалог цей інколи може бути болючим, адже режисери не завжди розуміють зміст сюжетних ліній, однак вони бачать наступні етапи передусім зйомок, тому їхні пропозиції мають інтерпретуватися в якості покращання сприйняття глядачами кінопродукту. Тож це вимагає від сучасних сценаристів уміння чути й адаптувати текст сценарію, але й, за необхідності, відстоювати власну позицію. Сучасний сценарист має володіти комунікативною гнучкістю та адаптивністю, умінням обґрунтовувати рішення, при цьому залишаючись відкритим до конструктивної критики.

Сучасний сценарист – не лише натхненний оповідач захоплюючої історії, а й безпосередній суб'єкт виробничого циклу. Від нього очікується технічна грамотність: вміння працювати у спеціалізованому програмному забезпеченні (Final Draft, Celtx, WriterDuet), дотримуватись форматування, писати сцену з урахуванням режисерських і продюсерських параметрів. Також сценарист має володіти категоріями бюджетування, таймінгу, логістики зйомки, бути компетентним у процесах препродакшну і пітчінгу. У світі пітчінгів, заявок і концептів сценарист має бути не лише автором, а й комунікатором: уміти сформулювати logline, синопсис, зробити слайд-дек, коротко презентувати історію й захопити співрозмовника за 30 секунд. Усе це вже є частиною сценарної майстерності. Адже, сучасний сценарист, це *шоуранер* – головний сценарист і виконавчий продюсер серіалу, який може бути автором ідеї серіалу і відповідно ухвалює найбільш важливі рішення щодо: кастингу, місця зйомок, а також затверджує фінальні серії на етапі постпродакшону.

**5. Знання реалій і сучасних тем.** Індустрія кіномистецтва дедалі більше працює з соціально чутливими темами: війна, ідентичність, травма, етика. Відтак сценарист повинен бути поінформованим, свідомим і точним у тому, як і в якому форматі він говорить на ці теми. За іншого випадку легко втратити як глядача, так і замовника. Отже, сучасний сценарист – це фахівець широкого профілю. Той, хто поєднує художнє бачення з аналітичним мисленням, здатний адаптуватися до запитів різноманітних платформ, бути командним гравцем і водночас залишатись оригінальним автором із унікальним авторським контентом, особливо в добу повсюдного запровадження алгоритмів штучного інтелекту. І саме такі – мають шанс залишитися на плаву.

**Висновок.** У межах даної статті відбулася репрезентація формалізації актуальних вимог до професійної компетентності сценариста в умовах парадигмальної трансформації сценарного мистецтва і творчості в цілому в умовах цифровізації візуального контенту. Окреслені компетенції уможливають розширити палітру серіальних жанрів, балансуючи із артхаусним кіно, зацікавити міжнародні аудиторії національним оригінальним аудіовізуальним

контентом, національним кінопродуктом, змінити ставлення до пітчінгу, а також прогнозувати рейтинги, впливати на глядацькі рейтинги, врешті-решт – сформуванню нову концепцію сценарної майстерності, нові не лише мистецтвознавчі сенси та наративи, а й концепти культуротворення повоєнної України. Професія сценариста у XXI столітті набуває міждисциплінарного характеру. Це – симбіоз творчої інтуїції, структурного аналізу, технічної підготовки та комунікативних навичок. Успішний сценарист – це не лише автор, а й менеджер історії в екосистемі платформи, глядача та виробника. Надалі, підвищення професійних стандартів сценаристів вимагатиме постійного оновлення знань, емоційної зрілості та стратегічного бачення.

### Список використаних джерел:

1. Горпенко В. Г. Архітектоніка фільму : Кадр. Монтаж. Фільм : Питання режисерської майстерності. Київ : ДІТМ, 1997. 231 с.
2. Луговський В., Параджанов С. Тіні забутих предків : розкадровки / С. Параджанов, В. Луговський Невідомий маестро [Бібліотека журналу «КіноТеатр»]. Київ : Видавничий дім «КМ Academia», 1998. 171 с.
3. Корогодський Р. Рік життя біля джерела натхнення. *Сергій Параджанов. Злет. Трагедія. Вічність: твори, листи, документи архівів, спогади, статті, фотографії* / упоряд. Р. М. Коргородський, С. І. Щербатюк]. Київ : Спалах ЛТД, 1994. 280 с.
4. Мусієнко-Фортунська О. Продюсер і режисер: співтворчість чи конкуренція? *Науковий вісник Київського національного університету театру, кіно і телебачення ім. І.К. Карпенка-Карого*. 2011. Вип. 9. С. 142–149.
5. Ліпкан О. С. Вплив сучасного сценарного мистецтва на формування суспільної свідомості. *Проблеми реалізації прав, свобод і законних інтересів суб'єктів права в Україні : матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції* (8 жовтня 2024 р., м. Київ, КНУТД) / відп. ред. А. Ю. Олійник, Ю. В. Оніщик. Київ : КНУТД, 2024. С. 250–256.

**ОРЕЛ О. О.**

старший викладач

Академія праці, соціальних відносин і туризму

м. Київ

## **FEATURES OF THE IMPLEMENTATION OF THE LEXICAL APPROACH IN TEACHING FOREIGN LANGUAGES TO STUDENTS OF NON- PHILOLOGICAL SPECIALITIES**

The article explores the implementation of the lexical approach in teaching foreign languages to students of non-philological specialities. It examines the theoretical foundations of the approach, its practical applications, and the specific considerations when applied to learners outside the field of philology. The study highlights the benefits and challenges of adopting the lexical methodology in diverse educational contexts.

In the realm of foreign language education, the lexical approach has emerged as a significant methodology emphasizing the importance of vocabulary and lexical chunks over traditional grammar instruction. For students of non-philological specialities, who often require practical language skills for specific purposes, the lexical approach offers a tailored pathway to language proficiency.

The lexical approach, introduced by Michael Lewis in 1993, posits that language is composed of lexical chunks (fixed or semi-fixed expressions) that are fundamental to communication. Lewis argued that “language consists of grammaticalized lexis, not lexicalized grammar,” suggesting that understanding and using these chunks is more crucial than mastering grammatical rules. This perspective aligns with cognitive theories of language acquisition, which emphasize the role of memory and pattern recognition in learning. By focusing on commonly used phrases and collocations. Learners can develop fluency and comprehension more effectively.

Implementing the lexical approach for non-philological students involves several strategies. In particular, emphasis on collocations and fixed expressions. Teaching students to recognize and use common word pairings enhances their communicative competence. The next is use of authentic materials: incorporating real-life texts and

dialogues helps learners understand language usage in context. Still important to note integration of technology: utilizing language learning software and online resources can provide exposure to a wide range of lexical chunks. These methods cater to the specific needs of non-philological students, who often seek immediate applicability of language skills in their respective fields.

Adopting the lexical approach offers several advantages. Among which are the followings: enhanced fluency, by learning chunks of language, students can produce speech more naturally and quickly; improved comprehension, recognizing common phrases aids in understanding spoken and written texts; contextual learning, focusing on language in context helps learners grasp nuances and appropriate usage. These benefits are particularly pertinent for non-philological students, whose language needs are often functional and context-specific.

It should be mentioned that there are some challenges and considerations. The lexical approach presents certain challenges, namely, curriculum design: developing materials that focus on lexical chunks requires careful planning and resources; assessment difficulties: evaluating students' mastery of lexical items can be more complex than testing grammar skills; teacher training: educators need to be adequately trained to implement this methodology in various educational settings.

To summarize the aforementioned, it should be emphasized that the lexical approach offers a practical and effective techniques for teaching foreign languages to students of non-philological specialities. By focusing on real-life language use and emphasizing vocabulary over grammar, this approach aligns with the specific needs of learners seeking functional language practice. While challenges exist in implementation, the prospective advantages for student engagements and proficiency make the lexical approach a valuable contribution to language education strategies.

### References

1. Lewis, M. (1993). *The lexical approach: The State of ELT and a Way Forward*. Language teaching publication.
2. Thornbury, S. (2002). *How to teach vocabulary*. Longman.

3. Willis, D. (1990). *The lexical Syllabus: A New Approach to language Teaching*. Collins ELT.
4. Nation, P. (2001). *Learning Vocabulary in Another Language*. Cambridge University Press.
5. Richards, J.C., Rodgers, T.S. (2001). *Approaches and Methods in Language Teaching*. Cambridge University Press.

**ПЕТЬКО Л. В.**

кандидат педагогічних наук  
доцент кафедри іноземних мов і гуманітарних дисциплін  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**ВИКОРИСТАННЯ МУЛЬТИМЕДІА У НАВЧАННІ ІМ ЗА  
ПРОФЕСІЙНИМ СПРЯМУВАННЯМ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Навчання іноземної мови (ІМ) за професійним спрямуванням в умовах закладів вищої освіти розглядається нами важливою складовою у підготовці майбутнього конкурентоздатного фахівця у своїй галузі, здатного комунікувати не тільки в іншомовному мультикультурному середовищі, але й успішно здійснювати свою професійну діяльність, про необхідність чого свідчать реалії сьогодення.

Феномен мультимедіа українськими науковцями розглядається як сукупність сучасних інформаційних технологій, що базуються на використанні різновидів програмного забезпечення та технологічних і технічних засобів з метою комплексного впливу на мотиваційно-ціннісну, когнітивну, емоційну сфери здобувачів освіти, що є одночасно читачем, слухачем, глядачем [1, с. 83], який дозволяє змінити якість навчання ІМ, де студент будучи пасивним учасником навчального процесу стає його активним суб'єктом, що слугує більшої продуктивності організованої таким чином суб'єкт-суб'єктної взаємодії.

Інші – описують використання мультимедійних технологій в умовах змішаного навчання під час викладання іноземної мови у вищій школі, презентують популярні онлайн платформи для вивчення іноземної мови [11, с. 19–20].

До того ж, організовуючи навчальну діяльність зі студентами в умовах університету з використанням мультимедіа під час вивчення ІМ за професійним спрямуванням, викладачі залучають студентів до проєктної дослідницької діяльності, круглих столів, ділових ігор, веб-квестів (виконання проблемних завдань з елементами рольової гри, залучення студентів до пошуку,

використання і узагальнення конкретної інформації в Інтернеті, що стимулює і дозволяє розширити рамки творчої діяльності), мозкового штурму, блог-квестів (мають за мету розв'язання проблеми, яка не обмежується однією темою, тобто охоплює метапредметні зв'язки), використовують також кейс метод тощо. Сказане вище висвітлено автором у низці публікацій [2–5; 7–10].

Презентуємо одну із популярних онлайн платформ для вивчення іноземної мови BBC Learning English [6], де безкоштовно представлено аудіо та відео матеріали, які слугують вивченню граматики, нової лексики, фонетичні вправи та ін. Для закріплення матеріалу автори розробок пропонують пройти короткий тест). Всі матеріали можна завантажувати і на телефон.

Розглянемо з майбутніми маркетологами новину про те, що в Мілані планують заборонити продаж морозива і піци вночі (*Milan ice cream ban*) [6]. Автори ресурсу пропонують переглянути відео (6 хв) і виконати завдання (*Watch the video and complete the activity*).

1. Опрацювання лексики: **sort of** (in a way; kind of): якби, начебто. ніби (у певному сенсі).

- It's sort of spring, but it's still really cold (*Начебто і весна, але все ще дуже холодно*).

- I sort of want to go to this party, but there are also people I want to avoid (*Ніби я і хочу піти на цю вечірку, але там будуть люди, яких я хочу уникнути*).

Ми пропонуємо студентам самостійно скласти декілька речень з **sort of** (робота в парах).

**Declares war on (tries to defeat):** оголошувати війну, намагатися перемогти.

- The school governors declared war on vaping among students (Керівники шкіл оголосили війну вейпінгу серед учнів).

- The government has said it's declaring war on unemployment (Уряд заявив, що оголошує війну безробіттю).

Пропонуємо студентам самостійно скласти декілька речень з **declares war on** (робота в парах).

Зазначимо, що з огляду на те, що студентський вейп (паління електронних сигарет) набуває епідемічних показників, стає гострою проблемою в Англії, США, Канаді й Україні, спричиняє ураження легенів та серцевої недостатності (heart failure) студентам задаємо завдання зробити діаграму продажів електронних сигарет за згаданими країнами в межах останніх 10 років за віковими категоріями (підлітки, старшокласники, студенти, молодь).

Poised (having the body in a state of tension and readiness to act; ready for action: готовність до дії (виконання певної дії)).

- The cat was poised to jump on the mouse (Кіт був готовий стрибнути на мишу).

- The company is poised to announce massive job cuts (Компанія готова оголосити про масові скорочення робочих місць).

Пропонуємо студентам самостійно скласти декілька речень з poised (робота в парах).

2. Далі надається завдання для відпрацювання лексики:

1) The government is \_\_\_\_\_ to announce immigration law changes.

a) poise; b) poisoning; c) poised.

2) The council has \_\_\_\_\_ anti-social behaviour in a policy announcement today.

a) the war on; b) war with; c) declared war on.

3) I \_\_\_\_\_ like pizza, but I don't love cheese.

a) sort to; b) sort of; c) sorting.

Отже, підсумовуючи зазначимо, що роботу з такими Новинами BBC можна рекомендувати на початку практичного заняття з ІМ, що займає небагато часу (до 18–20 хв), яка слугує створенню іншомовного професійного середовища, дозволяє відпрацювати нові слова і фрази з використанням названих вище мультимедійних технологій.

### Список використаних джерел:

1. Желанова В. В. Готовність майбутніх учителів-філологів до використання мультимедійних технологій: сутність та структура. *Перспективи та інновації науки (Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина»)*. 2022. № 12

(17). С. 79–88. URL:

[https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/42737/1/V\\_Zhelanova\\_PTIN\\_12\\_KHAPNU.pdf](https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/42737/1/V_Zhelanova_PTIN_12_KHAPNU.pdf)

2. Петько Л. В. Залучення майбутніх учителів географії до проблемних груп з іноземної мови як один із шляхів формування їх професійної компетентності. *Педагогічний альманах: зб. наук. пр. / редкол. В. В. Кузьменко та ін. Херсон : КВНЗ «Херсонська академія неперервної освіти», 2022. Вип. 51. С. 125–136. DOI: <https://doi.org/10.37915/pa.vi51.361>.*

3. Петько Л. Компетентнісний підхід у професійному становленні студентів-біологів (на прикладі вивчення троянд в іншомовних джерелах). *Українська полоністика*. 2020. Т. 18 (20). С. 168–175. URI: <http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/33938>

4. Петько Л. В. Мультидисциплінарний підхід до вивчення австро-німецького народного танцю «Лендлер» у формуванні іншомовного професійно орієнтованого освітнього простору. *Наукові записки кафедри педагогіки Харківського національного ун-ту імені В.Н. Каразіна*. 2024. № 54. С. 41–59. DOI: <https://doi.org/10.26565/2074-8167-2024-54-04>

5. Петько Л. Розгляд постаті Алана Тюрінга у контексті STEM-освіти. *Джерела : наук.-метод. вісник*. 2024. № 3 (107). С. 69–88.

6. Learning English. Unit 1: News Review. How to use the language from the latest news stories / BBC.  
URL: <https://www.bbc.co.uk/learningenglish/english/course/newsreview-2024/unit-1/session-17>

7. Pet'ko L. Teaching methods and the formation of professionally oriented foreign language learning environment in conditions of university / *Intellectual Archive*. 2016. Volume 5. No. 4 (July/August). Toronto : Shiny Word Corp., Canada. PP. 73–87. URI: <http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/11084>

8. Pet'ko L. The Hampton Court Maze and "Three men in a boat (to say nothing of the dog)" by Jerome K. Jerome. *Intellectual Archive*. Toronto: Shiny Word.Corp. (Canada). 2024. Vol. 13. No. 2. (April/June), pp. 43–72.

9. Pet'ko L., Maksymenko A. History of England in the Rose "Anne Boleyn".

*Intellectual Archive*. Toronto: Shiny Word.Corp. (Canada). 2022. Vol. 11. No. 2. (April/June). С. 129–150.

10. Turchynova G, Pet'ko L., Novak T. The Rose "Ophelia" and Flower Symbolism in "Hamlet". *Intellectual Archive*. Toronto: Shiny Word.Corp. (Canada). 2021. Vol. 10. No. 1. (January/March). Рр. 68–93.

11. Степанишена О. Використання мультимедійних технологій в умовах змішаного навчання під час викладання іноземної мови у вищій школі. *Педагогічний дискурс*. 2022. № 32. БС. 16–22. URL: <https://doi.org/10.31475/ped.dys.2022.32.02> .

**СМАЛЬ О. Л.**

старший викладач

Академія праці, соціальних відносин і туризму

м. Київ

## **УКРАЇНСЬКА МОВА ЯК ПОКАЗНИК ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ КУЛЬТУРИ ПРАЦІВНИКА ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ**

Державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування зобов'язані з повагою ставитися до державних символів України, використовувати українську мову під час виконання своїх посадових обов'язків, постійно підвищувати свій рівень володіння державною мовою, не допускати дискримінації української мови.

Держслужбовець – це людина з високою культурою спілкування. Культура спілкування – це вміння встановлювати зворотний зв'язок, відгукнутися на думки, почуття, турботи й проблеми іншої людини (це стосується всіх рівнів спілкування). Форми спілкування є змінні, сутність спілкування – незмінна. Велику роль відіграє у професійній діяльності державного службовця культура мови – від вміння чітко сформулювати власну думку як у мовленні, так і на папері до граматичної та синтаксичної грамотності. Володіння державною мовою стає необхідною умовою перебування громадян України на державній службі. Це змушує кожного, хто дбає про свій професійний рівень та бажає успішно виконувати службові обов'язки, піклуватися про рівень власної мовної підготовки.

Професійна мова забезпечує різні комунікативні потреби в професійній сфері, виділяється відповідно до сфери трудової діяльності, в якій вона функціонує, і відрізняється своєю лексико-семантичною системою.

Згідно зі статтею 1 Закону України «Про забезпечення функціонування української мови як державної», яка визначає статус української мови як єдиної державної мови в Україні, українська мова як єдина державна мова виконує функції мови міжетнічного спілкування, є гарантією захисту прав людини для кожного українського громадянина незалежно від його етнічного походження,

а також є фактором єдності та національної безпеки України.

Статус української мови як єдиної державної мови передбачає обов'язковість її використання на всій території України при здійсненні повноважень органами державної влади та місцевого самоврядування, а також в інших публічних сферах суспільного життя.

Відповідно до статті 6 Закону України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» кожен громадянин України зобов'язаний володіти державною мовою.

Положеннями статті 9 Закону України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» наведений перелік осіб, які зобов'язані володіти державною мовою та застосовувати її під час виконання службових обов'язків.

З 16 липня 2021 року рівень володіння державною мовою деякими категоріями осіб (зокрема, держслужбовцями, головами місцевих державних адміністрацій, прокурорами, суддями) засвідчує державний сертифікат про рівень володіння державною мовою, який видає Національна комісія зі стандартів державної мови. Ділове спілкування визначається як специфічна форма контактів і взаємодії людей, які представляють не лише самих себе, а й свої організації. Воно включає обмін інформацією, пропозиціями, вимогами, поглядами, мотивацією з метою розв'язання конкретних проблем як всередині організації, так і за її межами, а також укладення контрактів, договорів, угод чи встановлення інших відносин між підприємствами, фірмами, організаціями.

Мовленнєва культура особистості великою мірою залежить від її зорієнтованості на основні риси бездоганного, зразкового мовлення. Щоб бути зразковим, мовлення має характеризуватися такими ознаками: правильністю, змістовністю, послідовністю, багатством, точністю, виразністю, доречністю та доцільністю.

Національна культура жодною мірою не протистоїть загальнолюдській, а органічно пов'язана з нею. Однією з найвагоміших вартостей загальнолюдської культури є пошанування всього національного: мови, держави, традицій у

галузі освіти, науки, релігії тощо.

Чинниками національної культури держслужбовця є державна українська мова, мовлення (слово), мовленнєвий режим та етикет. Мова – форма безсмертя етносу. Вона важливий засіб об'єктивування самосвідомості людини. Оскільки мова органічно пов'язана з мисленням, вона сприяє реалізації усіх вищих психічних функцій. Мова – визначальна ознака духовної культури і форма активного освоєння універсуму людського буття, передавання новим поколінням соціально-культурного досвіду.

Якщо основними чинниками національної культури є мова, то показником культури суспільства є його ставлення до своєї мови. В етнічних процесах кожної нації поступово формується власна мовна культура, в результаті чого елементи мовної культури впливають на національну самобутність, а інколи – й на відродження нації. Отже, такий елемент культури, як знання мови, визначає сучасне й майбутнє нації, впливає на інтелектуальну культуру тощо. Звичайно, за таких умов українська національна культура аж ніяк не претендує на роль передової, авангардної та цілковито утвердитися зможе через декілька десятків років. Тоді культурні напрацювання вплинуть на якісний розвиток української мови, хоч досконале оволодіння мовою – процес, безумовно, тривалий.

Безперечно, кожному держслужбовцю треба засвоїти мовну культуру, усвідомити, що вона не тільки соціальний, а й антропологічний феномен, і, як українська нація, є культурно-історичним фактом.

Другий важливий чинник національної культури держслужбовця – його мовлення, невід'ємне від думки слово. Оскільки мова – це феномен культури, то мовлення характеризується незавершеністю, безперервним процесом розвитку, виявом творчої діяльності людей. Зауважимо, що нині ділове українське мовлення у різних галузях перебуває ще на низькому рівні: далися ознаки різноманітні штучні перешкоди, складності історичного характеру, які гальмували професійне мовлення та створення відповідної термінології. Основними складовими елементами національної безпеки є мовна та

етнонаціональна безпека. Завдання національної безпеки в такому випадку – не допустити деформації у цій сфері.

Для громадян нашої країни національний обов'язок, який розпочинається з утвердження української мови, виступає на перше місце. Адже йдеться про фактичне будівництво держави, логіку формування національного мислення, національної думки тощо. Це завдання надзвичайно складне й актуальне.

Національний обов'язок щодо поліпшення мовної ситуації в Україні насамперед повинні сумлінно виконувати державні службовці. Суть його полягає у створенні такої атмосфери, в якій незнання державної української мови свідчило б про низьку духовну та інтелектуальну культуру службовця. І кому, як не національній еліті, підносити на належний рівень державну мову, утверджувати мовний режим у державній діяльності. Адже професійним інструментом для держслужбовця є слово, втілення думки у слово. Державний службовець повинен виробити певний мовний та мовленнєвий етикет, культуру публічного мовлення, етику й культуру письма. Зрозуміло, що цього він зможе досягти, якщо володітиме належним культурним рівнем.

З метою ефективного впровадження національної культури необхідно здійснити національну атестацію державних службовців. Під час такої атестації будуть виявлені ті, хто не бажає сповідувати й примножувати національну культуру українського народу, не прагне оволодіти державною мовою.

**СНАПКОВА Н. П.**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Український державний університет імені М. П. Драгоманова  
м. Київ

**РОЗГЛЯД З МАЙБУТНІМИ ОФІЦЕРАМИ ЗСУ ЗАХИСТУ ЛЮДИНИ У  
ЦИВІЛЬНО-ВІЙСЬКОВІЙ ВЗАЄМОДІЇ В ЧАСИ ВІЙНИ**

Визначаючи професійну підготовку майбутніх офіцерів ЗСУ в умовах ЗВО, ВВНС зокрема, як складний та багатовекторний процес, що передбачає набуття майбутніми офіцерами компетентностей необхідних для професії офіцера ЗСУ, яка істотно відрізняється від професій цивільного спрямування, як-от у сферах обслуговування, будівництва, охорони здоров'я, освіти, будівництва тощо, через специфіку окреслених завдань, умов і засобами, якими вони виконуються, труднощами і психологічним фактором, що виникають під час їх виконання.

Як слушно зауважує А. С. Станішовський, сучасні складні військові операції як оборонного, так і наступального характеру потребують від офіцера ЗСУ висококваліфікованої професійної підготовки. Реалії сьогодення свідчать про те, що найважливою умовою для їх успіху є якість військової підготовки висококваліфікованого офіцерського корпусу. Зважаючи на це, нагальною потребою є модернізація системи підготовки майбутніх офіцерів тактичного рівня Збройних Сил України [6, с. 17], спрямованої на підвищення професіоналізму військових фахівців [6, с. 29].

Професійна підготовленість передбачає і готовність майбутнього офіцера до цивільно-військового співробітництва.

Цивільно-військову взаємодію (ЦВВ) визначають головною функцією цивільно-військового співробітництва (ЦВС), що полягає у спільній, цілеспрямованій, організованій та безперервній діяльності військових, органів військового управління, штабів, структур цивільно-військового співробітництва, спрямованій на встановлення та підтримання зв'язків з об'єктами цивільного середовища на рівні, який забезпечує успішне виконання військами (силами) визначених завдань. Своєю чергою, для впливу на цивільне середовище

застосовується сукупність методів, процедур та алгоритмів, технологій, засобів та матеріалів, які можуть бути використані для виконання визначених завдань. До технологій впливу на цивільне середовище відносять: технології комунікацій, спілкування і перемовин, технології інформаційного впливу (протидії інформаційному впливу противника) та поширення інформації, технології здійснення стратегічних комунікацій тощо [7] Тому, розуміння курсантами основних аспектів цивільно-військової взаємодії, їх основного змісту має бути також виокремлено у системі підготовки майбутнього офіцера ЗС України (рис. 1).



Рисунок 1. Схема взаємодії між офіцерами ЦВС та ВА в часи війни

Джерело: побудовано автором на основі аналізу [3, с. 14]

В Аналітичній доповіді, підготовленої Центром Разумкова в рамках проєкту, яка виконувалася за фінансової підтримки Офісу Фонду Ганнса Зайделя

у Києві, наголошується, що дедалі актуальнішою проблемою для міжнародної спільноти постає захист цивільних під час війни через поширення насильства та конфліктів у всьому світі. За підрахунками ООН, щодня в конфліктах гине 100 цивільних, зокрема у 2022 р. 56 країн були уражені збройними конфліктами, в яких загинули 147 609 осіб. Тому, захист цивільних визначається «ключовим аспектом ведення бойових дій, етичним і стратегічним імперативом у збройних конфліктах, коли супротивник застосовує тактику із завдання шкоди мирному населенню» [8, с. 4].

Четвертий рік Україна потерпає від повномасштабного вторгнення РФ, під час якого здійснюються невибіркові повітряні й артилерійські удари як по мирним населеним пунктам, руйнуючи будинки, житло та вбиваючи людей, так і по об'єктам інфраструктури, критично важливих для виживання і добробуту цивільного населення, що спричиняє евакуацію з районів зони ризику з міркувань безпеки цивільного населення.

Президентом України затверджено утворення 24 обласних військових адміністрацій (ВА), а також Київської міської державної військової адміністрації та низки районних військових адміністрацій по всій Україні [2], через що «для України захист цивільних загалом і цивільно-військове співробітництво зокрема, є особливо актуальними питаннями», які вирішуються як на загальнодержавному, так і локальному рівнях [8, с. 4].

У воєнний час військові адміністрації несуть основну відповідальність за прийняття рішень про те, коли, де і як буде проводитися евакуація, тоді як військові відповідають за затвердження маршрутів евакуації, вибір місць для облаштування таборів біженців і розробку планів забезпечення безпеки та підтримки. ВА поєднують знання цивільних і військових посадових осіб, тому їхнє головне завдання полягає в розробці протоколів використання укриттів та інших об'єктів цивільного захисту [3, с. 13].

До того ж, Військова доктрина [7] передбачає, що підрозділи ЦВС є основними суб'єктами, на які покладено завдання координувати заходи захисту цивільного населення між новоствореними ВА та військовим командуванням

(рис. 1). Таким чином, на нинішньому етапі війни офіцери цивільно-військового співробітництва відіграють важливу роль у сприянні евакуації цивільного населення з небезпечних районів, слугуючи «містком» між ВА та військовим командуванням з питань евакуації. Вони також допомагають планувати інші заходи захисту та поширюють серед цивільного населення критично важливу інформацію – наприклад, про будівництво та розташування укриттів [3, с. 13].

### Список використаних джерел:

1. Петько Л. В. Виклики ХХІ століття для освітнього простору України. *Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»]*. Серія : Педагогіка : наук. журн. / Чорном. держ. ун-т імені Петра Могили. Миколаїв : Вид-во ЧНУ імені Петра Могили, 2017. Т. 303. Вип. 291. С. 10–14.
2. Про утворення військових адміністрацій : Указ Президента України № 68/2022 (чинний) від 24.02.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/68/2022#Text>
3. Роль цивільно-військового співробітництва у захисті цивільного населення: досвід України. 2023. 36 с. URL: [https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2023/10/The-Roleof-CIMIC-in-POC\\_UKR\\_Final.pdf](https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2023/10/The-Roleof-CIMIC-in-POC_UKR_Final.pdf)
4. Семененко О., Царинник В., Царинник Л., Снапкова Н. Кадровий менеджмент Збройних Сил України в контексті сучасних загроз та викликів: понятійно-термінологічний апарат. *Military Science*. 2024. Vol. 2. No. 3. С. 41–63. DOI: <https://doi.org/10.62524/msj.2024.2.3.04>.
5. Снапкова Н. П. Проблематика безпеки людини у процесі цивільно-військової взаємодії в контексті підготовки майбутнього офіцера ЗС України. *Проблеми цивільного захисту населення та безпеки життєдіяльності: сучасні реалії України*: матеріали Х Всеукраїнської заочної наук.-практ. конф. (м. Київ, 24 квітня 2024). Київ : УДУ імені Михайла Драгоманова, 2024. С. 118–120.  
URL: <https://drive.google.com/file/d/1RL54ieRgRnmA4dzOxEZ7ntyChGPIVz/view>
6. Станішовський А. С. Модернізація підготовки офіцерів Збройних Сил

України у контексті переходу до стандартів провідних країн НАТО: дис. ... д-ра філос. : 015 Професійна освіта 01 Освіта/Педагогіка / Станішовський Артур Степанович ; Львівський державний університет безпеки життєдіяльності. Львів, 2024. 298 с.

7. Цивільно-військове співробітництво: Доктрина. Затв. Головнокомандувачем Збройних Сил України 1 липня 2020 року / Управління цивільно-військового співробітництва Генерального штабу Збройних Сил України. Київ: Генеральний штаб ЗС України, 2020. 28 с.

8. Цивільно-військове співробітництва у захисті цивільного населення: під час війни в Україні / Аналітична доповідь підготовлена Центром Разумкова в рамках проєкту, що виконувався за фінансової підтримки Офісу Фонду Ганнса Зайделя у Києві. Київ: Центр Разумкова, 2023. 73 с. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2024/02/2024-Sunhurovskyi-CIVIL-WAR-1-F.pdf>

**ТЕТЕРУК С. П.**

кандидат психологічних наук  
доцент кафедри іноземних мов  
і гуманітарних дисциплін,  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м.Київ

**DEVELOPING SOCIAL RESPONSIBILITY IN COMPETENCY BASED  
LANGUAGE TEACHING**

Developing the communicative competence of a student is an essential task of the educational process. Skills such as the ability to solve complex problems, critical thinking, creativity, people management, coordination and interaction skills, emotional intelligence, judgment and decision-making, customer orientation, negotiation skills, and cognitive flexibility are key factors to a successful life in the 21st century.

The formation of communicative competence of today's higher education students lies in the ability to carry out effective intercultural communication. Given this, there is a need to find new forms and methods of teaching foreign languages in a higher educational institution that can increase the level of formation of foreign language competence of students.

Mastering foreign language communication skills involves the formation of a sufficient level of communicative competence of learners, the content of which includes various competencies: speech, sociocultural and sociolinguistic, discursive, strategic.

*The main objective* of this paper is presenting the ways of effective organization of communicative process at an English lesson aiming at developing social responsibility skills of the modern learner.

Foreign scientists have continued to research and formulate a theoretical basis for understanding social responsibility. Gaskell P. J., Hofstein A., Eilks I., Bybee R., Chung, Y., Smith, J., Brown, A are only few representatives working on this problem [1,2,3].

Social responsibility is understood as the awareness of people and the surrounding

environment. Social responsibility is the same for any citizen of a particular nation or state who understands personal responsibilities within a group, having intercultural awareness and understanding global issues. Such people are ready to help others in ethical and respectful ways. Social responsibility means digital copyright, Internet safety, genetic engineering, AI (misuse), telling lies, sustainable fashion, animal rights and etc. While teaching foreign language the teacher can encourage students to be involved in discussing such issues [1, 5].

To support social responsibility of the learners, teachers can provide an inclusive instructional environment in class. The following tools can be very useful:

- assign classroom jobs' use;
- role-playing in social situations;
- large and small group activities;
- class stories;
- class meetings;
- discussions, debates;
- different kind of social activities, events, etc.

Nowadays social responsibility is a life skill which can help develop self-confidence, gain independence in different socio-cultural contexts.

### **References:**

1. Brown, A. (2020). "The Role of Digital Culture in Fostering Social Responsibility in Higher Education". *Journal of Educational Innovation, Partnership, and Change*, 6(2), 78–93.
2. Chung, Y., Yoo, J., Kim, S-W., Lee, H., Zeidler, D.L. Enhancing students' communication skills in the science classroom through socioscientific issues. *International Journal of Science and Mathematics Education*, 2016. 14(1), 1-27.
3. Gaskell, P. J. Science education for citizens: Perspectives and issues I. Science, technology and society: Issues for science teachers. *Studies in Science Education*, 9, 33-46.
4. Hofstein, A., Eilks, I., Bybee, R. Societal issues and their importance for contemporary science education: A pedagogical justification and the state of the art in

Israel, Germany and the USA. International Journal of Science and Mathematics Education, 2011. 9, 1459–1483.

5. Smith, J. (2018). "Social Responsibility in Higher Education Institutions: Concepts, Practices, and Challenges". Journal of Higher Education Management, 22(3), 45–67.

## СЕКЦІЯ 5

# СЕКЦІЯ ЦИВІЛЬНОГО, ТРУДОВОГО ТА ГОСПОДАРСЬКОГО ПРАВА

**БОЖОК Р. Ю.**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Академія праці, соціальних відносин та туризму  
м. Київ

### ВІЙСЬКОВИЙ ОБЛІК НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

В сучасних умовах життя військовий облік на підприємствах є невідомою складовою підприємської діяльності, оскільки сучасні реалії тісно пов'язали військовий обов'язок громадян з усіма сферами життя. Збройна агресія Росії гостро поставила питання удосконалення системи обороноздатності країни, однією зі складових якої є військовий облік на підприємствах, законодавець почав вносити зміни в правила військового обліку нові зміни в законодавстві які змушують підприємців, крім того що постійно слідкувати за вже внесеними змінами, так і намагатися передбачати майбутні зміни.

Також варто враховувати що всі зміни вносяться за умови майбутньої євроінтеграції українського суспільства в цілому і законодавства в тому числі, це і є причиною чому актуальність даної теми не буде знижуватися поки йдуть процеси євроінтеграції та внесення змін до національного законодавства.

Підприємства зобов'язані вести облік військовозобов'язаних і призовників згідно з законодавством України. Так, визначено що: Обов'язки з ведення військового обліку в державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах та організаціях покладаються на працівників служби персоналу, служби управління персоналом [2].

Наш законодавець в напрямку євроінтеграційного розвитку проводить цифровізацію процесів подання та редакції списків військовозобов'язаних на

підприємствах та надав можливість роботодавцям виконувати ці функції віддалено. Використовуючи онлайн-сервіси «Дія» та «резерв+» для доступу до Єдиного електронного реєстру призовників, військовозобов'язаних та резервістів «Оберіг», що значно пришвидшило та полегшило збір, подачу, редагування даних про військовий облік працівників підприємств і виключає помилки пов'язані з людським фактором ведення обліку.

Подальша Євроінтеграція потребує від держави вироблення чіткого та спрощеного, порівняні з теперішнім, порядок співпраці між ТЦК та підприємствами, для зменшення адміністративного навантаження на останніх. Звісно ці умови потрібно буде розробляти з урахуванням вимог потенційної мобілізації та не допущення в випадку проголошення останньої зупинки економічного сектору країни.

Також на сьогодні відбулися значні зміни щодо прийому на роботу та навчання. Отже, розпочинаючи з 2023 року, на роботу чи навчання можуть приймати лише після підтвердження того, що військовозобов'язаний перебуває на військовому обліку. Тобто мають перевіряти військово-облікові документи: для призовників – посвідчення про приписку до призовної ділянки, для військовозобов'язаних – військовий квиток чи тимчасове посвідчення, для резервістів – військовий квиток. Також законодавець прописав, що державні органи, органи місцевого самоврядування, підприємства, установи та організації повинні доводити правила військового обліку до громадян під особистий підпис при прийнятті на роботу (навчання) [1]. Що говорить про посилення ролі роботодавця в обороні здатності країни через ведення обліку так і про збільшення навантаження на особу або осіб відповідальних за військовий облік на підприємстві.

При всій необхідності ведення обліку збір даних для нього повинен неухильно дотримуватися 7 принципів GDPR, які ратифіковані в «УГОДІ ПРО АСОЦІАЦІЮ між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони», при зборі, обробці та передачі даних про особу для ведення

обліку. Що захищає особу від зловживання як з боку підприємства так і ТЦК в зборі конфіденційних даних.

Хоч в Україні військовий облік здійснюється на основі реєстрації місця проживання (перебування) фізичних осіб, який декларується відповідним способом, організовується і ведеться державними органами законом України, як зазначалося вище, ця функція також покладена на підприємства у формі інформування територіальних центрів про зайнятість особи але форма такого співробітництва відрізняється від обов'язків роботодавців в європейських країнах. Оскільки на відміну від України там це зводиться лише до інформативної складової ведення подібного обліку що відображається в повідомленні відповідного органу про те що така особа працює в них. А в нас на роботодавця покладено ще й обов'язки з приводу інформування військово зобов'язаного про виклики та передача йому під підпис повісток та викликів до ТЦК.

Сьогодні кожне підприємство, незалежно від його розміру та сфери діяльності, зобов'язане забезпечити належний облік своїх працівників, які підлягають військовому обліку. І недотримання цих вимог може призвести до значних штрафів та інших негативних наслідків [3]. Здебільшого законодавець передбачає накладення досить істотних штрафів передбачених КуПАП.

Серед таких порушень, здебільшого, не подання даних про особу, чи не повідомлення особи про виклики, що з боку підприємців, нині, пояснюється відсутністю кадрового збалансованості між оборонними та економічними потребами держави. Коли деякі підприємства потрапляють до стану «кадрового голоду» через те що законодавець передбачає можливість бронювання певної робітників навіть на критично важливих підприємствах та позбавляє їх кваліфікованих співробітників інколи в потрібних для забезпечення роботи здатності підприємства.

І важливо згадати що зміни пов'язані з цифровізацією та змінюю систем ведення обліку, за європейським зразком, потребують заходів з підвищення кваліфікації та ознайомленням з новими технічними засобами та законодавчими

нововеденнями осіб що займаються веденням обліку на підприємствах.

