



МІНІСТЕРСТВО
ОСВІТИ І НАУКИ
УКРАЇНИ



СИНЕРГІЯ НАУКИ І БІЗНЕСУ 2026

МАТЕРІАЛИ III МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ

- ХЕРСОНСЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ
- ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ
- ХЕРСОНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
- ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
- ХЕРСОНСЬКА ДЕРЖАВНА МОРСЬКА АКАДЕМІЯ
- КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ
- НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ "ЗАПОРІЗЬКА ПОЛІТЕХНІКА"
- ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
- UNIWERSYTET MARII CURIE-SKŁODOWSKIEJ, LUBLIN, POLAND
- VILNIUS GEDIMINAS TECHNICAL UNIVERSITY, VILNIUS, LITHUANIA
- JAGIELLONIAN UNIVERSITY, KRAKOW, POLAND
- ХЕРСОНСЬКА ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВА ПАЛАТА
- KHARKIV IT CLUSTER
- ГО "ПРОГРЕСИЛЬНІ"

22-24
КВІТНЯ

2026

ТОМ

1

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ
ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ
ХЕРСОНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ХЕРСОНСЬКА ДЕРЖАВНА МОРСЬКА АКАДЕМІЯ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЗАПОРІЗЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
UNIWERSYTET MARII CURIE-SKŁODOWSKIEJ, LUBLIN, POLAND
VILNIUS GEDIMINAS TECHNICAL UNIVERSITY, VILNIUS, LITHUANIA
JAGIELLONIAN UNIVERSITY, KRAKOW, POLAND
ХЕРСОНСЬКА ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВА ПАЛАТА
KHARKIV IT CLUSTER
ГО «ПРОГРЕСИЛЬНІ», УКРАЇНА

СИНЕРГІЯ НАУКИ І БІЗНЕСУ 2026

МАТЕРІАЛИ
III Міжнародної науково-практичної конференції
22 – 24 квітня 2026 року

У трьох томах
ТОМ 1

Львів-Торунь • 2026 • Liha-Pres

УДК 001.83+330.3(477)
С38

Синергія науки і бізнесу 2026: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (ХНТУ, 22–24 квітня 2026 року) у 3-х т. ; Т. 1 / за ред. О.В. Чепелюк. Львів-Торунь, 2026. – 548 с.

Synergy of Science and Business 2026 : proceedings of the III International scientific-practical conference (KNTU, 22–24 april 2026) in 3 vols. ; Vol. 1 / edited by O. V. Chepelyuk. – Liha-Pres, 2026. – 548 p.

У збірнику представлено матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «СИНЕРГІЯ НАУКИ І БІЗНЕСУ 2026», том 1, яка проходила 22–24 квітня 2026 року на базі Херсонського національного технічного університету.

Рекомендовано до друку Науково-технічною радою ХНТУ Протокол № 2
від 11.06. 2026

Автори опублікованих тез несуть повну відповідальність за достовірність викладеного матеріалу, за правильне цитування джерел та посилання на них та за всі інші відомості.

ISBN 978-966-397-624-2

ISBN 978-966-397-625-9 (Т.1)

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-624-2>

УДК 001.83+330.3(477)

© Херсонський національний технічний університет, 2026



ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ КОНФЕРЕНЦІЇ:

Голова конференції:

ЧЕПЕЛЮК Олена Валеріївна – ректор Херсонського національного технічного університету, доктор технічних наук, професор, Лауреат національної премії України імені Бориса Патона, м. Херсон, Україна.

Співголови конференції:

ПРОКУДІН Олександр Сергійович – голова Херсонської обласної військової адміністрації, кандидат юридичних наук, м. Херсон, Україна;

ГРЕШТА Віктор Леонідович – ректор Національного університету «Запорізька політехніка», кандидат технічних наук, професор, Голова Асоціації Азово-Чорноморських університетів України, м. Запоріжжя, Україна;

КИРИЛОВ Юрій Євгенович – ректор Херсонського державного аграрно-економічного університету, доктор економічних наук, професор, Заслужений діяч науки і техніки України, м. Херсон, Україна;

ГУССВ Віктор Миколайович – ректор Херсонської державної морської академії, кандидат технічних наук, професор, м. Херсон, Україна;

ОСТАПЕНКО Наталія Валентинівна – в.о. ректора Київського національного університету технологій та дизайну, доктор технічних наук, професор, м. Київ, Україна;

МАТЮХ Сергій Анатолійович – ректор Хмельницького національного університету, кандидат економічних наук, доцент, м. Хмельницький, Україна;

ДОБРОВОЛЬСЬКІ Радослав – ректор Університету ім. Марії Склодовської-Кюрі, доктор наук, професор, м. Люблін, Польща;

ОСТРОУМОВА Вікторія Володимирівна – президент Херсонської Торгово-промислової палати, кандидат економічних наук, м. Херсон, Україна

Члени оргкомітету конференції:

ДАВІДАВІЧЕНЕ Віда – професор, доктор наук, декан факультету менеджменту бізнесу, Вільнюський технічний університет ім. Гедимінаса, м. Вільнюс, Литва;

ПАСТУШАК Збігнєв – професор, доктор наук, проректор з розвитку та співпраці з бізнесом, Університет Марії Кюрі-Склодовської, Люблін, Польща;

ШУМАКАРІС Пауліус – доктор наук, доцент, віце-декан з наукової роботи факультету менеджменту бізнесу, Вільнюський технічний університет ім. Гедимінаса, м. Вільнюс, Литва;

АРТЕМЕНКО Марія Павлівна – кандидат технічних наук, доцент, перший проректор Херсонського національного технічного університету, м. Херсон, Україна;

БЕРЕГОВА Галина Дмитрівна – доктор філософських наук, професор, професор кафедри загальноосвітніх гуманітарних та природничих дисциплін Херсонського національного технічного університету, м. Херсон, Україна;

БІЛИК Анна Анатоліївна – кандидат мистецтвознавства, доцент, доцент кафедри дизайну Херсонського національного технічного університету, член Спілки театральних діячів України, член Національної Спілки журналістів України, член Наукового товариства імені Шевченка, м. Херсон, Україна;

ГРИГОРОВА Анжела Анатоліївна – кандидат технічних наук, доцент, завідувач кафедри комп'ютерних систем та мереж Херсонського національного технічного університету, м. Херсон, Україна;



ДМИТРИЄВ Дмитро Олексійович – доктор технічних наук, професор кафедри автоматизації, робототехніки і мехатроніки Херсонського національного технічного університету, м. Херсон, Україна;

ДУДНИК Олена Василівна – кандидат економічних наук, доцент, керівник освітнього відділу Громадської спілки “Харківський кластер інформаційних технологій” (Kharkiv IT Cluster), м. Харків, Україна;

ЄВТУШЕНКО Валентина Вікторівна – кандидат технічних наук, доцент, завідувач кафедри товарознавства, стандартизації та сертифікації Херсонського національного технічного університету, м. Херсон, Україна;

ЗАХАРКЕВИЧ Оксана Василівна – доктор технічних наук, професор, начальник Науково-дослідної частини, Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, Україна;

ЗАХАРЧЕНКО Раїса Миколаївна – кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри програмних засобів і технологій Херсонського національного технічного університету, м. Херсон, Україна;