Військовий облік на підприємствах набув особливого значення як складова системи національної безпеки. Євроінтеграція вимагає модернізації облікових процедур, цифровізація процесів та підвищення прозорості і контролю за веденням обліку. Що в свою чергу вимагатиме від підприємств залучення додаткових ресурсів та зусиль. Успіх таких змін можливий лише за тісної співпраці державних органів та бізнесу в розробці та втілені цих змін

### Список використаних джерел:

1. Гринько В. Ф. Удосконалення окремих питань військового обов'язку та ведення військового обліку в особливий період в Україні. *Часопис Київського університету права*. 2022. № 2-4. С. 85–89. URL :<https://doi.org/10.36695/2219-5521.2-4.2022.15>.

2. Про затвердження Порядку організації та ведення військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів, постанова КМУ від 30.12.2022 р. No 1487. URL:[https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1487-2022- %D0 %BF#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1487-2022-%D0%BF#Text) (дата звернення 29.04.2025).

3. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо окремих питань проходження військової служби, мобілізації та військового обліку : Закон України від 11.04.2024 р. No 3633-IX. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3633-IX#Text> (дата звернення 29.04.2025).

**КОКОШ Р. Г.**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Київський університет інтелектуальної власності та права  
м. Київ

**ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ  
ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ**

Останні роки законодавство України динамічно змінюється, спрощуються механізми реалізації його вимог, зокрема шляхом впровадження цифрових технологій та взаємодії державних інституцій.

Проблематика зайнятості людей з інвалідністю завжди була, є і буде актуальною, оскільки працевлаштування такої категорії громадян є беззаперечним доказом їхньої реальної інтеграції в соціум та в цілому результативним показником забезпечення формування та реалізації ефективності державної політики в цьому напрямі.

Війна в Україні, а перед цим ковідні обмеження дещо змінили трудове законодавство. Надомна й дистанційна робота, а також і деякі інші новації зробили значно гнучкішими трудові відносини і відкрили нові можливості для працевлаштування людей з інвалідністю.

Згідно зі статтею 43 Конституції України, держава створює умови для повного здійснення громадянами права на працю, гарантує рівні можливості у виборі професії та роду трудової діяльності, реалізовує програми професійно-технічного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів відповідно до суспільних потреб (посилання на конституцію).

Формування та реалізація державної політики у сфері працевлаштування осіб з інвалідністю покладена на відповідні уповноважені державні органи та установи, а саме, Міністерство соціальної політики України, Міністерство економіки України, Антимонопольний комітет України.

Окрім вищезазначених інституцій, важливу роль відіграє також громадянське суспільство, що представлене соціальними партнерами - громадськими організаціями, що опікуються захистом прав осіб з інвалідністю,

зокрема, на працю, організаціями, що представляють інтереси роботодавців та профспілок, зокрема в частині проведення соціального діалогу, опрацювання законодавчих ініціатив органів влади, підготовки пропозицій до законодавства тощо.

При характеристиці державної політики її практичну складову відзначають багато науковців. Зокрема, за О. Валецьким державна політика – це діяльність, націлена на вирішення проблем суспільного розвитку; дії органів державної влади з вирішення проблем, які найоптимальніше сприяють реалізації інтересів суспільства [1, с. 21]. В.Тертичка зазначає, що це відносно стабільна, організована й цілеспрямована діяльність/бездіяльність державних інституцій, здійснювана ними безпосередньо чи опосередковано щодо певної проблеми або сукупності проблем, що впливає на життя суспільства [2, с. 65-66].

Для з'ясування змісту державної політики щодо забезпечення прав і свобод осіб з інвалідністю як об'єкта адміністративно-правового регулювання, варто проаналізувати ключову конструкцію «забезпечення прав і свобод осіб з інвалідністю», що доцільно виконати через призму «забезпечення прав і свобод людини» [3].

Забезпечення прав і свобод людини, як головний обов'язок України – це діяльність держави, що ставить своїм завданням сприяння в реалізації прав і свобод людини шляхом позитивного впливу на формування загальносоціальних (економічних, політичних, духовно-ідеологічних) і юридичних гарантій, які передбачають охорону і захист прав та свобод людини [4, с. 35].

Отже, забезпечення прав і свобод осіб з інвалідністю – це:

по-перше, система спеціальних гарантій, яка складається із відповідних засобів і суб'єктів їх реалізації, орієнтовних на створення надійних умов для повноцінного здійснення прав і свобод особами з інвалідністю;

по-друге, цілеспрямований напрям діяльності органів публічної влади та профільних інститутів громадянського суспільства, спрямований на сприяння в належній реалізації прав і свобод особами з інвалідністю, їх охорону та захист, а також створення системи спеціальних гарантій [3].

Разом з цим належний стан забезпечення прав і свобод людини та громадянина в будь-якій країні, на думку В. Демиденка, може мати місце в тому випадку, якщо він ґрунтується на відповідній основі. Зокрема, такою основою може слугувати: а) визнання і впровадження в національне законодавство основних принципів та інститутів демократії; б) визнання і впровадження міжнародних стандартів з прав людини; в) наявність гарантій забезпечення прав і свобод людини; г) наявність механізму розподілу влади; д) присутність дійсної дієвої судової влади та інше [3, с.27].

Для забезпечення зайнятості осіб з інвалідністю на законодавчому рівні визначено низку механізмів надання суб'єктам господарювання - як тим, які вже працевлаштували осіб зазначеної категорії, так і тим, які мають відповідний намір, - державної підтримки у вигляді різноманітної фінансової допомоги, пільг, дотацій, компенсацій та позик.

Працевлаштування осіб з інвалідністю регламентується, зокрема, положеннями Кодексу законів про працю України, Закону України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні», Закону України «Про охорону праці» тощо, що свідчить про вагомість досліджуваного напрямку та певну сформованість спеціальної державної політики у цій сфері.

Враховуючи викладене, можливо сформулювати обґрунтовану позицію та визначити, що державна політика щодо забезпечення прав і свобод осіб з інвалідністю – це:

по-перше, векторна ідеологічну та концептуальну спрямованість держави, характеризує її тактично-стратегічний курс на ефективне гарантування та повноцінну реалізацію прав і свобод осіб з інвалідністю, задоволення їх потреб нарівні з іншими громадянами, створення безбар'єрного середовища, забезпечення комплексної соціальної інклюзії, належний соціальний і правовий захист та інше;

по-друге, системна, впорядкована, цілеорієнтована діяльність спеціальних суб'єктів публічної влади тактичного і стратегічного характеру, детермінована метою, цілями та завданнями щодо ефективного утвердження, гарантування,

реалізації та захисту прав і свобод осіб з інвалідністю, що спирається на відповідний адміністративно-правовий інструментарій та втілюється у профільних програмних документах і соціальній практиці [3].

В умовах гострого дефіциту кадрів, особливо у сфері виробничих спеціальностей, що виник через війну та міграцію українських біженців за кордон, інтеграція людей з інвалідністю в економіку країни – реальний вихід для стабілізації ринку праці.

Разом з тим, працевлаштування осіб з інвалідністю – це також вирішення ряду соціальних питань цієї категорії населення, головним чином – сприяння їх економічній незалежності та добробуту.

### **Список використаних джерел:**

1. Валевський О. Л. Державна політика в Україні : методологія аналізу, стратегія, механізми впровадження : монографія. Київ : НІСД, 2001. 242 с.
2. Терещук В. Поняття, ознаки та структура суб'єктів публічного адміністрування України. *Право і суспільство*. 2020. № 1. Ч. 2. С. 89–94.
3. Соболь Є. Ю., Кіблик Д. В. Правові засади формування та реалізації державної політики щодо забезпечення прав і свобод осіб з інвалідністю : монографія. Кропивницький, 2023. 175 с.
4. Демиденко В. О. Утвердження та забезпечення конституційних прав і свобод людини й громадянина в діяльності міліції : дис. ... канд. юрид. наук : спец.12.00.02. Київ, 2002. 222 с.

**МЕЛЬНИК В. П.**

доктор юридичних наук, доцент  
професор кафедри конституційного, міжнародного права  
та публічно-правових дисциплін  
Київський університет інтелектуальної власності та права  
м. Київ

**МЕЛЬНИК О. Я.**

кандидат юридичних наук  
доцент кафедри цивільного, господарського та трудового права  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**ОКРЕМІ АСПЕКТИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ КОНВЕНЦІЇ ООН ПРО ПРАВА  
ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ В УКРАЇНІ**

Утвердження в Україні сучасної моделі соціального захисту передбачає за необхідне вироблення концептуально новітнього механізму імплементації міжнародних (європейських) соціальних стандартів у процесі формування та розвитку національного законодавства у цій царині. Конвенція ООН про права осіб з інвалідністю – це основоположний міжнародний договір з питань правового статусу людей з інвалідністю. Здійснення постійного моніторингу за процесом імплементації Конвенції та дотримання прав людей з інвалідністю є одним із основних завдань держави та інститутів громадянського суспільства. В умовах становлення в Україні громадянського суспільства, подолання наслідків системної кризи та відновлення України в післявоєнний період, такий моніторинг є важливою умовою дотримання прав людей з інвалідністю.

За оцінками ВООЗ у світі проживає понад мільярд осіб з інвалідністю, що складає близько 15 % населення земної кулі. І тільки близько 5 % з них мають вроджену інвалідність[1]. В Україні чисельність осіб з інвалідністю складає понад 3 млн. осіб. Доречно підкреслити, що в силу, військових, економічних, соціальних та інших факторів, у світі і в Україні спостерігається тенденція до суттєвого зростання чисельності таких осіб.

Згідно ст. 4 Закону України про «Про основи соціальної захищеності осіб з

інвалідністю в Україні» [2] соціальний захист осіб з інвалідністю є складовою діяльності держави щодо забезпечення прав і можливостей таких осіб нарівні з іншими громадянами та полягає у наданні пенсій, державної соціальної допомоги, компенсаційних та інших виплат, пільг, соціальних послуг, реалізації реабілітаційних заходів, тощо. У системі конституційних прав людини право на соціальний захист (забезпечення) є найбільш системне та фундаментальне. За змістом Основного Закону України (ч. 1 ст. 46) громадяни мають право на соціальний захист, що включає право на забезпечення їх у разі повної, часткової або тимчасової втрати працездатності, втрати годувальника, безробіття з незалежних від них обставин, а також у старості та в інших випадках передбачених законом [3]

Доречно наголосити що держава сьогодні в умовах воєнного стану залишається важливим та ключовим суб'єктом, який має забезпечувати соціальний захист осіб з інвалідністю в першу чергу через створення новітньої моделі соціального захисту, оскільки чинне законодавства про соціальний захист осіб з інвалідністю характеризується такими негативними особливостями: а) невідповідність стану розвитку суспільства і держави, міжнародним і європейським стандартам; рамковий характер законодавчих актів; відсутність механізмів імплементації та адаптації міжнародних та європейських стандартів; домінуюча роль підзаконних нормативно-правових актів; відсутність належного державного нагляду і громадського контролю [4, с. 278].

На нашу думку, саме норми Конвенції мають виступити правовим базисом формування та розвитку такої моделі, що дозволить забезпечити соціальний захист осіб з інвалідністю як найбільш вразливої частини населення. Вкрай необхідно, щоб складовою сучасних реформ, які постійно декларуються в Україні, були якісні зусилля спрямовані на професійну адаптацію міжнародного досвіду. Адже міжнародне співтовариство вже сформувало концептуальні підходи щодо розвитку законодавства у сфері соціального забезпечення. Як приклад напрацювання міжнародної спільноти у цій сфері, з метою необхідності покращення соціально-правового становища осіб з інвалідністю та потреби

якісного нормативного визнання та закріплення їхніх прав, Генеральна Асамблея ООН 13 грудня 2006 року ухвалила Конвенцію про права осіб з інвалідністю (далі по тексту Конвенція). Сьогодні Конвенція служить своєрідним камертоном на рівні національних законодавств щодо правового регулювання прав осіб з інвалідністю.

Так, Україна долучившись до міжнародного співтовариства, 24 вересня 2008 року підписала Конвенцію про права осіб з інвалідністю [5], та факультативний протокол до неї, а вже через рік 16 грудня 2009 року Верховною Радою України ці два акти було ратифіковано. Ухвалення парламентом закону про ратифікацію Конвенції та факультативного протоколу до неї зумовило набрання чинності Конвенції на території України та взяття Україною зобов'язань, які випливають із змісту цього міжнародного договору.

З цього часу імплементація Конвенції стає одним із пріоритетних завдань виконавчої влади України. Так відповідно до взятих Україною зобов'язань, на сьогодні однією із стратегічних цілей державної політики у сфері захисту прав осіб з інвалідністю є створення суспільного середовища рівних можливостей для таких осіб та їх інтеграція у суспільне життя, переосмислення поточних соціальних послуг для створення системи підтримки, що забезпечить суспільну активність та незалежність людей з інвалідністю. Слід підкреслити, що за останні 15 років в Україні відбулося чимало позитивних зрушень у сфері імплементації положень Конвенції до національного законодавства. Так було прийнято низку законів та стратегічних документів, зокрема Державну стратегію безбар'єрності, впроваджено інклюзивну освіту, здійснено реформу медико-соціальної експертизи. Водночас імплементація Конвенції виявила низку таких суттєвих проблем, як відсутність комплексного механізму координації політики, фрагментарність законодавчих змін, недостатній рівень доступності інфраструктури, а також брак інформованості й кваліфікації у фахівців, які реалізують відповідні політики. Окремо варто відзначити недостатню участь самих осіб з інвалідністю у процесах прийняття рішень, що суперечить принципу «нічого для нас без нас», задекларованому у Конвенції. Крім того, ефективність

реалізації прав часто залежить від регіону проживання, що свідчить про нерівномірність впровадження державної політики.

Отже, враховуючи викладене доречно підсумувати, що Конвенція про права осіб з інвалідністю виступає міжнародно - правовим базисом для розроблення і закріплення найбільш важливих та фундаментальних прав осіб з інвалідністю у національному законодавстві України. На нашу думку Конвенція потребує більш глибинної та адекватної імплементації у національному законодавстві України шляхом розробки Кодексу про права осіб з інвалідністю, його громадського обговорення, як результату поєднання зусиль інститутів громадянського суспільства та держави та подальше його ухвалення. Для цього потрібно провести максимально широкий аналіз нормативної бази по правам осіб з інвалідністю з метою повного приведення її термінології та змісту у відповідність до Конвенції. та судової практики щодо захисту прав цієї категорії громадян.

#### **Список використаних джерел:**

1. Всесвітня організація охорони здоров'я. «Обмежені можливості та здоров'я : інформаційний лист № 352». 2011 рік. URL : [www.who.int/mediacentre/factsheets/fs352/en/index.html](http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs352/en/index.html).
2. Про основи соціальної захищеності інвалідів в Україні : Закон України від 21 березня 1991 року №875-ХІІ. *Відомості Верховної Ради України*. 1991. № 21. С. 252.
3. Конституція України. *Відомості Верховної Ради України*. 1996 № 30. С. 141.
4. Мельник В. П. Соціальний захист осіб з інвалідністю : теоретико-правові проблеми : монографія. Київ : Вид-во «ПВГОІ «Видавництво «Людмила», 2018. 420 с.
5. Конвенція ООН про права осіб з інвалідністю : Конвенція ООН від 13.12.2006 р. *Офіційний вісник України*. 19.03.2010. № 17. С. 93.

**ПУХЛЯК Є. С.**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

### **Роль юристів у розбудові демократичної держави**

У сучасних умовах, зокрема в період воєнних дій та активного просування процесів європейської інтеграції, професійна діяльність юристів набуває винятково важливого значення. Правники виступають не лише як захисники прав потерпілих, а й як активні учасники процесів державного відновлення, фіксації воєнних злочинів і розбудови міжнародного правового співробітництва. У цьому контексті актуалізуються нові виклики, серед яких – необхідність глибокого реформування юридичної освіти, посилення незалежності адвокатури, а також інтеграція цифрових технологій у правову сферу.

Запровадження воєнного стану породжує безпрецедентні виклики для функціонування правової системи та інституту адвокатури. У цих обставинах особливої ваги набуває дотримання високих стандартів професійної етики, оскільки навіть мінімальні відступи можуть спричинити ерозію довіри до юридичної професії в цілому.

Війна спричиняє глибокі руйнації не лише матеріальної інфраструктури, а й кардинально впливає на долі мільйонів громадян. Особливого значення набуває правовий супровід ветеранів, які після завершення військової служби стикаються з численними проблемами соціального забезпечення, медичного обслуговування та працевлаштування. У цих умовах юристи відіграють ключову роль, допомагаючи військовослужбовцям реалізувати їхні права, оформити необхідну документацію та інтегруватися у мирне цивільне життя. Зокрема, забезпечення їхнього доступу до ринку праці є одним із важливих напрямів надання правової допомоги.

Іншою вразливою соціальною групою, що потребує фахової юридичної підтримки, є внутрішньо переміщені особи. Унаслідок втрати житла, документів

та доступу до базових послуг вони опиняються в надзвичайно складному становищі. Правники надають таким особам безоплатну правову допомогу, представляють їхні інтереси в судових та адміністративних органах, сприяють у відновленні втрачених документів, захисті права на житло та адаптації до нових умов проживання.

Збройна агресія російської федерації проти України завдала масштабної шкоди як населенню та підприємствам, так і державі загалом. Стягнення компенсацій за завдані збитки з держави-агресора є надзвичайно складним, тривалим та багаторівневим процесом. Юристи беруть активну участь у документуванні воєнних злочинів, збиранні доказової бази, підготовці позовів до міжнародних інстанцій та розробці стратегій притягнення РФ до відповідальності через міжнародно-правові механізми.

У цьому контексті особливої уваги заслуговує міжнародний арбітраж як один із потенційно ефективних інструментів стягнення компенсацій. Хоча цей механізм є перспективним, він залишається обмеженим щодо охоплення всіх постраждалих через високу вартість процедур. Зокрема, у межах інвестиційного арбітражу є можливість розгляду позовів лише щодо активів, що перебувають на територіях, тимчасово окупованих росією.

Оцінки прямих збитків від руйнування інфраструктури сягають десятків, а можливо й сотень мільярдів доларів США. Ефективність використання механізмів інвестиційного арбітражу залежить від правильного поєднання норм міжнародного інвестиційного права, процесуальних можливостей обраних юрисдикцій та наявності політичної волі зацікавлених держав.

Успішне розв'язання зазначених спорів може стати важливим прецедентом для утвердження відповідальності держав-агресорів, сприяти еволюції міжнародного правового регулювання та забезпечити справедливу компенсацію для постраждалих інвесторів. Проте нинішня агресивна політика РФ засвідчує її прагнення всіма засобами перешкодити реалізації рішень, винесених на користь українських суб'єктів. У практиці спостерігається тенденція до оскарження росією кожної процесуальної дії, спроби відводу арбітрів на підставі їхньої

відкритої підтримки України, а також цілеспрямоване затягування процесів з метою фінансового виснаження позивачів.

Проблематика модернізації юридичної освіти посідає центральне місце в контексті повоєнної відбудови України та є одним із визначальних напрямів загального реформування освітньої системи. Від її успішної реалізації залежатиме якість підготовки фахівців правничої сфери, забезпечення верховенства права та належного захисту прав людини. Актуальним є впровадження сучасних європейських стандартів юридичної освіти, орієнтованих на розвиток практичних навичок, формування критичного мислення, етичної свідомості та відповідальності майбутніх правників.

Ефективність юридичної освіти часто критикують за її недостатню адаптованість сучасним викликам. Багато університетських освітніх програм застаріли та не відповідають вимогам ринку праці. Важливою проблемою сучасної юридичної освіти є те, що освітні програми майже не враховують практичних аспектів права та зосереджені переважно на теоретичних аспектах. Такий підхід ускладнює розвиток навичок, необхідних для захисту прав людини [3].

Також існує нагальна потреба збільшити кількість студентів та викладачів, які вільно володіють європейськими мовами, оскільки майбутні юристи можуть зіткнутися з труднощами у застосуванні міжнародних договорів, аналізі європейського права та веденні судових процесів у міжнародних судах. Крім того, матеріали з англійської та інших мов є важливим інструментом для навчання та розвитку.

Одна з головних цілей реформи юридичної освіти – створення системи, яка готуватиме юристів, здатних ефективно працювати у сфері захисту прав людини. У сучасному контексті глобалізації, європейської інтеграції та посилення уваги до прав людини на національному та міжнародному рівнях, освіта майбутніх юристів вимагає цілісного підходу, заснованого на практичних навичках, критичному мисленні та етиці.

Для України дуже важливо інтегрувати міжнародний досвід до

національних реалій. Зокрема, необхідно створити мережу юридичних клінік у всіх університетах, що спеціалізуються на юридичній освіті, та забезпечити їх методологічною та фінансовою підтримкою. Це не лише покращить якість юридичної освіти, а й зміцнить систему захисту прав людини в Україні.

Важливо також надати студентам можливості брати участь у реальних судових процесах та публічних заходах, що дозволить їм отримати практичний досвід та зрозуміти роль юристів у вирішенні важливих соціальних та правових проблем. В Україні цього можна досягти за допомогою клінічних юридичних програм, стажування в правозахисних організаціях та участі студентів у реальних справах. Розвиваючи юридичну освіту, необхідно враховувати досвід іноземних країн, зокрема, порівнюючи європейське законодавство та практику з українськими реаліями.

Інтеграція України до ЄС передбачає не лише економічні та політичні реформи, а й суттєві зміни в правовій системі, особливо у сфері адвокатури та правозахисної діяльності. У демократичній країні адвокатура відіграє важливу роль у захисті прав і свобод людини.

Незалежність професійної діяльності адвоката щодо надання захисту, представництва та надання іншої юридичної допомоги клієнту є важливим елементом кожної демократичної держави. Саме через ефективну роботу адвокатів та правозахисників буде забезпечено сталість демократичних процесів в Україні.

Тиск з боку влади є серйозною проблемою у професійному розвитку адвокатури. Хоча Конституція України гарантує незалежність адвокатської діяльності, адвокати часто стикаються з різним тиском з боку державних органів під час своєї практики. Останнім часом зафіксовано багато випадків незаконних арештів, насильства, вилучення конфіденційних документів та інших форм тиску з боку правоохоронних органів та ТЦК. Деякі з цих справ пов'язані з боротьбою адвокатів з корупцією в державних органах. Ці явища підривають верховенство права, послаблюють механізми захисту прав людини та загрожують справедливому правосуддю.

Як незалежний інститут правової системи, адвокатура відіграє важливу роль у запобіганні корупції, забезпеченні прав осіб у справах про корупцію, встановленні верховенства права. Водночас, юридична професія повинна утримуватися від політизації своєї діяльності, щоб підтримувати довіру громадськості та бути ефективною частиною системи стримувань і противаг у боротьбі з корупцією.

Цифрова трансформація адвокатури відкриває нові можливості для підвищення ефективності правничої діяльності, а розробки в галузі штучного інтелекту можуть стати рушійною силою змін у наданні юридичних послуг, аналізу судової практики та автоматизації рутинних процесів. Водночас, інтеграція штучного інтелекту в правову сферу вимагає ретельного підходу, який збереже фундаментальні принципи юридичної етики, забезпечить захист персональних даних та буде запобігати втраті довіри до судової системи [1].

Отже, незважаючи на складні обставини сьогодення, юристи відіграють важливу роль у побудові демократичної держави. Але для того, щоб українська судова система ефективно функціонувала в рамках європейської інтеграції, їй необхідно адаптуватися до європейських стандартів, включаючи реформування юридичної освіти, зміцнення незалежності адвокатури, розширення міжнародної співпраці та цифровізацію юридичних послуг.

#### **Список використаних джерел:**

1. Завадський А. Діджиталізація адвокатури: можливості, ризики та перспективи. *Адвокатура України : сучасний стан та перспективи розвитку : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Харків, 16 груд. 2021 р.). Харків : Право, 2021. 436 с.
2. Ільченко К. Р., Письменна О. П. Адаптація юридичної освіти до вимог сучасного світу : проблеми, перспективи та забезпечення якості. *Нове українське право*. 2022. № 2. С. 109–113.
3. Янчук Н. Д. Реформування юридичної освіти в Україні : осмислення та перспективи. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2022. № 1–2. С. 311–316.

**ЦИГАНЧУК Н. А.**

кандидат юридичних наук, доцент  
доцент кафедри цивільного, господарського та трудового права  
Заслужений юрист України  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**ПРО НЕОБХІДНІСТЬ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРАВОВОГО  
РЕГУЛЮВАННЯ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Прийнятий в 1971 році Кодекс законів про працю до цього часу здійснює регулювання трудових відносин не зважаючи на те, що у 235 із 265 статей вносилися зміни та доповнення. В ньому закріплені основні форми та види трудових договорів які десятиліттями укладалися між сторонами трудових відносин – працівниками і роботодавцями. Але окремі процеси, які розпочалися в світі в 2020 році під час пандемії коронавірусної хвороби (COVID-19), вимагали адаптувати чинне трудове законодавство України до нових реалій життя та терміново запровадити новий вид трудового договору, який би давав роботодавцю можливість ізолювати працівника від колективу та доручити йому виконання роботи, яку він виконував раніше але по за межами території роботодавця, не контактуючи на робочому місці із іншими працівниками. Це мало вплинути на зменшення темпів поширення хвороби, збереження робочих місць та не зупинення виробничих процесів. Для цього Україною було вивчено закордонний досвід врегулювання дистанційної роботи, яка, на той час, знайшла широке застосування та закріплення на законодавчому рівні у різних країнах Європи та США.

16 липня 2002 року Європейським Союзом було прийнято рамкову угоду згідно якої дистанційна робота визначалася як одна із форм організації та виконання роботи з використанням інформаційних технологій, яка на підставі трудового договору працівника і роботодавця може виконуватися як на території підприємства, установи, організації так і за їх межами [1].

Указом Президента України №87 від 13 березня 2020 року «Про рішення

Ради національної безпеки і оборони України від 13 березня 2020 року «Про невідкладні заходи щодо забезпечення національної безпеки в умовах спалаху гострої респіраторної хвороби (COVID-19), спричиненої коронавірусом SARS CoV-2 [2], постановою Кабінету Міністрів України № 211 від 11.03.2020 року «Про запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби (COVID-19), спричиненої коронавірусом SARS CoV-2» [3], Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на запобігання виникненню і поширенню коронавірусної хвороби (COVID-19) від 17 березня 2020 року[4], Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19) від 30 березня 2020 року [5] передбачалося надання роботодавцям права за наказом (розпорядженням) змінювати працівникам істотні умови праці та переводити їх на дистанційну(надомну) роботу, або поєднувати дистанційну(надомну) роботу із роботою на території підприємства, установи, організації. Проте окремої норми, яка б розкривала особливості дистанційної (надомної) роботи, вказані нормативно-правові акти не містили. У зв'язку з цим, на практиці, роботодавці допускали багато порушень норм трудового законодавства, що спонукало працівників звертатися до суду за захистом своїх порушених прав.

4 лютого 2021 року Верховною Радою України було прийнято Закон «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної, надомної роботи та роботи із застосуванням гнучкого режиму робочого часу» [6] відповідно до якого ці два різних види трудового договору були роз'єднанні, а Кодекс законів про працю було доповнено новими статтями: статтею 60-1 «Надомна робота» та статтею 60-2 «Дистанційна робота» [7].

Фактично визначення дистанційної роботи в статті 60-2 КЗпП України аналогічне визначенню викладеному у рамковій угоді Європейського Союзу.

5 травня 2021 року наказом Міністерства розвитку економіки, торгівлі та

сільського господарства України № 913-21 «Про затвердження типових форм трудових договорів про надомну та дистанційну роботу» було затверджено типову форму трудового договору про дистанційну роботу, якої необхідно дотримуватись сторонам трудових відносин при укладенні трудового договору про дистанційну роботу [8].

Слід зазначити, що виконання роботи дистанційно можливо і без укладення такого договору. Як слідує із частини 10 статті 60-2 КЗпП України, якщо працівник доведе, що на робочому місці стосовно нього були вчиненні дії, які містять ознаки дискримінації, сексуальне домагання чи інші форми насильства, то він може вимагати від роботодавця тимчасового (до двох місяців) переведення його на дистанційну роботу. Крім того, за наказом (розпорядженням) роботодавця, без укладення письмового договору про дистанційну роботу, працівник може бути переведений на дистанційну роботу у зв'язку з необхідністю самоізоляції у випадках передбачених чинним законодавством, на час загрози поширенню пандемії, епідемії, виникнення загрози збройної агресії, надзвичайної ситуації техногенного, природного чи іншого характеру (частина 11 статті 60-2 КЗпП України). Роботодавець обов'язково має ознайомити працівника з наказом під підпис за два дні до такого переведення. Оскільки таке переведення є зміною істотних умов праці, то частину 11 статті 60-2 КЗпП України слід доповнити словами такого змісту: «Якщо працівник не згоден на продовження роботи дистанційно, то трудовий договір припиняється за пунктом 6 статті 36 цього Кодексу протягом 3 днів з моменту ознайомлення працівника з наказом про переведення його на дистанційну роботу».

Кодекс законів про працю містить гарантії для певних категорій працівників: неповнолітніх, вагітних жінок, жінок, що мають дітей, осіб з інвалідністю тощо.

Частиною 12 статті 60-2 КЗпП України також закріплено гарантії при працевлаштуванні на дистанційну роботу вагітних жінок, працівників, які мають дітей до трьох (шести) років; батьків, що мають двох або більше дітей до п'ятнадцяти років; батьків дитини з інвалідністю підгрупи А І групи, а також працівників, що взяли під опіку дитину або особу з інвалідністю з дитинства

підгрупи А І групи. Проте, як слідує із даної правової норми, вищезазначені категорії працівників можуть працювати дистанційно тільки тоді, коли це можливо, зважаючи на виконувану роботу і коли роботодавець має для цього відповідні ресурси та засоби. Це вказує на те, що вагітним жінкам, жінкам, що мають дітей до трьох (шести) років, саодиноким матерям, що мають дитину віком до чотирнадцяти років або дитину з інвалідністю можуть відмовити у прийнятті на дистанційну роботу. Це суперечить частині 1 статті 184 КЗпП України відповідно до якої забороняється відмовляти у прийнятті на роботу саме цим категоріям жінок.

Враховуючи вищевикладене, вважаємо за необхідне частину 12 статті 60-2 КЗпП України викласти у наступній редакції : «Забороняється відмовляти у прийнятті на дистанційну роботу вагітним жінкам, жінкам, що мають дітей до трьох років (до шести років – частина шоста статті 179), саодиноким матерям, що мають дитину віком до чотирнадцяти років або дитину з інвалідністю.

Працівники, які мають двох або більше дітей віком до 15 років або дитину з інвалідністю, батьки особи з інвалідністю з дитинства підгрупи А І групи, а також особи, які взяли під опуку дитину або особу з інвалідністю з дитинства підгрупи А І групи, можуть працювати на умовах дистанційної роботи, якщо це можливо, зважаючи на виконувану роботу, а роботодавець або вони самі мають для цього відповідні ресурси та засоби».

З огляду на зазначене вище можна зробити висновок про те, що в національному законодавстві України хоч і закріплено норму про дистанційну роботу, але правове регулювання такого виду трудового договору потребує удосконалення.

Внесення запропонованих змін і доповнень до КЗпП України дасть можливість більш чітко регламентувати дистанційну роботу та не допускати порушень чинного законодавства про працю при прийнятті на роботу окремих категорій працівників.

### Список використаних джерел:

1. Рамкова угода Європейського Союзу про дистанційну роботу від 16 липня 2002 року. URL :// <http://www.ilo.org>.
2. Указ Президента України № 87 від 13 березня 2020 року «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 13 березня 2020 року «Про невідкладні заходи щодо забезпечення національної безпеки в умовах спалаху гострої респіраторної хвороби (COVID-19), спричиненої коронавірусом SARS CoV-2. URL :// <http://www.president.gov.ua>.
3. Постанова Кабінету Міністрів України № 211 від 11.03.2020 року «Про запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби (COVID-19), спричиненої коронавірусом SARS CoV-2». URL :<https://zakononline.com.ua>.
4. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на запобігання виникненню і поширенню коронавірусної хвороби (COVID-19) від 17 березня 2020 року. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>.
5. Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19) від 30 березня 2020 року. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>.
6. Закон «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної, надомної роботи та роботи із застосуванням гнучкого режиму робочого часу» від 4 лютого 2021 року. URL :<https://zakon.rada.gov.ua>.
7. Кодекс законів про працю Української РСР від 10 грудня 1971 року. *Відомості Верховної Ради Української РСР* . 1971. № 50. Ст. 375.
8. Наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України № 913-21 «Про затвердження типових форм трудових договорів про надомну та дистанційну роботу» від 5 травня 2021 року. URL :<https://zakon.rada.gov.ua>.

## СЕКЦІЯ 6

# СЕКЦІЯ КРИМІНАЛЬНОГО ПРАВА, ПРОЦЕСУ ТА КРИМІНАЛІСТИКИ

**ЛЕВ Р. В.**

доктор філософії  
доцент кафедри кримінального права,  
процесу та криміналістики  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

### **ДЕЯКІ ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ, ЩО ВИНИКАЮТЬ НА СТАДІЇ ДОСУДОВОГО РОЗСЛІДУВАННЯ КРИМІНАЛЬНИХ ПРАВОПОРУШЕНЬ ВЧИНЕНИХ СЛУЖБОВИМИ (ПОСАДОВИМИ) ОСОБАМИ ЮРИДИЧНИХ ОСІБ ПУБЛІЧНОГО ПРАВА**

Актуальність теми дослідження зумовлена, розвитком суспільних відносин, удосконаленням шляхів та методів протидії досудовому слідству, як наслідок, необхідністю вирішення проблемних питань, що можуть виникати на стадії досудового слідства в органах прокуратури, органах НАБУ, ДБР та інших, що призводить до необхідності розроблення та вдосконалення науково-обґрунтованих пропозицій стосовно проблемних питань при розслідуванні кримінальних правопорушень вчинених службовими (посадовими) особами юридичних осіб публічного права за статтею 191 Кримінального Кодексу України [1].

Незважаючи на наявність значного кола наукових праць та наукових досліджень щодо зазначеної тематики, окремі аспекти характеристики проблемних питань, що виникають на стадії досудового слідства при розслідуванні кримінальних правопорушень за статтею 191 Кримінального кодексу України [1], вчинених службовими (посадовими) особами юридичних осіб публічного права залишаються актуальними в умовах сьогодення.

Суспільна небезпечність злочинів, вчинених службовими особами

юридичних осіб публічного права, полягає в тому, що вони передусім завдають істотної шкоди відносинам у сфері забезпечення нормального функціонування господарської діяльності, банківської та кредитно-фінансової систем загалом, правомірному розподіленню бюджетних коштів тощо. Специфіку та особливості злочинів цієї категорії чітко можна побачити в процесі досудового розслідування таких протиправних дій, а саме починаючи від особливостей виявлення слідів таких злочинів, встановлення фактів та механізму їх вчинення, специфічного контингенту злочинців та закінчуючи складністю формування доказової бази й особливою методологією проведення слідчих (розшукових) дій та процесуальних й організаційних заходів [3, с. 31].

Так, досудове розслідування розпочинається із внесенням відомостей до Єдиного реєстру досудових розслідувань, у порядку визначеному статтею 214 Кримінального процесуального кодексу України [2] щодо кримінальних правопорушень вчинених службовими (посадовими) особами юридичних осіб публічного права, за частиною 1 статті 191 Кримінального кодексу України [1].

Суб'єктом кримінального правопорушення, за статтею 191 Кримінального кодексу України [1], може бути особа, якій майно ввірене або особа, у якої майно перебуває у віданні (ч.1 ст. 191 КК України), або службова (посадова) особа (ч. 2 ст. 191 КК України).

Як зазначають науковці Ю. О. Левченко, Т. В. Миронюк специфіка вчинення досліджуваного кримінального правопорушення службовою особою полягає в тому, що не вимагається того, щоб майно попередньо знаходилося у винного на законній підставі. Таким чином, єдиною умовою віднесення службової особи до суб'єкта кримінального правопорушення, передбаченого ст. 191 КК України є те, що сфера його адміністративно-господарчих, організаційно-розпорядчих, владно-представницьких службових повноважень надає можливість безпосередньо та/або опосередковано через підлеглих чи інших осіб, яким винний має право висувати обов'язкові до виконання вимоги, в тому числі незалежно від службової підпорядкованості, відчужувати майно – обертати на свою користь чи користь інших осіб або іншим чином вирішувати

його юридичну долю. Поряд з цим, службова особа, яка має належний комплекс означених вище повноважень, лише в тому випадку може бути суб'єктом кримінального правопорушення, передбаченого ст. 191 КК України, якщо привласнення, розтрата чи інше заволодіння чужим майном здійснюється шляхом використання вказаних повноважень всупереч інтересам служби, тобто зловживаючи ними [4, с. 130].

Джерелом отримання інформації про вчинення кримінального правопорушення можуть бути відомості, що надійшли від: Рахункової палати України, Державної аудиторської служби України, податкових органів, інших правоохоронних органів, від фізичних та юридичних осіб, а також із засобів масової інформації: телебачення, радіо, мережі Інтернет.

Варто зауважити, що при вчиненні зазначеної категорії кримінальних правопорушень, здебільшого, суб'єкти їх вчинення є співучасниками та/або заінтересованими особами та/або пов'язаними особами, що зумовлює проблемність виявлення таких кримінальних правопорушень.

Відтак, створення додаткових механізмів контролю на стадії виникнення відповідних правовідносин, наприклад на стадії укладання договору та/або здійснення оплати, запобігало би вчиненню зазначених кримінальних правопорушень.

Основні організаційні складові розслідування кримінальних правопорушень, в тому числі досліджуваної категорії справ, включають в себе планування та підготовку первинних і наступних слідчих (розшукових) та інших процесуальних дій.

Досудове розслідування кримінальних правопорушень зазначеної вище категорії може здійснюватися за допомогою слідчих (розшукових) дій, що визначені в Главі 20 КПК України, а також за допомогою негласних слідчих (розшукових) дій, що визначені в Главі 21 КПК України [2].

Метою досудового розслідування є збирання належних та допустимих доказів з подальшим доведенням їх переконливості перед судом.

Оцінка належності, допустимості та достовірності доказів, що згадується в

нормах статей 85, 86, 94 КПК України [2] суттєво впливає на законність та обґрунтованість прийнятого процесуального рішення.

Одними із основних процесуальних джерел доказів цієї категорії справ є документи та висновки судових експертиз.

З поміж усіх слідчих (розшукових) дій огляд документів є найбільш поширеним та простим способом знаходження слідчим, детективом, прокурором доказової бази вчинення кримінальних правопорушень. При цьому, огляд документів дає змогу правильно організувати та планувати подальше досудове розслідування, адже є найбільш інформативним засобом збирання доказів.

Однак, непоодинокими є випадки, коли слідчі, детективи, прокурори не належним чином та/або не в повній мірі досліджують здобуті докази для встановлення таких суттєвих обставин, як: підписання документів не уповноваженими особами, іншими (невідомими) особами, проставлення різних відтисків печаток (2-х і більше), складання та/або підписання документів задніми числами (після фактично наданих послуг, виконаних роботах тощо), та/або підписання документів, наприклад актів приймання-передачі, ще до фактичного виконання робіт (надання послуг), та/або накладання тексту документу на аркуш паперу на якому вже містяться підписи сторін та відтиски печаток.

Внаслідок таких упущень, слідчим, детективом, прокурором не призначаються відповідні судово-технічні експертизи документів або ж ті, які призначаються містять не повний список поставлених питань, що слугує у зменшенні доказової бази винуватості особи (осіб) та недоведеності обставин, які підлягають доказуванню у кримінальному провадженні.