ЗЕРКАЛЬ Анастасія Вікторівна - доктор економічних наук, професор, директор Навчального центру “Освіта для бізнесу та кар’єри”, професор кафедри маркетингу та логістики Національного університету "Запорізька політехніка", м. Запоріжжя, Україна;

КАРПЕНКО Андрій Володимирович - доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та митної справи Національного університету "Запорізька політехніка", м. Запоріжжя, Україна;

ЛУБ’ЯНИЙ Павло Вікторович – кандидат технічних наук, доцент, завідувач кафедри транспортних систем і технічного сервісу Херсонського національного технічного університету, м. Херсон, Україна;

МОІСЕЄНКО Світлана Вікторівна – кандидат технічних наук, доцент, в.о. завідувача кафедри інформатики і комп’ютерних наук Херсонського національного технічного університету, м. Херсон, Україна;

НАБОКА Руслан Миколайович – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту, маркетингу і туризму Херсонського національного технічного університету, м. Херсон, Україна;

ПАШКЕВИЧ Калина Левіанівна – доктор технічних наук, професор, член Національної Спілки художників України, член Спілки дизайнерів України, декан факультету дизайну Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ, Україна;

ПОЛІСТАЄВА Ганна Норайрівна – кандидат технічних наук, доцент, завідувач кафедри дизайну Херсонського національного технічного університету, м. Херсон, Україна;

САЛЄБА Людмила Володимирівна – кандидат технічних наук, доцент, завідувач кафедри хімічних технологій, експертизи та безпеки харчової продукції Херсонського національного технічного університету, м. Херсон, Україна;

СЄЛІВЕРСТОВ Ігор Анатолійович – кандидат технічних наук, доцент, завідувач кафедри автоматизації, робототехніки і мехатроніки Херсонського національного технічного університету, м. Херсон, Україна



СІДЕЛЬНИКОВА Лариса Петрівна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, обліку та оподаткування Херсонського національного технічного університету, Заслужений працівник освіти України, м. Херсон, Україна;

СТОЯНОВА Ольга Вікторівна – кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри харчових технологій Херсонського національного технічного університету, м. Херсон, Україна;

ФІЛІПОВА Вікторія Дмитрівна – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету, м. Херсон, Україна;

ШАНДОВА Наталія Вікторівна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки Херсонського національного технічного університету, м. Херсон, Україна.

ШЕЛЕСТ Євгенія Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри HR-інжинірингу у бізнес-економіці Хмельницького національного університету та координаторка з організаційного розвитку "Фандрайзингу" ГО "Прогресильні", м. Хмельницький, Україна.

НАУКОВИЙ КОМІТЕТ КОНФЕРЕНЦІЇ:

Члени наукового комітету конференції:

АСАКЯВИЧУТЕ Вайда - доктор наук, професор, декан факультету креативних індустрій, Вільнюський технічний університет ім. Гедимінаса, м. Вільнюс, Литва;

ВЕСТЕРТЕ Юрга – доктор наук, доцент, доцент кафедри менеджменту факультету менеджменту бізнесу, Вільнюський технічний університет ім. Гедимінаса, м. Вільнюс, Литва;

ДАВІДАВІЧЮС Сигітас – доктор наук, доцент, доцент кафедри менеджменту факультету менеджменту бізнесу, Вільнюський технічний університет ім. Гедимінаса, м. Вільнюс, Литва;

ГРУЖЕЦКІ Веслав – доктор наук, професор, проректор з науки та міжнародного співробітництва Університету ім. Марії Склодовської-Кюрі, м. Люблін, Польща;

ЗЕЛЕНІН Всеволод Володимирович – кандидат психологічних наук, психолог, науковець, професор кафедри психології факультету психології Українського державного університету імені Михайла Драгоманова, м. Київ, Україна;

ЛЄЩИНСЬКИЙ Роберт - доктор педагогічних наук, заступник декана з навчальної роботи факультету креативних індустрій, Вільнюський технічний університет ім. Гедимінаса, м. Вільнюс, Литва;

МАКДЕНІЕЛ Гері – професор, університет WSB Merito University, м. Варшава, Польща;

МЕЛЬНИК Інна Василівна – доктор хімічних наук, старший науковий співробітник Інституту геотехніки Словацької Академії наук, м. Кошице, Словацька Республіка;

ОЗТУНА Хачі Якуп – професор кафедри графічного дизайну, факультет образотворчих мистецтв, Університет Докуз Ейлюль (Dokuz Eylul University), м. Ізмір, Туреччина;

ОЛЬХОВСЬКИЙ Якуб – доктор політичних наук, науковий співробітник Інституту наук про політику та адміністрування/Центру європейських компетенцій Факультету



політології та журналістики, Університет Марії Кюрі-Склодовської (UMCS), м. Люблін, Республіка Польща;

ПКЛЬ Стефан Вольфганг – доктор технічних наук, професор, Університет Бундесвера Мюнхен, Нойбіберг, Німеччина;

РІГОС Кармен Імбах – професор факультету образотворчого мистецтва Національного університету мистецтв, м. Буенос-Айрес, Аргентина;

ФРАНКОВИЧ Марек – професор Ягелонського університету, м. Краків, Польща;

БАЛІН Володимир Анатолійович – Віце-президент Асоціації міжнародних автомобільних перевізників України (АсМАП);

БЕНЬ Андрій Павлович – кандидат технічних наук, професор, проректор з науково-педагогічної роботи Херсонської державної морської академії, м. Херсон, Україна;

ВАСИЛЬЄВА Олена Олексіївна - доктор економічних наук, професор, декан факультету бізнес-технологій та економіки Національного університету "Запорізька політехніка", м. Запоріжжя, Україна

ГАЛАВСЬКА Людмила Євгеніївна – доктор технічних наук, професор, начальник науково-дослідної частини Київського національного університету технологій та дизайну, лауреат Національної премії України імені Бориса Патона 2022 року, м. Київ, Україна;

ГАНУЩАК-ЄФІМЕНКО Людмила Михайлівна - доктор економічних наук, професор, проректор з наукової та інноваційної діяльності Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ, Україна;

ГУДЗЬ Петро Васильович – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економічних досліджень Академії Куявсько-Поморської, м. Бидгощ, Польща; професор кафедри менеджменту Національного університету "Запорізька політехніка", м. Запоріжжя, Україна;

ІВАНЧЕНКО Андрій Володимирович – кандидат наук з державного управління, доцент, проректор з науково-педагогічної роботи, соціально-економічного розвитку та молодіжної політики Національного університету «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна

ІВАНЧЕНКОВА Лариса Володимирівна – доктор економічних наук, професор, ректор Одеського національного технологічного університету, м. Одеса, Україна;

КОСІВ Василь Михайлович – доктор мистецтвознавства, ректор Львівської національної академії мистецтв, м. Львів, Україна;

КУЛИКОВСЬКИЙ Руслан Анатолійович - кандидат технічних наук, доцент, проректор з науково-педагогічної роботи та питань перспектив розвитку Національного університету «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна;

КЮНЦЛІ Романа Василівна – доктор мистецтвознавства, в.о. професора кафедри архітектури Львівського національного університету природокористування, м. Львів, Україна;

ЛАВРЕНКО Сергій Олегович – кандидат сільськогосподарських наук, доцент, проректор з наукової роботи та міжнародної діяльності Херсонського державного аграрно-економічного університету, м. Херсон, Україна;