Крім дослідження документів, в цій категорії вчинених кримінальних правопорушень, обов'язковому слідчому огляду підпадають різноманітні предмети, такі як: будівельні матеріали, товари, продукти харчування, тара, етикетки, транспортні засоби, сировина, відходи виробництва, тощо. Належно зібрані відомості про характеристики таких предметів за зовнішнім виглядом, за виробником, за масою, за об'ємом, за кількістю, за розміром, за кольором, за маркувальними позначеннями, за відтисками клейм, печаток, штампів, пломб, за

наявності залишків сторонніх речовин, тощо надають слідчому, детективу, прокурору сформувати фактичні та об'єктивні вихідні дані, що будуть слугувати для проведення необхідних судових експертиз.

При цьому, проведені органом досудового слідства судові експертизи на підставі таких вихідних даних зменшують ризик проведення стороною захисту аналогічних судових експертиз, в тому числі додаткових, повторних та/або комплексних.

Також, непотрібно забувати про правильність проведення інших слідчих (розшукових) та інших процесуальних дій у кримінальних провадженнях щодо розкрадання шляхом привласнення або розтрати майна службовими (посадовими) особами, за допомогою яких встановлюються обставини, які підлягають доказуванню у кримінальному провадженні.

При досудовому розслідуванні зазначеної категорії кримінальних правопорушень також необхідно приділяти належну увагу іншим, не менш важливим слідчим (розшуковим) діям, як: допити свідків, тимчасові вилучення документів, обшуки в службових приміщеннях та за місцем проживання та/або фактичного перебування підозрюваних, розшуку рухомого та нерухомого майна підозрюваних та пов'язаних з ним осіб (фізичних та/або юридичних), та накладення на нього арешту, здійснення негласних слідчих (розшукових) дій (аудіо, відео контроль особи, зняття інформації з транспортних телекомунікаційних мереж, зняття інформації з електронних інформаційних систем, спостереження за особою, реччю або місцем, моніторинг банківських рахунків, тощо).

Таким чином, при розслідуванні зазначеної категорії кримінальних правопорушень слідчий повинен використовувати всі можливі механізми визначені Кримінально-процесуальним законом для встановлення всіх обставин вчинення кримінального правопорушення та підтвердження їх належними та допустимими доказами, а також створення достатніх передумов для доведеності вини підозрюваних в інкримінованих їм кримінальних правопорушеннях.

### **Список використаних джерел:**

1. Кримінальний кодекс України від 05 квітня 2001 року. URL :<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text>. (дата звернення 08.05.2025).
2. Кримінальний процесуальний кодекс України від 13 квітня 2012 року. URL :<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17#Text>. (дата доступу 08.05.2025).
3. Лев Р. В. Особливості розслідування злочинів, вчинених службовими особами юридичних осіб публічного права : автореферат дис. ... на здобуття ступеня доктора філософії : 081 – Право. Ірпінь, 2021. 31 с.
4. Левченко Ю. О., Миронюк Т. В. Кримінологічна характеристика привласнення, розтрата майна або заволодіння ним шляхом зловживання службовим становищем. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету, Серія Право*. 2023. Вип. 76, Ч. 2. 130 с.

## **СЕКЦІЯ 7**

# **СЕКЦІЯ КОНСТИТУЦІЙНОГО, АДМІНІСТРАТИВНОГО ТА ФІНАНСОВОГО ПРАВА**

**ДОМБРОВСЬКА О. В.**

кандидат юридичних наук, доцент  
доцент кафедри конституційного,  
адміністративного та фінансового права  
Академія праці, соціальних відносин та туризму  
м. Київ

### **ІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНИ ДО ЄС: АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТА СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ**

Питання європейської інтеграції України набуло особливої ваги в умовах геополітичних викликів, збройної агресії з боку Російської Федерації та кардинальної трансформації внутрішньої політики держави. Отримання статусу країни-кандидата на вступ до Європейського Союзу у 2022 році стало важливим кроком на шляху до повноправного членства, проте процес інтеграції залишається складним і потребує глибоких реформ у багатьох сферах – від правосуддя та боротьби з корупцією до економічної стабільності та верховенства права. Вивчення основних перешкод на шляху вступу до ЄС та пошук ефективних механізмів їх подолання є надзвичайно актуальним для формування євроінтеграційної стратегії України, забезпечення її стійкого розвитку та укріплення міжнародного авторитету.

Європейські прагнення України мають глибоке історичне підґрунтя та зумовлені низкою політичних, економічних і культурних факторів, що формувалися протягом століть. Розташована на перехресті Сходу і Заходу, Україна завжди була невід'ємною частиною європейського простору. Ще з часів Київської Русі, яка встановлювала дипломатичні й торговельні зв'язки з європейськими державами, українські землі активно взаємодіяли з Європою. У

період Гетьманщини ця взаємодія поглибилася через тісні контакти з Річчю Посполитою, Великим князівством Литовським та іншими сусідніми країнами, що свідчить про сталість європейської ідентичності України.

Після проголошення незалежності у 1991 році Україна задекларувала європейську інтеграцію як ключовий вектор свого зовнішньополітичного курсу. Однак, на відміну від держав Центральної та Східної Європи, які досить швидко приєдналися до Європейського Союзу, український шлях виявився складнішим і тривалішим. Внутрішні політичні нестабільності, економічні труднощі та зовнішні загрози уповільнили процес інтеграції. Попри це, курс на євроінтеграцію залишається незмінним, адже саме він є каталізатором демократичних змін, стабільності та економічного зростання. Бажання стати частиною ЄС відображає прагнення українського народу до миру, добробуту й безпеки.

Коротко періодизацію європейської інтеграції України можна представити наступним чином:

- 24 серпня 1991 р. – Верховна Рада УРСР ухвалила Акт про проголошення незалежності України;
- 30 січня 1992 р. – членство в Нараді з безпеки та співробітництва в Європі;
- 10 листопада 1994 р. – ратифікація Верховною Радою України Угоди про партнерство і співробітництво з ЄС;
- 9 листопада 1995 р. – офіційний статус повноправного члена Ради Європи
- 5 вересня 1997 р. – Перший саміт Україна – ЄС;
- 1 березня 1998 р. – набула чинності Угода про партнерство і співробітництво з ЄС;
- 21 березня 2014 р. – підписання політичної частини Угоди про асоціацію України з ЄС;
- 27 червня 2014 р. – підписання економічної частини Угоди про асоціацію України з ЄС;
- 11 червня 2017 р. – безвізовий режим для громадян України;
- 1 вересня 2017 р. – Угода про асоціацію між Україною та ЄС;
- 28 лютого 2022 р. – підписання заявки на вступ України до ЄС;

- 23 червня 2022 р. – Україна отримала статус кандидата на членство в ЄС;
- 5 червня 2024 р. – початок перемовин про членство України в ЄС;

Основні перешкоди на шляху України до членства в ЄС та можливі шляхи їх подолання:

1. Корупція – ключова перешкода євроінтеграції. Корупція залишається однією з найсерйозніших загроз на шляху до членства України в ЄС. За результатами опитування Центру Разумкова (жовтень 2023 року) 51,7 % громадян вважають корупцію головною перепорою для вступу [2]. Це свідчить про глибоке усвідомлення проблеми в суспільстві та її негативного впливу на імідж країни на міжнародній арені. Корупція підриває довіру з боку європейських партнерів, гальмує реалізацію реформ у правовій та економічній сферах, стримує приплив інвестицій і створює політичну нестабільність.

Стратегічні рішення: а) реформа судової системи – забезпечення незалежності судів і прозорості судочинства; б) посилення антикорупційних органів – розширення повноважень і ресурсного забезпечення НАБУ та САП; в) цифровізація держпослуг – впровадження електронного урядування для мінімізації контактів із чиновниками; г) антикорупційна освіта – виховання нетерпимості до корупції з молодшого віку; д) громадський контроль – активна участь журналістів та громадських організацій.

2. Війна як чинник, що ускладнює інтеграцію. Повномасштабне вторгнення Росії у 2022 році суттєво вплинуло на процес євроінтеграції. З одного боку, Україна отримала статус кандидата на вступ до ЄС у рекордно короткий термін, ЄС продемонстрував потужну політичну та фінансову підтримку, зокрема надав понад 18 млрд євро макрофінансової допомоги та скасував мита на український експорт, також війна прискорила впровадження окремих реформ. З іншого, – війна спричинила масштабні руйнування економіки, інфраструктури та міграцію мільйонів громадян до країн ЄС [3]. Це стало як викликом, так і можливістю для поглиблення культурної інтеграції.

Стратегічні рішення: а) активна дипломатія – посилення міжнародного тиску на РФ та участь у переговорах щодо мирного врегулювання; б) зміцнення

обороздатності – розвиток ВПК та модернізація ЗСУ; в) реінтеграція постраждалих регіонів – реалізація стратегій відновлення та повернення контрольованих територій у правове поле України.

3. Економічні виклики та необхідність глибинних реформ. Економічна нестабільність і недостатній рівень реформ залишаються суттєвими перешкодами на шляху України до інтеграції з ЄС. Для успішного просування в цьому напрямі країна має продемонструвати стабільне економічне зростання та відповідність ключовим критеріям ЄС. Серед основних економічних викликів виділяють: стагнація економіки, високий рівень державного боргу, неефективна податкова система, енергетична залежність, недостатній розвиток фінансових ринків.

Стратегічні рішення: а) структурні реформи – модернізація економіки, підтримка малого та середнього бізнесу, розвиток інновацій; б) антимонопольна політика – забезпечення чесної конкуренції та боротьба з олігархічним впливом; в) покращення інвестиційного клімату – гарантії прав власності, прозорість регулювання, захист інвесторів; г) фіскальні реформи – спрощення та оптимізація податкової системи, зниження тіньової економіки, покращення адміністрування; д) реформа ринку праці – підвищення гнучкості трудового законодавства, розвиток професійної освіти, залучення іноземного капіталу; є) енергетична трансформація – зменшення імпортої залежності, інвестування в альтернативні джерела, впровадження енергозберігаючих технологій.

4. Політичні фактори та виклики всередині ЄС. Внутрішньополітична ситуація в ЄС також впливає на перспективи членства України. Відсутність єдності у спільній безпековій, економічній та міграційній політиці, а також скептицизм окремих держав (зокрема Франції, Німеччини, Угорщини) щодо розширення ЄС, можуть гальмувати процес інтеграції.

Стратегічні рішення: а) двосторонній діалог – активна взаємодія з державами-членами для усунення їхніх застережень; б) інформаційні кампанії – покращення розуміння реалій України серед громадськості ЄС. в) регіональна співпраця – зміцнення партнерства з країнами, що підтримують вступ України.

5. Імідж України в Європі та інформаційні виклики. Стереотипи й обмежене

знання про Україну в європейському суспільстві можуть негативно впливати на процес ухвалення рішень щодо її євроінтеграції. Україна часто асоціюється з війною та економічними труднощами.

Стратегічні рішення: а) культурна дипломатія – активне представлення української культури, мистецтва та традицій; б) медіакампанії – поширення позитивної інформації про досягнення України в різних сферах.

Таким чином, входження України до Європейського Союзу є стратегічною метою держави, яка вимагає всебічного реформування політичної, економічної та правової систем. Основними проблемами на цьому шляху залишаються корупція, нестабільність законодавчої бази, недостатній рівень дотримання прав людини, а також війна з росією, що створює безпекові виклики. Водночас Україна демонструє стійке прагнення до інтеграції, вживаючи кроки для адаптації до європейських стандартів. Подолання вказаних викликів можливе завдяки посиленню інституційної спроможності, проведенню системних реформ, зміцненню верховенства права та активній співпраці з країнами-членами ЄС. Лише комплексний підхід і політична воля дозволять Україні стати повноцінним членом європейської спільноти.

### **Список використаних джерел:**

1. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони від 27 червня 2014 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#n2820](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#n2820) . (дата звернення 05.05.2025).

2. Українці назвали головні перешкоди на шляху до членства в ЄС, корупція – на першому місці. URL: <https://www.pravda.com.ua/news/2023/11/9/7428082/>. (дата звернення 05.05.2025).

3. Вступ України до ЄС : єврокомісар назвав головну перешкоду. URL: <https://tsn.ua/politika/vstup-ukrayini-do-yes-yevrokomisar-nazvav-golovnu-pereshkodu-2355727.html> . (дата звернення 05.05.2025).

**ЖУРАВЕЛЬ Я. В.**

доктор юридичних наук, професор  
декан юридичного факультету  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м.Київ

**МЕЛЬНИК М.П.**

кандидат юридичних наук,  
доцент кафедри конституційного,  
адміністративного та фінансового права  
Академії праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ  
ЗА ПОРУШЕННЯ ПРАВИЛ ЕТИКИ ПОСАДОВИХ ОСІБ  
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

У контексті здійснення муніципальної реформи однією з важливих проблем нормативно-правового забезпечення кадрової політики на місцевому рівні постає відсутність чітко визначених правових вимог щодо формування єдиних загальнодержавних стандартів етичної поведінки посадових осіб органів місцевого самоврядування. Упровадження високих європейських стандартів етики поведінки зазначених посадовців в умовах сучасної України постає не лише як імператив, зумовлений міжнародними зобов'язаннями в контексті євроінтеграційного курсу держави, але й як об'єктивна потреба, зумовлена трансформаційними процесами в публічному управлінні та збройною агресією російської федерації.

Воєнні обставини актуалізували необхідність нормативного унормування таких засад етичної поведінки, як стресостійкість, гуманність, професійна доброчесність та інші фундаментальні етичні принципи, що мають бути притаманними посадовим особам місцевого самоврядування. Наразі правове регулювання у сфері етики публічної служби представлено Загальними правилами етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, затвердженими наказом Національного агентства України з

питань державної служби від 5 серпня 2016 року № 158 (далі – *Загальні правила*) [1]. Проте структура цього нормативного акту має суттєвий недолік – відсутність положень, що встановлюють юридичну відповідальність за порушення передбачених ним норм.

На відміну від аналогічних нормативних актів, які застосовуються до інших суб'єктів, зазначені *Загальні правила* не містять жодних механізмів притягнення посадових осіб місцевого самоврядування до дисциплінарної або інших видів юридичної відповідальності у разі порушення норм етики. Така нормативна невизначеність фактично нівелює значимість зазначеного акту як інструменту регулювання етики публічної служби на місцевому рівні.

Тим часом, Кодекс суддівської етики, затверджений XI черговим з'їздом суддів України 22.02.2013, у статті 4 передбачає дисциплінарну відповідальність за порушення суддями правил етики [2, с. 4]. Аналогічно, відповідно до статті 33 Кодексу професійної етики та поведінки прокурорів, затвердженого Всеукраїнською конференцією прокурорів 27.04.2017, передбачається можливість притягнення прокурорів до дисциплінарної відповідальності за порушення правил етики [3, с. 33].

Аналіз відповідних правових приписів свідчить про необхідність комплексного перегляду змісту *Загальних правил* з метою їх удосконалення шляхом включення положень про юридичну відповідальність за недотримання етичних стандартів, а також механізмів застосування заходів такої відповідальності. Варто також врахувати й іншу позитивну практику, що існує у сфері регламентації контролю за дотриманням прокурорами норм етичної поведінки. Так, згідно з Кодексом професійної етики та поведінки прокурорів дотримання етичних норм може бути об'єктом оцінки під час дисциплінарного провадження, а також у процесі вирішення кадрових питань, зокрема щодо присвоєння класного чину, підготовки службових характеристик і рекомендацій [3, с. 32].

Окреслені питання становлять істотну загрозу для реалізації принципу невідворотності юридичної відповідальності. Цей принцип є фундаментальним елементом правової системи, покликаним забезпечити дієвість та

результативність механізмів притягнення до відповідальності. Саме невідворотність юридичної відповідальності виступає орієнтиром у діяльності суб'єктів, наділених повноваженнями щодо застосування заходів юридичного впливу. Відтак, прогалини нормативного регулювання у цій сфері є підставою для відповідних змін.

З огляду на зазначене, можна зробити висновок про нагальну потребу концептуального оновлення правового регулювання інституту етичної поведінки посадових осіб місцевого самоврядування. Такий перегляд має передбачати не лише запровадження юридичної відповідальності за порушення етичних норм, але й формування дієвих механізмів громадського та адміністративного контролю за їх дотриманням. У комплексі ці заходи сприятимуть не лише імплементації євроінтеграційних зобов'язань України, а й зміцненню правових засад функціонування інституту етичної поведінки в системі місцевого самоврядування.

#### **Список використаних джерел:**

1. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, затверджені Наказом Національного агентства України з питань державної служби 05 серпня 2016 року № 158 (у редакції наказу Національного агентства України з питань державної служби від 28 квітня 2021 року № 72-21). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16?find=1&text>. (дата звернення : 02.04.2025).

2. Кодекс суддівської етики, затверджений XI черговим з'їздом суддів України 22.02.2013. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0001415-13#Text>. (дата звернення : 02.04.2025).

3. Кодекс професійної етики та поведінки прокурорів, затверджений Всеукраїнською конференцією прокурорів. 27.04.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0001900-17#Text>. (дата звернення : 03.04.2025).

**ЗАЯНЧУКОВСЬКИЙ С. О.**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Київський університет інтелектуальної власності та права  
м. Київ

**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ПРОХОДЖЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В  
УКРАЇНІ**

Сфера державної служби в Україні є ключовою складовою належного функціонування демократичної правової держави. Після початку повномасштабної збройної агресії проти України у 2022 році, перед системою державної служби постали виклики, які ставили під загрозу функціонування органів публічної влади. Держава впоралась з цими викликами у 2022 році, завдяки чому Україна продовжує своє існування. Однак застосування певних рішень на четвертий рік війни, які розглядались як необхідні, але тимчасові в перші місяці війни, може негативно вплинути на подальше функціонування системи органів державної влади в Україні. Так, відмова від проведення конкурсів, дозволена в окремих випадках Законом України «Про правовий режим воєнного стану» [1], була дійсно виправдана певний час. Стаття 10 вказаного закону має назву «Неприпустимість припинення повноважень органів державної влади, інших державних органів в умовах воєнного стану», і це ясно характеризує суть такого регулювання. Коли стоїть питання призначення керівника без конкурсу замість повної втрати органу державної влади на певній території – вибір очевидний. Однак так само очевидним є той факт, що станом на сьогоднішній день застосування такого підходу не узгоджується з положеннями ст. 10 Закону України «Про державну службу», і в цілому суперечить не тільки принципам політичної неупередженості, прозорості, а й важливому принципу професіоналізму, закріпленому у ст. 4 Закону України «Про державну службу» [2].

Іншою важливою проблемою є кадрова криза, спричинена як демографічними чинниками, так і війною. Значна частина фахових кадрів або мобілізована, або виїхала за кордон, або була змушена змінити місце проживання. Це спричиняє додаткові виклики для інституційної пам'яті та

безперервності функціонування органів державної влади.

Актуальною є проблема неузгодженості законодавства про державну службу з іншими нормативними актами, зокрема Законом України «Про правовий режим воєнного стану», Законом України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію». Така колізійність потребує термінового вирішення з метою уніфікації правового регулювання.

Залишається відкритим питання модернізації системи мотивації державних службовців. Поточна система оплати праці часто не відповідає рівню відповідальності та ризиків, пов'язаних з виконанням обов'язків у воєнний період. Запровадження системи гнучкого преміювання, а також надбавок за ризики може стати ефективним стимулом для утримання кваліфікованих кадрів.

Станом на сьогоднішній день очікується початок впровадження реформи оплати праці державних службовців. Вже затверджено постанову Кабінету Міністрів України «Деякі питання проведення класифікації посад державної служби» від 01.04.2025 № 369 [3], яка має набути чинності одночасно з із Законом України «Про внесення змін до деяких законів України щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад», який станом на сьогоднішній день направлено на підпис Президенту України [4].

Важливо також приділити увагу питанню оцінки ефективності діяльності державних службовців в умовах зміненого функціонального навантаження. Показники результативності мають враховувати фактори обмеженого доступу до ресурсів, ризиків безпеки, а також потребу в адаптивності та оперативному прийнятті рішень. Особливу увагу необхідно приділити молодим фахівцям – створення програм стажування, гарантоване працевлаштування в органах державної влади після завершення навчання у профільних вищих навчальних закладах, а також менторські програми з боку досвідчених державних службовців.

Європейський вектор розвитку державної служби передбачає не лише технічну адаптацію процедур, а й зміну управлінської культури: утвердження принципів служіння суспільству, доброчесності, прозорості та підзвітності. У

цьому контексті особливу роль відіграє імплементація принципів SIGMA, зокрема щодо розмежування політичних і адміністративних функцій, прозорості призначень, посилення ролі навчання.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що проблеми проходження державної служби в Україні вимагають комплексного вирішення на засадах міждисциплінарного підходу. Синергія правових, управлінських та організаційних механізмів дозволить забезпечити ефективне функціонування державного апарату як під час війни, так і в період повоєнної відбудови. Післявоєнна відбудова вимагає системного перегляду підходів до кадрової політики, зокрема в аспектах добору, навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Зазвичай у цьому контексті зазначається необхідність врахування кращих європейських практик. Однак навряд чи станом на сьогоднішній день хтось з держав-членів ЄС зможе поділитись практикою відбудови державної служби після раптово розпочатої і довготривалої військової агресії сусідньої країни. Тому Україні доведеться проводити удосконалення законодавства про державну службу на загальних засадах забезпечення балансу між гнучкістю реагування на надзвичайні ситуації та збереженням інституційної стійкості й принципу верховенства права.

### **Список використаних джерел:**

1. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>. (дата звернення: 07.05.2025).
2. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>. (дата звернення 07.05.2025).
3. Деякі питання проведення класифікації посад державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 01.04.2025 № 369. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/369-2025-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 07.05.2025).
4. Про внесення змін до Закону України "Про державну службу" щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад : Проект Закону від 23.11.2022 № 8222. URL: <https://itd.rada.gov.ua/BILLINFO/Bills/Card/40885>. (дата звернення: 07.05.2025).

**ЗЛЕНКО А. В.**

старший викладач кафедри конституційного,  
адміністративного та фінансового права  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**АДМІНІСТРАТИВНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У СФЕРІ ПРАЦІ:  
ПРОБЛЕМИ ПРАВОЗАСТОСУВАННЯ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ**

У системі правового регулювання трудових відносин адміністративна відповідальність виконує важливу функцію превенції та санкціонування порушень трудового законодавства. Особливої актуальності це питання набуває в умовах воєнного стану, масової трудової міграції, поширення неформальної зайнятості та розвитку нових нестандартних форм праці (дистанційна, гіг-економіка, фриланс). У зв'язку з цим, зростає потреба у вдосконаленні правозастосовної практики та оновленні законодавчих механізмів притягнення до адміністративної відповідальності у сфері праці [1].

Законодавче регулювання адміністративної відповідальності за порушення трудового законодавства базується на положеннях Кодексу України про адміністративні правопорушення (КУпАП), найбільш поширеними статтями, що передбачають адміністративну відповідальність у цій сфері, є:

- ст. 41 КУпАП – порушення вимог законодавства про працю та охорону праці;
- ст. 188<sup>6</sup> КУпАП – невиконання законних вимог посадових осіб органів державного нагляду (контролю);
- ст. 41<sup>1</sup> КУпАП – порушення законодавства про зайнятість населення [2].

Попри наявність відповідного нормативного регулювання, правозастосування адміністративної відповідальності стикається з низкою серйозних проблем, а саме:

1. Низький рівень виявлення правопорушень, брак людських і матеріальних ресурсів у Державної служби України з питань праці, відсутність оперативного доступу до інформації про трудові відносини, а також обмеженість повноважень призводять до того, що значна частина порушень залишається непоміченою.

2. Поширення неформальної зайнятості, велика кількість працівників перебуває в «тіньовому» секторі економіки без офіційного оформлення трудових відносин, що унеможлиблює застосування адміністративних санкцій до роботодавців у разі порушення прав таких працівників [3].

3. Формальний підхід до проведення перевірок, у багатьох випадках перевірки проводяться без глибокого аналізу реальних умов праці, а іноді - з перевищенням повноважень або з порушенням процедури, що тягне за собою скасування рішень у судовому порядку.

4. Слабка превентивна функція санкцій, розміри штрафів за порушення трудового законодавства часто не є достатньо значущими, аби виконувати стримувальну функцію, особливо для великих роботодавців або компаній з іноземним капіталом [4].

5. Відсутність правової визначеності у сфері нових форматів праці, законодавство не охоплює особливості трудових відносин у сфері гіг-економіки, самозайнятості, віддаленої праці тощо, що створює прогалини у правовому полі.

6. Недостатня правова обізнаність працівників щодо їхніх трудових прав та механізмів захисту, включаючи можливість звернення до інспекцій праці та суду.

З метою вирішення зазначених проблем пропонуються наступні шляхи удосконалення адміністративної відповідальності у сфері праці:

– Кодифікація відповідальності у сфері праці: розробка окремого розділу у майбутньому Кодексі України про адміністративні проступки (проект вже розробляється), де будуть системно викладені склади адміністративних правопорушень, пов'язаних із працею [5].

– Актуалізація КУпАП з урахуванням сучасних змін ринку праці, зокрема щодо віддаленої, тимчасової та платформної зайнятості.

– Посилення цифровізації контролю – створення відкритих електронних реєстрів перевірок, скарг, використання цифрових сервісів для подання заяв працівників про порушення трудових прав.

– Забезпечення належного фінансування та кадрового оновлення Державної служби з питань праці, включаючи цифрову підготовку інспекторів і розширення їх повноважень у межах Конституції.

– Розвиток правопросвітницьких кампаній серед населення та впровадження обов'язкових інформаційних блоків про трудові права у професійній освіті.

– Посилення інституційної відповідальності роботодавців: запровадження механізмів публічного звітування про дотримання трудового законодавства (social compliance reports), а також включення трудових порушень до критеріїв державних закупівель або грантової підтримки.

Таким чином, удосконалення адміністративно-правового механізму у сфері праці повинно поєднувати законодавчу модернізацію, інституційне підсилення, цифрову трансформацію і правову просвіту. Тільки комплексний підхід дозволить забезпечити ефективний захист трудових прав громадян, підвищити легальність працевлаштування та сприяти соціальній стабільності в Україні.

#### **Список використаних джерел:**

1. Радутний О. Ю. Адміністративна відповідальність за порушення трудового законодавства: проблеми та перспективи. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 2. С. 119–122.

2. Кодекс України про адміністративні правопорушення від 07.12.1984 № 8073-X. *Відомості Верховної Ради УРСР*. 1984. № 51. С. 1122.

3. Антонюк І. В. Неформальна зайнятість: проблеми правового регулювання. *Підприємництво, господарство і право*. 2022. № 10. С. 79–83.

4. Ткаченко А. Ю. Ефективність адміністративної відповідальності у сфері праці: оцінка та рекомендації. *Актуальні проблеми правознавства*. 2023. № 1. С. 56–61.

5. Проект Кодексу України про адміністративні проступки. Офіційний вебсайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0001480-20>

**ІВАНИШИН І. Б.**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Київський університет інтелектуальної власності та права  
м. Київ

**РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ В  
УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Сучасні тенденції розвитку України через призму воєнного стану потребують становлення новітньої моделі соціального захисту, яка тісно пов'язана із якісним та системним реформування права на соціальний захист та інших тісно пов'язаних із ним соціальних прав. Соціальні послуги є ключовим елементом державної соціальної політики, спрямованим на підтримку найбільш вразливих категорій населення.

В умовах війни та трансформації системи управління виникає потреба в переосмисленні механізмів їх надання. Особливо загострилися проблеми соціального захисту населення в умовах воєнного стану, що виявило безліч проблем в організації надання соціальних послуг. Це пов'язано з тим, що величезна кількість людей втратили або покинули свої домівки через бойові дії і відсутність нормальних умов для проживання. В рази збільшилася кількість осіб з інвалідністю. Також збільшилася і кількість військовослужбовців та їх родин, ветеранів, що потребують та потребуватимуть надалі різних соціальних послуг.

Загалом система соціального захисту України потребує суттєвої модернізації, адже не виконується її головна мета: гарантувати людині гідний рівень життя. При цьому важлива роль відводиться гармонізації законодавства України з європейськими соціальними стандартами, яка сприятиме побудові такої моделі соціального захисту та зможе динамічно реагувати на сучасні соціальні ризики, гарантувати відповідні виплати, якісні соціальні послуги.

Теоретико-правовий аналіз положень доктрини права соціального забезпечення дозволяє констатувати неоднозначність підходів до оцінки сучасного стану міжнародно-правового регулювання соціального захисту в тому числі надання соціальних послуг, а також напрямків імплементації його

найважливіших положень у національне законодавство. Проблеми соціального захисту, в тому числі особливості надання соціальних послуг не втрачають своєї гостроти і потребують ретельних досліджень, зокрема з огляду на виклики, які стоять перед Україною в умовах воєнного стану у зв'язку з соціальним захистом та гарантуванням прав нашим захисникам, які отримали інвалідність внаслідок поранення, захищаючи нашу державу від зовнішніх загроз.

Право на соціальні послуги є історично зумовленим окремим видом права на соціальний захист. Принагідно нагадати, що згідно ч.1 ст.46 Конституції України «громадяни мають право на соціальний захист, що включає право на забезпечення їх у разі повної, часткової або тимчасової втрати працездатності, втрати годувальника, безробіття з незалежних від них обставин, а також у старості та в інших випадках, передбачених законом» [1].

На сьогодні в Україні правове регулювання надання соціальних послуг різним категоріям населення здійснюється чималою кількістю нормативно правових актів, зокрема Закони України «Про соціальні послуги» від 17.01.2019 р. № 2671-VIII, «Про внесення змін до деяких законів України щодо надання соціальних послуг у разі введення надзвичайного або воєнного стану в Україні або окремих її місцевостях» від 14.04.2022 р. № 2193-IX, «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії» від 05.10.2000 р. № 2017-III, інші закони та підзаконні акти, що визначають державні гарантії надання соціальних послуг окремим групам населення, в тому числі особам та сім'ям, які опинилися у складних життєвих обставинах. Варто зауважити, що з прийняттям у 2019 році закону України «Про соціальні послуги» (далі по тексту Закон) запроваджено інноваційний підхід розвитку соціальних послуг в Україні.

Інноваційний характер полягає в тому, що основні організаційні та правові засади надання соціальних послуг визначені цим Законом, спрямовані на профілактику складних життєвих обставин, подолання або мінімізацію їх негативних наслідків, особам/сім'ям, які перебувають у складних життєвих обставинах. Власне визначення соціальних послуг є також інноваційним. Так згідно зі ст. 1 цього Закону, соціальні послуги - дії, спрямовані на профілактику

складних життєвих обставин, подолання таких обставин або мінімізацію їх негативних наслідків для осіб/сімей, які в них перебувають [2]. Необхідно зазначити, що у Законі було зроблено важливі законодавчі кроки до формування системи надання соціальних послуг за принципом «гроші ходять за отримувачем соціальних послуг» та «необхідна послуга слідує за отримувачем», коли кошти спрямовують на безпосереднє надання послуг, а не на обслуговування (фінансове, ресурсне) установ/ закладів, що їх надають. Така практика засвідчила якісний підхід до надання соціальної підтримки у багатьох європейських країнах [3, С. 359].

Якщо проаналізувати процедуру надання соціальних послуг, то можна дійти висновку що людина маючи право на зазначені в законодавстві соціальні послуги одноосібно не реалізує своє право. Адже згідно із законодавством, потрібні чіткі процедури, якими мають керуватися як надавачі соціальних послуг на своєму рівні так і одержувачі таких послуг. Відповідно до статті 8 Закону суб'єктами системи надання соціальних послуг є: уповноважені органи у сфері надання соціальних послуг; отримувачі соціальних послуг; надавачі соціальних послуг; об'єднання працівників системи надання соціальних послуг; об'єднання надавачів соціальних послуг; об'єднання отримувачів соціальних послуг.

Варто зауважити, що необхідною умовою вступу суб'єкта у соціально забезпечувальні правовідносини є така юридична категорія як правосуб'єктність. Відповідно до ч. 1 ст. 1 Закону України «Про соціальні послуги» терміном отримувачі соціальних послуг вказані особи/сім'ї, які належать до вразливих груп населення та/або перебувають у складних життєвих обставинах, яким надаються соціальні послуги. Наприклад, до соціально-незахищених груп належать бездомні особи, діти з інвалідністю, особи з інвалідністю, безпритульні діти, особи, які звільнені з місць позбавлення волі, тощо. Характерною особливістю нового Закону є те, що усі надавачі соціальних послуг мають працювати на професійній основі. Це означає, що надання соціальних послуг забезпечується фахівцями та професіоналами (соціальними працівниками, фахівцями із соціальної роботи, тощо).

Варто зауважити, що Закон встановлює виключення лише для фізичних осіб, які надають лише соціальну послугу з догляду і при цьому вони не є підприємцями. Фізичні особи можуть не проходити навчання і можуть не дотримуватися вимог державних стандартів щодо надання соціальних послуг, але при цьому вони обмежені колом осіб, яким надають соціальні послуги.

Необхідно зазначити, що згідно ст. 15 Закону створений реєстр отримувачів та надавачів соціальних послуг. Зазначений реєстр – це автоматизована інформаційно-телекомунікаційна система, яка призначена для збору, реєстрації, зберігання і використання даних про надавачів та отримувачів соціальних послуг, а також запровадження єдиних вимог до всіх надавачів соціальних послуг – як державних і комунальних, так і до недержавних (прибуткових та неприбуткових організацій). Реформа системи соціальних послуг в Україні має потенціал для підвищення якості та доступності допомоги. Водночас її ефективність залежить від взаємодії держави, громад і громадянського суспільства. Перспективи реформування системи надання соціальних послуг в майбутньому, на нашу думку, мають здійснюватися через подальше вдосконалення механізмів соціального замовлення та професійну підготовку соціальних працівників, створення умов для недержавного сектору, а також розвиток цифрових інструментів моніторингу та реєстрації потреб отримувачів соціальних послуг.

Отже, підводячи підсумок вищевикладеному зауважимо, що правове регулювання надання соціальних послуг, на сучасному етапі розвитку України, враховуючи новели закону України «Про соціальні послуги» направлено на створення сучасної, адресної, якісно нової комплексної системи підтримки незахищених категорій населення. Варто підкреслити, що основними векторами реформи соціальних послуг в Україні є профілактика складних життєвих обставин та децентралізація надання соціальних послуг жителям об'єднаних територіальних громад на місцях. Але з врахуванням викликів сьогодення в умовах воєнного стану в Україні у зв'язку з агресією р.ф. держава має оперативно реагувати та швидко приймати відповідні рішення щодо визначення

соціальних потреб незахищених категорій населення, удосконалення нормативно-правового забезпечення надання соціальних послуг в умовах військового стану.

### **Список використаних джерел:**

1. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. С. 141.
2. Закон України «Про соціальні послуги» від 17.01.2019 р. № 2671-VIII. *Відомості Верховної Ради*. 2019, № 18, С. 73.
3. Сідельнік Л. П. Стандарти якості соціальних послуг, як інструмент забезпечення ефективного соціального захисту. *Соціальна робота в Україні: теорія і практика*. 2007. № 2-67. С. 84.

**ЛЕБІДЬ Т. І.**

старший викладач кафедри конституційного,  
адміністративного та фінансового права  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНСТИТУЦІЙНОГО ПРАВА НА ПРАЦЮ В  
УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ**

Право на працю є одним із базових соціально-економічних прав людини, що закріплене в статті 43 Конституції України, Загальній декларації прав людини, Міжнародному пакті про економічні, соціальні і культурні права, Європейській соціальній хартії [1]. Забезпечення права на працю є не лише юридичним, але й суспільно-економічним викликом, особливо в умовах глибокої трансформації ринку праці, ці трансформації зумовлені, з одного боку, глобальними тенденціями (цифровізація, автоматизація, урбанізація), а з іншого - локальними чинниками, зокрема повномасштабною війною Російської Федерації проти України, яка зумовила масову трудову міграцію, знищення підприємств, зміщення економічної активності та руйнування трудових колективів [2].

У цьому контексті надзвичайно важливим є аналіз ефективності механізмів реалізації та захисту права на працю в умовах сучасних викликів. Право на працю стає маркером якості державної політики, дієвості правових інститутів і зрілості громадянського суспільства [3].

Право на працю є юридично закріпленим і водночас соціально обумовленим, передбачає не лише можливість реалізації трудової діяльності, а й гарантії з боку держави щодо справедливої винагороди, безпеки праці, захисту від безробіття та соціального забезпечення [4].

У Конституції України, це право має комплексний характер: суб'єктивне право особи - вільно обирати вид діяльності, умови праці, місце роботи; зобов'язання держави - створювати умови для повної зайнятості, сприяти працевлаштуванню, забезпечувати рівність прав [1].

У національному законодавстві право на працю конкретизується у Кодексі законів про працю, Законі України «Про зайнятість населення», Законі «Про колективні договори і угоди», а також у ряді підзаконних актів. Водночас вітчизняна правозастосовна практика демонструє значний розрив між декларативністю норм і реальним забезпеченням цього права [5].

Український ринок праці переживає складні процеси структурної трансформації, найбільш показові з них:

1. Цифровізація економіки: автоматизація робочих процесів скорочує потребу в робочій силі в традиційних галузях (промисловість, сільське господарство), натомість зростає попит на спеціалістів ІТ-сфери, digital-маркетингу, логістики, електронної комерції [6].

2. Зміна моделей зайнятості: популяризація дистанційної роботи, гнучкого графіка, фрилансу та самозайнятості, такі форми праці часто не врегульовані законодавчо, що породжує правові лакуни.

3. Демографічні виклики: скорочення населення, старіння робочої сили, еміграція молоді та кваліфікованих кадрів призводять до дефіциту робочої сили у ключових секторах.

4. Війна як чинник ринку праці: мільйони українців втратили роботу або змушені були переміститися в інші регіони. Зруйновані підприємства, окупація територій, загибель працівників призвели до деформації регіональної структури зайнятості [2].

Право на працю в умовах трансформації ринку праці стикається з низкою реальних загроз:

5. Зростання безробіття - особливо в регіонах, постраждалих від бойових дій, а також серед ВПО, жінок із дітьми та молоді. За даними Мінекономіки, у 2023 році понад 2,6 млн осіб залишались без роботи [6].

6. Тінізація ринку праці – багато громадян працюють без офіційного оформлення, що унеможливорює захист трудових прав, отримання страхових виплат, пенсій, компенсацій.

7. Зниження якості трудових відносин – гнучкі форми праці позбавляють працівників базових гарантій (оплачувана відпустка, лікарняний, охорона праці).

8. Дискримінація - порушення прав певних категорій громадян (людей з інвалідністю, літніх осіб, жінок з дітьми) є системною проблемою, особливо під час працевлаштування [4].

Ефективна реалізація права на працю можлива лише за умов чіткої, довгострокової державної політики, пріоритетними напрямками мають бути:

1. Реформування трудового законодавства з урахуванням нових форматів праці (дистанційна, тимчасова, гіг-економіка). Варто орієнтуватися на практики країн ЄС та рекомендації МОП [3].

2. Модернізація Державної служби зайнятості – перехід від пасивної моделі підтримки безробітних (виплата допомоги) до активної - професійна орієнтація, перекваліфікація, сприяння самозайнятості.