ЛОПАТОВСЬКИЙ Віктор Григорович – кандидат економічних наук, доцент, проректор з науково-педагогічної роботи Хмельницького національного університету, м. Хмельницький, Україна;

ПАСІЧНИЙ Василь Миколайович – доктор технічних наук, професор, завідувач кафедри технології м'яса і м'ясних продуктів Національного університету харчових технологій, м. Київ, Україна;

СЕМЕШКО Ольга Яківна – доктор технічних наук, професор, проректор з наукової роботи та міжнародних зв'язків Херсонського національного технічного університету, Лауреат національної премії України імені Бориса Патона, м. Херсон, Україна;

СИНЮК Олег Миколайович – доктор технічних наук, професор, проректор з наукової роботи Хмельницького національного університету, м. Хмельницький, Україна;

СОБОЛЄВ Олександр Валерійович – професор, кандидат мистецтвознавства, ректор Харківської державної академії дизайну і мистецтв, член-кореспондент Національної академії мистецтв України, член Спілки дизайнерів України, заступник керівника Східного науково-мистецького центру Національної академії мистецтв України, м. Харків, Україна;

ФАЛЬКО Наталя Миколаївна – кандидат психологічних наук, доцент, ректор Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького, м. Мелітополь, Україна;

ХАДЖИНОВА Олена Вікторівна – доктор економічних наук, професор, ректор ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь, Україна;

ЧИГИРИНЕЦЬ Олена Едуардівна – доктор технічних наук, професор, академік Академії Вищої Школи України, заступник з наукової роботи завідувача кафедри фізичної хімії НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ, Україна;

ШЕРСТЮК Володимир Григорович – доктор технічних наук, професор, проректор з навчальної роботи Херсонського національного технічного університету, м. Херсон, Україна;

ЯКОВЕЦЬ Інна Олександрівна – доктор мистецтвознавства, професор, завідувач кафедри дизайну Черкаського державного технологічного університету, м. Черкаси, Україна;

Секретар конференції:

ТИМЧЕНКО Надія Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, вчений секретар Херсонського національного технічного університету, м. Херсон, Україна.

Загальна координація:

ПОНОМАРЕНКО Лариса Валентинівна – в.о. завідувача відділу з навчально-наукової роботи і міжнародної діяльності Херсонського національного технічного університету, м. Херсон, Україна.

ЧЕПУРОВА Оксана Олексіївна – провідний фахівець відділу з навчально-наукової роботи і міжнародної діяльності Херсонського національного технічного університету, м. Херсон, Україна.



РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

ЧЕПЕЛЮК Олена Валеріївна – ректор Херсонського національного технічного університету, доктор технічних наук, професор, Лауреат національної премії України імені Бориса Патона, м. Херсон, Україна;

БЕНЬ Андрій Павлович – кандидат технічних наук, професор, проректор з науково-педагогічної роботи Херсонської державної морської академії, м. Херсон, Україна;

БЕРЕГОВА Галина Дмитрівна – доктор філософських наук, професор, професор кафедри загальноосвітніх гуманітарних та природничих дисциплін Херсонського національного технічного університету, м. Херсон, Україна;

БЛИК Анна Анатоліївна – кандидат мистецтвознавства, доцент, доцент кафедри дизайну Херсонського національного технічного університету, член Спілки театральних діячів України, член Національної Спілки журналістів України, член Наукового товариства імені Шевченка, м. Херсон, Україна;

ГРИГОРОВА Анжела Анатоліївна – кандидат технічних наук, доцент, завідувач кафедри комп'ютерних систем та мереж Херсонського національного технічного університету, м. Херсон, Україна;

ЄВТУШЕНКО Валентина Вікторівна – кандидат технічних наук, доцент, завідувач кафедри товарознавства, стандартизації та сертифікації Херсонського національного технічного університету, м. Херсон, Україна;

ЗАХАРЧЕНКО Раїса Миколаївна – кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри програмних засобів і технологій Херсонського національного технічного університету, м. Херсон, Україна;

ЗЕРКАЛЬ Анастасія Вікторівна - доктор економічних наук, професор, директор Навчального центру “Освіта для бізнесу та кар’єри”, професор кафедри маркетингу та логістики Національного університету "Запорізька політехніка", м. Запоріжжя, Україна;

КУРАК Владислав Володимирович - кандидат технічних наук, доцент, в.о. завідувача кафедри енергетики, електротехніки і фізики Херсонського національного технічного університету, м. Херсон, Україна;

ЛАВРЕНКО Сергій Олегович – кандидат сільськогосподарських наук, доцент, проректор з наукової роботи та міжнародної діяльності Херсонського державного аграрно-економічного університету, м. Херсон, Україна;

ЛУБ’ЯНИЙ Павло Вікторович – кандидат технічних наук, доцент, завідувач кафедри транспортних систем і технічного сервісу Херсонського національного технічного університету, м. Херсон, Україна;

МОІСЕЄНКО Світлана Вікторівна – кандидат технічних наук, доцент, в.о. завідувача кафедри інформатики і комп’ютерних наук Херсонського національного технічного університету, м. Херсон, Україна;

НАБОКА Руслан Миколайович – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту, маркетингу і туризму Херсонського національного технічного університету, м. Херсон, Україна;

ПОЛІСТАЄВА Ганна Норайрівна – кандидат технічних наук, доцент, завідувач кафедри дизайну Херсонського національного технічного університету, м. Херсон, Україна;



САЛЄБА Людмила Володимирівна – кандидат технічних наук, доцент, завідувач кафедри хімічних технологій, експертизи та безпеки харчової продукції Херсонського національного технічного університету, м. Херсон, Україна;

СЄЛІВЕРСТОВ Ігор Анатолійович – кандидат технічних наук, доцент, завідувач кафедри автоматизації, робототехніки і мехатроніки Херсонського національного технічного університету, м. Херсон, Україна;

СІДЕЛЬНИКОВА Лариса Петрівна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, обліку та оподаткування Херсонського національного технічного університету, Заслужений працівник освіти України, м. Херсон, Україна;

ФІЛІППОВА Вікторія Дмитрівна – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету, м. Херсон, Україна;

ШАНДОВА Наталія Вікторівна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки Херсонського національного технічного університету, м. Херсон, Україна.



ЗМІСТ

ПРОГРАМА ПЛЕНАРНОГО ЗАСІДАННЯ	26
СЕКЦІЯ № 1. Лідерство та розвиток людського капіталу	
.....	
<i>BOCEVIČIUS Hubert</i> TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IMPACT ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: THE ROLE OF KNOWLEDGE SHARING FOR ACHIEVING INNOVATION	28
<i>McDANIEL Garry</i> THE COACHING CULTURE REVOLUTION	32
<i>AIMETOV Artur</i> ТРАНСФОРМАЦІЯ РОЛІ УНІВЕРСИТЕТУ: ВІД ДИПЛОМОЦЕНТРИЧНОЇ МОДЕЛІ ДО SKILLS-BASED ПІДХОДУ	34
<i>БАГНЕНКО Володимир</i> НАРАТИВ ЯК ПСИХОЛОГІЧНИЙ РЕСУРС ОСМИСЛЕННЯ СКЛАДНИХ ЖИТТЄВИХ ПОДІЙ У СУСПІЛЬСТВІ, ЩО ПЕРЕЖИВАЄ ВІЙНУ, А ТАКОЖ У ЧЛЕНІВ СІМЕЙ ВІЙСЬКОВИХ	35
<i>БАЗАКА Роман</i> ПРОФОРІЄНТАЦІЯ ШКОЛЯРІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ У СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ	39
<i>БОЙЧЕНКО Михайло</i> ФІЛОСОФІЯ ОСВІТИ ЯК ФАСИЛІТАТОР РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ: ЛІДЕРСТВО ЧЕРЕЗ ЦІННОСТІ	42
<i>БУТКО Лариса, ФЕДОРЕНКО Світлана</i> ЛІДЕРСТВО ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ЧИННИК РОЗВИТКУ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ	44
<i>ВАРНАВСЬКА Інна</i> ЕМОЦІЙНЕ ВИГОРАННЯ ЖИТЕЛІВ ХЕРСОНА В УМОВАХ ТРИВАЛОЇ ВОЄННОЇ АГРЕСІЇ: ВИКЛИКИ ТА МЕХАНІЗМИ АДАПТАЦІЇ	47