3. Державні програми для ветеранів, ВПО та жінок – стимулювання роботодавців до створення інклюзивного робочого середовища [5].

4. Цифровізація послуг - електронні сервіси для пошуку роботи, онлайн-навчання, мобільні додатки для спрощеного оформлення трудових відносин [6].

Одним із ключових засобів забезпечення права на працю в умовах змін є неперервна освіта та професійна мобільність населення, що включає: доступ до безкоштовної або пільгової професійної освіти, зокрема для осіб, що втратили роботу; підвищення цифрової грамотності населення; підтримка lifelong learning - освітніх ініціатив протягом усього життя [6]; профорієнтація молоді відповідно до актуальних потреб ринку праці [3].

У контексті європейської інтеграції, Україна повинна імплементувати положення Європейської соціальної хартії та відповідні директиви ЄС у сфері праці [7], передбачає:

- забезпечення рівності можливостей;
- посилення ролі профспілок;
- гармонізацію норм щодо мінімальної зарплати, робочого часу, відпочинку, охорони праці;

– розвиток тристороннього соціального діалогу (держава – роботодавці – працівники).

Конституційне право на працю – не лише юридичний інститут, а основа для соціальної стабільності, економічного розвитку й забезпечення людської гідності. В умовах глибоких трансформацій ринку праці, викликаних як глобальними, так і внутрішніми чинниками (насамперед війною), Україна має активізувати зусилля щодо реформування трудових відносин, підвищення гнучкості, але й водночас забезпечення стабільності та соціального захисту для всіх категорій громадян.

### Список використаних джерел:

1. Конституція України: Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. С. 141.
2. Трудовий ринок України в умовах війни: стан, тенденції, виклики. Аналітична доповідь / Національний інститут стратегічних досліджень. Київ, 2023. 52 с.
3. Міжнародна організація праці. Світ праці у 2023 році: Роль державної політики в умовах нестабільності. Женева : МОП, 2023.
4. Жулинський І. Право на працю як конституційна гарантія соціального добробуту в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 3. С. 87–91.
5. Публічне управління та адміністрування у сфері ринку праці: монографія / за ред. О. Ю. Оболенського. Київ : НАДУ, 2021. 280 с.
6. Міністерство економіки України. Аналітичний звіт про стан ринку праці в Україні у 2023 році. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 01.05.2025).
7. Європейська соціальна хартія (переглянута): Рада Європи. Страсбург, 1996. Ратифіковано Україною 21.12.2006 р. URL: <https://rm.coe.int> (дата звернення: 01.05.2025).

**МЕЛЬНИК П. В.**

доктор філософії з права  
докторант кафедри конституційного та адміністративного права  
Державний університет «Київський авіаційний інститут»  
м. Київ

**ЩОДО ПИТАННЯ ПЕНСІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СЛУЖБОВЦІВ  
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ**

Система пенсійного забезпечення в Україні на сьогоднішній день є фінансово нестабільною, оскільки не забезпечує справедливого розміру пенсій більшості громадян і водночас створює умови для пільгового (здебільшого несправедливого) пенсійного забезпечення значної кількості пенсіонерів. Питання достатку й якості життя пенсіонерів стає дедалі більш актуальним, тому одним із пріоритетних завдань держави на сьогодні має бути відновлення справедливості при визначенні пенсійних виплат.

Відповідно до ст. 24 Конституції України громадяни мають рівні конституційні права і свободи та є рівними перед законом. Не може бути привілеїв чи обмежень за ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, за мовними або іншими ознаками. Згідно ст. 46 Конституції України громадяни мають право на соціальний захист, що включає право на забезпечення їх у разі повної, часткової або тимчасової втрати працездатності, втрати годувальника, безробіття з незалежних від них обставин, а також у старості та в інших випадках, передбачених законом. Це право гарантується загальнообов'язковим державним соціальним страхуванням за рахунок страхових внесків громадян, підприємств, установ і організацій, а також бюджетних та інших джерел соціального забезпечення; створенням мережі державних, комунальних, приватних закладів для догляду за непрацездатними.

Пенсії, інші види соціальних виплат та допомоги, що є основним джерелом існування, мають забезпечувати рівень життя, не нижчий від прожиткового мінімуму, встановленого законом [1]. Пенсійне забезпечення службовців

місцевого самоврядування – важливий елемент системи соціального захисту в державі, що має безпосередній вплив на мотивацію до роботи в органах місцевого самоврядування. Проте в Україні дана сфера залишається недостатньо врегульованою, а правовий статус службовця місцевого самоврядування досі чітко не врегульований в законодавстві.

Нині діючий закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [2] передбачає певні соціальні гарантії, однак з 2016 року спеціальне пенсійне забезпечення для цієї категорії фактично скасовано. Так, відповідно до ст. 90 Закону України «Про державну службу» [3] ( в тому числі службовців місцевого самоврядування), а також до ст. 79 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [4], пенсійне забезпечення службовців місцевого самоврядування здійснюється згідно до Закону України «Про загальнообов’язкове державне пенсійне страхування» [5], в якому пенсію визначено як щомісячну пенсійну виплату в солідарній системі загальнообов’язкового державного пенсійного страхування, яку отримує застрахована особа в разі досягнення нею передбаченого цим Законом пенсійного віку чи визнання її особою з інвалідністю або отримують члени її сім’ї у випадках, визначених цим Законом. Тобто пенсії службовцям місцевого самоврядування призначаються в порядку та на умовах, передбачених Законом України «Про загальнообов’язкове державне пенсійне страхування», відповідно до якого розмір пенсії залежить від тривалості страхового стажу, середньомісячного заробітку і періоду, за який заробіток враховано для розрахунку пенсії; права на надбавки та підвищення, часу виходу на пенсію, відомостей про працевлаштування та звільнення з роботи тощо. Відповідно до частини 1 статті 24 вказаного Закону страховий стаж визначено як період (строк), протягом якого особа підлягає загальнообов’язковому державному пенсійному страхуванню та за який щомісяця сплачені страхові внески в сумі не меншій, ніж мінімальний страховий внесок. Основними його критеріями є період, протягом якого особа була застрахована в системі пенсійного забезпечення, а також обов’язковий фактор – щомісячна сплата страхових внесків до відповідного

фонду пенсійного забезпечення.

В юридичній літературі поняття страхового стажу є максимально наближеним до законодавчого визначення. Заслужує на увагу позиція науковця О. М. Ярошенко, який визначає страховий стаж як період (строк), протягом якого особа підлягає загальнообов'язковому державному соціальному страхуванню і сплачуються внески (нею або роботодавцем) на страхування, якщо інше не передбачено законодавством [6, с. 195]. Насамкінець зазначимо що, правове регулювання пенсійного забезпечення службовців місцевого самоврядування є недосконалим і таким, що не достатньо забезпечує престижність служби в органах місцевого самоврядування та не стимулює систематичного оновлення кадрів. Такий підхід нівелює особливий статус посад місцевого самоврядування, що відрізняються підвищеним рівнем відповідальності та навантаження. Крім того, з урахуванням процесів децентралізації та зростання повноважень місцевих громад питання соціальних гарантій, зокрема пенсійного забезпечення муніципальних службовців, набуває нового значення. В умовах дефіциту кваліфікованих кадрів у місцевих органах влади, створення привабливої системи пенсійної мотивації є одним із механізмів кадрового оновлення. У перспективі законодавцю потрібно повернутись до внесення змін до закону про муніципальну службу, де варто передбачити спеціальні умови пенсійного забезпечення, диференційовані залежно від стажу, посади та рівня відповідальності. При цьому слід враховувати досвід ЄС, де муніципальні службовці мають певні пенсійні преференції з боку держави або органів місцевого самоврядування.

### **Список використаних джерел:**

1. Конституція України. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. С. 141.
2. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» № 2493 від 07.06.2001 р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2493-14> .
3. Закон України «Про державну службу» № 889-VIII від 10 грудня 2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> .

4. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» № 2493 від 02.05.2023 р. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text> .

5. Закон України «Про загальнообов’язкове державне пенсійне страхування» від 09.07.2003 р. № 2981-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. №№ 49–51. С. 376.

6. Право соціального забезпечення в Україні : підручник. 2-ге вид., переробл. і доповн. / за заг. ред. Т. А. Занфірової, С. М. Прилипка, О. М. Ярошенка. Харків : ФІНН, 2012. 640 с.

**СУХОМЛИН В. Б.**

кандидат наук з державного управління, доцент  
ректор  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**НАСТЮК А. А.**

кандидат юридичних наук, доцент  
доцент кафедри конституційного, адміністративного та фінансового права  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**ВПРОВАДЖЕННЯ ХРИСТИЯНСТВА ЯК ГОЛОВНИЙ ФАКТОР  
ЗАРОДЖЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В КИЄВІ**

У статті першій Конституції України вказано на те, що Україна є суверенною, незалежною, демократичною та соціальною правовою державою [1]. У нашій роботі ми звернемо увагу на історичні витoki соціальної політики в Україні. Досліджуючи питання ставлення в Київській Русі до незахищених соціальних верст населення в першу чергу ми зіткнулися із проблемою недостатньої кількості першоджерел, які в повному обсязі дали б нам можливість дослідити дане питання. Проаналізувавши соціальну стратифікацію русів язичницького періоду ми прийшли до думки, що найкраще соціальна структура розкрилася в арабських джерелах.

Очолювали соціальну піраміду руси. Вони займали привілейоване становище. Руси, на відміну від інших соціальних груп, займались виключно торгівлею та військовою справою. Вони не виробляли матеріальних благ, а експропріювали їх у слов'ян. Це вони реалізовували завдяки системі збирання данини, що дозволяла їм зосереджувати в своїх руках значну кількість матеріальних благ, які представляли цінність для реалізації на міжнародних ринках. Згідно звичаїв русів майно батьків передавалося по жіночій лінії, а хлопчику при народженні батько дарував меч і промовляв, що саме цією зброєю він має добути собі всі необхідні йому статки [2, С. 262]. Таким чином життя руса проходило в накопиченні майна. Араби вказували на те, що руські купці, які

припливали в Ітіль для торгівлі, то коли заробляли 10 000 дірхим надягали своїй дружині одне намисто, якщо вони заробляли ще 10 000 тоді дарували ще одне намисто і по кількості намист на жінці руса можна було визначити його статки [3, С. 41]. Цей звичай вказує на те, що руси хвалилися своїми статками і бути бідним у них було не в пошані.

Ібн- Фадлан описав деякі елементи соціального життя русів, які прибули в Ітіль для торгівлі. У своїй розповіді він визначив деякі цікаві моменти боротьби русів із хворобами, що вказують на систему підпорядкування на Русі. Він казав, що як тільки рус хворів, для нього ставили окрему палатку і обривали із ним контактування. Ібн-Фадлан розповідаючи, уточнив, що з хворими майже не спілкувались, особливо якщо ті були бідні або невільники. Отже до бідних русів ставились гірше ніж до заможних і під час хвороби повністю ізолювали їх, чекаючи чи помруть, чи вилікуються. А якщо від хвороби помирав їхній раб, то його взагалі викидали, щоб того з'їли собаки [4, С. 96].

До слов'ян руси ставились як до джерела ресурсу. Руси використовували слов'ян у своїх військових походах, продавали їх у рабство, заставляли платити данину. Те, що руси з дитинства готували своїх дітей до військової справи накладало певне світобачення. Діяв пріоритет сили і руйнації та неповаги до проявів слабкості. У русів, як і у спартанців, поважалася сила. Вони проходили селекційний відбір, де виживали в першу чергу сильні та кмітливі. Слабким не було місця в їхньому суспільстві. Кардинальним, що відрізняє руса від спартанця є те, що на відміну від спартанців руси прагнули до збагачення і торгівельна справа вважалася почесною, а спартанці зневажали торгівлю, не вважаючи її почесною справою. Спартанцям держава дарувала землю та виділяла ілотів, які її обробляли [5, С. 82–83, С. 87]. Руси, в свою чергу, мусили все своє багатство заробляти самі, так як батько давав їм тільки зброю і казав, що все вони мали досягнути самі [3, С. 48]. А так як військову справу і торгівлю руси вважали самими почесними справами, то юнаки мали здобути багатство військовою силою та торгівельною кмітливістю. З таких правил стає зрозуміло, що як і спартанці, так і руси не жаліли своїх власних дітей.

Сильний мав право принижувати слабого. Наприклад, араби описують обряд, в якому лідеру купцю приносили посуду з водою, в якій він мився і в яку плював і вишмаркувався. Потім інший рус, який стояв за ієрархію, мусив з цієї посуду теж митись і теж туди вишмаркуватись. І так ця посуда переходила від старшого до молодшого [4, С. 94–95]. Зазначений ритуал є яскравим прикладом стратифікації у русів. Тому, хто був знизу ієрархічної піраміди показували його місце в соціальній ієрархії. Якщо він прагнув це місце змінити, то мусив прикласти більше зусиль, щоб піднятися по соціальній щаблі за рахунок військових подвигів та збагачення. У такому суспільстві приниження сильними слабких було мотивацією рости над собою. Жалість і співчуття вбивала мотивацію і людина все життя була б змушена вмиватись водою із чужими шмарклями.

Відносини людини і Бога в язичників базувались на взаємовигідних умовах. Наприклад, коли рус хворів, то він звертався до Бога і обіцяв йому, що якщо він видужає, то принесе йому жертву. Якщо ж рус виживав, тоді він віддячував Богу те, що обіцяв, а якщо не виживав, то, звісно, нічого не давав [Грушевський]. Відносини Бога і людини у язичника більше нагадували договір купівлі та продажу, де язичник, як купець торгувався із Богом за своє здоров'я. При торгівлі рус підносив прохання Богу, щоб той дав йому заможних покупців, які б купували у нього товар не торгуючись і погоджуючись із тією ціною, яку він вказував. Для цього рус наперед дарував подарунки Богу. Коли ж торгівля не йшла, то він знову здійснював жертвоприношення, а коли торгівля все ж вдавалась, то він приносив у жертву Богу рогату тварину за те, що Бог вислухав його і допоміг [4, С. 95].

У язичницькій культурі русів схоже діяв принцип, що нічого даремно не дається і за все треба платити. У спілкуванні з богами руси намагалися купити прихильність богів, а не сподіватися на їх безкорисливість та милосердя. Оскільки багаті люди мали більше матеріальних благ, то їм вдавалося більше здійснювати жертвоприношень. На їхню думку потрібно купувати собі милість богів. Цим вони і пояснювали свої статки. Отже багатство було ознакою любові богів.

Арабські джерела надали наступну інформацію про діяльність язичницьких

жерців. Жерці були наділені великим авторитетом і поводитись із царями, як зі своїми рабами. Можливо дане свідчення арабів є перебільшенням, але стає зрозумілим те, що жерці користувались авторитетом у язичницькому суспільстві. Вони мали право накинути на шию мотузку та задушити будь-яку людину чи тварину. Мотивували це тим, що це жертва Богу, і навіть цар не міг спасти жертву, яку вибирав жрець для жертвоприношення [4, С. 269]. Язичницька релігія заохочувала жінок до приношення себе в жертву після смерті їх чоловіка, вказуючи на те, що в такому випадку вона попаде до свого чоловіка [3, С. 50]. Іноді дівчина ставала дружиною вже мертвого чоловіка і, ймовірно, мала налагоджувати сімейне життя після свого самогубства на тому світі [4, С. 129].

Літописні джерела теж підтверджують практику застосувань людських жертвоприношень язичницькими жерцями для проведення релігійних обрядів. Повідомляється, що люди могли принести у жертву своїх дітей для того, щоб попросити щось у богів [6, С. 40]. Ймовірно, люди, не маючи змоги піднести богам багаті подарунки з відчаю дарували саме цінне, що у них було - це своїх дітей.

Успіх у військових кампаніях теж потребував жертвоприношень. Літописи надають нам інформацію про те, що при князеві Володимирі після успішного військового походу, в Києві було проведене жеребкування серед молодих людей для того, щоб визначити, кого із них слід принести в жертву богам. Саме при таких подіях нам розкривається трагічна історія, коли жеребкування вказало на сина варяга. Батько відмовився віддавати в жертву свого сина, так як він і його син були таємними християнами і, захищаючи сина, прийняв разом із ним мученицьку смерть [7, С. 35].

Наведені нами приклади вказують на те, що руси вели доволі мілітариський образ життя, де культивувалось насилля і зневажалась слабкість. Соціальна гуманістична політика для них вважалася б дивною і викликала б сміх. Святослав Ігорович на прохання матері прийняти християнство відмовив їй, мотивуючи це тим, що з нього буде сміятися військо, яке, звісно, було язичницьким.

Із прийняттям християнства і приходом церкви, у Київській Русі міняється підхід до соціально-незахищених верств населення. Церква засуджувала

жорстокі прояви гніту з боку елітарних груп, застосовуючи доступні їй методи та намагалась пом'якшити суперечності між соціальними групами для підтримки соціального миру в суспільстві [8, С. 29].

Князь Володимир, хрестивши Київську Русь, наказав дітей як заможних, так і бідних віддавати в церкву для того, щоб ті вчилися грамоті. Ми бачимо, що князь починає проводити політику підняття рівня освіченості не тільки серед заможних дітей, але й і серед бідних.

Князь Володимир після прийняття християнства щодо накопичення багатств став говорити так: «Блаженни милостивие, поскольку помиловани будут». Або «Подай имение твое и раздай нищим» [9, С. 83]. Слова князя не розходились з практикою, якщо літописні дані про дії князя щодо благочинності правдиві або не перебільшені.

Прикладом зміни світобачення князя слугують наступні події. На честь закінчення будівництва церкви Василя Святого Преображеного князь Володимир влаштував свято, для якого зварили 300 горщиків меду. Були запрошені посадники, старці від усіх міст і багато народу. Свято святкували вісім днів. На честь свята князь Володимир роздав нужденним на їх потреби 300 гривень. Слід зазначити, що при князеві Олегу Новгород платив данину в 300 гривень на рік. А при Володимирі князь Новгородський отримував на утримання себе та війська 1000 гривень в рік. Отже сума, яка передавалась нужденним Києва була доволі значною [10, С. 89, С. 123–124].

Крім зазначеної суми князь Володимир дозволив кожному нужденному і убогому приходити до його двору та брати собі необхідну їжу і напої та отримати гроші із княжої казни. Своїми діями князь проявив неймовірну чуйність та співчуття до незахищених верст населення Київської Русі. Він навіть врахував те, що не всі із-за здоров'я могли прийти до його двору, щоб взяти собі їжу, тому були зроблені спеціальні підводи, які заповнювались м'ясом, рибою, овочами та медом в бочках і розвозилися по Києву для тих, хто не міг ходити [9, С. 83]. Даний захід, ймовірно, набув постійного характеру і проводився кожного тижня у суботу. У кожную неділю після літургії проводився бенкет із боярами та

знатними людьми. Дані заходи проводилися навіть без князя, коли він відбував в інші міста або села по справам. Літописець вказував на те, що київський князь Володимир Святославович срібло в себе не тримав, так як роздав його церкві, своїм воякам та нужденним людям [9, С. 83].

Ці події вказують на те, наскільки у князя Володимира змінилося світобачення під впливом християнської віри. Слід згадати про те, що ми говоримо про того Володимира, який сватався до полоцької княжни Рогнеди і коли та обізвала його рабичем, то він захопив Полоцьк силою, убив її батька Рогнвальда із сім'єю, а її згвалтував. Пізніше Володимир підступно наказав убити варягам його брата Ярополка, коли останній прибув до нього на перемовини, але цього йому було замало. Пізніше він згвалтував його дружину. Володимир, при здійсненні релігійної язичницької реформи, дозволив проводити людські жертвоприношення. Він до прийняття християнства вів доволі розпусний образ життя і мав декілька сотень наложниць [6, С. 39–41].

Християнство почало змінювати психологію князя і русів, формуючи у них думку про те, що допомога скривдженим долею людям не є проявом слабкості, а навпаки сили. Для здійснення соціальної функції, направленої на допомогу незахищеним верствам населення під юрисдикцією церкви також знаходилися лікарні та інші заклади.

Згідно патерика в житті Святого Феодосія за його часів вказується на те, що при Печерському монастирі була богодільня для старих, сліпих, кривих та прокажених. Ймовірна дана практика була запозичена із Візантійської Імперії, де благочинна діяльність була під управлінням церкви. Володимирський-Буданов вважав, що при правлінні князя Володимира ніяких лікарень ще не було. Але внесення в законодавчу базу даної практики, яка попередньо діяла у Візантійській Імперії з часом призвела до того, що схожі установи з'явилися і на Русі, як аналог тим, що були у Візантійській Імперії [11, С. 218–219].

Те, наскільки змінилось після прийняття християнства світобачення Великого князя слід розглянути, як змінилась політика князя щодо покарання злочинців. Літописці описали ці події наступним чином. Князь Володимир жив

настільки в страху перед Богом, що навіть відмінив смертну кару за злочини. Митрополит Леонтій змушений був посилати до нього двох єпископів, які йому пояснили, що він не має боятися карати злочинців смертю, оскільки ті, знаючи, що їх не покарають, ще більше будуть чинити злочинів. Вони сказали, що князь був поставлений правити Богом і у нього є обов'язок карати людей, які мають недобрі наміри. Для посилення ролі церкви князь Володимир видав устав про церковні суди. Згідно даного уставу церква отримала право створювати суди і чинити судочинство в рамках своєї юрисдикції. Під юрисдикцію церковних судів потрапили не тільки ряд відносин, пов'язаних із злочинами проти релігії, сім'ї, моралі та інше, але й певні категорії людей, яких називали церковні люди. До церковних людей мали відношення не тільки духівництво і члени їх сімей але й люди, які потребували спеціального церковного піклування та ті, що це піклування здійснювали. Це були люди хворі, сліпі та хромі, а також ті, кого віддали в церкву[12, С. 16–18, С. 22].

**Висновок.** Прийняття християнства змінило світобачення правлячої еліти Русі із язичницького на християнське. Це, у свою чергу, призвело до переоцінки цінностей у ставленні до слабких та знедолених людей. Князь Володимир починає роздавати гроші бідним та хворим знедоленим людям, так як дані дії з точки зору християнської ідеології вважаються богоугодною справою. Фактично князь починає проводити соціальну політику на полегшення життя нужденних. Звісно, що дана політика не вирішувала всіх проблем знедолених людей в Київській Русі, але ці дії без сумніву мали полегшити їхнє життя. При Володимирі саме в Києві проводилась активна соціальна політика для матеріальної допомоги нужденним людям.

Прийняття християнства також призвело до появи церкви в Київській Русі, яка, у свою чергу, будувалася на базі візантійської церкви і перенесла звідти практику соціальної допомоги людям на базі церковної організації. Отже в Києві соціальну політику проводили як князівська влада, так і церква. Київ, як столиця отримав пріоритетне становище і перевагу у порівнянні із іншими містами в отриманні фінансування для соціальної підтримки нужденних.

**Список використаних джерел:**

1. Конституція України 28.06.1996 року. *Верховна Рада України*. URL:[https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254 %D0 %BA/96 %D0 %B2 %D1 %80](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96%D0%B2%D1%80) . (дата звернення: 01. 05. 2025).
2. Шевченко А. Є., Кудін С. В., Настюк А. А. Становлення та розвиток влади в Київській Русі в IX-XII ст. Вінниця :ТОВ «Твори», 2020. 468 с.
3. Грушевський М. Ю. Виїмки з джерел до історії України-Руси : до половини XI віка. Львів : Накладом авт, 1895. 122 с.
4. Гаркави А. Я. Сказанія мусульмансихъ писателей славянахъ и рускихъ (съ половины VII века до конца X века по Р.Х). Санктпетербургъ : Типографія Императорской академии наук, 1870. 308 с.
5. Бостан Л. М., Бостан С. К. Історія держави і права зарубіжних країн. 2е вид. перероб. й доп. : навч.посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 730 с.
6. Полное Собрание Русскихъ Летописей. Патриаршая или Никоновская летопись. Т. 9. Санкт-Петербург : Типография Эдуарда Праца, 1862. 256 с.
7. Полное Собрание Русскихъ Летописей. Лаврентьевская и Тронцкая летописи. Т. 1. Санкт-Петербург : Типография Эдуарда Праца, 1846. 267 с.
8. Демочко В. Київська Русь і християнство. *Волинські історичні записки*. Т. 2. 2009.С. 24–32.
9. Татищев В. Н. Исторія Российская с самыхъ древнихъ временъ. Т. 2. Москва : Напечатано при Императорскомъ Московскомъ Уневеситете, 1773. 536 с.
10. Полное Собрание Русскихъ Летописей. Псковские Софиевские летописи. Т. 5. Санкт-Петербург : Типография Эдуарда Праца,1851. 275 с,
11. Лотоцький О. Українські джерела церковного права. Варшава : Deukarnia Synodalna, 1931. 320 с.
12. Уставъ святого Великаго князя Владиміра о цековныхъ судахъ и о десятиначъ. Петроградъ : Императорской агхеографической комиссії. 1915. 72 с.

**ШЕВЧЕНКО О. О.**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**ІНТЕГРАЦІЯ ПРОВІДНИХ МЕТОДІВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЯК  
ІНСТРУМЕНТУ КОНТРОЛЮ ЗА РАЦІОНАЛЬНИМ  
ВИКОРИСТАННЯМ ЗЕМЕЛЬНИХ ДІЛЯНОК У КОНТЕКСТІ  
РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

Контроль за раціональним та ефективним використанням земельних ресурсів, а також забезпеченням їх належною охороною, особливо в умовах російсько-української війни, визнається пріоритетним завданням органів державної влади та місцевого самоврядування.

Кожна земельна ділянка, як безцінний національний ресурс та об'єкт права власності Українського народу, підлягає особливому правовому захисту та контролю. З огляду на стрімкий розвиток цифрових технологій та інформатизації суспільства, перед суб'єктами інституційної системи постає нагальна потреба у модернізації існуючих механізмів контролю за використанням земель. Зокрема, першочерговим завданням є інтеграція провідних методів і алгоритмів штучного інтелекту (надалі – «ШІ»), що дозволять суттєво підвищити ефективність управління земельними ресурсами та гарантувати їх цілісність, стійкість і збереження в умовах внутрішніх і зовнішніх загроз.

На підтвердження критичної важливості впровадження сучасних методів і алгоритмів ШІ достатньо навести офіційну статистичну інформацію про важливість раціонального користування земельними ділянками сільськогосподарського призначення. Відповідно до Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.11.2024 № 1163-р «Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках» *Україна є одним із ключових гарантів продовольчої безпеки у світовому масштабі, забезпечуючи частку виробництва соняшникової олії у світовому*

виробництві у 2022/23 маркетинговому році на рівні 27,8 %, ячменю – 4 %, пшениці – 2,7 %, кукурудзи – 2 %, цукру – 0,8 % та частку експорту соняшникової олії у світовому експорті на рівні 40,3 %, кукурудзи – 15 %, ячменю – 8,4 %, пшениці – 7,9 %, цукру – 1,1 %. Ураховуючи те, що за даними ООН близько 9 % населення світу не доїдають, такий внесок України був досить вагомим [1].

Тобто, важливість процесу інтеграції методів і алгоритмів ІІІ у сферу суспільних відносин, що забезпечує контроль за охороною раціонального використання земельних ресурсів, зумовлює необхідність комплексного поєднання провідних технологічних рішень на основі функціонування Державного земельного кадастру та правовою доктриною земельного права України. Такий підхід сприятиме формуванню цілісної, ефективної та інноваційної системи управління земельними ресурсами в умовах цифрової трансформації держави.

Як визначає поняття «Інтеграція» український професор В. А. Ліпкан, в першому словнику з інфраструктурної політики, «Інтеграція» ( від лат. *Integrum* – ціле, *integration* – відновлення) – це *стан об'єднаності окремих частин і функцій системи в ціле*, а також процес, що веде до такого стану; об'єднання та координація дій різних частин цілісної системи [2, с.88].

Отже, аналіз останніх передових технологій і тенденцій, які можуть бути поєднанні із діючим функціоналом Державного земельного кадастру, при використанні засобів та методів ІІІ, дозволить максимально спростити вирішення адміністративних задач у вигляді збору та аналізу значної кількості даних, що зафіксовані за допомогою мовних засобів. Дієвим та ефективним методом ІІІ, який може бути використаний у сфері раціонального користування земельними ділянками, є метод – «Обробки природної мови (NLP – Natural Language Processing)» [3].

Окрім цього, також варто звернути увагу на вже існуючі провідні технології ІІІ, такі як – «*Spectrum Technology Platform*». Ця технологічна платформа Spectrum складається з сервера, на якому працює кілька програм. Такі програми

забезпечують реалізацію різноманітних функцій, таких, як: перевірка адреси, геокодування та розширений синтаксичний аналіз тощо. Вивчаючи, цю систему можливо впровадити саме контроль за зміною цільового призначення земельних ділянок на базі цієї системи, використовуючи вже створену основу «Публічної кадастрової карти», встановивши чіткі критерії, за якими можливо змінити цільове призначення земельних ділянок або відслідкувати та як наслідок перевірити, сумнівні видозміни у таких змінах [4].

З урахуванням постійного зростання геостратегічної ваги нашої держави, становлення геостратегічної суб'єктності Української Держави як визначального суб'єкта забезпечення продовольчої безпеки світу, спроби та намагання впливу як на інфраструктурний потенціал, так і земельні та природні ресурси із часом лише зростатиме. Через що, у поєднанні із людським фактором, впровадження системи ІІІ у згадані нами питання є нагальною умовою забезпечення державної безпеки України, формування умов для гарантованої реалізації українських національних інтересів поза контекстом геополітичної кон'юнктури та впливу міжнародних лобістських і транснаціональних корпорацій.

Окрім того, інтеграція ІІІ у сферу державного контролю повністю відповідає цілям та принципам прийнятої «Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні», схваленої Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 02.12.2020 № 1556-р.

Зокрема цією Концепцією передбачено, що:

*«Принципами розвитку та використання технологій штучного інтелекту, дотримання яких повністю відповідає принципам Організації економічного співробітництва і розвитку з питань штучного інтелекту, є:*

*- розроблення та використання систем штучного інтелекту лише за умови дотримання верховенства права, основоположних прав і свобод людини і громадянина, демократичних цінностей, а також забезпечення відповідних гарантій під час використання таких технологій;*

*- відповідність діяльності та алгоритму рішень систем штучного інтелекту вимогам законодавства про захист персональних даних, а також додержання*

конституційного права кожного на невтручання в особисте і сімейне життя у зв'язку з обробкою персональних даних;

- приведення законодавства у галузі використання технологій штучного інтелекту у відповідність із міжнародними нормативно-правовими актами.» [5]

Окрім цих загальноправових вимог, додамо, що використання ШІ уможливить позбутися надмірного тиску з боку міжнародних організацій та окремих політичних режимів щодо неправомірного доступу до природних ресурсів України, прикриваючись будь-якими гаслами. ШІ також може стати в нагоді щодо вироблення асиметричних стратегій реалізації зовнішньополітичних стратегій, а також, з урахуванням потенційного конфлікту Індії та Пакистану, відбудови України в систему та ланцюги постачань щодо забезпечення світової продовольчої безпеки.

Підсумовуючи вищевикладене, декларуємо, що провідні методи і алгоритми ШІ мають стати фундаментальним інструментом забезпечення сталого розвитку земельного фонду України, з огляду на ухвалені акти стратегічної правотворчості, які покликані сформувати гарантовані механізми реалізації українських національних інтересів, в тому числі право громадян України на безпечне та екологічно збалансоване землекористування.

Впровадження новітніх технологій на архітектурі ШІ сприятиме мінімізації корупційних ризиків у діяльності суб'єктів, наділених адміністративно-правовою компетенцією та забезпеченню неухильного дотримання норм національного земельного та адміністративного законодавства. Вказані процеси мають особливе значення в контексті інтеграції України до Європейського Союзу, де цифрові інновації та принципи правової державності є визначальними орієнтирами публічної політики.

### **Список використаних джерел:**

1. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.11.2024 № 1163-р Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її

реалізації у 2025-2027 роках. *Офіційний сайт Верховної ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#top>.

2. Ліпкан В. А. Стратегія державної інфраструктурної політики України : словник. Київ : В. А. Ліпкан, 2023. 252 с.

3. Шевченко О. О. Застосування методу обробки природної мови при контролі за зміною цільового призначення земельних ділянок. *Інноваційні технології в АПК : збірник тез доповідей X Міжнародної науково-практичної конференції, 3-4 квітня 2025 р., м. Луцьк*. Луцьк : Луцький НТУ, 2025. 302 с.

4. Шевченко О. О. Актуальні питання захисту земель від незаконної зміни та використання цільового призначення за допомогою штучного інтелекту. URL: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/530/14071/29475-1?inline=1>.

5. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 02.12.2020 № 1556-р Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні. *Офіційний сайт Верховної ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text>.

6. Шевченко О. О. Актуальні питання захисту земель від незаконної зміни та використання цільового призначення за допомогою штучного інтелекту. Правові стандарти забезпечення відбудови повоєнної України в умовах інтеграції до Європейського Союзу : колективна монографія. (scientific monograph. Riga, Latvia. Baltija Publishing, 2024). URL: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/530/14071/29475-1?inline=1>.

7. Ліпкан В. А., Шевченко О. О. Огляд нових спрощених механізмів у сфері контролю за зміною цільового призначення земельних ділянок. *Право і суспільство*. 2024. № 3.

## СЕКЦІЯ 8

# ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

**БІРЮК І. В.**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Академія праці, соціальних відносин та туризму  
м.Київ

### ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ ВИЩОЇ ОСВІТИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Система вищої освіти є ключовим чинником сталого розвитку суспільства, оскільки забезпечує підготовку висококваліфікованих фахівців для різноманітних галузей економіки, науки, культури й управління. Вона виконує не лише освітню функцію, а й сприяє формуванню інтелектуального та наукового потенціалу держави. В умовах стрімких трансформацій ринку праці, інтенсивного розвитку цифрових технологій, посилення глобалізаційних процесів і суспільно-політичної нестабільності формування кадрового потенціалу у вищій освіті набуває особливої стратегічної важливості. Основними напрямками сучасної кадрової політики в системі вищої освіти є забезпечення стабільного фінансування, створення умов психологічного комфорту для працівників та підтримка їх постійного професійного розвитку [1, с. 48–50].

Проблеми розвитку кадрового забезпечення в системі вищої освіти знайшли своє відображення у працях українських учених, зокрема О. Дороніної, М. Рязанова, Л. Безтелесної та І. Чайки. Сучасні концепції та технології управління персоналом в організаціях детально розглянуті в роботах А. Гречко, І. Комарова та І. Лукінова. Питання вдосконалення кадрових систем у сфері освітніх послуг досліджували Н. Павліха, І. Цимбалюк, Ю. Долиняк та О. Чирва. Аналіз наукової літератури показав, що формування кадрового потенціалу базується на принципах довгострокового планування та розвитку якісного наукового ресурсу.

Останні дослідження, проведені О. Крушельницькою, А. Колотом і В. Петюхом, узагальнили практичний досвід впровадження гнучких режимів робочого часу в організаціях.

Ефективність функціонування закладу вищої освіти, як і будь-якої іншої організації, значною мірою залежить від якості кадрового складу, рівня його компетентності, професійної відданості та мотивації до реалізації стратегічних напрямів діяльності й досягнення поставлених цілей [3, с. 269–290]. Для формування конкурентних переваг у сучасних умовах необхідно впроваджувати різноманітні інструменти менеджменту людських ресурсів, що сприятимуть не лише задоволенню потреб працівників, але й загальному розвитку організації [4, с. 68–73].

Універсальним інструментом управління персоналом визнається забезпечення цінності для зацікавлених сторін через побудову конкурентних позицій організації шляхом досягнення високої ефективності роботи, зростання вартості людського капіталу, урахування потреб співробітників та формування внутрішньо узгоджених процесів і процедур управління персоналом. Особлива увага має приділятися дотриманню високих стандартів практики кадрового менеджменту для всіх категорій працівників [5, с. 208–225].

Управління розвитком персоналу передбачає три ключові процеси: підбір кадрів, організацію їхньої професійної діяльності та припинення трудових відносин. У межах цього управління виділяються основні підсистеми, а саме: планування зайнятості, наймання працівників та управління процесами припинення трудових відносин.

Одним з основних викликів сучасності є необхідність забезпечення відповідності кадрового складу закладів вищої освіти новим вимогам часу. Згідно з аналітичними даними ЮНЕСКО, до 2030 року понад 50 % наявних професій зазнають суттєвих змін або зникнуть через впровадження автоматизації та штучного інтелекту. У такому контексті особливого значення набувають такі якості викладачів, як гнучкість мислення, креативність, здатність до постійного професійного саморозвитку, готовність упроваджувати інноваційні педагогічні

технології та здійснювати наукові дослідження на міжнародному рівні. Сучасний викладач вищої школи має бути не тільки транслятором знань, але й активним модератором освітнього процесу, наставником, консультантом та натхненником студентської молоді. Відповідно, процес формування кадрового потенціалу має здійснюватися на основі системного підходу, що передбачає не лише підготовку нових кадрів, а й постійне оновлення компетенцій педагогічних працівників які працюють.

Одним із пріоритетних напрямів є створення умов для залучення до закладів вищої освіти молодих науковців і викладачів. Ефективні механізми академічної мобільності, програми стажувань, грантові підтримки дослідницьких проєктів та інтеграція у міжнародні науково-освітні мережі сприяють підвищенню кваліфікації персоналу та впровадженню інновацій в освітній процес. Діяльність керівників закладів вищої освіти у сфері кадрового забезпечення та розвитку професійних компетентностей персоналу має бути безперервною та ґрунтуватися на інтеграції економічних, педагогічних, філософських і менеджерських підходів [2, с. 57].

Проблема оновлення кадрового складу є однією з найгостріших. Згідно зі статистикою Міністерства освіти і науки України, середній вік викладача закладу вищої освіти перевищує 50 років, що свідчить про необхідність термінового омолодження кадрів через удосконалення кадрової політики. Застарілі підходи та небажання адаптуватися до нових вимог освітнього середовища призводять до зниження конкурентоспроможності національної системи освіти на міжнародному рівні. Комплексна кадрова політика повинна охоплювати чітке планування потреб у персоналі, системне оцінювання професійної ефективності викладачів, упровадження прозорих і конкурентних процедур добору кадрів на основі об'єктивних критеріїв. Особливу роль у цьому відіграє незалежна акредитація освітніх програм і сертифікація викладацької діяльності.

Формування якісного кадрового потенціалу неможливе без належного матеріального стимулювання. Згідно з даними Світового банку, існує пряма

залежність між рівнем заробітної плати викладачів та якістю освітніх послуг. У зв'язку з цим важливо передбачити не лише підвищення базових окладів, але й розвиток систем преміювання за досягнення в науковій, педагогічній та інноваційній діяльності. Соціальні гарантії, психологічна підтримка, створення умов для професійної самореалізації – усе це є компонентами мотиваційної системи, спрямованої на закріплення кваліфікованих кадрів у вищій школі. Державна політика має приділяти пріоритетну увагу інвестуванню у розвиток людського капіталу через модернізацію системи підготовки та перепідготовки кадрів, стимулювання наукової активності та створення конкурентного середовища в академічній сфері.