ВЕРЕСКУН Михайло, ІСАЄВ Олександр

КОУЧИНГ ЯК ІННОВАЦІЙНА ТЕХНОЛОГІЯ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО
КАПІТАЛУ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ УКРАЇНИ

.....49

ВОСКРЕСЕНСЬКА Олена, САФОНОВА Єлизавета

ВНУТРІШНЯ МОТИВАЦІЯ ЯК ПСИХОЛОГІЧНИЙ ФЕНОМЕН ТА
КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ЕФЕКТИВНОГО МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
ПЕРСОНАЛУ

.....53

ЗЕЛЕНІН Всеволод

КОУЧИНГ ЯК ЗАСІБ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В СФЕРІ ОСВІТИ

.....58

ІЩУК Андрій

РОЗРОБКА ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРІВ
ПІДПРИЄМСТВ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

.....62

КІЧУРЧАК Маріанна

РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ УКРАЇНИ: РЕГІОНАЛЬНІ АСИМЕТРІЇ
СИСТЕМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВІЙНИ

.....66

КОРСАК Костянтин, КОРСАК Юрій

ПРОПОЗИЦІЯ БАЖАНОГО НООМАЙБУТНЬОГО ДЛЯ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ
ДОСЯГНЕНЬ НООНАУК-XXI

.....69

КОТ Анастасія, БУШОВСЬКА Леся

РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ТА ЛІДЕРСТВА В УКРАЇНІ В УМОВАХ
ВОЄННОГО СТАНУ

.....73

КРИВИЙ Ігор

КЛЮЧОВІ БАР'ЄРИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ УКРАЇНИ В
УМОВАХ ВІЙНИ

.....76

МАЦУКА Вікторія

СУЧАСНЕ ЛІДЕРСТВО ТА МЕНЕДЖМЕНТ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ:
СТРАТЕГІЇ ЗРОСТАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙ

.....79

НЕГРОВ Максим

«НОМО ЕСНОМІСІС» У ТЕОРІЇ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

.....82

ПАЦЕРУК Валентин, ЛИТВИШКО Лілія

ШКОЛА НАУКОВОГО УПРАВЛІННЯ: ГЕНЕЗИС, КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ
Й АКТУАЛЬНІСТЬ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

.....86



ПОДРЕЗ Олексій

ПОГЛИБЛЕННЯ ДЕМОГРАФІЧНОЇ КРИЗИ В УКРАЇНІ
(ТА ЗОКРЕМА НА ХЕРСОНЩИНІ) ЗА ЧОТИРИ РОКИ РОСІЙСЬКО-
УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ: НЕГАТИВНИЙ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО
КАПІТАЛУ ТА МОЖЛИВІ НАПРЯМКИ ВИРІШЕННЯ

89

РЕДЬКІНА Ганна, ПЕТЮК Артем

ЕТИКА ПРОФЕСІЙНИХ ВІДНОСИН ЯК ОСНОВА УСПІШНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ТА
КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

98

САВІН Станіслав, БЕРИСЛАВСЬКИЙ Сергій

КОМПЛЕКСНА МОДЕЛЬ ВПЛИВУ ЛІДЕРСТВА НА РОЗВИТОК
ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

102

СИЗОНЕНКО Олена

САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЛІДЕРА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ:
ПСИХОЛОГІЧНІ МЕХАНІЗМИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЕФЕКТИ

108

СНОВИДОВИЧ Ірина

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ:
РОЛЬ РЕСКІЛІНГУ ТА АПСКІЛІНГУ ПЕРСОНАЛУ

111

Анатолій ТІХОНОВ, Олег ПРЕДМЕСТНИКОВ

АДАПТАЦІЯ ТРУДОВОГО ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ ДО УМОВ
ДИСТАНЦІЙНОЇ ТА ГІБРИДНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ

114

ФОМІШИНА Віра, ОГОРОДНИК Руслан

ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В СИСТЕМІ ГЛОБАЛЬНИХ
ЕКОНОМІЧНИХ ЗВ'ЯЗКІВ: РОЛЬ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ У РОЗВИТКУ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

117

ШЕРСТЮК Володимир

МЕРЕЖЕЦЕНТРИЧНА МАЛА ІНДУСТРІАЛІЗАЦІЯ ЯК МОДЕЛЬ ДЛЯ
ВІДНОВЛЕННЯ РЕГІОНУ

121

ШИТІКОВА Лариса, ДИГТЯР Артем

ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ ЗМІН: АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ СУЧАСНОГО
МЕНЕДЖЕРА

127

ШИТІКОВА Лариса, ЖУРАВЕЛЬ Ганна

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ У
ОРГАНІЗАЦІЯХ

130



СЕКЦІЯ № 2. Культура, дизайн і мистецтво в глобальному світі

.....	
<i>BAKARDJIEV Valentin</i>	
RESURRECTION: THE ALCHEMY OF RECOMPOSITION	
.....	134
<i>BOUMEESTER Dr. Marc</i>	
THE AESTHETICS OF OBSOLESCENCE	
.....	135
<i>CAMPINI Mariana</i>	
THE TEXTILE BODY AS A TERRITORY OF TRANSFORMATION: THE WORK OF MARJOLEIN DALLINGA AS A RESILIENT PRACTICE	
.....	136
<i>ELNASHAR ElSayed Ahmed, AL-BAZAWI Shahd I., BAZAZOU Samah H., ELNASHAR Zeinab</i>	
AI-DRIVEN ANIMATED FASHION DESIGN INSPIRED BY ANCIENT EGYPTIAN MOTIFS: EDUCATIONAL AND ECONOMIC IMPLICATIONS	
.....	140
<i>ELNASHAR ElSayed Ahmed, AL-DAMATY Saeeda A., MUHAMMAD Zahraa A., ELNASHAR Zeinab</i>	
APPLICATIONS OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN FASHION DESIGN INSPIRED BY ANCIENT EGYPTIAN MOTIFS AND THEIR IMPACT ON ECONOMIC DIMENSIONS	
.....	147
<i>Alexandre HEBERTE</i>	
WEAVING AS PERSISTENCE: TWENTY YEARS OF ARTISTIC RESEARCH BY ALEXANDRE HEBERTE	
.....	155
<i>IMBACH Carmen, D'ANGELO Virginia</i>	
RAYUELA WORKSHOP IS NOT JUST A GAME: PARTICIPATORY ARTISTIC METHODOLOGIES FOR SUBJECTIVE EXPLORATION AND COLLECTIVE SENSE-MAKING	
.....	157
<i>KHATRI Irfan, SIJU Chaman</i>	
CONTEMPORARY INDIAN TEXTILES AS A MEANS OF PRESERVING CULTURAL HERITAGE	
.....	160
<i>KRUG Eke</i>	
SILENT REBIRTH	
.....	162
<i>LÉGER David</i>	