Підсумовуючи сказане можна зробити висновок, що управління кадровою політикою в системі вищої освіти є цілеспрямованим процесом, основна мета якого полягає у зміцненні конкурентних позицій закладів освіти через розвиток кадрового потенціалу. Сучасні умови вимагають планомірного реформування системи управління персоналом із використанням світового управлінського досвіду та розширенням автономії закладів вищої освіти. Серед пріоритетних напрямів удосконалення кадрової політики варто виділити забезпечення безперервного професійного розвитку працівників, розбудову ефективної системи мотивації, підтримку сприятливого психологічного клімату та впровадження гнучких режимів організації праці. Подальші дослідження у цій сфері доцільно спрямувати на розроблення державної та регіональної стратегій розвитку кадрової політики у системі вищої освіти, що дозволить підвищити ефективність функціонування освітніх установ на регіональному рівні.

#### **Список використаних джерел:**

1. Губанова Т. Роль і значення кадрового забезпечення в організаційній діяльності закладів вищої освіти України та США: порівняльно-правове дослідження. *Трудове право*. 2016. № 10. С. 57–60.
2. Закон України про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної, надомної роботи із

застосуванням гнучкого режиму робочого часу № 1213-IX (2021, 04 лютого).

URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1213-20#Text>

3. Сиченко В., Рибкіна С., Соколова Є. Сучасні тенденції розвитку організаційних структур в системі управління вищою освітою. *Публічне управління та митне адміністрування*, 2020. № 4 (27). С. 68–73.

4. Соколова Є., Братаніч Б. Сучасні тенденції та зарубіжний досвід фінансування закладів вищої освіти. *Збірник наукових праць ЛОГОΣ*, 2020. 48–50. URL: <https://doi.org/10.36074/24.01.2020.v1.13>

5. Щеляговська-Рудзька К. Управління людськими ресурсами в закладах вищої освіти Польщі. *Management Sciendo*. 2020. № 22 (1), С. 208–225.

**БОГОДИСТИЙ К. О.**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Академії праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ  
помічник виконавчого директора  
Аерокосмічна Асоціація України  
м. Київ

**РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ: ВІДПОВІДІ НА ВИКЛИКИ РИНКУ ПРАЦІ ПІСЛЯ ВІЙНИ**

У контексті повномасштабної агресії Російської Федерації проти України реформування публічної служби набуває не лише інституційного, а й цивілізаційного значення, цей процес покликаний забезпечити не лише функціонування, але й стійкість системи публічного управління в умовах радикальних викликів, пов'язаних із людськими втратами, знищенням інфраструктури, міграційними процесами та трансформацією соціально-економічного ландшафту. Особливої актуальності у цьому контексті набуває кадрова політика як ключовий вектор відновлення функціональної спроможності державних інституцій та ефективного реагування на потреби громадянського суспільства [1].

Післявоєнна реальність характеризується критичним скороченням людського капіталу: значна частина працездатного населення загинула, зазнала поранень, була переміщена або виїхала за кордон. Відповідно, змінилися пропорції між попитом і пропозицією на ринку праці, що особливо гостро виявляється у сфері державного управління. Спостерігається зростаючий дефіцит кваліфікованих кадрів із розвиненими цифровими, комунікативними та управлінськими компетентностями [2], водночас зростає соціальне замовлення на інтеграцію внутрішньо переміщених осіб, ветеранів війни, осіб із досвідом волонтерської діяльності до системи публічної служби, що вимагає гнучких механізмів адаптації та залучення.

Кадрова політика у сфері публічного управління має трансформуватися у стратегічну модель, яка враховує принципи людиноцентризму, антикризовості

та інноваційності. Необхідним є формування адаптивної системи управління людськими ресурсами, здатної оперативно реагувати на динаміку зовнішнього середовища, така система повинна спиратися на компетентнісний підхід, включаючи розробку та застосування відкритих цифрових платформ для добору персоналу, управління кар'єрою та оцінювання ефективності діяльності [3]. У центрі уваги має бути концепція безперервного професійного розвитку службовців, яка базується на принципах гнучкого навчання, менторства та розвитку емоційного інтелекту [4].

Оновлення кадрової політики вимагає інституційного переосмислення підходів до планування, добору, утримання та розвитку персоналу. Актуальним є перегляд Стратегії розвитку державної служби з урахуванням нових безпекових, демографічних та соціальних умов [5], при цьому необхідно посилити спроможність HR-підрозділів в органах публічної влади, забезпечити децентралізацію повноважень у сфері кадрового менеджменту та інтегрувати цифрові інструменти - від електронного дос'є до автоматизованих систем прийняття рішень щодо просування по службі [6].

Забезпечення гідних умов праці, соціального захисту та моральної підтримки службовців є запорукою утримання й мотивації персоналу в післявоєнний період. Необхідно розробити системи гнучкої оплати праці, які відображають складність завдань, ризики та регіональні особливості. Важливим напрямом також є забезпечення психологічної підтримки працівників, які зазнали травм чи працюють у прифронтових районах [7]. Окрема увага має приділятися залученню молоді до публічної служби, розвитку програм стажування, наставництва та адаптації випускників закладів вищої освіти [8].

У післявоєнному періоді публічна служба має стати відкритою, стійкою та орієнтованою на потреби громадян, це передбачає формування корпусу професіоналів із високим рівнем доброчесності, готових працювати в умовах багатовимірної невизначеності; впровадження інноваційних підходів до управління, зокрема проєктного менеджменту, цифрової трансформації, використання гнучких команд і крос-функціональних структур [9]. Важливим

ресурсом для якісної трансформації є запозичення кращих міжнародних практик, зокрема досвіду країн Європейського Союзу та ОЕСР щодо побудови сучасної професійної публічної служби [10].

Таким чином, реформування публічної служби через призму кадрової політики має стати системним і стратегічним напрямом політики держави. Саме ефективне управління людськими ресурсами забезпечить відновлення довіри до державних інституцій, сприятиме демократизації врядування та стане запорукою сталого розвитку в умовах післявоєнної відбудови.

### Список використаних джерел:

1. Про державну службу: Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 4. Ст. 43. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
2. Національне агентство України з питань державної служби. *Аналітична записка щодо стану кадрового забезпечення публічної служби*. Київ, 2023. 18 с. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/analitika/kadrovyzab2023.pdf>
3. OECD. *Public Employment and Management 2022*. Paris: OECD Publishing, 2022. 180 p. URL: <https://www.oecd.org/publications/public-employment-and-management-2022-7c1f6b70-en.htm>
4. SIGMA. *Developing a Skilled Civil Service Workforce*. Paris: OECD Publishing, 2021. 46 p. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/skilled-civil-service-workforce.htm>
5. Про Стратегію реформування державного управління України на 2022–2025 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 груд. 2022 р. № 1575-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1575-2022-p>
6. EU4PAR. Digitalisation of HRM in Public Administration : Policy Brief. Brussels, 2022. 24 p. URL: <https://eu4par.org.ua/documents/digital-hrm-brief.pdf>
7. Публічна служба в Україні : виклики війни та післявоєнного відновлення: аналітична доповідь / Програма Ради Європи. Київ: Рада Європи, 2023. 32 с. URL: <https://www.coe.int/uk/web/kyiv/public-service-ukraine-2023>

8. Про затвердження Порядку надання соціальної підтримки державним службовцям: Постанова Кабінету Міністрів України від 23 жовт. 2023 р. № 1191. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1191-2023-п>

9. UNDP Ukraine. Public Service Recovery and Reform Strategy. Kyiv: UNDP, 2023. 40 p. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/public-service-reform-strategy>

10. European Commission. Principles of Public Administration. Brussels: EC, 2021. 88 p. URL: <https://www.oecd.org/governance/principles-public-administration.htm>

**ВАСИЛЬЄВА Н. В.**

доктор наук з державного управління, професор  
професор кафедри публічного управління  
та публічної служби  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ У СФЕРІ ПРАЦІ  
В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ**

Становлення демократичних інституцій формує політичні передумови для гармонійного співіснування всіх членів суспільства на засадах взаємної поваги та рівності, забезпечуючи умови для всебічної самореалізації кожного індивіда. Демократія, у розумінні ООН, є фундаментальною цінністю, бо гарантує дотримання прав та основоположних свобод жінок і чоловіків, забезпечує захист від будь-яких проявів дискримінації [1].

Одним із головних документів у системі міжнародного гуманітарного права є Загальна декларація прав людини, ухвалена генеральною Асамблеєю ООН (10.12.1948). Вона становить концептуальну основу для двох Міжнародних пактів (16.12.1966): про громадянські і політичні права та про економічні, соціальні та культурні права. Останні документи, в свою чергу, формують Міжнародний білль про права людини – орієнтир для розбудови демократичних правових систем на різних рівнях.

Значну увагу міжнародне право приділяє запобіганню дискримінації, що закріплено у низці ключових конвенцій, зокрема: Конвенції про дискримінацію в галузі праці та занять № 111 (25.06.1958), Міжнародній конвенції з ліквідації всіх форм расової дискримінації (21.12.1965), Конвенції ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок (18.12.1979), Рамковій конвенції про захист національних меншин (01.02.1995), Конвенції ООН про права осіб з інвалідністю (13.12.2006) [2].

Процес євроінтеграції передбачає імплементацію базових цінностей і норм, серед яких пріоритетом є забезпечення гендерної рівності – п'ятої Цілі сталого

розвитку, що закріплено у ст. 23 Хартії основоположних прав ЄС (про рівність між чоловіками та жінками в усіх сферах), ст. 157 Договору про функціонування ЄС (про рівну оплату праці без дискримінації за статтю) та статтях 2, 3 і 6 Договору про ЄС (про спільні цінності для держав-членів ЄС, гарантування й захист прав і свобод громадян). З метою подолання нерівності у становищі жінок і чоловіків держави-члени ЄС та країни-кандидати зобов'язані адаптувати національне законодавство до положень низки Директив Європейського Парламенту та Ради, серед яких [3]:

- Директива 79/7/ЄЕС від 19.12.1978 р. про поступове впровадження принципу рівного ставлення до чоловіків і жінок у питаннях соціального забезпечення;
- Директива 92/85/ЄЕС від 19.10.1992 р. про запровадження заходів для заохочення покращення безпеки та гігієни праці вагітних працівниць і тих, які нещодавно народили дитину або годують груддю;
- Директива 2000/78/ЄС від 27.11.2000 р. про встановлення загальних рамок для однакового ставлення у сфері зайнятості та професійної діяльності;
- Директива 2000/43/ЄС від 29.06.2000 р. про імплементацію принципу однакового ставлення до осіб незалежно від расового або етнічного походження;
- Директива 2004/113/ЄС від 13.12.2004 р. про впровадження принципу рівного ставлення до чоловіків і жінок у доступі до товарів і послуг та постачанні ними;
- Директива 2006/54/ЄС від 05.07.2006 р. про реалізацію принципу рівних можливостей і рівного ставлення до чоловіків і жінок у питаннях зайнятості та професійної діяльності (перероблена);
- Директива 2019/1158 від 20.06.2019 р. про баланс між роботою та особистим життям для батьків і опікунів та про скасування Директиви Ради 2010/18/ЄС;
- Директива 2023/970 від 10.05.2023 р. щодо посилення застосування принципу рівної оплати за однакову працю або працю рівної цінності між чоловіками та жінками через прозорість оплати праці та механізми забезпечення виконання.

Зазначені вище нормативно-правові акти визначають основоположні засади забезпечення рівноправного доступу жінок і чоловіків до сфери праці, товарів і

послуг тощо. Україна, як держава-кандидат має адаптувати національну правову систему до норм права ЄС, зокрема в контексті дотримання гендерної рівності у сфері праці. Це передбачає зміни у законодавстві: скасування чинних норм і недопущення прийняття нових, що суперечать принципу гендерної рівності, посилення інституційного механізму, прозорість процедур оплати праці, забезпечення балансу між роботою та особистим життям та інше. Для реального впровадження принципу рівного ставлення важливо гарантувати працівникам ефективний правовий захист, тому, має бути створений правовий механізм захисту прав дискримінованих осіб через судову систему або інші уповноважені інституції.

Таким чином, європейська інтеграція України вимагає гармонізації національного законодавства із правовими стандартами Європейського Союзу, зокрема у сфері забезпечення гендерної рівності. Виконання міжнародних зобов'язань у цій площині передбачає не лише закріплення відповідних норм, а й ефективну реалізацію принципу рівного ставлення через судовий та адміністративний захист, прозорість у сфері праці, усунення дискримінаційних бар'єрів, моніторинг і звітність результатів. Отже, гендерна рівність є не лише правовою вимогою, а й чинником формування демократичного суспільства, створення ефективного, інклюзивного ринку праці. Дотримання принципу гендерної рівності сприяє розвитку людського капіталу та наближенню України до європейських соціально-правових стандартів.

### **Список використаних джерел:**

1. Матвеева О. Ю. Гендерний мейнстримінг процесів розбудові цифрової демократії на шляху європейської інтеграції України. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія : Публічне управління та адміністрування. 2022. Т. 33 (72) № 6. С. 117-125. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.6/18>
2. Офіційний сайт Верховної Ради України <https://zakon.rada.gov.ua/laws>
3. Законодавство Європейського Союзу <https://eur-lex.europa.eu/>

**ГЛУСЬ Д. І.**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Академії праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ПІДТРИМКОЮ В  
КОНТЕКСТІ ЗАЙНЯТОСТІ: ДОСВІД ВІЙСЬКОВИХ АДМІНІСТРАЦІЙ  
У ВОЄННИЙ І ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОДИ**

В умовах збройної агресії Російської Федерації проти України публічне управління соціальною сферою набуло нової стратегічної важливості. Соціальні ризики, спричинені війною, зумовили потребу в адаптації механізмів державного управління, особливо на регіональному рівні. Одним із таких ключових інституційних суб'єктів стали військові адміністрації, які взяли на себе відповідальність не лише за безпекові функції, але й за організацію системи соціального захисту, зокрема у сфері зайнятості.

З початку повномасштабного вторгнення у 2022 році кількість внутрішньо переміщених осіб (ВПО) сягнула понад 5 мільйонів, що спричинило значне навантаження на соціальну інфраструктуру регіонів, які приймають населення [1], у цих умовах соціальна політика набула кризового характеру, орієнтованого на підтримку виживання найбільш уразливих верств. Пріоритети змістилися з довгострокових соціально-економічних стратегій до екстреного реагування на потреби населення.

Військові адміністрації отримали додаткові повноваження у сфері соціального забезпечення, включаючи координацію гуманітарної допомоги, управління розселенням ВПО, забезпечення доступу до соціальних послуг і сприяння працевлаштуванню, вони стали точкою перетину між центральною владою, органами місцевого самоврядування, міжнародними гуманітарними структурами та громадянським суспільством.

У традиційній моделі соціальна підтримка та зайнятість часто розглядаються окремо. Проте в умовах глибокої кризи зростає потреба в інтеграції цих напрямів, надання допомоги втрачає ефективність, якщо не

супроводжується заходами з активної політики на ринку праці - таких як професійне навчання, перекваліфікація, інкубація малого підприємництва чи дотації на працевлаштування [2].

Військові адміністрації, як тимчасові органи виконавчої влади, мають обмежений, але гнучкий інструментарій для реалізації комплексних програм. У низці регіонів було налагоджено співпрацю з регіональними центрами зайнятості, створено реєстри безробітних серед ВПО, організовано ярмарки вакансій та мобільні консультаційні пункти, такі ініціативи дали змогу знизити навантаження на систему соціальної допомоги та сприяти інтеграції переміщених осіб у нові трудові спільноти.

Незважаючи на оперативність, діяльність військових адміністрацій у сфері соціальної підтримки стикається з рядом об'єктивних обмежень:

- Змішані повноваження з органами місцевого самоврядування ускладнюють процес прийняття рішень і координацію дій.
- Більшість соціальних програм реалізуються за рахунок держбюджету або міжнародної допомоги, що створює ризик нестабільності.
- Через мобілізацію та евакуацію спостерігається нестача фахівців у соціальній та адміністративній сферах.
- Відсутність єдиних цифрових платформ ускладнює облік отримувачів допомоги та моніторинг результатів [3].

З переходом до післявоєнного етапу основним завданням має стати переорієнтація від екстреного реагування до відновлення людського капіталу. Соціальна політика повинна трансформуватися у напрямі:

- реінтеграції ветеранів війни та ВПО у ринок праці;
- стимулювання локальної зайнятості через громадські роботи, гранти на розвиток малого бізнесу;
- відновлення професійної освіти в регіонах, що постраждали від бойових дій;
- цільових програм для жінок, молоді, людей з інвалідністю [4].

У цьому процесі військові адміністрації можуть трансформуватися або

передати функції цивільним органам, проте їхній досвід в управлінні в кризових умовах може бути використаний для формування нових моделей гнучкого соціального управління.

Досвід військових адміністрацій України у сфері публічного управління соціальною підтримкою під час війни показує значення децентралізованих, адаптивних структур у реагуванні на надзвичайні соціальні виклики. Водночас ефективна соціальна підтримка в кризових умовах має невід’ємно поєднуватися з інструментами активної зайнятості. У післявоєнний період така інтеграція стане основою соціально-економічної стійкості, відновлення довіри до державних інституцій та відродження трудового потенціалу країни.

#### **Список використаних джерел:**

1. Оперативна інформація щодо кількості ВПО станом на 2023 рік / Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України. URL: <https://minre.gov.ua>
2. Програма розвитку ООН в Україні. *Соціальний захист і зайнятість ВПО в умовах війни : аналітичний звіт*. Київ : ПРООН, 2023. 48 с.
3. Соціальні послуги під час війни: виклики та можливості / Центр економічного відновлення. Київ, 2023. 32 с.
4. План відновлення України: проєкт / Кабінет Міністрів України. 2022. URL: <https://recovery.gov.ua>

**ДІДЕНКО О. Г.**

кандидат наук з державного управління  
доцент кафедри публічного управління, адміністрування та права  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
депутат Полтавської обласної ради  
м. Полтава

## **РИНОК ПРАЦІ ЯК ФАКТОР ВПЛИВУ НА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

Сталий розвиток територіальних громад в Україні є складним завданням, яке має вирішуватися з огляду на євроінтеграційні прагнення України та необхідність повоєнної відбудови. Звичайно ж такий розвиток значною мірою визначається загальнодержавними процесами, проте суттєву роль відіграють і внутрішні умови територіальної громади та вміння її керівників використовувати наявні можливості та ресурси. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку посилюють внутрішні можливості територіальних громад та їх вплив на вироблення і реалізацію цієї політики [1]. Як наголошують автори посібника, розроблено в рамках Проекту USAID ДІАЛОГ, який впроваджується Асоціацією міст України: «Завершення процесів децентралізації та реформ самоврядування, практична реалізація принципу повсюдності місцевого самоврядування покладе на лідерів громад інший рівень відповідальності за розвиток. Територіальні громади мають перетворитись із об'єкта управління на суб'єкт управління і самостійно забезпечувати свою спроможність. Територіальні громади нестимуть відповідальність за планування свого розвитку, за економічне майбутнє та добробут. Тому місцеві влади повинні розуміти особливості сучасного розвитку, володіти необхідними знаннями, інформацією, навичками та досвідом, щоб забезпечити більшу конкурентоспроможність своїх громад» [2, с.2].

Наше дослідження ґрунтується як на узагальненні напрацювань українських та зарубіжних вчених, так і на практиці розвитку територіальних громад в Полтавській області.

Важливо відзначити взаємовплив ринку праці та стратегічного управління. З одного боку, ринок праці формується на загальнодержавному рівні з урахуванням глобалізаційних процесів, з іншого – він піддається корекції на місцевому рівні у результаті діяльності регіональних та місцевих органів влади. Підготовлений за спільної ініціативи Державної служби зайнятості України, Федерації роботодавців України, Міністерства освіти і науки України та Фонду міжнародної солідарності (Solidarity Fund PL) звіт про ринок праці України 2022-2023 роки [ 3] відзначає, що основними чинниками погіршення ситуації на ринку праці і Україні стали безпрецедентні економічна і міграційна криза внаслідок повномасштабної агресії РФ проти України. На думку авторів звіту: «Важливими кроками успішного подолання наслідків війни й попередження можливих ризиків повинні стати програми стимулювання народжуваності, сприяння поверненню мігрантів, збільшення зайнятості ветеранів війни, жінок і молоді, а також підтримки малого бізнесу [3, с.12]. Ці завдання мають вирішуватися як на державному, так і на місцевому рівнях.

Водночас офіційна статистика свідчить про нерівномірність відновлення робочих місць за регіонами внаслідок таких факторів як віддаленість від лінії фронту; зміна ємності ринку праці внаслідок релокації бізнесу, підприємницької активності; результативність політики сприяння зайнятості та стимулювання розвитку бізнес-середовища; міграція робочої сили; сформований у регіоні запас стійкості ринку праці та забезпечення мобільності робочої сили тощо [4].

Аналіз теоретичних досліджень та практики сприяння органами влади в Полтавській області активізації малого та середнього бізнесу дозволяє зробити висновок про механізми впливу ринку праці на управлінські процеси. В першу чергу мова йде про необхідність збору даних стан ринку праці, рівень зайнятості населення, безробіття, міграційні потоки, професійну структуру населення, що дозволяє обґрунтовано визначати потреби громади в інфраструктурі, освітніх програмах і підтримці бізнесу та впливати на ринок праці. По-друге, програми стратегічного розвитку територіальних громад мають містити заходи зі стимулювання створення нових робочих місць, що особливо важливо у секторах

із високою доданою вартістю (наприклад, ІТ, «зелені» технології). Суттєве значення має підтримка освітнього рівня кадрів, спрямована на підвищення кваліфікації та перекваліфікація місцевої робочої сили згідно з потребами ринку.

З точки зору на перспективу важливою є інтеграція принципів сталого розвитку у стратегічні документи громад (розвиток інклюзивної економіки, збереження природних ресурсів, підтримка соціальної згуртованості на терені громади тощо). Це усвідомлюється органами влади, прикладом чого може бути Програма розвитку місцевого самоврядування у Полтавській області на 2024 – 2026 роки [5], яка відзначає, що «перерозподіл повноважень і ресурсів між органами державної виконавчої влади та органами місцевого самоврядування ставить ОМС в нові умови існування, вимагає від них здійснення нових функцій, виконання принципово нових завдань».

### Список використаних джерел:

1. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні : наук. доп. / О. В. Шевченко, В. В. Романова, Я. А. Жаліло. та ін. ; за наук. ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2020. 153 с.
2. Планування розвитку територіальних громад : навч. посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко / Асоціація міст України. Київ : ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с.
3. Судаков М., Лісогор Л. Ринок праці України 2022-2023 : стан, тенденції та перспективи. Київ, 2023. 170 с.
4. Відновлення ринку праці в Україні в умовах війни : регіональні аспекти НІСД. 4.03.2024. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/vidnovlennya-rynku-pratsi-v-ukrayini-v-umovakh-viyny-rehionalni>
5. Про затвердження Програми розвитку місцевого самоврядування у Полтавській області на 2024–2026 роки. Рішення Полтавської обласної ради від 22.12.2023. № 741. URL: <https://oblrada-pl.gov.ua/sites/default/files/field/docs/741.pdf>

**КАЧАН Я. В.**

Кандидат наук з державного управління, доцент  
завідувач кафедри публічного управління та публічної служби  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м.Київ

**СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИЙ ВИМІР ПОЛІТИКИ ЗАЙНЯТОСТІ:  
СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ДЛЯ УКРАЇНИ ПІСЛЯ ВІЙНИ**

Післявоєнна відбудова України супроводжується необхідністю фундаментального переосмислення ролі та завдань політики зайнятості в умовах глибокої соціальної дестабілізації, демографічних втрат, масштабної внутрішньої і зовнішньої міграції, а також зростання соціальної вразливості населення. У таких умовах політика зайнятості перестає бути виключно інструментом економічного розвитку і набуває важливого соціально-гуманітарного значення, її ключовим завданням стає забезпечення права людини на працю, гідне життя та самореалізацію, особливо в контексті зростаючої потреби у психосоціальній реабілітації та інклюзивній інтеграції постраждалих верств населення [1].

Збройна агресія Російської Федерації проти України призвела до руйнування економічної інфраструктури, знищення підприємств, втрати мільйонів робочих місць і масштабного переміщення населення. Змінилася галузева структура ринку праці, а потреби роботодавців та працівників стали різко асиметричними [2], у відповідь на ці виклики політика зайнятості має перейти від реактивної моделі до стратегічно проактивної, яка передбачає довгострокове планування, ресоціалізацію та підтримку зайнятості як складову національної безпеки [3].

Соціально-гуманітарний вимір сучасної політики зайнятості означає переорієнтацію її цілей із суто кількісних показників (рівень безробіття, кількість працевлаштованих) на якісні індикатори, пов'язані з людською гідністю, справедливістю та рівними можливостями, у цьому контексті особливе значення має підтримка таких категорій, як ветерани, внутрішньо переміщені особи, особи

з інвалідністю, жінки з дітьми, молодь, люди старшого віку, а також представники депресивних регіонів [4].

Ефективна політика зайнятості у післявоєнний період не може розглядатися у відриві від інших сфер соціальної політики. Йдеться про створення комплексної системи підтримки людини протягом усього шляху повернення до активного трудового життя - від доступу до медичної та психосоціальної допомоги, реабілітації, перекваліфікації, догляду за дітьми чи літніми людьми до забезпечення безпечного і гідного робочого місця [5].

Одним із ключових орієнтирів має стати децентралізація та регіоналізація політики зайнятості з урахуванням потреб окремих територій. Відновлення локальних економік, зокрема у звільнених і прифронтових районах, має супроводжуватися розвитком малого та середнього підприємництва, розбудовою інфраструктури зайнятості, підтримкою молодіжних та жіночих ініціатив [6].

Поступова інтеграція України до єдиного ринку ЄС вимагає приведення політики зайнятості у відповідність до європейських стратегій, таких як Європейський стовп соціальних прав, Стратегія зайнятості ЄС та Цілі сталого розвитку. Пріоритетними напрямками в цьому контексті є розвиток цифрових і зелених професій, стимулювання гендерної рівності на ринку праці, формування інституційних умов для трудової мобільності, розвиток інструментів соціального діалогу [7].

У післявоєнний період політика зайнятості має спиратися на такі стратегічні принципи: гуманітарна орієнтація, інклюзивність, профілактика безробіття, державно-приватне партнерство, інноваційність та цифрова трансформація. Застосування таких принципів сприятиме не лише зростанню рівня зайнятості, а й підвищенню якості життя та довіри до державних інституцій [8].

Політика зайнятості в Україні після війни повинна трансформуватися у багатовимірну стратегію соціальної згуртованості, справедливості та розвитку людського потенціалу, вона має поєднувати економічну ефективність із соціальною відповідальністю, опираючись на цінності інклюзивності, гідності та

рівних можливостей. Зайнятість - це не лише засіб отримання доходу, а й важливий елемент соціального капіталу, платформа для особистісного зростання та фундамент національної єдності.

### Список використаних джерел:

1. International Labour Organization. *Employment and decent work in situations of fragility, conflict and disaster: guide for ILO staff*. Geneva : ILO, 2020. 65 с. URL: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/documents/publication/wcms\\_747336.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_747336.pdf)
2. Національний банк України. *Інфляційний звіт, березень 2023 року*. Київ : НБУ, 2023. 45 с. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/IR\\_2023-03.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2023-03.pdf)
3. World Bank. *Labour Market Recovery in Ukraine: Economic and Social Update*. Washington : World Bank, 2023. 40 с. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099845004172310303/p1788780a7f7f407f09d8907b9a847f1ebc> –
4. UNICEF Ukraine. *Socio-Economic Impacts of Internal Displacement and Needs of IDPs in Ukraine*. Kyiv : UNICEF, 2023. 28 с. URL: <https://www.unicef.org/ukraine/en/reports/needs-idps-2023>
5. World Health Organization. *Ukraine Health System Situation Report 2023*. Copenhagen : WHO, 2023. 33 с. URL: <https://www.who.int/publications/i/item/WHO-EURO-2023-6961-46726-68514>
6. Програма розвитку ООН. *Регіональний розвиток України: післявоєнні виклики та можливості*. Київ : ПРООН, 2023. 52 с. URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/recovery-and-peacebuilding-assessments.html>
7. European Commission. *The European Pillar of Social Rights Action Plan*. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2021. 48 с. URL: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1226&langId=en>
8. Міністерство економіки України. *Стратегія сприяння зайнятості населення на період до 2030 року*. Київ : Мінекономіки України, 2023. 36 с. URL:

<https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=1b6780be-25f0-4a4c-a9f51f70eec0dc4e&title=ProektStratehiiSpryianniaZainiatostiNaselennia>

9. OECD. *Rebuilding Ukraine: Principles and policies for recovery*. Paris : OECD Publishing, 2023. 72 с. URL: <https://www.oecd.org/ukraine/rebuilding-ukraine.pdf>

**КЕБА О. О.**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Академія праці, соціальних відносин та туризму  
м.Київ

**ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ЖИТЛА**

Європейські країни мають багатий досвід у розвитку соціального житла, який може бути корисним для України, особливо у контексті відбудови після війни та забезпечення доступного житла для вразливих груп.

Державна політика у сфері **соціального житла** в Україні може використати досвід європейських країн та спрямувати забезпечення доступного житла для малозабезпечених громадян, багатодітних сімей, інвалідів, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та інших соціально вразливих категорій населення.

**Серед основних моделей соціального житла в Європі є:****1. Різновиди**

- **Австрія:** Акцент на житлові кооперативи з державною підтримкою.
- **Нідерланди:** 30 % житлового фонду – соціальне, керується неприбутковими асоціаціями.

- **Франція:** Жорсткі квоти для девелоперів (20-25 % соцжитла).

- **Швеція:** Універсальна система черг, доступна для всіх.

**2. Фінансування**

- Державні субсидії + пільгові кредити (Франція, Австрія).
- Реінвестування прибутків від комерційного житла (Нідерланди).
- Муніципальні бюджети + PPP (Данія).

**3. Цільові групи та механізми відбору**

- Пріоритет – малозабезпечені, сім'ї з дітьми, інваліди, молодь.
- Прозорі системи чергування (Швеція) або дохідні критерії (Франція).

**4. Управління та якість житла**

- Неприбуткові організації замість державних установ (Нідерланди).

- Жорсткі стандарти енергоефективності (Данія).

**5. Висновки Для України.** Створити довгострокові програми фінансування (на зразок австрійських кооперативів). Запровадити обов'язкові квоти для забудовників у великих містах. Розвивати муніципальні житлові фонди з електронним розподілом. Стимулювати енергоефективність як частину соціальних проектів.

**Висновок:** Європейський досвід доводить, що соціальне житло може бути доступним, якісним і фінансово стійким за умови продуманої політики та інституційних механізмів. Європа показує, що соціальне житло може бути ефективним за різних моделей – від державного управління до кооперативів. Україні варто адаптувати ці підходи з урахуванням війни, міграції та бюджетних обмежень.

#### Список використаних джерел:

1. European Housing Policy Review (OECD, 2020) URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/04/housing-policies-for-sustainable-and-inclusive-cities\\_60823cd0/d63e9434-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/04/housing-policies-for-sustainable-and-inclusive-cities_60823cd0/d63e9434-en.pdf)
2. Housing Europe Review (Housing Europe, 2022) URL: [https://www.housingeurope.eu/wp-content/uploads/2024/12/SoH2022 %20update-formatted-FINAL.pdf](https://www.housingeurope.eu/wp-content/uploads/2024/12/SoH2022_%20update-formatted-FINAL.pdf)
3. State of Housing in the EU (European Commission, 2021) URL: [https://www.housingeurope.eu/wp-content/uploads/2024/11/The\\_State\\_of\\_Housing\\_in\\_the\\_EU\\_2021\\_digital.pdf](https://www.housingeurope.eu/wp-content/uploads/2024/11/The_State_of_Housing_in_the_EU_2021_digital.pdf)
4. Affordable Housing in the EU (European Parliament Research Service, 2023) URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2025/767189/EPRS\\_BRI\(2025\)767189\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2025/767189/EPRS_BRI(2025)767189_EN.pdf)
5. «Досвід ЄС у соціальному житлі» (Інститут міського розвитку, 2022).
6. «Адаптація європейських моделей соціального житла для України» (Центр Разумкова, 2023).
7. «Житлова політика в умовах війни та відбудови» (КМУ, 2023).

**КРАСІВСЬКИЙ Д. О.**

кандидат наук з державного управління  
доцент кафедри публічного управління та публічної служби  
Академія праці, соціальних відносин та туризму  
м. Київ

**ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОЛІТИЧНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В  
ДОВОЄННИЙ ПЕРІОД**

Трансформація політичної системи охоплює комплекс змін, спрямованих на реформування політичних відносин у суспільстві. Її ключовою особливістю є диференціація політичної структури, що передбачає створення розгалуженої мережі соціально-економічних, політичних та інших інститутів. Ці інститути відіграють важливу роль у забезпеченні стабільності та соціального порядку. Водночас трансформація політичної системи є безперервним процесом, що включає взаємопов'язане реформування суспільних відносин, коригування соціально-політичних принципів і норм, адаптацію до нових умов суспільного життя, формування правових, економічних і політичних механізмів, які дозволяють суспільству ефективно функціонувати в умовах демократії.

Таким чином, трансформація політичної системи включає законодавчі зміни, політичні реформи, переосмислення устрою політичного життя, а також коригування соціально-політичних відносин, норм і принципів, які регулюють взаємодію як між державними органами, так і між державою та суспільством. Цей процес сприяє розвитку громадянського суспільства, економічної та соціальної стабільності, забезпеченню прав і свобод громадян. Трансформація передбачає перехід від старих, нерідко авторитарних, політичних структур до демократичних, багатопартійних систем, що відображають волю народу.

Процес трансформації політичної системи України триває з часу проголошення незалежності в 1991 році і включає зміни в усіх сферах суспільного життя. Це і демократичні реформи, і модернізація інститутів держави, і активне залучення громадян до політичних процесів. Проте, як і в інших країнах, які пережили перехід від тоталітаризму до демократії, цей процес

ускладнюється численними проблемами, серед яких: відсутність сильної правової традиції, економічна нестабільність, корупція, соціальні та політичні розколи.

Трансформація політичної системи України розпочалася з проголошення незалежності в 1991 році. Першим кроком стало припинення існування радянської політичної системи і створення незалежної держави. Це включало перехід до ринкової економіки, розбудову нових політичних інститутів і механізмів управління, а також зміни у взаєминах між державою та громадянським суспільством. Ключовою метою цього процесу було побудувати правову та демократичну державу, яка б мала ефективні інститути, здатні забезпечити права і свободи громадян [1].

З 1991 року Україна пережила кілька етапів політичних реформ, включаючи:

1. **1991-1996 роки – створення основ суверенної держави** Україна отримала незалежність 24 серпня 1991 року, що стало результатом історичних подій в СРСР. У перші роки незалежності країна була змушена боротися за свою політичну і економічну стабільність. З 1991 року політична система України розвивалась в умовах безпосереднього впливу пострадянських інститутів. Під час цього етапу було прийнято Конституцію України в 1996 році, що закріпила права та свободи громадян, а також систему органів державної влади. Конституція визначила Україну як демократичну, правову державу з республіканською формою правління.

2. **1996-2004 роки – демократичні реформи та становлення багатопартійної системи** У цей період активно розвивалась багатопартійність. Були проведені парламентські вибори, з'явилися нові політичні сили, а також розвивалися інститути громадянського суспільства, включаючи незалежні медіа та неурядові організації. Однак, незважаючи на позитивні зміни, в Україні залишались серйозні політичні проблеми: контроль олігархів над політичними процесами, вплив старих радянських еліт, недостатня стабільність політичних інститутів.

3. **2005-2014 роки – політичні кризи та спроби реформ** Помаранчева революція 2004 року стала переломним моментом у політичному житті України. Цей протест був спрямований проти фальсифікації результатів виборів та політичної корупції, і привів до значних змін у політичному ландшафті. Вибори 2004 року стали знаковими, оскільки вони підтвердили прагнення населення до демократичних змін. Однак, через відсутність єдності серед політичних еліт та неможливість реалізувати реформи, політична система залишалася нестабільною.

4. **2014 рік – Революція Гідності та новий етап розвитку** Революція Гідності (Євромайдан) 2014 року стала кульмінацією боротьби за демократію, європейський шлях розвитку та реформи. Протести призвели до відставки президента Януковича та зміни політичної системи в країні. Після революції Україна активно розпочала процеси реформування, зокрема в питаннях боротьби з корупцією, розвитку громадянського суспільства та судової реформи. Цей період також став етапом військових та соціальних криз через анексію Криму та початок війни на Донбасі.

5. **2014-2020 роки – реформування та інтеграція з ЄС** Після Революції Гідності, Україна змінила свою зовнішню політику, орієнтуючись на європейську інтеграцію та реформи в рамках угоди про асоціацію з ЄС. Проводилися різноманітні реформи, включаючи боротьбу з корупцією, реформу правоохоронних органів, децентралізацію, створення нових інститутів, таких як антикорупційні органи, реформа державної служби. Однак ці зміни стикаються з численними проблемами: економічною нестабільністю, наявністю олігархічного впливу та низьким рівнем довіри до політичних інститутів [2].

Україна знаходиться на шляху до розбудови стабільної демократичної держави, але цей процес потребує подальших зусиль для подолання соціальних та політичних розколів, корупції та зміцнення демократичних інститутів. Ключовими факторами, які визначатимуть подальший розвиток політичної системи, є:

- завдання зміцнення верховенства права і незалежності судової влади;

- створення умов для активної участі громадян у політичному процесі;
- підтримка реформ, спрямованих на забезпечення прозорості і підзвітності влади;
- активне залучення до європейських і міжнародних ініціатив, що сприятиме подальшій інтеграції в світову політичну і економічну систему [3,4].

У цьому контексті важливою складовою є створення ефективної системи місцевого самоврядування, що дозволить зміцнити зв'язки між громадянами і державою, забезпечити прозорість і підзвітність місцевих органів влади, сприяти розвитку регіонів і підвищенню рівня життя громадян.

Процес трансформації політичної системи України має кілька важливих аспектів: боротьба з корупцією, реформи у сфері правосуддя, розвиток демократичних інститутів, забезпечення прав і свобод громадян. Проте цей процес стикається з серйозними труднощами, зокрема з олігархічним впливом на політичний процес, війною на сході України і політичними розколами в суспільстві. Подальший успіх трансформації залежить від здатності політичних еліт працювати в інтересах громадян, забезпечувати стабільність і довіру до інститутів влади, а також від підтримки міжнародних партнерів у проведенні необхідних реформ.

### Список використаних джерел:

1. Transformacja systemów politycznych państw byłego Związku Radzieckiego / pod red. Ryszarda Herbuta i Walentego Baluka. Wrocław : [b. v.], 2022. S. 38.
2. Радченко О. Політичний режим в Україні та теорії модернізації: вибір шляху демократизації. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. Вип. 1 (29). Одеса : Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2007. С. 59–64.
3. Лещенко В. Трансформація політичної системи та роль політичних еліт у розвитку суспільства. *Віче*. 2009. № 11. С. 50.
4. Сучасна управлінська еліта в Україні: якісні характеристики, шляхи та методи підготовки. Київ : Вид-во НАДУ, 2019. 180 с.

**КРАСІВСЬКИЙ Д. О.**

кандидат наук з державного управління  
доцент кафедри публічного управління та публічної служби  
Академія праці, соціальних відносин та туризму  
м. Київ

**РЕВУН І. І.**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Академія праці, соціальних відносин та туризму  
м. Київ

**СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО ТА ЙОГО РОЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ  
СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ**

Соціальна політика є складовою частиною загальної стратегії держави, що відноситься до соціальної сфери. Це цілеспрямована діяльність з розробки та реалізації рішень, які безпосередньо стосуються людини, її ролі в суспільстві, надання їй соціальних гарантій з урахуванням особливостей різних груп населення країни. Важливою складовою соціальної політики сучасної демократичної держави є поняття соціального партнерства.

Поняття соціального партнерства в Україні поки що не визначено у чинному законодавстві. Однак у розвинутих державах соціальне партнерство є новим ефективним методом правового регулювання праці, що служить для врегулювання суперечностей інтересів працівників і роботодавців, а також органів державної влади. Воно покликане налагоджувати взаємини працівників і роботодавців згідно з формами і принципами, що базуються на врахуванні й узгодженні інтересів різних соціальних груп, прошарків, класів. Визнаючи відмінність, різноспрямованість і незахищеність інтересів окремих соціальних груп, прошарків, класів, партнерські відносини, зазначає професор Грішнова О.А. водночас передбачають усвідомлення необхідності взаємодії, взаємозалежності й неможливості існування один без одного. Соціальне партнерство передбачає забезпечення відповідних прав різним соціальним групам, прошаркам, класам на участь у політичних і економічних процесах

вироблення й прийняття рішень щодо актуальних проблем розвитку суспільства [1].

Соціальне партнерство – або інституціоналізована співпраця між бізнесом і робочою силою, іноді під наглядом урядів – є ознакою більшості європейських економік після Другої світової війни. Численні закордонні дослідники вважають його важливим елементом економічної та політичної трансформації Європи. Зокрема, одним із основних положень про затвердження та забезпечення подальшого розвитку соціального партнерства стало створення в 1919 році Міжнародної організації праці (МОП). Система соціального партнерства активно починає розвиватися після Другої світової війни, коли промислово розвинені капіталістичні країни і профспілкові рухи стали реальною силою. При активній підтримці держави в більшості європейських країн стали створюватися національні соціально-економічні ради з представників об'єднаних підприємців, профспілок і держав: в Італії – Національна рада економіки праці, в Бельгії – Центральна економічна рада, а згодом Національна рада праці, в Голландії – Економічна і соціальна рада, яка перетворилась у Раду з проблем праці. У Франції та Англії – Економічний і соціальний комітет. Найбільш розвиненою ідея соціального партнерства є в Німеччині, Австрії, Швеції, а також у США, Японії, Італії, Греції та Португалії [2]. Розвитку ідеології соціального партнерства сприяла науково-технічна революція. Феномен соціального партнерства отримав у даний час нормативно-правове закріплення, головним чином, через норми трудового права. В більш розширеному розумінні феномен соціального партнерства може бути розглянутий як найбільш прийнятна форма взаємодії в інформаційному суспільстві, як складова соціальної політики держави, та як можливість вирішення соціальних проблем в умовах політичних і громадянських свобод у соціальному ринковому господарстві.

Сторонами соціального партнерства є працівники і роботодавці в особі їх представників. Також сюди можуть бути включені органи державної влади або органи місцевого самоврядування, якщо вони виступають у якості роботодавців. Органами соціального партнерства є комісії з регулювання соціально-трудова

відносин. Соціально-трудові відносини – поняття більш широке, ніж трудові відносини. Вони включають у себе трудові відносини, відносини по соціальному забезпеченню та побутовому обслуговуванню, тобто всі відносини соціальної сфери.

На відміну від сторін соціального партнерства учасниками соціально-трудових відносин є відповідні органи державної влади або органи місцевого самоврядування (трипартизм). Коли такий орган, як раніше вказувалося, сам є роботодавцем, то він також виступає і як сторона соціального партнерства [3].

Необхідно відмітити, що соціальне партнерство – це система цивілізованих громадських відносин, що забезпечують узгодження та захист інтересів працівників, роботодавців, організаторів, різних соціальних груп, їх громадських об'єднань, органів державної влади, місцевого самоврядування на основі договорів, консенсусу, метою яких є досягнення соціально-економічного і політичного розвитку держави.

В Україні, на цей час, найбільш інституційно структурованим елементом системи соціального партнерства виступають професійні спілки. Так, згідно з Законом України "Про профспілки, їх права та гарантії діяльності", іншими нормами законодавства України та міжнародними нормами визнаними Україною, саме профспілки представляють інтереси працівників та беруть участь в дво- або трьохсторонніх перемовинах, а також діють на всіх державних рівнях: національному, галузевому та регіональному. Саме профспілки виступають основним суб'єктом соціального партнерства діяльність яких спрямована на захист спільних інтересів в системі соціально-трудових відносин.

Також для розвитку соціально-трудових відносин потребує удосконалення та реформування законодавчих й нормативних актів з питань соціального діалогу й соціально-трудових відносин з метою приведення їх у відповідність до норм міжнародного права. Зокрема, має бути прийнятий закон «Про соціальне партнерство» який міститиме основні права та обов'язки сторін учасників такого процесу, та який би доповнював існуючий закон «Про соціальний діалог».

Необхідне проведення додаткових заходів з боку держави щодо мотивації

роботодавців до участі в соціальному діалозі шляхом спрощення податкового навантаження на підприємця; покращення інвестиційного клімату в державі; посилення системи захисту роботодавців та працівників шляхом впровадження прозорої системи взаємовідносин у трикутнику «держава – підприємець – працівник». Зокрема спрямувати зусилля на мінімізацію податкових зобов'язань, ухилення від оподаткування, виведення коштів за межі України, легалізацію доходів, одержаних злочинним шляхом, та порушення бюджетних видатків.

### Список використаних джерел:

1. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник для студ. економ. вузів. URL: [http://pidruchniki.ws/11990219/ekonomika/sotsialne\\_partnerstvo](http://pidruchniki.ws/11990219/ekonomika/sotsialne_partnerstvo)
2. The European Economic and Social Committee 50 years of participatory democracy, C.S. Dimitrioulas Scientific Direction, European Economic and Social Committee Brussels. 2008.
3. Value and supply chain development. C 168. *Official Journal of the European Union*. V. 50. 2007. 20 July. P. 3–11.

**ЛАХИЖА М. І.**

доктор наук з державного управління, професор  
професор кафедри публічного управління та публічної служби  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**ПИТАННЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН У  
ПОСТКОМУНІСТИЧНИХ КРАЇНАХ У ДОСЛІДЖЕННЯХ ВЧЕНИХ  
КАФЕДРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ  
АКАДЕМІЇ ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНИХ ВІДНОСИН ТА ТУРИЗМУ**

Кафедра публічного управління та публічної служби Академії праці, соціальних відносин та туризму (АПСВТ) створена влітку 2022 року. Більшість викладачів нової кафедри (Я. Качан, Д. Красівський, М. Лахижа, К. Міщенко, В. Сухомлин та інші) до цього працювали в Інституті підготовки кадрів Державної служби зайнятості України. В АПСВТ, як і в ІПКДСЗУ [1] наукові інтереси працівників значною мірою пов'язані з проблематикою трансформації трудових відносин, що дозволило колективу нової кафедри оперативно включитися у виконання загальноакадемічної теми «Ринок праці і розвиток профспілкового руху», затвердженої рішенням Вченої ради Академії праці, соціальних відносин і туризму (протокол № 4 від 09.12.2021).

Підтвердженням цьому стали наукові статті у фахових виданнях, участь у наукових конференціях та видання кількох монографій. Так, вже на початку 2023 року кафедрою видано першу монографію з питань трансформації трудових відносин та профспілкового руху у посткомуністичних країнах [2]; наступного року видано 2-ге, розширене видання [3]. До участі у підготовці цих монографій залучено зарубіжних партнерів кафедри із Республіки Болгарія (проф. Н. Арабаджийський, доц. С. Банкова) та Республіки Литва (доц. Г. Бучюнас). У науковий обіг в Україні уведено нормативно-правові акти та наукову літературу посткомуністичних країн. Активно використано також матеріали соціологічних досліджень та інформацію ЗМІ, які дозволили авторам адекватно оцінити шляхи оптимізації трудових відносин в посткомуністичних країнах, стан та тенденції змін на ринку праці, сприяння продуктивній зайнятості населення. Значна увага

приділяється авторами висвітленню ролі у цих процесах професійних спілок. Відзначено прямий зв'язок трансформації ринку праці та профспілок, як частини посткомуністичної трансформації. Спільними рисами посткомуністичних реформ стали прагнення швидкими темпами перейти до ринкової економіки та віра у її здатність урегулювати процес розвитку з мінімальним втручанням держави.

Обидві монографії характеризуються поєднанням теоретичного підходу з висвітленням практики. Так, проблеми ринку праці розглядаються у зв'язку з формуванням нових виробничих відносин, в динаміці, а його специфіка у різних країнах пов'язується зі специфікою їх політичного та економічного розвитку. Проте здійснене авторами порівняння ходу реформ свідчить про суттєві відмінності, пов'язані як з об'єктивними, так і з суб'єктивними факторами. Наприклад, показано єдність населення Польщі щодо європеїзації та сприймання реформ як неминучої вимоги для розвитку країни. Водночас відзначається повільність реформ в Україні та поступовий перехід від орієнтації на Росію до європейської інтеграції.

Уважно розглядається практика вироблення та реалізації державної політики у сфері трудових відносин, зокрема, осмислюється значення колективних переговорів для вироблення державної політики та вирішення місцевих проблем; роль центрів зайнятості; зміна місця профспілок і регулювання відносин зайнятості тощо.

Позитивно оцінюючи роль профспілок у регулювання ринку праці, автори намагаються осмислити зміни у ролі профспілок в сучасному суспільстві та фактори впливу на профспілки, пов'язуючи їх в першу чергу з посиленням еластичності ринку праці. На думку авторів, «профспілкам доведеться більше уваги звертати на індивідуальну роботу зі своїми членами та іншими працівниками. Гнучкість ринку праці, бізнесу та умов праці неминуче вимагатимуть і зростання гнучкості профспілок» [2, с. 308].

Наступним етапом наукової роботи кафедри стала підготовка монографії «Публічне управління: правові, організаційні та соціальні проблеми розвитку»

(2005) [4]. Автори, спираючись на аналіз законодавчих актів, даних соціологічних опитувань, наукової літератури з України та інших країн, а також медійної інформації, розглядають історичні й теоретичні підвалини публічного управління. У праці викладено правові, організаційні та кадрові основи цієї системи, а також представлено механізми і засоби її функціонування. Окрему увагу приділено забезпеченню сталого розвитку та безпеки, а також ролі публічного управління у цих процесах.

Аналіз свідчить, що питання трансформації трудових відносин та роль професійних спілок у її здійсненні залишаються актуальними для наукових досліджень.

### **Список використаних джерел:**

1. Українські реалії ринку праці в умовах глобалізації : колективна монографія / за наук. ред. Р. В. Войтович, П. В. Ворони, М. І. Лахижі. Київ, 2021. 238 с.
2. Трансформація трудових відносин та профспілкового руху у посткомуністичних країнах / за наук. ред. М. І. Лахижі, Я. В. Качан, В. Б. Сухомлина. Київ, 2023. 310 с.
3. Трансформація трудових відносин та профспілкового руху у посткомуністичних країнах : колективна монографія / за заг. наук. ред. М. І. Лахижі, Я. В. Качан, В. Б. Сухомлина. 2-ге вид., доп. Київ, 2024. 416 с.
4. Публічне управління: правові, організаційні та соціальні проблеми розвитку/ за наук. ред. М. І. Лахижі, Я. В. Качан, В. Б. Сухомлина. Київ, 2025. 230с.

**ЛОБАНОВА Н. І.**

Поліський національний університет  
м. Житомир

**ЦИГАНЧУК Н.А.**

кандидат юридичних наук  
доцент кафедри правознавства  
Поліський національний університет  
м. Житомир

**ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР  
МОДЕРНІЗАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ**

Динаміка розвитку інформаційних технологій зумовлює глибокі трансформаційні процеси в усіх сферах суспільного життя, зокрема й у системі регулювання трудових відносин. Перехід до цифрових форматів організації праці відкриває нові можливості, але водночас створює низку викликів, що потребують осмислення та законодавчого врегулювання. В Україні процес цифровізації трудової сфери набуває особливої актуальності в контексті загальної модернізації економіки та євроінтеграційних прагнень [1, С.246].

Одним із вагомих кроків у цьому напрямку стало запровадження електронних трудових книжок, що значно спрощує облік трудового стажу та зменшує бюрократичне навантаження як на працівників, так і на роботодавців [2]. Паралельно, поширення дистанційних форм зайнятості забезпечує оперативний доступ до ринку праці для різних категорій населення, включаючи осіб з особливими потребами, та сприяє гнучкості робочого часу й місця виконання трудових обов'язків. У перспективі цифровізація відкриває можливості для впровадження електронної професійної атестації, що може підвищити прозорість та ефективність оцінки кваліфікації працівників [2].

Водночас, цифровізація несе в собі певні ризики. Негативний вплив тривалої роботи за комп'ютером на здоров'я працівників вимагає розробки та впровадження ергономічних стандартів та забезпечення належного балансу між робочим часом і відпочинком [3]. Крім того, зростає загроза незаконного

втручання в приватне життя працівників та порушення їхніх персональних даних, що обумовлює необхідність посилення правових гарантій їхнього захисту.

Аналізуючи дослідження ключових аспектів цифровізації трудових відносин в Україні, можна виділити конкретні переваги та потенційні ризики, а також визначення основних напрямків розвитку трудового законодавства в умовах цифрової трансформації ринку праці.

Цифровізація відкриває значні переваги для всіх учасників трудових відносин. Для працівників це, перш за все, розширення можливостей працевлаштування завдяки дистанційній роботі, підвищення гнучкості у плануванні робочого часу та місця виконання завдань. Електронні трудові книжки спрощують процес підтвердження трудового стажу та мінімізують ризик втрати даних. Запровадження електронних систем управління персоналом може полегшити комунікацію з роботодавцем, доступ до інформації про свої трудові права та обов'язки.

Для роботодавців цифровізація сприяє оптимізації бізнес-процесів, зменшенню адміністративних витрат, пов'язаних з кадровим обліком та документообігом. Впровадження електронних систем управління персоналом дозволяє ефективніше здійснювати підбір, адаптацію та оцінку працівників, а також забезпечувати прозорість та об'єктивність прийняття кадрових рішень [4, С.16]. Дистанційна робота розширює географію пошуку талантів та дозволяє залучати висококваліфікованих фахівців незалежно від їхнього місця проживання.

На рівні держави цифровізація сприяє підвищенню прозорості ринку праці, покращенню збору та аналізу статистичних даних, необхідних для формування ефективної державної політики у сфері зайнятості. Впровадження електронних сервісів у сфері трудових відносин може зменшити корупційні ризики та підвищити рівень довіри громадян до державних інституцій.

Поряд із перевагами, цифровізація несе в собі низку потенційних ризиків та викликів, які потребують уважного розгляду та адекватного реагування. Одним

із ключових ризиків є вплив цифрових технологій на здоров'я працівників. Тривала робота за комп'ютером може призвести до проблем із зором, опорно-руховим апаратом, а також до психоемоційного виснаження. У зв'язку з цим виникає необхідність у законодавчому врегулюванні питань організації робочого місця, режиму праці та відпочинку працівників, які працюють дистанційно [3].

Іншим важливим викликом є забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних працівників. Збереження конфіденційності інформації про працівників, запобігання несанкціонованому доступу до їхніх персональних даних та кібератакам стають першочерговими завданнями в умовах цифрової трансформації. Необхідно розробити та впровадити ефективні механізми захисту інформації, а також посилити відповідальність за порушення законодавства у сфері захисту персональних даних.

Крім того, цифровізація може призвести до посилення нерівності на ринку праці. Не всі працівники мають достатній рівень цифрової грамотності та доступ до необхідних технологій. Це може створити бар'єри для працевлаштування та професійного розвитку окремих категорій населення. Тому важливим є забезпечення рівних можливостей для всіх громадян у сфері цифрової освіти та підвищення кваліфікації.

В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій трудове законодавство України потребує адаптації до нових реалій. Основними напрямками розвитку трудового законодавства в контексті цифровізації є:

1. удосконалення правового регулювання дистанційної роботи: необхідно чітко визначити права та обов'язки працівників і роботодавців при дистанційній формі зайнятості; врегулювати питання організації робочого часу та часу відпочинку; забезпечити безпечні умови праці; відшкодування витрат, пов'язаних з виконанням роботи дистанційно [5];

2. забезпечення захисту персональних даних працівників: потрібно посилити правові гарантії захисту персональних даних працівників; встановити чіткі правила їх збору, обробки та зберігання; передбачити ефективні механізми контролю за дотриманням цих правил та відповідальність за їх порушення;

3. регулювання використання штучного інтелекту в трудових відносинах: з розвитком технологій штучного інтелекту виникає необхідність у правовому регулюванні його застосування у сфері управління персоналом; прийняття кадрових рішень та контролю за виконанням трудових обов'язків. Важливо забезпечити прозорість та об'єктивність використання штучного інтелекту і запобігти дискримінації працівників;

4. підвищення рівня цифрової грамотності працівників: держава та роботодавці повинні сприяти підвищенню рівня цифрової грамотності працівників шляхом організації навчальних програм та курсів; забезпечити доступу до необхідних знань та навичок;

5. адаптація норм охорони праці до цифрового середовища: необхідно розробити та впровадити спеціальні норми охорони праці, які враховують специфіку роботи з цифровими технологіями, включаючи питання ергономіки робочого місця, профілактики захворювань, пов'язаних з тривалою роботою за комп'ютером та психологічної підтримки працівників;

6. забезпечення кібербезпеки в сфері трудових відносин: важливо розробити та впровадити комплексні заходи щодо забезпечення кібербезпеки інформаційних систем, які використовуються в трудових відносинах, а також підвищити обізнаність працівників та роботодавців про загрози в кіберпросторі та способи їх запобігання.

Отже, можна зробити висновок, що цифровізація є невід'ємним процесом модернізації ринку праці в Україні, що відкриває значні можливості для підвищення ефективності, гнучкості та прозорості трудових відносин. Впровадження електронних трудових книжок, розвиток дистанційної роботи та перспективи електронної атестації є важливими кроками у цьому напрямку.

Водночас, цифрова трансформація несе в собі певні ризики та виклики, пов'язані з впливом на здоров'я працівників, захистом їхніх персональних даних та забезпеченням кібербезпеки. Ефективне реагування на ці виклики вимагає подальшого розвитку трудового законодавства, адаптації його до нових реалій та врахування інтересів усіх учасників трудових відносин.

Подальші дослідження цифровізації трудових відносин можуть бути спрямовані на вивчення конкретних механізмів правового регулювання нових форм зайнятості, пов'язаних з цифровою економікою, проведення аналізу впливу штучного інтелекту на ринок праці та розробку рекомендацій щодо мінімізації негативних наслідків цифровізації для окремих категорій працівників.

### Список використаних джерел:

1. Опанасюк В. В. Вплив цифрової трансформації на функції держави. *Побудова інформаційного суспільства: ресурси і технології : матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної конференції, Київ, 19-20 вересня 2019 р. / МОН України, УкрІНТЕІ [ та ін.]. Київ : УкрІНТЕІ, 2019. С. 246-249. URL: [http://www.uintei.kiev.ua/sites/default/files/materyaly\\_mon\\_end.pdf](http://www.uintei.kiev.ua/sites/default/files/materyaly_mon_end.pdf) (дата звернення: 24.04.2025).*
2. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обліку трудової діяльності працівника в електронній формі: Закон України від 05.02.2021 р. № 1217-IX: станом на 5 лютого 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1217-20#Text> . (дата звернення: 24.04.2025).
3. Кодекс законів про працю України : Кодекс України від 10.12.1971 № 322-VIII : станом на 1 січня 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> . (дата звернення: 24.04.2025).
4. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом : навчальний посібник. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/87324de2-07d3-4742-a715-454fc28117ad/content> .194 с. (дата звернення: 24.04.2025).
5. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 19.07.2020. № 2136-IX: станом на 24 грудня 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 24.04.2025).

**НОСКОВ О. М.**

доктор філософії з публічного управління та адміністрування  
старший викладач кафедри правознавства  
Полтавський університет економіки і торгівлі  
м. Полтава

**ПРОБЛЕМАТИКА ОПТИМІЗАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ  
В УМОВАХ КРИЗИ ТА ВІДБУДОВИ**

Проблематика ринку праці в умовах кризи та відбудови зацікавила автора в період роботи над дисертаційним дослідженням на тему «Оптимізація державного регулювання у сфері розвитку малого та середнього бізнесу в Україні» у 2019 -2023 роках. Оптимізація механізмів державного регулювання розвитку малого та середнього бізнесу (МСБ) в умовах євроінтеграції розкривалася автором у широкому контексті вироблення та реалізації державної політики соціально-економічного розвитку як один із її важливих напрямів.

Проведено аналіз нормативно-правового забезпечення ринку праці в Україні та зарубіжних країнах, статистичних документів та досліджень українських і зарубіжних вчених. Теоретичне узагальнення та нове вирішення актуального наукового завдання здійснювалося автором на основі врахування сучасних тенденцій розвитку публічного управління та впливу на управлінські процеси глобалізації, європейської інтеграції, інформатизації. Забезпечено дотримання принципів ринкової економіки і особливого підходу до державного регулювання розвитку МСБ, зважаючи на його соціальне та економічне значення, переваги та проблеми. Водночас необхідно наголосити, що лібералізація трудового законодавства розцінюється профспілками як «Атаки на працівників» [1]. Вузлові напрями оптимізації механізмів державного регулювання розвитку МСБ в умовах євроінтеграції мають розглядатися з дотриманням європейських принципів публічного управління, насамперед, посиленням його респонсивності, забезпеченням державної підтримки механізмів самоорганізації та саморегулювання МСБ.

В результаті дослідження було розроблено проєкт Концепції оптимізації державного регулювання МСБ на 2023-2030 роки, одним із пріоритетів якої визначено вироблення та реалізацію державної політики на ринку праці для

забезпечення його еластичності та врахування інтересів держави, великого бізнесу, МСБ та працівників. Проблематика формування «еластичного», «гнучкого» ринку праці розглядалася передусім на основі польського досвіду [2] та пов'язаних з впливом епідемії ковіду та війни екстремальних умов України. Враховувалося суттєве скорочення кількості населення України, передусім внаслідок різкого зростання міграції, мобілізації та втрат серед населення України, які стали наслідком війни, що призвело до дефіциту робочої сили, а відтак- зростання її вартості; руйнування інфраструктури; розрив напрацьованих зв'язків; необхідність негайного відновлення економіки у поточному режимі; можливість отримання допомоги від зарубіжних партнерів тощо.

Державна політика на ринку праці має враховувати необхідність адаптації українського законодавства до стандартів Європейського Союзу, що відбувається в рамках Угоди про Асоціацію України з країнами ЄС та виконання умов кандидатства на членство в ЄС. Доцільним видається полегшення адміністративного навантаження для підприємницької діяльності; реалізація політики дерегуляції ринку праці (еластичність за рахунок гнучкого регулювання); розвиток інфраструктури; підтримка професійної освіти; регулярно здійснювати аналіз тенденцій розвитку ринку праці та використовувати цю інформацію для коригування підготовки кадрів.

Зважаючи, що завдання забезпечення економіки, зокрема й МСБ, продуктивною робочою силою в необхідній кількості вимагають від держави визначення пріоритетності підготовки спеціалістів, насамперед в економічних секторах, які потребують відновлення, пропонувалося активніше співпрацювати з МСБ, поглибити публічно-приватне партнерство та зосередитися на розвитку робочої сили, яка буде здатна забезпечити стале зростання.

Враховуючи значну міграцію населення доцільно підтримувати повернення біженців та продумане залучення іммігрантів з інших країн (спрощення імміграційного законодавства; перегляд гендерних стереотипів тощо). Ринок праці потребує також забезпечення адекватної оплати праці, безпечного робочого середовища, інноваційної моделі розвитку МСБ.

Окремо варто виділити необхідність продуманої ветеранської політики щодо реінтеграції, сприяння їм у працевлаштуванні чи організації і веденні власного бізнесу, психологічної допомоги тощо. Варто особливу увагу звернути на спроби Міністерства у справах ветеранів виробити та реалізувати нову ветеранську політику, зокрема, за активної участі громадськості [3]. Недооціненою залишається роль у трансформації трудових відносин професійних спілок, що вже відзначалося українськими вченими АПСВТ [4; 5]. Порушення трудових договорів, втрата робочих місць відзначаються українськими профспілками як актуальна проблема сучасності [6]. Наш аналіз свідчить, що профспілковий рух у всьому світі важко пристосовується до нових умов на ринку праці, в першу чергу зважаючи на зростання ІТ-технологій та індивідуалізації робочого процесу.

#### Список використаних джерел:

1. Що несе українцям лібералізація трудового законодавства? Позиція профспілок України. *Nsju.org*. URL: <https://nsju.org/novini/shho-nese-ukrayinczyam-liberalizacziya-trudovogo-zakonodavstva-pozycziya-profspilok-ukrayiny/>
2. Українські реалії ринку праці в умовах глобалізації : колективна монографія / за наук. ред. Р. В. Войтович, П. В. Ворони, М. І. Лахижі. Київ, 2021. 238 с.
3. Міністерство у справах ветеранів URL: <https://mva.gov.ua/gromadskosti>
4. Лахижа М., Качан Я., Сухомлин В. Роль профспілок в посткомуністичній трансформації трудових відносин в Україні : історіографічні аспекти. *Наукові перспективи. Серія «Державне управління»*. 2023. Вип. 1 (31). С. 125–136.
5. Історія, сучасний стан та перспективи профспілкового руху у світі : 3б. матеріалів III Всеукр. наук.-практ. конф. / ред. Ївженко Ю. В. ; заг. ред. Добровольська Г. О. Київ : Четверта хвиля, 2020. 96 с.
6. У ФПУ розповіли, на які проблеми найбільше скаржаться профспілки. *УКРІНФОРМ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3864168-u-fpu-rozpovili-na-aki-problemi-najbilse-skarzatsa-profspilki.html> . (дата звернення : 15.05.2024).

**ОМЕЛЬЧЕНКО О. О.**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ  
ТОВ «Бакарді-Мартіні Юкрейн»

**ПЕРСПЕКТИВА РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД**

У сучасних умовах трансформації української економіки після повномасштабного вторгнення Російської Федерації малий та середній бізнес (МСБ) розглядається як один із базових факторів стабілізації внутрішньоекономічних процесів. МСБ є гнучким, адаптивним сектором, який забезпечує значну частину робочих місць, сприяє розвитку підприємницької культури, регіональної економіки та зменшенню соціальної напруги. У повоєнний період саме цей сектор здатен стати рушієм відбудови, особливо на рівні місцевих громад [1].

Після завершення бойових дій очікується кардинальне оновлення економічної архітектури країни, це створює широкі можливості для розвитку підприємницької ініціативи, зокрема через:

- участь у проєктах із відбудови зруйнованої інфраструктури;
- формування нових локальних ринків і ланцюгів постачання;
- відновлення аграрного виробництва, будівельної сфери, транспорту, медицини, логістики, IT-сектору;
- збільшення попиту на соціально орієнтовані підприємства та кооперативи [2].

Очевидним є потенціал для розвитку бізнесів, що базуються на принципах сталого розвитку, енергоефективності та цифрових технологій.

Попри потенційні переваги, МСБ стикається з низкою серйозних викликів, що можуть гальмувати його розвиток:

- Інвестиційна недостатність: знищення активів, відтік капіталу, зростання ризиків для інвесторів;

- Проблеми з людським капіталом: демографічні втрати, міграція, емоційне вигорання підприємців;
- Правова та адміністративна нестабільність: відсутність чітких гарантій, перевантаження бюрократичними процедурами;
- Інфраструктурні втрати: зруйновані підприємства, відсутність логістики, дефіцит сировини.

Згідно з аналітичними звітами, близько 40 % підприємств малого бізнесу в Україні призупинили діяльність або втратили ринки збуту протягом 2022–2023 років [3].

Для ефективного функціонування сектору МСБ необхідно впровадити комплексну політику підтримки, яка повинна включати:

- фінансові інструменти: пільгове кредитування, державні гарантії, субсидії, компенсації збитків;
- регуляторну реформу: зменшення адміністративного навантаження, спрощення процедур відкриття бізнесу, діджиталізація взаємодії з владою;
- фіскальні стимули: податкові пільги, звільнення від сплати окремих зборів, підтримка експорту;
- освітню підтримку: розвиток програм з підприємницької грамотності, менторство, бізнес-інкубатори.

Зокрема, уряд України впровадив низку ініціатив, серед яких – програма «ЄРобота», яка сприяє створенню власної справи через безповоротні гранти [4].

Органи місцевого самоврядування мають відігравати активну роль у формуванні бізнес-клімату на територіях громад, серед пріоритетних напрямів:

- створення сприятливих умов для реєстрації та ведення бізнесу;
- залучення зовнішніх інвесторів до регіонів;
- ініціювання муніципальних програм підтримки (наприклад, зниження місцевих податків, орендна підтримка);
- розвиток локальних бізнес-асоціацій, кластерів та кооперативів [5].

У повоєнний період значну роль відіграватиме співпраця з міжнародними партнерами – Європейським Союзом, Світовим банком, ПРООН, USAID тощо.

Очікується зростання кількості грантових програм, технічної допомоги, освітніх ініціатив для підприємців. Крім того, залучення української діаспори до підтримки малого бізнесу, зокрема через інвестиції, наставництво, консультаційні платформи – важлива умова сталого розвитку економіки [6].

Таким чином, розвиток малого та середнього бізнесу у повоєнний період має розглядатися як стратегічний напрям відбудови України, що потребує комплексної підтримки, гнучкої державної політики та широкого суспільного консенсусу.

### Список використаних джерел:

1. SME and Entrepreneurship Outlook 2022. *OECD iLibrary*. URL: [https://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/oecd-sme-and-entrepreneurship-outlook\\_26175788](https://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/oecd-sme-and-entrepreneurship-outlook_26175788)
2. Міністерство економіки України. *Пріоритети відновлення економіки України: офіц. сайт*. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=abc123>
3. Огляд стану малого і середнього бізнесу в умовах війни. *Український центр економічного відновлення*. Київ, 2023. URL: <https://ucerp.org.ua/research/msb-2023/>
4. Програма «єРобота» – підтримка підприємців у післявоєнний час. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/programa-erobota-startovala>
5. Децентралізація в Україні. Роль місцевого самоврядування у відновленні малого бізнесу. *Децентралізація*. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15379>
6. Private Sector Recovery Initiatives in Ukraine. *USAID Ukraine*. URL: <https://www.usaid.gov/ukraine/private-sector>

**ОТРИШКО Д. О.**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**ВПЛИВ РЕФОРМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА ЗАЙНЯТІСТЬ У  
МЕДИЧНІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ**

У сучасних умовах охорона здоров'я виконує не лише гуманістичну функцію, як ключова сфера забезпечення життя та добробуту населення, але й набуває дедалі більшого значення як структурний елемент економіки держави. Система охорони здоров'я створює робочі місця, стимулює попит на суміжні послуги та продукти, а також формує значну частину державного бюджету, особливо у країнах з розвиненими системами соціального захисту. У зв'язку з цим охорона здоров'я безпосередньо впливає на динаміку зайнятості, мобільність кадрів і структуру професійного попиту на ринку праці. У контексті глобалізації та технологічних трансформацій реформування галузі охорони здоров'я стало одним із пріоритетів соціально-економічної політики як в Україні, так і в країнах Європейського Союзу, ці процеси суттєво трансформують не лише організаційну модель надання медичних послуг, але й змінюють вимоги до професійної кваліфікації персоналу, умови праці та форми зайнятості. Проблематика набула у постпандемічний період, коли глобальні кризи викрили хронічні проблеми у сфері забезпечення кадрами, фінансування, професійної безпеки та міжсекторальної взаємодії та інтенсифікація міграційних процесів серед медичних працівників та поглиблення євроінтеграційного курсу України актуалізують питання гармонізації кадрової політики у сфері охорони здоров'я з європейськими стандартами [1].

В Україні активна фаза реформи охорони здоров'я розпочалася у 2017 році і була зосереджена на впровадженні принципу фінансування «гроші йдуть за пацієнтом», створенні Національної служби здоров'я України (НСЗУ), автономізації медичних закладів та запровадженні електронних інструментів обліку та управління. Одним із ключових наслідків цих змін стало переформатування кадрової структури: у ряді випадків це призвело до скорочення

персоналу, особливо у сільській місцевості, де доступність послуг і так залишалася низькою. Підвищилася конкуренція між закладами охорони здоров'я, що, з одного боку, стимулювало якість обслуговування, а з іншого – створило додаткове навантаження на медичних працівників, особливо первинної ланки. Зросли також вимоги до володіння цифровими технологіями, адміністрування медичних послуг, комунікації з пацієнтами та іншими учасниками системи [2]. Слід також звернути увагу на зростаючу диспропорцію у розподілі трудових ресурсів у межах України. У великих містах спостерігається відносно перенасичення ринку праці спеціалістами певного профілю (наприклад, терапевтами чи гінекологами), тоді як у віддалених регіонах – критичний дефіцит фахівців навіть на базовому рівні, що поглиблює нерівність у доступі до медичних послуг [3]. У країнах Європейського Союзу реформи у сфері охорони здоров'я здебільшого фокусуються на довгострокових соціально-демографічних викликах, таких як старіння населення, зростання хронічних захворювань, а також цифровізація галузі (eHealth), телемедицина та розвиток моделей інтегрованої допомоги. Окрему роль відіграє розвиток ролі парамедичних працівників, які частково беруть на себе функції лікарів у рамках мультидисциплінарних команд, що сприяє появі нових спеціальностей, зокрема у сфері цифрової медицини, медичного координування, менеджменту пацієнтів, що потребує оновлення освітніх програм і забезпечення умов для безперервного професійного розвитку [4]. Особлива увага у країнах ЄС приділяється психологічному добробуту персоналу, умовам праці, а також зниженню рівня професійного вигорання [5].

Спільним викликом як для України, так і для ЄС залишається дефіцит медичних кадрів. У національному контексті це зумовлено низькими заробітними платами, недостатнім соціальним захистом та професійними ризиками. У міжнародному аспекті відтік кадрів посилюється завдяки політикам відкритих ринків праці та привабливим умовам для мігрантів у країнах ЄС, що створює ризики зниження якості надання послуг через перевантаження персоналу та нестачу спеціалістів певного профілю. Одночасно, у країнах ЄС функціонує система взаємного визнання дипломів, що полегшує мобільність

медичних працівників, у тому числі з України. Для української системи охорони здоров'я це одночасно загроза й можливість – з одного боку, втрата кваліфікованих кадрів, а з іншого – стимул до реформування медичної освіти, удосконалення умов праці та впровадження системи професійного розвитку згідно з європейськими стандартами [6].

Таким чином, реформи охорони здоров'я виступають потужним фактором трансформації ринку праці в медичній сфері, вони змінюють не лише формальну структуру зайнятості, а й ускладнюють вимоги до організації праці, форми відповідальності, технологічні компетенції працівників. Для України вкрай важливо адаптувати кадрову політику до нових викликів, розвивати системи професійної адаптації, впроваджувати стимули для утримання фахівців, а також сприяти розвитку національної системи безперервної медичної освіти з урахуванням європейських тенденцій

#### Список використаних джерел:

1. Кабінет Міністрів України. Медична реформа. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/reformi/rozvitok-lyudskogo-kapitalu/reforma-sistemi-okhorony-zdorovya>
2. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» від 19.10.2017 № 2168-VIII. *Верховна Рада України : офіц. вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text>
3. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/okhorona-zdorovya/kadrova-polityka-u-sferi-okhorony-zdorovya>
4. European Commission. Health workforce Facts and figures. URL: [https://ec.europa.eu/health/workforce/facts\\_figures\\_en](https://ec.europa.eu/health/workforce/facts_figures_en)
5. OECD. Health at a Glance: Europe 2022. State of Health in the EU Cycle. Paris: OECD Publishing, 2022. 243 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/507433b5-en>
6. WHO. Health Workforce Policy and Management in the context of the COVID-19 pandemic response: Interim guidance. – Geneva: World Health Organization, 2020. 32 с.

**ПРОДАНИК В. М.**

кандидат наук з державного управління  
доцент кафедри публічного адміністрування  
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин та соціальних наук  
ПрАТ «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом»  
м. Київ

**МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У  
СТВОРЕННІ НОВИХ РОБОЧИХ МІСЦЬ: ПОТЕНЦІАЛ ТА РИЗИКИ  
ДЛЯ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОГО РУХУ УКРАЇНИ**

Виклики постіндустріальної економіки, пов'язані з трансформацією ринку праці, вимагають від України активного пошуку інноваційних інструментів соціально-економічного розвитку. У цьому контексті публічно-приватне партнерство (ППП) розглядається як ефективний механізм забезпечення зайнятості населення, що поєднує ресурси та інституційні спроможності держави і бізнесу. Особливої актуальності дана проблематика набуває в умовах імплементації положень Угоди про асоціацію з ЄС, де інструменти PPP є одним із ключових елементів забезпечення конкурентоспроможності та соціального включення (European Commission, 2020).

Метою цієї розвідки є дослідження потенціалу та ризиків застосування механізмів PPP у створенні нових робочих місць в Україні з урахуванням цілей євроінтеграційного руху.

Поняття публічно-приватного партнерства визначається як система довгострокових договірних відносин між публічними інституціями та приватними суб'єктами, спрямована на реалізацію проєктів суспільного значення з поділом ризиків, відповідальності та вигод [1]. Згідно з Моделлю Європейського інвестиційного банку, PPP може функціонувати як інструмент впровадження соціально орієнтованих інвестицій у ринок праці, освіти, інфраструктуру, індустріальні кластери [2].

Методологічну базу дослідження становить системний та інституційний підходи, що дозволяють оцінити ефективність PPP як частини політики

зайнятості, а також методи порівняльного аналізу – для співвідношення українських практик з європейськими стандартами.

Щодо механізмів ППП у створенні нових робочих місць, слід відзначити, що на сучасному етапі доцільно виділити кілька основних механізмів ППП, які сприяють створенню нових робочих місць:

1. Інфраструктурні проєкти з умовою локалізації працевлаштування. Реалізація будівництва доріг, соціальних об'єктів, логістичних центрів передбачає не лише модернізацію економіки, а й пряме працевлаштування робітників на місцевому рівні.

2. Спільні освітньо-професійні програми. Партнерство держави, приватного сектору та освітніх інституцій у сфері дуальної освіти, перекваліфікації та підвищення кваліфікації дозволяє готувати кадри під актуальні потреби ринку [3].

3. Створення індустріальних парків і кластерів. Держава надає землю, інфраструктуру, податкові пільги, тоді як бізнес забезпечує інвестиції та створення нових робочих місць. Наприклад, розвиток кластерів у сфері ІТ, агропереробки, машинобудування [4].

4. Фінансово-кредитна підтримка малих підприємств. Через механізми гарантування кредитів та компенсації частини процентної ставки створюються умови для розвитку малого підприємництва, що є основою локальної зайнятості.