UNDERSTANDING THROUGH FORM	165
<i>MITRO Dr. Vincenzo</i>	
A MUSEUM BETWEEN MEMORY AND CONTEMPORANEITY	167
<i>NIKIFOROVA Basia</i>	
THE SACRED AND THE PROFANE: BETWEEN LOCAL AND GLOBAL IN THE CASE OF VILNIUS	170
<i>OHTA Atsushi</i>	
ON THE NATURE OF PAINTING	175
<i>Eimantas RIMKUS</i>	
FROM TRADITIONAL TO DIGITAL: TRANSFORMING AUDIENCE DEVELOPMENT AND COMMUNICATION STRATEGIES IN CULTURAL INSTITUTIONS	177
<i>TURZI Lic. Laura</i>	
“CULTIVATING THE VOID,” AN INSTALLATION BY THE URUGUAYAN ARTIST ALEJANDRA GONZÁLEZ SOCA	181
<i>WATANABE Haruko</i>	
MEISEN KIMONO WITH MODERN DESIGN	184
<i>WATANABE Toshiko</i>	
PAPER FIBRE TECHNIQUES IN SPATIAL INSTALLATIONS	190
<i>WUChing-Chih</i>	
INSPIRED BY NATURE	192
<i>ZORKUN Nazlı Harika, YOLERI Halil, ÖZTUNA Hacı Yakup</i>	
THE REFLECTION OF THE BAUHAUS MOVEMENT IN TURKEY IN THE CONTEXT OF ART AND DESIGN	193
<i>БІЛИК Анна</i>	
ДОКУМЕНТУВАННЯ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ У ТВОРЧОСТІ СТАСА ЖАЛОБНЮКА	194
<i>БІЛИК Ярослав</i>	
РЕПРЕЗЕНТАЦІЯ МАЙБУТНЬОГО УКРАЇНИ В МАСОВІЙ КУЛЬТУРІ: МІЖ ПРОГНОЗОМ І ХУДОЖНІМ ВИМИСЛОМ	196
<i>БОЙКО Дар'я, СКИДАНІЮК Анна</i>	



ОСОБЛИВОСТІ ІЛЮСТРУВАННЯ ДИТЯЧОЇ ЛІТЕРАТУРИ НА ОСНОВІ СТАРИХ ВИДАНЬ КАЗКИ БРАТІВ ГРІМ «ГЕНЗЕЛЬ І ГРЕТЕЛЬ»	198
<i>БУНДА Світлана, БУНДА Віктор</i> ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА ГЕНЕРАТИВНИХ НЕЙРОМЕРЕЖОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДИЗАЙНІ	202
<i>ВЛАСЕНКО Сергій, СТРИЛЕЦЬ Валерій</i> ВІЗУАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ У СУЧАСНОМУ ГРАФІЧНОМУ ДИЗАЙНІ	207
<i>ГІРНА Наталія</i> УКРАЇНОЗНАВСТВО ЯК СКЛАДОВА КУЛЬТУРНОЇ ДИПЛОМАТІЇ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	209
<i>ГОНЧАРОВ Іван, СЛІВІНСЬКА Аліна</i> ДИЗАЙН-ПРОЄКТ ІНТЕР'ЄРУ ТЕМАТИЧНОГО КАФЕ У СТИЛІ РЕТРО 80-Х РОКІВ	212
<i>ДРАГОМЕРЕЦЬКА Тетяна</i> СУЧАСНА МОВА ІКОНИ	215
<i>ДЯКОВА Альона, ЗАХАРКЕВИЧ Оксана</i> ВЕСІЛЬНА СУКНЯ В НОВОМУ БАЧЕННІ: ДИЗАЙН ОЛІМПІЙСЬКОГО СПОРТИВНОГО ОДЯГУ ЗА ДОПОМОГОЮ 3D-МОДЕЛЮВАННЯ	218
<i>ЄЖОВА Ольга, БІЛЮК Ярослав</i> АЙДЕНТИКА КЕРАМІЧНОЇ СТУДІЇ ЯК ЦІЛІСНА СИСТЕМА СПРИЙНЯТТЯ: ВІД БРЕНДИНГУ ДО КОРИСТУВАЦЬКОГО ДОСВІДУ	222
<i>ЄЖОВА Ольга, ВОРОБІЙОВА Вікторія</i> ІІІ-ГЕНЕРАЦІЯ ТА 3D-МОДЕЛЮВАННЯ ЯК НОВИЙ ГЛОБАЛЬНИЙ ЕТАП РОЗВИТКУ ДИЗАЙНУ ПАКУВАННЯ	225
<i>ЖУРАВЕЛЬ-ЗМСЄВА Лілія, СМЕТАНКІНА Дарія</i> ГРАФІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ДИЗАЙНУ СОЦІАЛЬНИХ ПЛАКАТІВ НА ТЕМУ НАСИЛЬСТВА	227
<i>ЗЕМЛЯНИКОВА Аліна, ЛЕВЧЕНКО Микола</i> СТРІТ-АРТ У СУЧАСНОМУ МІСЬКОМУ ПРОСТОРІ: ГОЛОС ГРОМАДИ ЧИ ПОРУШЕННЯ НОРМ?	230



<i>КАНЮК Катерина, КОЦАРЕВ Максим</i> РОЛЬ ГРАФІЧНОГО ДИЗАЙНУ У ФОРМУВАННІ МЕДІАГРАМОТНОСТІ ЗАСОБАМИ ВІЗУАЛЬНОЇ КОМУНІКАЦІЇ	232
<i>КІСІЛЬ Марина, САВОЩЕНКО Олександр</i> ТРАНСФОРМАЦІЯ ЖІНОЧОГО КОСТЮМА У ТВОРЧОСТІ ГАБРІЕЛЬ ШАНЕЛЬ ЯК ХУДОЖНЬО-ЕСТЕТИЧНА РЕФОРМА ХХ СТОЛІТТЯ	235
<i>КОБРИНЕЦЬ Антон</i> ВІЗУАЛЬНА ІДЕНТИЧНІСТЬ ТА СИСТЕМА ГРАФІЧНИХ ПОЗНАЧЕНЬ АМФІЦЕСІЙНОЇ ТЕОРІЇ ЕЛЕМЕНТАРНИХ ЧАСТИНОК	238
<i>КОБРИНЕЦЬ Антон</i> ВІЗУАЛЬНА ІДЕНТИЧНІСТЬ ОСОБИСТОГО БРЕНДУ: СИСТЕМА, ПОБУДОВА, ПРИНЦИПИ	242
<i>КУНЦОВ Олександр, КОВТОНЮК Руслана</i> ВІРТУАЛЬНЕ ПРОТОТИПУВАННЯ КОМБІНЕЗОНА У BROWZWEAR VSTITCHER	247
<i>ЛЕВЧЕНКО Анна, СЛІТЮК Олена</i> РОЛЬ МУЛЬТИМЕДІЙНОГО ДИЗАЙНУ В СУЧАСНОМУ СВІТІ	251
<i>ЛУГОВСЬКИЙ Олександр</i> ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА ВЛАСНІСТЬ У ДИЗАЙНІ: ВІД ЗНАННЯ ПРАВ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ	254
<i>МАЛОФІЙ Євгеній, ДУТКА Вікторія</i> ВІЗУАЛЬНИЙ КОД КРАСНОЇЛЬСЬКОЇ МАЛАНКИ: ІНТЕРПРЕТАЦІЯ ОБРЯДОВОЇ ЕСТЕТИКИ В СУЧАСНОМУ ДЕКОРАТИВНОМУ ПАННО	257
<i>МИХАЙЛОВСЬКА Оксана, КРАВЧЕНКО Аліна</i> ІСТОРИЧНА СПАДЩИНА КОРСЕТНОГО МИСТЕЦТВА ТА СУЧАСНЕ БАЧЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО АКСЕСУАРА	259
<i>МОРДВІНОВА Аліна, МАЗНІЧЕНКО Оксана</i> ВІЗУАЛЬНА МОВА СУЧАСНОГО МИСТЕЦТВА: ОСОБЛИВОСТІ ЇЇ ФОРМУВАННЯ ТА СПРИЙНЯТТЯ	262
<i>НАДОПТА Тетяна, ДМИТРУК Дарина</i> КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ДИЗАЙНЕРСЬКОГО ОБРАЗУ КОЛЕКЦІЇ ОДЯГУ НА ОСНОВІ СТОРІТЕЛІНГУ В СУЧАСНІЙ ІНДУСТРІЇ МОДИ	266