5. Інституціоналізоване залучення бізнесу до політик зайнятості. Наприклад, участь у формуванні регіональних стратегій розвитку, центрів професійної орієнтації тощо.

Потенціал для євроінтеграційного розвитку

В контексті євроінтеграційного руху України механізми ППП у сфері працевлаштування можуть відігравати кілька ключових ролей:

- Інституційна конвергенція. Впровадження стандартів управління, притаманних країнам ЄС, забезпечує інтеграцію до європейського економічного та соціального простору [5].

- Підвищення соціального капіталу. Через спільне планування, прозорість процедур, відповідальність за соціальний результат формується довіра до інституцій - важлива умова європейської модернізації.

- Інноваційне середовище. Залучення інвестицій до високотехнологічних галузей створює передумови для формування нових професій, адаптованих до вимог цифрової та зеленої економіки.

- Регіональний розвиток. ППП сприяє зменшенню дисбалансів розвитку регіонів, що є вимогою політики згуртованості ЄС [6].

Водночас, потенціал ППП у створенні робочих місць несе в собі низку ризиків:

- нерівність доступу до ППП. Більшість ініціатив концентрується в економічно активних регіонах, тоді як депресивні території залишаються поза фокусом [7];

- нестабільність законодавчого середовища. Часті зміни в податковому та трудовому законодавстві створюють невизначеність для приватних партнерів;

- формалізація без результативності. Часто ППП існують лише номінально, не створюючи нових робочих місць, а лише слугуючи інструментом освоєння бюджетних коштів;

- інституційна слабкість. Брак фахових кадрів у місцевих органах влади для розробки, реалізації та моніторингу проєктів ППП.

Вважаємо, що ППП має потенціал стати ефективним інструментом створення нових робочих місць в Україні, забезпечуючи реалізацію євроінтеграційних цілей через формування конкурентоспроможного, соціально орієнтованого ринку праці. Водночас ефективність його застосування залежить від наявності прозорої нормативно-правової бази, рівня інституційної спроможності органів влади, спроможності до стратегічного планування та реальної участі громадянського суспільства. Можуть бути такі наші пропозиції:

1. Розробити національну стратегію розвитку публічно-приватного партнерства у сфері зайнятості, що включатиме індикатори створення нових робочих місць, залучення інвестицій та відповідності європейським стандартам.

2. Створити міжвідомчу платформу ППП у сфері ринку праці - з включенням представників Міністерства економіки, освіти, регіонального розвитку, бізнес-об'єднань і профспілок - для узгодження пріоритетів розвитку трудового потенціалу.

3. Інституціоналізувати механізми регіонального планування ППП, надавши обласним адміністраціям повноваження щодо ініціювання, моніторингу й оцінки ефективності проєктів ППП у створенні робочих місць.

4. Передбачити пріоритетне бюджетне фінансування ППП-проєктів, що поєднують зайнятість, освіту і цифрову трансформацію, зокрема у сферах «зеленої» енергетики, ІТ, логістики та соціальних послуг.

5. Інтегрувати українські практики ППП у сфері зайнятості до європейських програм технічної допомоги та обміну досвідом (наприклад, *EU4Skills*, *EaP Connect*), що дозволить адаптувати управлінські підходи до стандартів ЄС.

6. Впровадити механізми соціального моніторингу та оцінки впливу ППП-проєктів на місцеві ринки праці, із залученням незалежних аналітичних центрів, університетів і громадських організацій.

7. Розширити правові основи ППП, включивши до чинного законодавства спеціальний розділ про співпрацю у сфері формування людського капіталу, а також адаптувати терміни та процедури до кращих практик ЄС.

#### **Список використаних джерел:**

1. European Investment Bank. *The EIB's Public-Private Partnerships (PPPs) – Guide to Guidance*. Luxembourg. 2021.

2. Vorotin V., Vorotina N., Antyptseva O., Husarov K. Formation of a matrix of financial and credit benefits in the system of state support of strategic priorities of innovative development of the country. *Scientific and practical international conference: Public Administration in the 21st Century: Problems and Development Prospects*. 20 November 2020. Article 3 DOI: 10.5281/zenodo.4274092.

3. Hodge G., & Greve C. *Public–Private Partnerships: An International Performance Review*. *Public Administration Review*, 2007. № 67(3). P. 545–558.

4. ILO. *Public-Private Partnerships and Decent Work*. Geneva : International Labour Office. 2019.
5. OECD. *Employment Outlook : Worker Security in a Changing World*. Paris. 2020.
6. Chechel O., Bashuk A., Tsykhovska, E., Vorotin V., Mukovoz V., Prodanyk V. Reform of state regulation of production and transportation of hydrogen on the territory of European states in the context of positive practice of the EU. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2022. № 3 (13 (117)), P. 78–90. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.260329>.
7. Vorotina N., Koval O., Vorotin V., Prodanyk V., Shynkarov A.. Legal foundations and features of public administration in the budgetary sphere in Ukraine and abroad. *Rivista di scienze giuridiche a cura della facoltà di giurisprudenza dell'università cattolica di Milano/vp vita e pensiero indice* № 2/2023. P. 247-262. DOI: 10.26350/18277942\_000122

**СОБЧЕНКО О. С.**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЯК  
ПЕРЕДУМОВА ЕФЕКТИВНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ДО РИНКУ ПРАЦІ ЄС**

В умовах післявоєнного відновлення та поглиблення європейської інтеграції Україна стикається з об'єктивною необхідністю здійснення масштабної інституційної трансформації ключових сфер соціальної політики, насамперед – системи охорони здоров'я. Стан здоров'я населення виступає фундаментальним індикатором соціального благополуччя, безпосередньо впливаючи на тривалість і якість професійного життя, рівень продуктивності праці, мобільність і конкурентоспроможність людського капіталу. У цьому контексті інституційна модернізація охорони здоров'я не лише забезпечує виконання державою своїх зобов'язань перед громадянами, а й створює передумови для її ефективної інтеграції до єдиного ринку праці Європейського Союзу [1].

Сучасна система охорони здоров'я України переживає трансформаційний період, поступово відходячи від застарілої централізованої моделі радянського зразка і рухаючись у напрямку децентралізації, орієнтації на потреби пацієнта та підвищення ефективності управління. Втім, військова агресія РФ проти України істотно ускладнила процес реформування, поглибивши існуючі диспропорції та створивши нові виклики. Зокрема, зруйнована медична інфраструктура, дефіцит кваліфікованих кадрів, збільшення кількості осіб з посттравматичними розладами, зростання тягаря хронічних захворювань, а також підвищення соціальної вразливості населення посилили потребу в стійких та ефективних інституційних механізмах [2].

У цьому контексті визначальними напрямками інституційної модернізації системи охорони здоров'я мають стати такі ключові компоненти:

1. Європейський підхід до надання медичних послуг ґрунтується на принципах комплексності, міжсекторальної взаємодії та орієнтації на індивідуальні потреби

пацієнта. Інтеграція медичної допомоги, соціальної підтримки та послуг з реабілітації забезпечує ефективніше повернення до трудової діяльності представників вразливих категорій - зокрема, ветеранів, осіб з інвалідністю та внутрішньо переміщених осіб [3]. Упровадження мультидисциплінарних підходів та розвиток спільного фінансування таких послуг повинні стати складовою національної політики у сфері охорони здоров'я.

2. Цифрові технології є потужним інструментом підвищення ефективності, прозорості та доступності медичних послуг. Впровадження eHealth-платформ, телемедицини, електронних рецептів та медичних карток сприяє оперативному доступу до інформації, спрощенню процесів адміністрування та мінімізації корупційних ризиків [4]. З огляду на вимоги ЄС та ОЕСР, цифровізація повинна розглядатися не як додатковий, а як базовий інструмент уніфікації української системи охорони здоров'я зі стандартами країн-членів.

3. Одним із пріоритетів має стати посилення ролі Національної служби здоров'я України як основного агента закупівлі медичних послуг та гаранта справедливого розподілу фінансування. Розширення автономії закладів охорони здоров'я, запровадження моделей стратегічного планування, оцінки ефективності управління та залучення приватних інвестицій - є необхідною умовою для формування конкурентоспроможної галузі [5].

4. Потреба в мультидисциплінарних компетенціях серед медичних працівників зростає в контексті європейської інтеграції. Медики мають володіти не лише професійними знаннями, а й цифровими навичками, комунікаційною компетентністю, знанням іноземних мов та здатністю до міжкультурної взаємодії. Інтеграція в європейський простір передбачає також активну участь українських медиків у програмах професійної мобільності, навчання та обміну досвідом із країнами-членами ЄС [6].

5. Впровадження інструментів оцінювання якості медичних послуг, зокрема через використання європейських індикаторів та стандартів, дозволяє формувати прозору, підзвітну та відкриту систему. Регулярний моніторинг ефективності медичних втручань, прозорість фінансових потоків та публічність даних

управління сприяють зміцненню довіри громадян і формуванню бази для гармонізації політики з системами охорони здоров'я країн ЄС [7].

Інституційна модернізація охорони здоров'я в Україні є не лише об'єктивною вимогою часу, а й стратегічним кроком на шляху до сталого розвитку держави та її повноцінного включення до ринку праці Європейського Союзу. Сучасна, гнучка, стійка й орієнтована на потреби пацієнта система охорони здоров'я здатна не лише підвищити рівень зайнятості та знизити соціальну вразливість, а й зміцнити людський капітал як ключовий ресурс економічного зростання. Взаємодія політики охорони здоров'я з політикою зайнятості має розглядатися як системна передумова післявоєнного соціально-економічного відновлення та глибокої інтеграції України до європейського простору.

### **Список використаних джерел:**

1. Всемирная организация здравоохранения. Стратегия устойчивого развития здравоохранения в Европе. Копенгаген : ВОЗ, 2022. URL: <https://www.euro.who.int/en/health-strategy>
2. Проєкт USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». Огляд змін у системі охорони здоров'я України. 2023. URL: <https://healthreform.in.ua>
3. OECD. Health at a Glance: Europe 2022. Paris : OECD Publishing, 2022. URL: <https://www.oecd.org/health/health-at-a-glance-europe-23056088.htm>
4. World Bank. Ukraine: Health Sector Resilience Project. Washington, 2023. URL: <https://projects.worldbank.org/en/projects-operations/project-detail/P180197>
5. Національна служба здоров'я України. Звіт про діяльність за 2023 рік. Київ: НСЗУ, 2024. URL: <https://nszu.gov.ua/e-data/reports>
6. Міністерство охорони здоров'я України. Політика у сфері охорони громадського здоров'я. Київ, 2023. URL: <https://moz.gov.ua>
7. European Commission. Health Systems Performance Assessment: A Framework. Brussels, 2021. URL: <https://ec.europa.eu/health/systems-performance>

## **СЕКЦІЯ 9**

# **ПРОФЕСІЙНІ СПІЛКИ І РИНОК ПРАЦІ: НАЦІОНАЛЬНИЙ І МІЖНАРОДНИЙ ВИМІРИ**

### **ВОРОТІН В. Є.**

доктор державного управління, професор  
завідувач кафедри публічного управління  
Державної екологічної академії Міндовкілля  
м. Київ

### **ЧЕРНОВ С. І.**

доктор державного управління, професор,  
Директор Навчально-наукового інституту сталого розвитку територій  
Державної екологічної академії Міндовкілля  
м. Київ

## **ІНСТИТУЦІЙНЕ ВІДНОВЛЕННЯ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ: СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ**

Повномасштабна війна РФ проти України зумовила глибоку трансформацію не лише економіки, а й базових інституцій соціального розвитку, передусім – ринку праці. В умовах, коли понад 30 % працездатного населення зазнало втрати роботи, а понад 6 мільйонів громадян стали трудовими мігрантами [1], завдання інституційного оновлення системи зайнятості набуває стратегічного значення.

Водночас рух України до повноправного членства в Європейському Союзі ставить вимогу трансформації політики зайнятості відповідно до принципів інклюзивного, цифрового та сталого розвитку, що сформульовані в документах Європейської комісії, Європейського соціального фонду, Cedefop та OECD. Система публічного управління ринком праці має стати здатною не лише реагувати на соціальні виклики, а й формувати проактивну модель управління людським капіталом.

Теоретичне підґрунтя: адаптивне публічне управління як відповідь на турбулентність.

Сучасні теорії публічного управління в умовах невизначеності вимагають від інституцій гнучкості, швидкості адаптації та орієнтації на сталий результат. Ці принципи стали засадничими для формування адаптивного управління в українській академічній традиції [2]. Автором запропоновано концепцію адаптивного врядування, яка передбачає поєднання стратегічної цілеспрямованості, відкритості до змін, мережевої взаємодії та орієнтації на результат у довгостроковій перспективі.

У контексті ринку праці це означає перехід від командно-адміністративної логіки до динамічного, партнерського управління, здатного інтегрувати потреби бізнесу, громади, навчальних закладів і держави. Основу такого підходу становить концепт *smart governance* - розумного управління, яке опирається на дані, цифрові інструменти та інституційну гнучкість.

Відзначимо, що Європейська стратегія зайнятості визначає такі пріоритети [3]:

- підтримка продуктивної зайнятості;
- розвиток безперервного навчання;
- цифрова трансформація служб зайнятості;
- соціальна інтеграція вразливих груп;
- екологізація трудових політик («зелена зайнятість»).

Усі ці напрями мають бути імplementовані в Національну стратегію зайнятості України. Важливо врахувати також принципи *flexicurity* - поєднання гнучкості найму з безпекою працівників, які є наріжними в політиці зайнятості ЄС.

Інституційна проблема: фрагментарність, відставання, неефективність

Поточна інституційна архітектура ринку праці України характеризується:

- вертикалізованістю та централізацією;
- низькою адаптивністю до регіональних потреб;
- обмеженим використанням цифрових інструментів;
- неефективним соціальним партнерством;
- переважанням пасивної політики зайнятості.

У цих умовах необхідна нова модель інституційного управління, здатна інтегрувати різнорівневі актора, забезпечити швидке реагування та підтримку самозайнятості, мікробізнесу й перекваліфікації.

З урахуванням європейських стратегій та адаптивного підходу у працях [4, 5], пропонується SMART-модель, яка включає п'ять ключових компонентів:

1. S - Strategic governance. Формування довгострокової політики зайнятості, інтегрованої в План відновлення України. Пріоритети: цифровізація, розвиток людського капіталу, «зелена» економіка.

2. M - Monitoring and intelligence. Створення інтегрованої аналітичної платформи «Labour Intelligence UA» для прогнозування професій майбутнього, аналізу міграційних потоків, оцінки ефективності заходів.

3. A - Adaptive policy design. Впровадження гнучких механізмів: ваучери на навчання, мікрокваліфікації, гранти для самозайнятих, навчання в громаді (community-based learning).

4. R - Responsive services. Цифрові сервіси державної служби зайнятості, мобільні офіси, платформи підтримки внутрішньо переміщених осіб.

5. T - Transformational partnerships. Інституалізація співпраці бізнесу, муніципалітетів, університетів у межах регіональних центрів розвитку зайнятості [6].

Ця платформа може працювати на базі Міністерства економіки України, інтегруючи дані:

- Державної служби зайнятості;
- Пенсійного фонду;
- Державної статистики;
- порталів пошуку роботи.

Її функції:

- створення heat map попиту на професії;
- аналіз демографічних тенденцій;
- зв'язок між потребами бізнесу та системою освіти;
- визначення індикаторів ефективності регіональних програм зайнятості [7].

Необхідно забезпечити перерозподіл повноважень у сфері зайнятості на користь громад, які краще знають свої потреби. Важливими напрямками є:

- створення регіональних хабів зайнятості;
- мережеве управління (network governance);
- залучення ОГС, бізнес-асоціацій до формування політик;
- громадський контроль за ефективністю заходів.

Такі принципи формують екосистемний підхід до зайнятості, де держава - не єдиний і не головний гравець, а фасилітатор процесів [8].

Висновки і пропозиції:

1. В основі модернізації ринку праці України має лежати адаптивна, цифрова та децентралізована модель, узгоджена з принципами ЄС.
2. Необхідно ухвалити Національну стратегію зайнятості–2030, засновану на SMART-моделі.
3. Потрібне створення платформи Labour Intelligence UA для збору, аналізу та прогнозування даних.
4. Необхідне повноцінне фінансування активних програм зайнятості з акцентом на перекваліфікацію та самозайнятість.
5. Варто забезпечити функціонування регіональних центрів зайнятості нового типу, що працюють за принципом єдиного вікна.

#### Список використаних джерел:

1. Chechel O., Bashuk A., Tsykhovska E., Vorotin V., Mukovoz V., Prodanyk V. Reform of state regulation of production and transportation of hydrogen on the territory of European states in the context of positive practice of the EU. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2022. № 3 (13 (117)). P. 78–90. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.260329>.
2. Vorotina N/, Koval O., Vorotin V., Prodanyk V., Shynkarov A. Legal foundations and features of public administration in the budgetary sphere in Ukraine and abroad. *Rivista di scienze giuridiche a cura della facoltà di giurisprudenza dell'università cattolica di Milano/vp vita e pensiero indice n. 2023. # 2*. P. 247–262. DOI: 10.26350/18277942\_000122 .

3. Cedefop. Skills intelligence in policy and practice. Luxembourg : Publications Office of the EU. 2022. URL: <https://www.cedefop.europa.eu/en/publications/skills-intelligence-policy-and-practice> .
4. European Commission. Employment and Social Developments in Europe 2023. Brussels. 2023. URL: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8326> .
5. OECD. Building resilient labour markets. Paris: OECD Publishing. 2021. URL: <https://www.oecd.org/employment/labour-market-policy/>.
6. Державна служба зайнятості України. Аналітичний огляд ринку праці. Київ, 2024. URL: <https://www.dcz.gov.ua/statistics> .
7. Світовий банк. Оцінка втрат та потреб України. 2023. Київ–Вашингтон, 2023. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine>
8. Міністерство економіки України. Концепція Національної стратегії зайнятості. Проєкт. 2024. URL: <https://me.gov.ua/>.

**ГОЛОТІН І. Г.**

фізична особа-підприємець  
м. Київ

## **ПОВОЄННИЙ РИНОК ПРАЦІ: ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ**

24 лютого 2022 року життя українського народу було зруйновано, Російська Федерація здійснила повномасштабну збройну агресію проти України. Вказані агресивні дії призвели до введення на території України воєнного стану. В свою чергу, правовий режим воєнного стану торкнувся усіх сфер життя українського суспільства. Не стали виключенням ринок праці та сфера зайнятості населення. Війна постійно та суттєво впливає на ринок праці. Нажаль з кожним роком війни зберігається негативна динаміка на ринку праці і 2025 рік тому не виключення. Так, виклики спричинені війною, масова міграція населення, потоки вимушених переселенців, мобілізація та перекваліфікація лише поглибили проблеми на ринку праці. Війна змінила правила гри, як для роботодавців і працівників, так і для держави.

Дефіцит робочої сили в Україні загрожує економіці вже зараз, а після війни ситуація лише загостриться [1].

Дану проблему дефіциту кадрів можна розглянути на прикладі конкретної галузі – ІТ і кібербезпека.

У грудні 2023 року внаслідок кібератаки у роботі найбільшого в Україні оператора зв'язку «Київстар» стався масштабний збій. Тоді по всій країні у абонентів «Київстар» зник мобільний зв'язок та інтернет, при цьому користувачі не могли і приєднатися до мереж інших операторів у рамках внутрішньоукраїнського роумінгу. Також припинили роботу сайт та застосунок «Київстару». Так, зв'язок зник у 24 мільйонів абонентів.

В грудні 2024 року відбулась кібератака на державні реєстри України – хакерські атаки на сайти Національних інформаційних систем (НАІС) та Міністерства юстиції України.

В березні 2025 року російські хакери здійснили кібератаку на Укрзалізницю, що призвело до масштабного збою онлайн-сервісів.

Від хакерських дій, також, страждає і європейська система безпеки, цілком кібератак стали європейські країни. В квітні 2025 року внаслідок такої атаки відбулося масове несподіване відключення електроенергії, що викликало хаос на вулицях в Іспанії та Португалії - виникли проблеми з поїздами, світлофорами та платежами.

Враховуючи всі перелічені фактори та їх системність, варто передбачити, що спільна україно-європейська кібербезпека стане одним з пріоритетних завдань післявоєнної України, а для цього необхідні відповідні фахівці. Так, в Україні має бути створений підрозділ з кібербезпеки, що буде займатись побудовою спільної з Європейським союзом системи безпеки, та адаптації їх існуючих практик до інформаційних систем України.

В свою чергу, створення Міністерства кібербезпеки шляхом трансформації Державного центру кіберзахисту, а також створення технопарків для розробки інноваційного програмного забезпечення потребуватимуть великої кількості профільних спеціалістів.

Однак, Україна може зіткнутись з нестачею кадрів потрібної кваліфікації, адже раніше не існувало такого великого запиту на спеціалістів даної категорії і ринок праці до цих змін може виявитись не готовим. Також, не можна не враховувати фактор втрати загиблими на фронті великої кількості кваліфікованих співробітників та непереривний відтік кадрів закордон.

Таким чином, точкою входу на українські ринки для зарубіжних ІТ-компаній може стати сфера підготовки кадрів та підвищення кваліфікації фахівців.

Крім того, серед можливих шляхів вирішення проблеми нестачі кадрів варто виділити стимулювання повернення українців та залучення іноземної робочої сили. Забезпечення привабливих умов праці та стартових умов сприятиме поверненню українців на батьківщину, а також створить можливість залучення іноземців. Важливим рушієм цих змін та їх фінансування стануть західні

інвестиції.

Для України західні інвестиції – це джерело коштів для відбудови економіки та спосіб повернути в країну тих, хто виїхав за її межі. Це розуміють і в Євросоюзі. Там пропонують підтримку, яка може залучити десятки мільярдів євро капіталовкладень [2].

Інвестиційна діяльність відіграє значну роль в економічних процесах будь-якої країни, оскільки завдяки залученим інвестиціям створюються нові підприємства, з'являються нові робочі місця, модернізується обладнання на діючих підприємствах, запроваджуються інновації, розвивається інфраструктура. Саме тому одним зі стратегічних завдань держави є створення сприятливого клімату для здійснення інвестиційної діяльності [3].

### Список використаних джерел:

1. Дефіцит робочої сили: Україні доведеться запрошувати мігрантів з інших країн, якщо біженці не повернуться. *Visit Ukraine today*. URL: [https://visitukraine.today/uk/blog/4140/labor-shortage-ukraine-will-have-to-invite-migrants-from-other-countries-if-refugees-do-not-return#google\\_vignette](https://visitukraine.today/uk/blog/4140/labor-shortage-ukraine-will-have-to-invite-migrants-from-other-countries-if-refugees-do-not-return#google_vignette).
2. Війна – не перешкода. Інвестиції в Україну зростають, але для відновлення замало. Що треба зробити владі? Європейська правда. URL: <https://epravda.com.ua/publications/2024/04/25/712862/>.
3. Швець Ю. О., Бурдило О. В. Оцінка інвестиційного клімату в Україні : стан, проблеми та шляхи його поліпшення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Вип. 12, ч. 2. 2017. С. 165–168. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12\\_2\\_2017ua/37.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12_2_2017ua/37.pdf).

**ДОБРОВОЛЬСЬКА Г. О.**

доктор історичних наук, доцент  
професор кафедри іноземних мов і гуманітарних дисциплін  
Академія праці соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**РОЛЬ МЕДІАГРАМОТНОСТІ У ФОРМУВАННІ СУЧАСНОГО ІМІДЖУ  
ПРОФСПЛОК УКРАЇНИ**

Проблема формування сучасного та позитивного іміджу профспілок України, які постійно відчують наступ на свої права з боку держави та роботодавців, стикаються з нерозумінням більшістю громадян їхньої ролі у суспільстві, переживають зменшення членства, має особливу актуальність.

Імідж громадської організації визначається видимістю, соціальною активністю та сприйняттям місії у суспільстві. Для будь-якої громадської організації важливим є створення позитивного іміджу, який демонструватиме її цінності, досягнення та внесок у вирішення суспільно значущих проблем [4].

Імідж профспілок впливає на рівень довіри до них з боку працівників, запобігає скороченню членів та сприяє залученню нових, підвищує ефективність соціального діалогу, забезпечує підтримку громадськості.

На нашу думку, цей процес неможливий без розвитку медіаграмотності, яка є «сукупністю знань, навичок та умінь, які дають змогу людям аналізувати, критично оцінювати й створювати повідомлення в різних жанрах і формах для різних типів медіа, а також розуміти та аналізувати складні процеси функціонування медіа в суспільстві та їх вплив» [2, с.3]. Вона включає навички розпізнавання маніпуляцій, фейків і протидії дезінформації, а також ефективного ведення комунікації в цифровому просторі. Тому медіаграмотність є сьогодні необхідною компетенцією кожного члена профспілок для орієнтації у перенасиченому інформаційному просторі.

Дослідження 2024 року засвідчили, що рівень медіаграмотності українського суспільства залишається невисоким: лише 17 % опитаних мають високий рівень медіаграмотності, вони завжди можуть вирізнити фейки і не

звертають на них уваги. За 2023 рік рівень загального індексу медіаграмотності значно змінився: частка аудиторії з вищим за середній рівень показника знизилася з 76 % до 72 %. Вищий рівень цифрової компетентності демонструє молодь 18-35 років, а низький спостерігається серед старшої вікової групи 56-65 років [1]. На нашу думку, це відкриває перспективи для залучення молоді до профспілкового руху саме через цифрову комунікацію.

На жаль, сьогодні не можна говорити про позитивний імідж профспілок в Україні. Досі в суспільстві зберігаються уявлення про профспілки як неефективні бюрократичні структури радянського зразка, які залежать від роботодавця. Їх імідж формується переважно на локальному рівні або у вузькому інформаційному полі. У зв'язку з цим значна частина населення України неозізнана про профспілки як про дієвих захисників соціально-економічних і трудових прав найманих працівників, суб'єктів соціального діалогу та експертів у сфері трудового законодавства.

У складних умовах воєнного стану профспілки регулярно стають об'єктами інформаційних атак і маніпуляцій, які спрямовані на підрив їхньої легітимності та дискредитацію діяльності.

На нашу думку, одна з причин неспроможності українських профспілок сформувати позитивний імідж полягає у недостатності знань та навичок серед профспілкових активістів у сфері медіакомунікацій.

Основним механізмом формування сучасного іміджу профспілок має бути конструктивна співпраця з медіа для інформування громадськості про свою захисну діяльність, соціальні проекти та висвітлення їх результатів. Це допоможе сформувати імідж профспілок як надійної та ефективної громадської інституції, яка дійсно працює на благо людини праці.

Володіння навичками медіаграмотності допоможе профспілкам розпізнати упередженість, дезінформацію та маніпуляції у висвітленні їхньої діяльності. Це дає змогу оперативно реагувати на негативні чи неправдиві повідомлення, надавати аргументовані спростування та захищати свій імідж у публічному просторі.

Високий рівень медіаграмотності серед профспілкових керівників допоможе їм створювати більш якісний, достовірний і зрозумілий контент, доносити ключові меседжі профспілок до своїх членів, що підвищить рівень довіри до них.

Медіаграмотність також сприяє переходу від одностороннього інформування до інтерактивного діалогу в режимі реального часу. Сьогодні чимало українських профспілок вже активно використовують соціальні мережі (Facebook, Telegram, YouTube) для популяризації профспілкового руху, інформування своїх членів з пріоритетних напрямків своєї діяльності, проводять опитування з актуальних питань для удосконалення своєї роботи та прийняття рішень, просувають ініціативи у сфері трудових відносин, висвітлюють реальний стан справ на ринку праці та дотримання трудових прав працівників.

На нашу думку, опанування медіаграмотності має бути складовою частиною системної підготовки профспілкових лідерів. Впровадження навчальних курсів, тренінгів та інтерактивних методів сприятиме залученню членів профспілок до обговорення і вирішення важливих питань, підвищить їхню активність і відповідальність під час прийняття колегіальних рішень, здатність ефективно реагувати на виклики інформаційного середовища.

Деякі членські організації Федерації профспілок України, зокрема Профспілка працівників освіти і науки України, вже активно впроваджують навчальні програми з медіаграмотності для своїх членів, у тому числі для молоді. Проводять тренінги з розпізнавання фейків і пропаганди, навчають створенню якісного медіаконтенту, ознайомлюють з принципами інформаційної гігієни та цифрової безпеки [3].

Застосування принципів медіаграмотності також сприятиме внутрішній згуртованості профспілкових структур, зменшуватиме ризики виникнення конфліктів та посилюватиме стійкість профспілкового руху в Україні.

Отже, у діяльності профспілкових організацій медіаграмотність відіграє подвійну роль. З одного боку, це інструмент самоосвіти та формування критичного мислення членів профспілок, з іншого, – це засіб формування їхнього

публічного іміджу як сучасних, дієвих і прозорих організацій через реалізацію власної інформаційної політики.

Системна та цілеспрямована робота у цьому напрямку дозволить українським профспілкам стати більш активними та впливовими інститутами громадянського суспільства, ефективніше виконувати свої статутні завдання щодо захисту та представництва соціально-економічних і трудових прав працівників.

### Список використаних джерел:

1. Індекс медіаграмотності українців за 2024 рік. ГО «Детектор медіа». URL: <https://detector.media/infospace/article/240621/2025-05-06-indeks-mediagramotnosti-ukraintsiv-za-2024-rik/> .
2. Медіаграмотність для освітян в умовах війни: інформаційно-аналітичні матеріали / упоряд. У. Кірієнко. *Освіта і наука в умовах війни. Віртуальний читальний зал освітянина ДНПБ України ім. В. О. Сухомлинського* [офіц. сайт]. Київ, 2023. 15 с.
3. Неділя Л. Медіаграмотність – запорука перемоги в інформаційній війні. URL: <https://pon.ck.ua/mediagramotnist-zaporuka-peremogy-v-informacijnij-vijni-5469/> .
4. Перевозова І., Жарська Т., Шпінь В. Особливості формування іміджу громадської організації. *Економіка та суспільство*. 2024, Вип. 70. С. 2. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-88> .

**ДОМАРАЦЬКА Д. Я.**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Державний торговельно-економічний університет  
м. Київ

**ЯСЬКО Ю. І.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Державний торговельно-економічний університет  
м. Київ

**ВПЛИВ ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК ПРАЦІ В  
УМОВАХ ВІЙНИ**

Російське вторгнення 24 лютого 2022 року завдало масштабних руйнувань, внаслідок чого значна кількість підприємств призупинила свою діяльність на невизначений термін, а близько 1,07 мільйона працівників було звільнено. За даними досліджень, рівень безробіття знизився з 41 % у квітні до 35 % у травні, однак попит на працівників і число осіб, які шукають роботу досі зростають. Від початку війни кількість вакансій різко скоротилася на 50 %, а заробітні плати значно знизилися. Водночас понад 6 мільйонів українців були змушені виїхати за кордон, що створило нагальну потребу у працевлаштуванні за межами країни [1].

Внаслідок такої складної економічної ситуації, що склалася, українці були змушені шукати можливості працевлаштування за кордоном, що, у свою чергу, сприяло їхній швидкій інтеграції у світовий ринок праці. Це відкрило нові перспективи для міжнародного бізнесу, особливо в європейських країнах. Водночас скорочення трудових ресурсів в Україні та високий попит на працівників за межами держави стимулювали транснаціональні компанії до активнішого залучення українських мігрантів у свої проекти та програми.

Перш за все, трудова міграція сприяла активній інтеграції українців у міжнародні ринки праці. В період повномасштабного вторгнення мільйони громадян змогли забезпечити себе стабільним доходом, перебуваючи за кордоном. Завдяки ініціативам міжнародних партнерів були створені сприятливі

умови для легального та швидкого працевлаштування, з урахуванням особливих потреб переміщених осіб. Гарним прикладом може слугувати проєкт “EU Talent Pool Pilot” [2], започаткований Європейською Комісією у 2022 році, який створив ефективний механізм пошуку роботи для українців у країнах ЄС. Через спеціальні онлайн-платформи іноземні роботодавці знаходять працівників із потрібними професійними навичками, а українці, у свою чергу, швидше отримують роботу.

До того ж, трудова міграція стала важливим макроекономічним фактором, який сприяв активному співробітництву України з іншими державами. Міжнародне партнерство стало критично важливим для забезпечення гідних умов праці трудових мігрантів, можливості отримання заробітної плати та соціальних гарантій за кордоном. Наприклад, у 2022 році Латвія прийняла Закон про підтримку українських цивільних осіб [3], який надає українцям право на однорічне перебування та працевлаштування в країні навіть без наявності всіх необхідних документів. У результаті українці отримали легальний доступ до іноземного ринку праці та можливість фінансово забезпечувати себе та свої сім'ї, що у свою чергу, допомогло швидше адаптуватися до нових умов.

Окрім цього, трудова міграція сприяє професійному розвитку українських трудових мігрантів, надаючи їм доступ до різних іноземних програм навчання. Підготовка конкурентоспроможних кадрів залишається необхідною, особливо в сучасних воєнних умовах. Саме тому, Україна разом з іншими державами й організаціями укладає угоди, які дозволяють громадянам брати участь в освітніх ініціативах, спрямованих на потреби іноземних ринків праці. Наприклад, співпраця з Міжнародною організацією праці [4] відкрила доступ українцям до програм, які включають технічну підтримку, стажування, навчальні курси та консультації. Ці ініціативи сприяють підготовці кадрів, які в першу чергу відповідають вимогам міжнародних ринків праці, а тому залишаються затребуваними.

Отже, трудова міграція українців в умовах повномасштабного вторгнення 2022 року значною мірою вплинула на міжнародний ринок праці. З одного боку,

іноземні роботодавці отримали можливість знаходити нові кваліфіковані кадри. З іншого – трудова міграція допомогла мільйонам наших громадян знайти роботу за кордоном і забезпечити себе стабільним доходом. Можливість працювати, навчатись і підвищувати кваліфікацію дозволила українцям швидше адаптуватися до нових умов. У результаті, українські трудові мігранти стали новою важливою частиною глобального ринку праці, а їх участь у різних секторах економіки сприяла не тільки розвитку інших країн, а й зміцненню зв'язків між державами.

### Список використаних джерел:

1. Slaviuk N. How does the war against Ukraine impact employment and migration? *International Labour Organization*. 2022. URL: <https://www.ilo.org/resource/news/how-does-war-against-ukraine-impact-employment-and-migration> .
2. EUROpean Employment Services. *EU Talent Pool Pilot*. 2022. 10 October. URL: [https://eures.europa.eu/fleeing-war-ukraine-eu-talent-pool-pilot-can-help-you-find-job-eu-2022-10-10\\_en](https://eures.europa.eu/fleeing-war-ukraine-eu-talent-pool-pilot-can-help-you-find-job-eu-2022-10-10_en) .
3. Latvia: new law on assistance to people from Ukraine. *European Website on Integration*. 2022. URL: [https://migrant-integration.ec.europa.eu/news/latvia-new-law-assistance-people-ukraine\\_en](https://migrant-integration.ec.europa.eu/news/latvia-new-law-assistance-people-ukraine_en) .
4. Державна служба України з питань праці. Співпраця з Міжнародною організацією праці. URL: <https://dsp.gov.ua/spivpratsia-z-mizhnarodnoiu-orhanizatsiieiu-pratsi-mop/> .

**ЖИГАЛО А. В.**

Черкаський державний фаховий бізнес-коледж  
м. Черкаси

**ВАСИЛЬЧУК Є. О.**

кандидат політичних наук, доцент  
Черкаський державний фаховий бізнес-коледж,  
м. Черкаси

**ПОЛІТИКА ПОКРАЩЕННЯ УМОВ ТРУДОВОГО ЖИТТЯ В СУЧАСНУ  
ЕПОХУ ТА ПІСЛЯ ВІЙНИ**

Україна сьогодні переживає складний період: повномасштабна війна залишає свій слід на всіх сферах життя суспільства, включно із сферою праці. Бойові дії висунули нові виклики, які потребують невідкладного вирішення, адже умови воєнного стану та зміни в трудовому законодавстві ускладнюють процес відновлення трудового потенціалу країни і поглиблюють негативні тенденції як на місцевому, так і на загальнодержавному рівні. Нинішні процеси погіршення якості трудового життя вимагають перегляду організації трудових відносин і впровадження нової політики на державному рівні та в межах окремих підприємств. Такі кроки дозволять не лише зберегти цінний людський капітал, але й створити основу для ефективного повоєнного відновлення.

Проблеми якості трудового життя в Україні активно вивчають такі науковці, як Шамілева Л., Хандій О. [4] та інші. Основні напрями їхніх досліджень включають:

- виявлення проблем на рівні підприємств, серед яких: відсутність дієвих механізмів мотивації працівників, низький рівень заробітної плати, невідповідність умов праці стандартам безпеки, обмежені можливості для професійного розвитку;
- недосконалість концептуальної бази та законодавства, що формують політику трудового життя на національному рівні;
- деформацію соціально-трудових відносин, що гальмує реалізацію концепції

гідної праці;

– структурні бар'єри до підвищення якості трудового життя, зокрема руйнування соціальних цінностей, екологічні проблеми, ускладнення доступу до якісної вищої освіти;

– виклики збереження трудового потенціалу та виробничої бази у межах територіальних громад в умовах війни.

Попри наявність численних наукових напрацювань, залишаються неузгодженими ключові принципи збереження трудового потенціалу України та забезпечення високого рівня якості трудового життя.

Якість трудового життя визначається гармонією між трудовими умовами і потребами працівників. Ще до початку війни українські підприємства не завжди забезпечували належний рівень трудового життя своїм працівникам. Із лютого 2022 року ситуація стала ще складнішою через зростання ризиків для життя і здоров'я, руйнування виробничих та логістичних об'єктів, розрив комунікаційних каналів через евакуацію персоналу та переміщення підприємств, а також поглиблення соціально-економічної кризи.

Для стабілізації ситуації підприємства повинні змінити підходи до управління персоналом, сформувавши кадрову політику за п'ятьма основними напрямками, що сприятимуть одночасно досягненню цілей бізнесу та підтримці трудового життя працівників:

- перший напрям передбачає розвиток прозорості та стабільної системи комунікацій для підвищення ефективності діяльності компанії. Воєнні реалії продемонстрували слабкість існуючих комунікаційних систем на підприємствах. Налагодження двосторонніх каналів комунікації – як горизонтальної, так і вертикальної – із застосуванням сучасних цифрових технологій (соціальні мережі, месенджери, відеозв'язок) стає необхідністю для більшості підприємств в Україні.

- другий напрям кадрової політики полягає в оптимізації роботи з персоналом і максимальному використанні кадрового потенціалу. Дефіцит

кваліфікованих працівників, який існував ще до війни, нині досяг загрозливого рівня – нестача кадрів у різних галузях становить 14–21 % [1].

- третій напрям орієнтований на модернізацію професійного розвитку через створення внутрішніх систем навчання, що включають програми з комп'ютерної грамотності, підвищення кваліфікації та перепідготовки. З огляду на стрімке застарівання знань, концепція безперервного навчання є критично важливою для підтримки якості трудового життя.

- четвертий напрям фокусується на підвищенні лояльності працівників: своєчасна виплата заробітної плати, ефективне стимулювання, дотримання норм безпеки праці, соціальні гарантії та залучення персоналу до ухвалення рішень.