ОВЧАРЕНКО Марія, ЛУГОВСЬКИЙ Олександр

ІНКЛЮЗІЯ ВИСТАВКОВО-МУЗЕЙНОГО СЕРЕДОВИЩА. ТАКТИЛЬНІ ЕКСПОНАТИ

..... 269

ОДРЕХІВСЬКИЙ Роман

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ХУДОЖНЬОЇ КУЛЬТУРИ ТА МИСТЕЦТВА В ЗАХІДНИХ ОБЛАСТЯХ УКРАЇНИ У КІНЦІ ХІХ – ПЕРШІЙ ПОЛОВИНІ ХХ СТОЛІТТЯ

..... 271

ОЛІЙНИК Галина

ІШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СУЧАСНОМУ МИСТЕЦТВІ ТА ДИЗАЙНІ: МОЖЛИВОСТІ СИНЕРГІЇ З БІЗНЕСОМ І НАУКОЮ

..... 273

ПИЛИП Роман

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗАКАРПАТСЬКОЇ ШКОЛИ ДЕКОРАТИВНОГО МИСТЕЦТВА: ВІД ЕТНОКУЛЬТУРНИХ ВИТОКІВ ДО СУЧАСНИХ ОСВІТНІХ МОДЕЛЕЙ

..... 275

САЄНКО Людмила

АКСІОЛОГІЯ ВІЙСЬКОВОЇ ЛІТЕРАТУРИ (2022-2026) ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІСЛЯВОЄННОЇ ОСВІТНЬОЇ ВІДБУДОВИ

..... 279

СЕЛЕЗНЬОВА Анна, НЕСТЕРУК Дарина

ОСНОВНІ МЕХАНІЗМИ ВЗАЄМОДІЇ ВІРТУАЛЬНИХ ІНФЛЮЕНСЕРІВ З АУДИТОРІЄЮ МЕТАВСЕСВІТІВ

..... 283

СЕМЕНЧЕНКО Віолетта, КОСЕНКО Данило

ПРОЄКТУВАННЯ СУЧАСНОЇ ШКОЛИ ЯК МУЛЬТИФУНКЦІОНАЛЬНОГО ОСВІТНЬОГО ПРОСТОРУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА

..... 287

СЕНЬОВСЬКА Надія, СКУРАТКО Тетяна

СУЧАСНА УКРАЇНСЬКА ЛІТЕРАТУРА ЯК ЧАСТИНА НОВІТНЬОГО МИСТЕЦТВА У КОНТЕКСТІ ВІЙНИ

..... 290

СМАГЛЮК Вікторія, КУЗЬМЕНКО Тарас

ЦИФРОВІЗАЦІЯ УКРАЇНСЬКОГО ВЕСІЛЛЯ ЯК ПРОЦЕС АДАПТАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

..... 292

ТИМОШИНА Юлія, ЯКОВЕЦЬ Інна

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ПОПИТУ НА ДОРОСЛУ АНІМАЦІЮ ПІД ВПЛИВОМ ПОКОЛІННЯ GEN Z

..... 296



<i>ТКАЧЕНКО Руслана</i> МУЗЕЙ ЯК МЕДІАТОР ГЛОБАЛЬНИХ КУЛЬТУРНИХ ПРОЦЕСІВ	299
<i>ТУРЧАК Вікторія, АСТАНІН Михайло</i> ГЛОБАЛЬНІ ПРОЦЕСИ І ЇХ ВІДБИТТЯ В КУЛЬТУРІ І ДИЗАЙНІ	303
<i>ФІЛІМОНОВ Юрій, ЛУГОВСЬКИЙ Олександр</i> ОСОБЛИВОСТІ ЕРГОДИЗАЙНУ ІНКЛЮЗИВНОГО ПРОСТОРУ (НА ПРИКЛАДІ ПРОЄКТУ «AQUALUME»)	306
<i>ХАРЧЕНКО Уляна, СЕМИЧОВА Наталія</i> ВІДОБРАЖЕННЯ УКРАЇНСЬКИХ НАРОДНИХ ЗВИЧАЇВ В ОБРАЗОТВОРЧОМУ МИСТЕЦТВІ ЯК ЧИННИК ЗБЕРЕЖЕННЯ КУЛЬТУРНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ В ГЛОБАЛІЗОВАНОМУ СВІТІ	308
<i>ЧУГАЙ Наталія, ЯКОВЕЦЬ Інна</i> ІСТОРИЧНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ВІЗУАЛЬНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ПІДҐРУНТЯ СУЧАСНОЇ ДИЗАЙН-ОСВІТИ	310
<i>ЧУПРІНА Наталія, ЧАЙКОВСЬКА Софія</i> ФЕМІНІЗМ У МОДІ: ДИЗАЙН ЯК ФОРМА КУЛЬТУРНОГО ВИРАЖЕННЯ ТА ГЕНДЕРНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ	313
<i>ЧУПРІНА Наталія, ЧУБОТІНА Ірина, ІВАНЧИХІНА Анастасія, КИЛИМНИК Софія</i> ГРАФІЧНА ВИРАЗНІСТЬ ТА ЇЇ РОЛЬ У СТВОРЕННІ ФЕШН-ІЛЮСТРАЦІЇ	317
<i>ШАУРА Аліна, КОРЖЕНКО Юлія</i> ОСОБЛИВОСТІ СТВОРЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ ДИЗАЙНУ ПЕРСОНАЖІВ У КОМП'ЮТЕРНИХ ІГРАХ НА ОСНОВІ НАЦІОНАЛЬНОЇ УКРАЇНСЬКОЇ МІФОЛОГІЇ	321
<i>ШЕЙНИК Сергій</i> МІЖ ФІДБЕКОМ І НАСТУПНОЮ ВЕРСІЄЮ: АФЕКТИВНИЙ ДОМЕН ЯК ІНСТРУМЕНТ АНАЛІЗУ ДИЗАЙН-ПРОЦЕСУ	325
<i>ШМЕЛЬОВА-НЕСТЕРЕНКО Олександра, СЕРЬОГІНА Олеся</i> ДИЗАЙН ІНТЕР'ЄРУ ЗАКЛАДІВ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ДІЙ	329



<i>ЮХИМЧУК Анастасія, ПІЛЬТЯЙ Софія, ПАШКЕВИЧ Калина</i> ТВОРЧИСТЬ ХУДОЖНИКА ЯК ДЖЕРЕЛО ДЛЯ РОЗРОБКИ ФІРМОВОГО СТИЛЮ БАРБЕРШОПУ	332
<i>ЯРОШЕНКО Надія, ІВАНЕНКО Тетяна</i> ШРИФТОВИЙ ПЛАКАТ ЯК ЗАСІБ ТРАНСЛЯЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ У СУЧАСНОМУ ВІЗУАЛЬНОМУ ПРОСТОРИ	335
СЕКЦІЯ № 3. Місто як екосистема: дизайн, архітектура та трансформація простору	
<i>ELNASHAR ElSayed Ahmed, ELKHOULY Nourhan E., FADL Huda Hisham</i> ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN HOME DÉCOR: ANCIENT EGYPTIAN MOTIFS AND ECONOMIC IMPACT	340
<i>ELNASHAR ElSayed Ahmed, SALMAN Ahmed R., ABDULLAH Reham R., MOUSSA Shrouk H.</i> ECONOMIC IMPACTS OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE APPLICATIONS ON DESIGN EDUCATION AND THE TEXTILE & APPAREL INDUSTRY	346
<i>Linas KRŪGELIS</i> FRUGAL INNOVATIONS IN MODULAR FURNITURE DESIGN: FROM CONCEPT TO PRODUCT	353
<i>POSTERNAK Serhii, POSTERNAK Iryna, POSTERNAK Oleksii</i> GLOBAL ARCHITECTURE OF ENERGY EFFICIENCY STANDARDS FOR URBAN URBANISM	354
<i>UZKURAITIS Mindaugas</i> TYPOLOGIES OF MATERIAL ENVIRONMENT IN TRANSITIONAL URBAN SPACES	357
<i>АГЛІУЛЛІН Руслан, ЛОЗЯН Юлія, БОКОВА Ольга</i> ЛАУНЖ-ЗОНА ЯК ЕЛЕМЕНТ ПРОСТОРОВОГО ТА КОМПОЗИЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ В ШОУРУМІ ОДЯГУ	360
<i>АГЛІУЛЛІН Руслан, МАРЧУК Вікторія, ПОЛІЩУК Єва</i> ЗАСТОСУВАННЯ ПРИНЦИПІВ ЕКО-ДИЗАЙНУ В ПРОЄКТУВАННЯ КОМЕРЦІЙНИХ ПРОСТОРІВ БУТИКІВ	364



АЛФЬОРОВА Зоя

БАГАТОВИМІРНІСТЬ МОДЕЛІ СПРОБІТНИЦТВА БІЗЕСУ ТА МИТЦІВ
УКРАЇНИ ЯК ПРОБЛЕМА

..... 368

АФАНАСЬЄВ Олександр

МІСЬКИЙ ПРОСТІР ЯК КУЛЬТУРНЕ СЕРЕДОВИЩЕ

..... 373

ГОЛУБ Ігор

РЕКЛАМНІ ВИВІСКИ ЛЬВОВА ПЕРІОДУ СЕЦЕСІЇ: ХУДОЖНЬО-
ЕСТЕТИЧНИЙ ТА ПОЛІКУЛЬТУРНИЙ ВИМІР

..... 376

ЖУКОВ Ігор

ІНТЕР'ЄР ЯК ПРИНЦИП СОЦІАЛЬНОГО КУЛЬТУ САМОІЗОЛЯЦІЇ

..... 380

ІВАНОВА Марія, БІЛИК Анна

МУЛЬТИКУЛЬТУРНА СИНЕРГІЯ ТРАДИЦІЙ JAPANDI У СУЧАСНОМУ
ІНТЕР'ЄРІ ТА ОСОБЛИВОСТІ ДЕКОРУВАННЯ

..... 383

КУЗНЯК Оксана

МУЛЬТИМЕДІЙНІ ІНСТАЛЯЦІЇ ЯК ПРОСТІР СПІВТВОРЧОСТІ: ЗМІНА РОЛІ
АВТОРА І ГЛЯДАЧА В УМОВАХ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ

..... 384

КЮНЦЛІ Романа, СТЕПАНЮК Андрій

ПРОБЛЕМИ РЕВІТАЛІЗАЦІЇ МІСЬКИХ ПЛОЩ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

..... 388

МОРДВІНОВА Аліна, МАЗНІЧЕНКО Оксана

ДИЗАЙН УПАКОВКИ ЛІМІТОВАНОЇ СЕРІЇ ШОКОЛАДУ «СНОСОART» ЯК
ЗАСІБ ВІЗУАЛЬНОЇ КОМУНІКАЦІЇ БРЕНДУ

..... 392

САНДІК Олена

ПРОЄКТУВАННЯ ЗУПИНОК-УКРИТТІВ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ

..... 394

СЕКЦІЯ № 4 . Глобальні імперативи розвитку публічного управління

.....
FILIPPOVA Viktoriia

SYNERGY OF GLOBAL TRENDS AND NATIONAL REFORMS IN PUBLIC
ADMINISTRATION

..... 397



GRITSUK Igor

PUBLIC ADMINISTRATION OF TRANSPORT SYSTEM DEVELOPMENT
IN THE SLOVAK REPUBLIC IN THE CONTEXT OF IMPLEMENTING GLOBAL
IMPERATIVES OF ENERGY EFFICIENCY AND SUSTAINABLE
DEVELOPMENT

..... 400

KICHUK Nadiia

COMBINATION OF PUBLIC AND PRIVATE INTERESTS IN
THE MECHANISM OF UTILIZING THE POTENTIAL
OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

..... 403

KOVALSKA Natalia

TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION MODELS
IN THE CONTEXT OF THE DEVELOPMENT OF AN INCLUSIVE
URBAN CULTURE

..... 406

БАЗИЧЕНКО Вікторія

ІНСТИТУЦІЙНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОЮ БЕЗПЕКОЮ:
ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД І УКРАЇНА

..... 409

БЕВЗ Сергій

ЕКОНОМІЧНІ СТИМУЛИ РОЗВИТКУ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ

..... 412

БЕГАН Микита

АНТИКОРУПЦІЙНА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗМІЦНЕННЯ
НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

..... 415

БЕЗВЕРХНЮК Тетяна

АКТУАЛІЗАЦІЯ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНОЇ МОДЕЛІ
СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВІДНОВЛЕННЯМ ТЕРИТОРІЙ
ТА РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

..... 419

БЕСКОРОВАЙНИЙ Валентин

ГЛОБАЛЬНІ ІМПЕРАТИВИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В
УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