- п'ятий напрям стосується формування сучасної корпоративної культури, яка потребує адаптації до умов війни. Важливим завданням роботодавця є підтримка мотивації працівників, пояснення цінності їхньої праці для стабільності компанії та економічного відновлення України.

Локальна кадрова політика, спрямована на підтримку якості трудового життя в межах окремих підприємств, має бути підкріплена оновленою національною стратегією.

У цьому контексті потребує актуалізації Стратегія людського розвитку, затверджена Указом Президента України від 2 червня 2021 року №225/2021 [3]. Ця стратегія передбачала реалізацію п'яти напрямів розвитку, однак обставини у державі істотно змінилися. Відтак, виникла необхідність її доповнення, зокрема, введенням шостої стратегічної цілі, яка б передбачала створення умов для повернення українських емігрантів з-за кордону.

Необхідним є також перегляд і оновлення окремих завдань у межах існуючих стратегічних напрямів розвитку. Особливу увагу слід зосередити на стратегічній цілі 2, яка має на меті створення інноваційного, толерантного та всебічно розвинутого суспільства, де кожен громадянин матиме рівний доступ до освіти й особистісного зростання, а наука буде фундаментом економічного поступу.

Ще до повномасштабної агресії Міністерство освіти України оприлюднило

результати першого моніторингу працевлаштування випускників закладів вищої та фахової передвищої освіти, які свідчили про те, що працевлаштовуються лише 59 % випускників. За альтернативними джерелами, до 2022 року лише 48 % українців працювали за здобутою спеціальністю [2]. З початком війни ці показники ще більше погіршилися.

Наведені факти разом із гострим дефіцитом кадрів вимагають оновлення завдань у межах операційних цілей 2.2, 2.3, 2.4 та 2.6 Стратегії людського розвитку. Формальне виконання завдань не завжди відповідає реальному стану речей, тому актуальним є проведення оцінки їхньої якості та перегляд індикаторів моніторингу, більшість з яких не мають кількісних характеристик.

Необхідно також переглянути формат реалізації певних заходів. Так, наприклад, заходи зі створення системи професійної орієнтації здебільшого передбачають дистанційний формат, хоча реальні умови вимагають організації систематичних профорієнтаційних кампаній безпосередньо в закладах загальної середньої освіти, з урахуванням специфіки регіонального ринку праці. Доцільно впровадити факультативні курси, присвячені плануванню професійного шляху учнів, за участі представників провідних закладів освіти регіону.

Необхідно переглянути і актуалізувати стратегічну ціль 4, яка спрямована на підвищення якості життя, стимулювання зайнятості та посилення соціальної підтримки вразливих груп населення. Аналіз свідчить про суттєве відставання України від країн ЄС за рівнем якості трудового життя, зокрема рівень заробітної плати в Україні у чотири рази нижчий. Тому потребують оновлення операційні цілі 4.1–4.4, 4.7, 4.10 і 4.11. Особливої уваги потребує узгодження українського трудового законодавства із міжнародними нормами, що є актуальним на тлі змін, спричинених війною та цифровізацією праці. Також важливим є посилення заходів щодо інтеграції осіб з інвалідністю, ветеранів та внутрішньо переміщених осіб.

Серед недоліків чинної стратегії – відсутність чітких термінів виконання завдань та конкретних індикаторів оцінки ефективності. Доцільною є інтеграція пропозицій щодо повернення емігрантів у межах існуючого четвертого напрямку,

без створення нового шостого напрямку. Для підвищення ефективності реалізації стратегії пропонується скоротити кількість стратегічних напрямів до чотирьох.

Таким чином, оновлення політики забезпечення якості трудового життя сприятиме стабілізації соціально-трудових відносин і стане основою для відновлення людського капіталу України.

### Список використаних джерел:

1. Дефіцит кадрів : ринок праці в Україні зіткнеться з проблемою нестачі працівників. *Державний центр зайнятості*. 06.11.2023. URL: <https://www.dcz.gov.ua/publikaciya/deficyt-kadriv-rynok-praci-v-ukrayini-zitknetsya-z-problemoyu-nestachi-pracivnykiv> .

2. Робота за фахом : чому тільки 48 % українців її отримують і як бути, якщо ти хочеш стати одним з них. *Агрокебети : агроосвіта майбутнього*. URL: <https://blog.agrokebety.com/robota-za-fakhom> .

3. Указ Президента України Про рішення Ради національної безпеки і оборони України Про Стратегію людського розвитку №№ 225/2021 від 14.05.2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2252021-39073> .

4. Шамілева Л., Хандій О. Можливості забезпечення базових вимог якості трудового життя в період воєнного стану та повоєнного відновлення. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 3 (69). С. 123–130.

**ІВАЩЕНКО Т. О.**

кандидат економічних наук, доцент  
доцент кафедри економіки підприємства та менеджменту  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**ІЛЬЧЕНКО О.О.**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**РОЗВИТОК ПРОГРАМ СТАЖУВАННЯ СТУДЕНТІВ ЯК ОДИН З  
ШЛЯХІВ ПОДОЛАННЯ КАДРОВОЇ КРИЗИ В УКРАЇНІ**

Повномасштабна війна, що триває в Україні з 2022 року, спричинила значні трансформації на ринку праці. Масова міграція, мобілізація працездатного населення та структурні зміни в економіці призвели до гострого дефіциту кадрів у ключових галузях. За даними Міністерства економіки, для стабільного відновлення та зростання економіки Україні бракує 4,5 мільйона працівників [1].

Згідно з дослідженням Європейської Бізнес Асоціації, 74 % роботодавців в Україні відчують дефіцит кадрів, що є значним зростанням порівняно з 55 % восени 2023 року [2]. Найбільший брак працівників спостерігається у сфері освіти, де у 2024 році не вистачало близько 25 тисяч фахівців [3]. На початку 2025 року ринок праці України стикається з помітним дефіцитом кадрів у різних галузях. За даними Державної служби зайнятості, найбільший брак працівників спостерігається серед кваліфікованих робітничих професій, таких як швачки, електромонтери, сантехніки, електрики, слюсарі та зварювальники. Інші галузі, такі як переробна промисловість та сфера розміщення і харчування, також зазнали значного дефіциту кадрів [4].

Основними причинами кадрової кризи є:

- Міграція населення: значна кількість працездатного населення виїхала за кордон у пошуках безпеки та кращих умов життя.
- Мобілізація: призов чоловіків та жінок на військову службу зменшив

доступну робочу силу в цивільному секторі.

- Структурне безробіття: наявні шукачі роботи не завжди володіють необхідними навичками та кваліфікацією для заповнення існуючих вакансій.

Саме цими чинниками і пояснюється парадоксальна ситуація, яка склалася на вітчизняному ринку праці, коли при великому рівні безробіття існує водночас великий попит на працівників у різних галузях. Так на 1 квітня 2025 р. в Державній службі зайнятості було зареєстровано близько 60 тис. вакансій, при цьому кількість зареєстрованих шукачів роботи сягала майже 130 тис. [3].

Післявоєнне відновлення України вимагає значного людського ресурсу для забезпечення ефективного функціонування економіки, відбудови інфраструктури та реалізації соціальних проєктів. У цьому контексті студентська молодь відіграє особливу роль як стратегічний кадровий резерв.

По-перше, студенти демонструють високу гнучкість та адаптивність, що дозволяє їм швидко інтегруватися в нові умови праці та освоювати сучасні технології. Це особливо актуально в умовах інтенсивної цифровізації та зміни форматів роботи.

По-друге, сучасна освітня підготовка орієнтована на практичні потреби ринку праці. Відбувається оновлення програм вищої освіти, залучення бізнесу до розробки навчального контенту, зростає частка дуальної освіти, що формує конкурентоспроможних фахівців уже під час навчання.

По-третє, студенти мають високу мотивацію до професійної реалізації, бажання зробити внесок у відновлення держави та здобути стабільність. Їхнє активне залучення до трудової діяльності сприяє не лише економічному зростанню, а й зміцненню громадянської відповідальності.

Крім того, молоді фахівці мають потенціал до довготривалої зайнятості, що дозволяє підприємствам будувати кадрову стратегію на роки вперед, інвестуючи в розвиток персоналу.

Нарешті, залучення студентів до ринку праці зменшує демографічний тиск внаслідок втрат серед працездатного населення та еміграції. Це дає змогу зменшити залежність від зовнішнього ринку праці та внутрішньо стабілізувати

трудові ресурси.

Таким чином, студентська молодь є не лише резервом, а й рушієм економічної відбудови, що потребує системної підтримки з боку держави, освітніх інституцій та бізнесу.

Професійне стажування студентів може стати ключовим інструментом у зменшенні кадрового дефіциту в Україні після війни з кількох причин (див. рис. 1):

- профстажування сприяє швидкому введенню молодих кадрів у професію;
- дозволяє молодим спеціалістам здобувати практичні навички ще під час навчання, що значно скорочує період адаптації після випуску. Це особливо важливо в умовах, коли підприємства потребують «готових до роботи» фахівців.
- забезпечує компенсацію втрати фахівців.

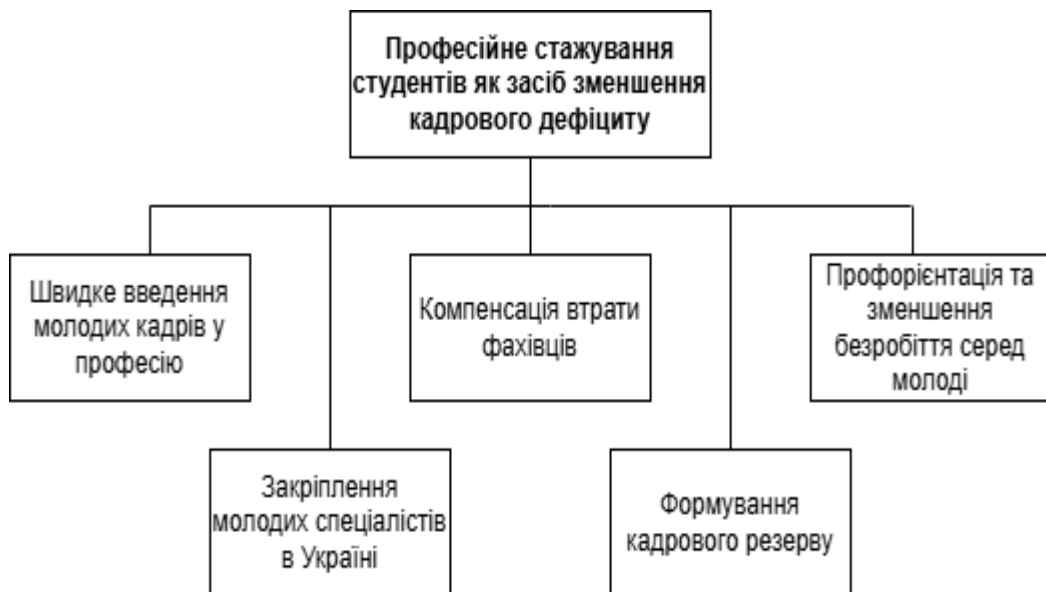


Рисунок 1. Роль професійного стажування студентів у зменшенні кадрового дефіциту

Через війну Україна втратила значну частину кваліфікованої робочої сили. Стажування створює канал для швидкої підготовки нових кадрів, зокрема в критичних сферах – охороні здоров'я, інженерії, освіті, аграрному секторі тощо. Також якісна профорієнтаційна програма сприяє зменшенню безробіття серед молоді, адже молодь, яка проходить стажування, краще орієнтується в ринку

праці й частіше знаходить роботу за фахом. Це знижує рівень безробіття серед молоді, який традиційно високий у перехідні періоди.

Впевненість у своїх професійних навиках та перспективи забезпечення гідною роботою спонукує молодих спеціалістів до закріплення в Україні. А якщо стажування супроводжується ще й матеріальною підтримкою (зарплата, стипендії, житло), то це сприятиме більшому залученню молоді до участі у подібного роду програмах. Адже студенти зможуть більше сконцентрувати свою увагу на особистому професійному зростанню, не відволікаючись на роботу, не пов'язану з їх майбутньою професією. У свою чергу підприємства формуватимуть якісний кадровий резерв з майбутніх молодих спеціалістів, чим убезпечать себе від ризиків втрати персоналу в майбутньому. Компанії зможуть планувати розвиток персоналу на роки вперед, виховуючи фахівців під свої конкретні потреби.

Враховуючи вище сказане, можна виокремити кілька стратегічних напрямків, які необхідно розвивати найближчим часом, для впровадження ефективних програм стажування студентів в Україні:

1. Розробити національну стратегію стажувань: створити нормативну базу, яка регулюватиме умови проходження стажувань, права та обов'язки студентів і роботодавців.
2. Залучити бізнес до освітнього процесу: сприяти партнерству між вищими навчальними закладами та підприємствами для розробки спільних програм стажування.
3. Надати фінансові стимули: запровадити податкові пільги або інші форми підтримки для компаній, які активно впроваджують програми стажування.
4. Інформувати студентів: створити платформи для пошуку стажувань та проведення інформаційних кампаній про переваги участі в таких програмах.

Кадрова криза в Україні є серйозним викликом для економіки, особливо в умовах війни та післявоєнного відновлення. Розвиток програм стажування студентів може стати одним із ключових напрямків у подоланні дефіциту кадрів, забезпечуючи підготовку кваліфікованих фахівців та сприяючи інтеграції молоді

в ринок праці. Для досягнення цього необхідно об'єднати зусилля держави, бізнесу та освітніх установ у створенні ефективних механізмів підготовки та залучення молодих спеціалістів до роботи в Україні.

### Список використаних джерел:

1. Гера Л. Дефіцит кадрів: скільки і яких працівників не вистачає Україні. *TrueUA. Економіка*. 2024. URL: <https://trueua.info/news/deficit-kadriv-skilki-i-yakih-pracivnikov-ne-vistachaye-ukraini> .
2. Вонс Р. Майже 75 % роботодавців відчують дефіцит кадрів в Україні – дослідження. *Главком*. 2024. URL: <https://glavcom.ua/economics/business/majzhe-75-robotodavtsiv-vidchuvajut-defitsit-kadriv-v-ukrajini-doslidzhennja-997664.html> .
3. Дячук К. В Україні найбільший дефіцит кадрів є у сфері освіти. *Інститут масової інформації*. 2025. URL: <https://imi.org.ua/news/v-ukrayini-najbilshyj-defitsyt-kadriv-ye-u-sferi-osvity-i66760> .
4. Кількість вакансій та чисельність шукачів роботи, зареєстрованих в Державній службі зайнятості станом на 1 квітня 2025 року. *Державна служба зайнятості*. 2025. URL: <https://dcz.gov.ua/stat/statfile> .

**ЛПКАН В.А.**

доктор юридичних наук, професор  
професор кафедри кримінального права, процесу та криміналістики  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**ПРІОРИТЕТИ ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЧНОЇ  
ЕЛІТИ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ УКРАЇНИ**

Розбудова повоєнної Української Держави [1, с. 70–81; 2] зумовлена українськими національними інтересами, конкретною та дієвою реалізацією власної цивілізаційної, передусім європейської, ідентичності. Зміна архітектури світового порядку стала наслідком слабкості глобальних лідерів та відсутності скоординованої діяльності не лише стратегічних аналітиків, а й тих, хто має стратегічне мислення та здатен, має повноваження та силу щодо реалізації стратегічної політики, підтримки розумного балансу в світі.

Для українських стратіархів [3] російсько-українська війна не стала несподіванкою: ані в 2014, ані у 2022 роках. Адже упродовж усього існування Української державності різні політичні режими намагалися знищити українство, починаючи передусім із еліти:

- **царський режим** – *столипінська реформа*, внаслідок якої впродовж 1906-1912 років було переселено майже 1 млн українських селян до Сибіру, Казахстану та Сходу тощо;
- **ленінський режим** – цілеспрямоване знищення української еліти: українських митців, композиторів, художників (політичні вбивства на замовлення: 08.07.1919 – Володимир Науменко; 23.01.1921 – Микола Леонтович; 22.01.1922 – Лесь Лозовський та інші) [4];
- передача в 1925 році **належних Україні** земель Чернігівської, Курської та Воронежської губерній, Таганрозький і Шахтинський округи (відповідно до Постанови „Про врегулювання кордонів Української РСР із Російською РФСР і Білоруською РСР” від 16 жовтня 1925 р.);

- **сталінський режим** – розстріляне відродження: літературно-мистецьке покоління 20-х – початку 30-х рр. в Україні, яке дало високохудожні твори у галузі літератури, живопису, музики, театру і яке було знищене **тоталітарним сталінським режимом**;

- постійні спроби знищення українства, української релігії, геноцидні війни [5], переписування історії та знищення та крадіжка пам'яток української культури, особливо Давньокиївської доби, крадіжка артефактів тощо;

- **путінський режим** – інші доведені і беззаперечні історичні факти споконвічної ненависті та екзистенційного антагонізму нащадків монголо-татар і ординців до українства, вміщені у сучасних концепціях рашизму, презавантаження реальності, демілітаризації та денацифікації і деукраїнізації.

Це є свідченням того, що допоки існуватиме злочинний політичний режим у РФ (а також в інших країнах, які не визнають українську державність), він становитиме екзистенційну загрозу існуванню української нації. Відтак застосування симетричних засобів, заснованих на лінійній парадигмі (санкції, мита, тарифи, визнання Міжнародним судом громадянина В. Путіна міжнародним злочинцем тощо), є деконструктивним і може призвести не лише до втрати української державності і геноциду українства, а передусім до Третьої світової війни.

Радикалізація неоімперіалістичних режимів стала наслідком неспроможності стратегічних архітекторів, передусім в США та англосаксонській системі, правильно прогнозувати розвиток подій, виходячи не з технократичних підходів, застосування моделей штучного інтелекту, а передовсім, зважаючи на етногенез, гуманітарну ауру нації та рівень її пасіонарності.

У рамках проведених мною досліджень рівня аналітичних розвідок США та їхнього провалу щодо прогнозування термінів та обсягів і взагалі масштабів війни РФ проти Української Держави [6] слід тверезо підходити та початкової неможливості студентів та наукових співробітників США досягнути велич України, її глибинну історію та взагалі сутність автохтонності, роль українців у

становленні сучасної Європи, виокремленню європейськості її цивілізаційного виміру [7].

Наголошу, що політичний режим в РФ далеко не єдиний, який не визнає суб'єктності Української Держави, а також існування окремої української нації. Тому саме здатність здійснення наукового політичного прогнозування уможлиблює відійти від монобільшості інформаційних матеріалів, в яких слова «ворог» і «супротивник» однозначно марковані та ідентифіковані і обмежені лише політичним режимом РФ. Цей підхід неправильний, він є обмежений і не відповідає системній природі загроз, а також геостратегії. Можу взагалі сміливо твердити і погодитись із Олафом Шольцем щодо *Zeitenwende* (зміна епох) [8].

Сьогодні в Україні знищені та ліквідовано ті навчальні заклади, які готували спеціалістів стратегічного рівня мислення, здатних не лише аналізувати, а й формувати та проваджувати стратегічну політику. Таким чином було вжито цілеспрямованих, умисних заходів щодо унеможливлення підготовки стратегічної еліти для розбудови Української Держави.

#### **Етапи ліквідації стратегічної еліти:**

1) *ліквідація Академії зовнішньої розвідки України* – ліквідовано відповідно до розпорядження Кабміну від 5 листопада 2021 року [9]. Таке рішення уряд ухвалив за пропозицією Міністерства освіти і науки;

2) *ліквідація Національної академії державного управління при Президентові України* – ліквідовано через завуальований указ про начебто необхідність упорядкування використання об'єктів державної власності, насправді професорсько-викладацький склад знищено, так само як і знищено стратегічний науково-педагогічний потенціал у сфері державного управління на роки [10].

Окрім організаційних перепон слід зважати і на наукову складову діяльності МОН України. Для захисту наприклад, докторської дисертації обирається не стільки певний напрям досліджень, який є актуальним для держави, недостатньо вивченим і розроблення певної теорії в рамках якого сприятиме розв'язанню важливого наукового завдання, а передусім через

існування в тій чи іншій спеціалізованій вченій раді спеціальності, за якою можна захистити докторську дисертацію. Так, в Україні існує така спеціальність як 21.03.03 – геополітика (політичні науки), але жодна спеціалізована вчена рада в нашій державі станом на 15 травня 2025 року не здійснює захист за цією спеціальністю. Тобто навіть якщо робота буде виконана відповідно до даної спеціальності, особа не зможе захиститися, оскільки для захисту потрібна відповідна спецрада з правом захисту за цією спеціальністю. Для того, щоб така рада функціонувала, то в раді має бути не менше трьох докторів за профілем ради. Якщо узяти той факт, що наразі в Україні за цією спеціальністю захистилося лише 2 особи, то наперед виходить, що захист за цією спеціальністю неможливий.

Що це означає в масштабах держави: посадові особи МОН вирішують, які фахівці Україні потрібні, а які ні. Наразі це також означає: МОН України вирішило, що Україні не потрібні власні національно орієнтовані фахівці у сфері геополітики, не має затребуваності на українських вчених, котрі зможуть розробляти засади геостратегії Української Держави, з урахуванням сучасних реалій геостратегічного ландшафту в українських національних інтересах. Тобто діяльність МОН України можна розглядати крізь призму її відповідності національним інтересам і загрозам національній безпеці.

Це також означає, що:

- молоді українські вчені продовжуватимуть навчатися за підручниками, написаними чужинцями, де сформовані не українські наративи;
- українські викладачі продовжуватимуть навчати студентів не за своїми, а за підручниками інших авторів, Втому числі зарубіжних
- молоді вчені цитуватимуть іноземних авторів, які будуть розповідати нам, як жити і як ми жили, як ми називалися;
- студенти та молоді вчені використовуватимуть тексти, згенеровані штучним інтелектом, в якій було закладено не український матеріал для навчання, а українські вчені не мали доступу до формування баз даних, на яких навчатиметься ІІІ щодо подій в Україні тощо.

А потім знов і знов у практичній царині Українська Держава блукатиме манівцями не свого, а чужого, написаного іншими шляху, штучно нав'язаного індоктринованого вибору між будь-якими іншими цивілізаціями, лише не українській.

### Висновки:

1. Українській Державі потрібна українська геостратегія (*par excellence*).
2. Українська геостратегія має бути написана українськими вченими із державницьким стратегічним мисленням, які вкарбують суб'єктність Української Держави передовсім у світогляд кожного українця (*alta alatis patent*).
3. Українська геостратегія має забезпечити гарантовані умови для ствердження національної та державної ідентичності та гарантування реалізації пріоритетних стратегічних українських національних інтересів (*cuius regio, eius religio*).
4. Розвиток держави неможливий без підготовки фахівців стратегічного рівня мислення, управління і дій (*aquila non capit muscās*).
5. Українська Держава конче потребує підготовки стратіархів (*conditio sine qua non*).

### Список використаних джерел:

1. Ліпкан В. А. Політичні засади геостратегії сучасної Української Держави : монографія. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2024. 830 с.
2. Ліпкан В. Українська Держава – така має бути назва нашої країни. URL: <https://www.lipkan.com/ukrayinska-derzhava-taka-maye-buti-nazva-nashoyi-krayini/>
3. Ліпкан В. А. Стратіархи України: до проблеми легітимації. *Проблеми реалізації прав, свобод і законних інтересів суб'єктів права в Україні : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (9 листопада 2023 р., м. Київ, КНУТД) / відп. ред. А. Ю. Олійник, Ю. В. Оніщик. Київ : КНУТД, 2023. С. 81–87.*
4. Агеєва В. За що більшовики розстрілювали митців після захоплення України. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/blogs-48599988>.

5. Дорошко С. І. Геноцидні війни Леніна – Сталіна – Путіна в Україні. Київ : Ніка-Центр, 2023. 272 с.
6. Ліпкан В. А. Оцінка сучасних американських аналітичних досліджень щодо потенціалу стратегічного партнерства України та США. *Politicus*. 2025. № 1. С. 189–201. URL: <https://doi.org/10.24195/2414-9616.2025-1.29> .
7. Анна Київська – Анна Ярославна – князівна, королева Франції : бібліограф. Показ / Публічна бібліотека імені Лесі Українки м. Києва / [упоряд. Н. Грищенко ; авт. літ. нарису Н. Пирогова ; літ. ред. : В. Білозір, О. Трубайчук, В. Цветкова ; відповід. за вип. О. Дудок]. Київ, 2022. 58 с. (Видатні жінки Києва ; вип. 3).
8. Tallis Benjamin The End of the Zeitenwende Reflections After Two Years of Action Group Zeitenwende. URL: <https://dgap.org/en/research/publications/end-zeitenwende> .
9. Про ліквідацію Академії зовнішньої розвідки України : Розпорядження КМУ від 05 листопада 2021 р. № 1407-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-likvidaciyu-akademiyi-zovnishnoyi-rozvidki-ukrayini-1407r-051121> .
10. Про впорядкування використання об'єктів державної власності, що перебувають в управлінні Державного управління справами : УКАЗ ПРЕЗИДЕНТА УКРАЇНИ №487/2020. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4872020-35517> .

**МІЩЕНКО К. С.**

кандидат наук з державного управління, доцент  
доцент кафедри публічного управління та публічної служби  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
м. Київ

**СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО ТА СОЦІАЛЬНИЙ ДІАЛОГ ЯК  
ІНСТРУМЕНТИ ЗАХИСТУ ТРУДОВИХ І СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ  
ПРАВ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Система соціального партнерства як одна з важливих форм регулювання соціально-трудових відносин зародилася після закінчення Другої світової війни. Вона стала відображенням нового світоустрою та світопорядку, проте офіційну форму соціальне партнерство набуло лише в 1960–1970 рр. минулого століття.

Соціальне партнерство є особливою системою відносин, що виникають між найманими працівниками і роботодавцями (за посередництва держави), з метою погодження економічних інтересів у соціально-трудої сфері та врегулювання соціально-трудових конфліктів. Соціальне партнерство називають «трипартизмом», оскільки у регулюванні соціально-трудових відносин беруть участь три сторони: організації, які представляють інтереси найманих працівників, об'єднання роботодавців і держава.

У даний час соціальне партнерство ґрунтується на принципах, визначених Міжнародною організацією праці (далі - МОП) та законодавчих і нормативно-правових актах країн світової спільноти. МОП, яка розпочала свою діяльність у 1919 р., було створено з урахуванням принципу трипартизму. Її головною функцією було визначено встановлення правопорядку між найманими працівниками, роботодавцями та державою, а основною метою МОП стало встановлення соціальної справедливості та миру. З самого початку заснування МОП прийняла більше 190 конвенцій та понад 200 рекомендацій із соціально-трудових питань. Найбільш ефективні механізми соціального партнерства сьогодні характерні для розвинених європейських держав, таких як Німеччина, Франція, Австрія, Швеція та інших країн Європи.

Щодо України, то розвиток сучасної системи регулювання трудових відносин було започатковано 23.05.1993 р. Указом Президента України «Про національну раду соціального партнерства», а вже 01.07.1993 р. було прийнято Закон «Про колективні договори і угоди» [1]. З метою сприяння регулюванню трудових відносин та реалізації соціально-економічних інтересів працівників і роботодавців цим Законом було визначено правові засади розробки, укладання та виконання колективних договорів, започатковано укладання колективних угод на національному, галузевому та регіональному рівнях. У 1998 р. приймається Закон «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» [2], для реалізації положень якого Указом Президента від 17.11.1998 р. в Україні було утворено Національну службу посередництва і примирення. Робота над законодавством, що мала регулювати соціально-трудова відносини в Україні, активно продовжувалася: у 1999 р. приймається Закон «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» [3], а в 2001 р. – Закон «Про об'єднання роботодавців».

На сьогодні українське законодавство про колективно-договірне регулювання трудових та соціально-економічних відносин в Україні достатньо обширне. Воно базується на Конституції України, Кодексі законів про працю України і складається із низки Законів України, основними серед яких є: «Про колективні договори і угоди» [1], «Про соціальний діалог в Україні» [4], «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» [3], «Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності» [5], «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» [2]. При цьому якщо міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, встановлено інші норми, ніж ті, що передбачені законодавством України про колективно-договірне регулювання трудових та соціально-економічних відносин, застосовуються норми міжнародного договору. Важливо також пам'ятати, якщо законодавчими актами України для працівників установлені більш сприятливі умови або більш високий рівень захисту їх прав, ніж у міжнародних актах, то правильно застосовувати відповідні правові акти

українського законодавства.

Усвідомлюючи значимість для сучасного ринку праці колективно-договірного регулювання трудових та соціально-економічних відносин важливо мати у фокусі уваги соціальне партнерство. Воно являє собою систему взаємовідносин між роботодавцями і працівниками, яка дозволяє врахувати взаємні інтереси сторін і на цих засадах досягти згоди у вирішенні соціально-трудових і соціально-економічних питань. Взаємоузгодженість інтересів працівників та роботодавців має закріплюватися в колективних договорах і угодах. Проте з соціальним діалогом та соціальним партнерством в Україні не все так добре, як нам би хотілося. У ході досліджень проблеми соціального партнерства було виявлено ряд прогалин у законодавчій базі, що свідчать про інституціональну несформованість соціального діалогу. Зокрема, наразі поза межами колективно-договірного регулювання соціально-трудових відносин залишаються наймані працівники, які працюють на умовах фрілансу або є тимчасово зайнятими. Такі форми зайнятості притаманні сучасній цифровій економіці і присутні на нашому ринку праці. Наприклад, журналісти, блогери працюють зазвичай за строковими договорами/контрактами або й без них, на таких же умовах працює більшість працівників ІТ-сфери – усі вони є фрілансерами, однак їх інтереси фактично не представлені в колективних договорах і угодах. Соціальний діалог і надалі несуттєво впливає на вирішення основних проблем ринку праці, таких як продуктивна зайнятість та гідна оплата праці, через що довіра до цього суспільного інституту знижується. Працівники, які зайняті у сфері виробництва, продовжують приносити доходи підприємствам, а в той же час рівень оплати їх праці не дозволяє заробітній платі виконувати соціальну та мотивуючу функції. Одна з причин такого негативного явища полягає у тому, що соціальні партнери неспроможні шляхом діалогу гармонізувати відносини у сфері праці, отже наразі робоча сила в Україні недооцінена.

У лютому 2023 року в Україні було прийнято нову редакцію Закону «Про колективні угоди та договори» [1], який удосконалив правові та організаційні

засади колективно-договірного регулювання трудових, соціально-економічних відносин та визначив порядок узгодження інтересів сторін соціального діалогу.

Цим Законом передбачено запровадити правове регулювання низки питань, щодо яких існували законодавчі прогалини, зокрема: вводиться обмеження сфери дії положень колективних договорів (на всіх працівників поширюються лише положення з питань, що відповідно до законодавства регулюються колективними договорами); дія інших положень колективного договору визначається самим колективним договором (тобто вони можуть застосовуватися виключно до членів профспілок, якщо це визначено у колективному договорі); законодавче врегулювання укладання територіальної угоди в окремій галузі; запровадження нового виду колективної угоди – галузевої угоди обмеженої дії (укладається в галузях, де відсутні репрезентативні суб'єкти сторін галузевого рівня); передбачається залучення до колективних переговорів державних колегіальних органів у разі, якщо умови праці в галузі регулюються їхніми рішеннями; визначено порядок формування спільного представницького органу сторін профспілок та роботодавців тощо.

Оновлений Закон «Про колективні угоди та договори» [1] наблизив українське законодавство в сфері колективно-договірного регулювання трудових відносин та соціального партнерства до норм європейського права. Водночас слід зазначити, що цей законодавчий акт набирає чинності через шість місяців з дня припинення чи скасування воєнного стану, крім пункту 5 розділу VI, який набирає чинності з дня, наступного за днем опублікування Закону. Згідно із цим пунктом Національній службі посередництва і примирення надається право приймати рішення про продовження строку дії Свідоцтва щодо підтвердження репрезентативності колективних договорів та угод до припинення чи скасування воєнного стану та протягом шести місяців після припинення чи скасування воєнного стану.

З метою більш активного використання основного інструменту захисту прав працівників – колективних договорів та угод, на виклики воєнного часу невідкладно відреагувала Федерація профспілок України (ФПУ). У допомогу

своїм членським організаціям та їхнім організаційним ланкам ФПУ наголосила на необхідності застосування положень Закону «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [6]. Зокрема, згідно із статтею 11 цього Закону на період воєнного стану дія окремих положень колективного договору може бути зупинена за ініціативою роботодавця. Таким чином роботодавець має право виступити ініціатором зупинення окремих норм колективного договору, однак він не може прийняти рішення в односторонньому порядку. У рамках соціального діалогу профспілка може запропонувати роботодавцю прописати порядок реалізації зазначеної ініціативи в колективному договорі шляхом включення положення, що з метою виконання конкретних положень колективного договору, дія яких припиняється за ініціативою роботодавця, роботодавець має в обов'язковому порядку провести попередні консультації з профспілкою (усі домовленості мають бути оформлені протоколом, а сторони зобов'язані поінформувати про прийняте рішення працівників). Це може стати реальним внеском роботодавців і профспілок в посилення стійкості підприємств, збереження кадрів і соціальної згуртованості працівників під час воєнного стану. Також колективними договорами можуть бути встановлені більш високі розміри фінансового забезпечення працівників в умовах запровадження роботодавцем простою; роботодавці через колективний договір можуть передбачити соціальні виплати для працівників на випадок зростання інфляції в країні; особливу увагу під час здійснення колективно-договірної роботи варто приділяти соціальному захисту працівників шляхом передбачення в колективних договорах додаткових заходів та ін.

Такий підхід до організації роботи з питань колективно-договірної роботи та соціального партнерства в умовах воєнних дій є цілком виправданим кроком, оскільки з моменту повномасштабного вторгнення в Україну росія наносить нищівні удари не лише по об'єктах критичної інфраструктури, цивільних об'єктах та мирних жителях, але в таких умовах страждає й розвиток існуючої системи колективно-договірної роботи. У той же час активізація колективно-договірної роботи та соціальне партнерство і соціальний діалог в умовах

воєнного стану є незамінними інструментами регулювання соціально-трудова відносин, які надають можливість пом'якшити негативні соціальні наслідки для працівників.

### Список використаних джерел:

1. Закон України Про колективні договори і угоди. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text>.
2. Закон України Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80#Text>.
3. Закон України Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-14#Text>.
4. Закон України Про соціальний діалог в Україні. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17#Text>.
5. Закон України Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T125026>.
6. Закон України Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>.

**ТАТАРИНОВА Л. Г.**

голова Херсонської обласної організації  
Профспілки працівників державних установ України  
м. Херсон

**ПРОФСПІЛКА ЯК ІНСТИТУЦІЯ КРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ:  
ЗБЕРЕЖЕННЯ ТРУДОВИХ ПРАВ У ЗОНІ ПРАВОВОЇ ТИШІ**

Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну призвело до системної дезінтеграції публічних інституцій, особливо в прифронтових регіонах. Руйнування інфраструктури, втрата архівів, блокування кадрового та адміністративного управління призвели до появи феномену «зони правової тиші» – ситуації, в якій працівники залишаються без доступу до базових трудових механізмів, включаючи підтвердження стажу, оформлення трудових правовідносин та правовий захист. У таких умовах класичні вертикалі державного управління виявилися паралізованими або недієвими, а працівник опинився фактично «поза системою».

На цьому тлі особливої ваги набула горизонтальна інфраструктура профспілкових організацій, які завдяки автономності, стабільним зв'язкам з людьми та юридичній легітимності змогли продовжувати виконання функцій захисту трудових прав. На прикладі діяльності Херсонської обласної організації Профспілки працівників державних установ України простежується унікальний досвід функціонування профспілки як інституції кризового управління. У період, коли державні органи були недоступні, саме профспілка зберігала зв'язок з працівниками, супроводжувала їх у правових процедурах, здійснювала верифікацію потреб та забезпечувала координацію соціальної підтримки.

Модель горизонтального реагування, реалізована профспілкою, включала п'ять основних функцій: правову – через індивідуальний та колективний захист; інформаційну – шляхом фіксації звернень, моніторингу і комунікації з донорами; організаційну – у вигляді верифікації, логістики та обліку переміщених працівників; соціальну – через надання гуманітарної допомоги, психосоціальної підтримки та роботи з родинами; інституційну – через участь у розробці

стратегій повоєнного відновлення та міжнародне представництво.

У таких обставинах профспілка фактично виконувала роль інституційного провайдера базових соціальних гарантій, забезпечуючи безперервність трудових прав у ситуації руйнування офіційних механізмів. Цей досвід свідчить про здатність профспілок виступати стабілізуючими суб'єктами у системі трудових відносин і соціальної стійкості, що потребує нормативного визнання в політиці післявоєнного відновлення.

Подальша трансформація політики зайнятості має ґрунтуватися на практиках, що довели свою ефективність в умовах правової невизначеності. Насамперед ідеться про визнання профспілок постійними суб'єктами управління у сфері праці – з правом підтвердження фактів зайнятості, участі у процедурах верифікації трудового стажу та супроводу працівників у разі втрати зв'язку з роботодавцем.

Інтеграція профспілкової інфраструктури у взаємодію з органами соціального захисту, зайнятості, Пенсійного фонду України та місцевого самоврядування, розширення повноважень у сфері соціального посередництва й правового супроводу, а також належне інституційне та ресурсне забезпечення мають стати елементами стратегії соціальної стійкості.

У цьому контексті доцільним є створення окремого механізму оперативної підтримки – зокрема у форматі фонду екстреної профспілкової дії, який дозволить ефективно захищати права людини праці у надзвичайних ситуаціях.

Закріплення таких підходів у державній політиці зайнятості сприятиме зміцненню ринку праці, відновленню соціальних гарантій і збереженню гідності працівника навіть в умовах втрати інституційної спроможності держави забезпечувати трудові права. Такий досвід не має залишатися винятком воєнного часу – він повинен стати структурною частиною нової архітектури ринку праці та соціального партнерства, у тому числі в контексті повоєнної відбудови та європейської інтеграції.

**Список використаних джерел:**

1. International Labour Organization. *Employment and decent work in situations of fragility, conflict and disaster: guide for ILO staff*. Geneva : ILO, 2020. 65 с. URL: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/documents/publication/wcms\\_747336.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_747336.pdf).
2. World Bank. *Labour Market Recovery in Ukraine: Economic and Social Update*. Washington : World Bank, 2023. 40 с. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099845004172310303/p1788780a7f7f407f09d8907b9a847f1e9bc>.
3. Міністерство економіки України. *Стратегія сприяння зайнятості населення на період до 2030 року*. Київ : Мінекономіки України, 2023. 36 с. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=1b6780be-25f0-4a4c-a9f5-1f70eec0dc4e&title=ProektStratehiiSpryianniaZainiatostiNaselennia>.
4. OECD. *Rebuilding Ukraine: Principles and policies for recovery*. Paris : OECD Publishing, 2023. 72 с. URL: <https://www.oecd.org/ukraine/rebuilding-ukraine.pdf>.



# **Академія праці, соціальних відносин і туризму**

**Електронне наукове видання**

## **РИНОК ПРАЦІ: ПРІОРИТЕТИ ТА СТРАТЕГІЇ ПОВОЄННОЇ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ**

**ТЕЗИ ДОПОВІДЕЙ  
МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ  
КОНФЕРЕНЦІЇ  
(м. Київ, 15 травня 2025 р.)**