..... 422

БЄЛЬСЬКА Тетяна

СТРУКТУРНІ ОСОБЛИВОСТІ МІЖНАРОДНОЇ ПІДТРИМКИ БІЗНЕСУ В
УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ КРИЗ

..... 424



<i>ВОЛЬСЬКА Олена</i> УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНОЇ МОДЕЛІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	427
<i>ГРУШЕЦЬКИЙ Вадим</i> РИЗИКИ ТА ОБМЕЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	430
<i>ДАВИДОВ Данило</i> ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ВИПРОБУВАННЯ ТА ІНСТРУМЕНТИ	433
<i>ДЕМЧЕНКО Володимир</i> СИНЕРГІЯ ДУХОВНОГО Й МАТЕРІАЛЬНОГО В ДЕРЖАВНІЙ МОВНІЙ ПОЛІТИЦІ	435
<i>ДЕНЬГУБ Валентина, ДУДНИК Дар'я</i> ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ПРОЦЕСІ АНАЛІЗУ ПРОЄКТНИХ РИЗИКІВ	438
<i>ДИННИК Ірина</i> МОДЕРНІЗАЦІЯ ЗАКОНОДАВЧОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВОЛОНТЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	441
<i>ЗАВАРЗІНА Світлана, НЕСЕНЕНКО Павло</i> ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ ЗЕРНОВИХ КУЛЬТУР УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	443
<i>ЗАВОРОТНЯ Єлизавета, ДЕНЬГУБ Валентина</i> ВАЛЮТНІ РИЗИКИ В ОПЕРАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ЛОКАЛЬНИХ КОМПАНІЙ З МІЖНАРОДНОЮ ВИРУЧКОЮ: ПІДХОДИ ДО МІНІМАЛЬНОГО ХЕДЖУВАННЯ	447
<i>ЗУБАЛЬ Олена, ПОЛОВЦЕВ Олег</i> ТЕХНОЛОГІЇ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ДЕЯКІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ СИТУАЦІЇ	451
<i>КАПЕЛЮШ-КАРА Дана, ДЕНЬГУБ Валентина</i> ПЕРЕБУДОВА БІЗНЕС-ПРОЄКТІВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	454



<i>КАРПОВ Володимир, СЕРБІНА Анастасія, НЕСЕНЕНКО Павло</i> РОЛЬ ФІНАНСОВОЇ АРХІТЕКТУРИ У ЗМІЦНЕННІ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ	457
<i>КАРТАШОВА Ольга</i> МІЖСЕКТОРАЛЬНА ВЗАЄМОДІЯ ЯК ОСНОВА ВІДНОВЛЕННЯ ПОСТКОНФЛІКТНИХ ТЕРИТОРІЙ: KEYС ХЕРСОНСЬКОЇ ОБЛАСТІ	461
<i>КЛЮЦЕВСЬКИЙ Володимир</i> ГЛОБАЛЬНІ ВИПРОБУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ	465
<i>КОЗАКОВА Лідія</i> КОМУНІКАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ПОКАЗНИК ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ	468
<i>КОРЕНЄВ Микита</i> ДЕРЖАВНИЙ МЕХАНІЗМ КООРДИНАЦІЇ ТА СИНХРОНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ПОЛІТИКИ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ	472
<i>КУРЯЧИЙ Богдан</i> МЕХАНІЗМИ МІЖВІДОМЧОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПІДРОЗДІЛІВ ДСНС УКРАЇНИ З ЦЕНТРАЛЬНИМИ ТА РЕГІОНАЛЬНИМИ ОРГАНАМИ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ДСНС УКРАЇНИ	475
<i>КУХАРЧУК Петро</i> МЕХАНІЗМИ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ІМПЕРАТИВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	477
<i>ЛЕНКО Леонід</i> МІЖВІДОМЧА КООРДИНАЦІЯ ЯК МЕХАНІЗМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ПРОТИДІЇ ГІБРИДНИМ ЗАГРОЗАМ	481
<i>ЛОПУШИНСЬКИЙ Іван</i> АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ: МОДЕЛІ ВЗАЄМОДІЇ НАУКИ, БІЗНЕСУ ТА ДЕРЖАВИ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ	483
<i>МАЛАХОВА Тетяна</i> МОДЕЛЬ СИСТЕМНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ МЕДИКО-СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ КРИЗОВИХ НАВАНТАЖЕНЬ	486



МАЛЮХОВ Олександр

ПРОГРАМИ ПІДТРИМКИ ПІДПРИЄМНИЦТВА ВПО ЯК ІНСТРУМЕНТ
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛІЗАЦІЇ

..... 490

НЕСЕНЕНКО Павло, РОЩУК Софія

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ В УКРАЇНІ ТА ЗНАЧЕННЯ СТАРОСТИНСЬКИХ ОКРУГІВ
У РОЗВИТКУ ГРОМАД: ДОСВІД ВІННИЦЬКО-ХУТІРСЬКОГО
СТАРОСТИНСЬКОГО ОКРУГУ

..... 493

ОКСЮК Марина, НЕСЕНЕНКО Павло, ДЕНЬГУБ Валентина

ПІДПРИЄМНИЦТВО У СФЕРІ ЛОКАЛЬНИХ БРЕНДІВ: АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ
УСПІХУ НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ

..... 497

ОЛЕНКОВСЬКА Лариса

НОВА ПАРАДИГМА РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ
ЯК ПРОДУКТ СУСПІЛЬНОЇ СИНЕРГІЇ

..... 500

ОЛОВ'ЯННИКОВА Вікторія, ДЕМЧЕНКО Володимир

ДЕРЖАВНА МОВНА ПОЛІТИКА В УКРАЇНІ ТА ЇЇ ЕВОЛЮЦІЯ
В ПЕРІОД 1989–2019 РОКІВ

..... 503

ПАЛАНІЦЯ Микола

ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ЯК ФАКТОР УСПІШНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ І
БІЗНЕСУ

..... 505

ПІДДУБНЯК Олександр

МОДЕЛЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО
ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

..... 507

ПЛЮЩ Руслан

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН

..... 510

ПРОНІНА Оксана

ГРОМАДСЬКА УЧАСТЬ У ФОРМУВАННІ ПОЛІТИКИ НАЦІОНАЛЬНОЇ
БЕЗПЕКИ

..... 512

РЕБРИК Микола

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВИ

..... 516

РОДІОНОВ Євгеній

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

..... 519



СЕМЕНКО Олексій

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ РЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ
ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ГРОМАД

..... 522

ТАРАСЕНКО Денис, ПАКЛІН Володимир

ВПЛИВ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ НА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК
СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

..... 524

ТАТАРЧЕНКО Олександр

СТАН ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ ЗБЕРЕЖЕННЯ ПРИРОДНИХ РЕСУРСІВ
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ

..... 527

ТКАЧЕНКО Максим, НЕСЕНЕНКО Павло

ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ МЕХАНІЗМІВ НАДАННЯ
ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ НА ЯКІСТЬ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ

..... 529

ТОЦЬКА Наталія

ІМПЕРАТИВНИЙ МЕТОД РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

..... 532

ФРОЛОВА, Маргарита, ДРАГОМЕРЕЦЬКА Тетяна

РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УСПІШНОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

..... 535

ЦУРКАН Роман

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЇ КРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

..... 537

ШВЕДЕНКО Тетяна, НЕСЕНЕНКО Павло

ПРОБЛЕМИ ТА ВИКЛИКИ ФУНКЦІОНУВАННЯ МІСЦЕВОГО
САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

..... 540

ЩЕРБАХА Євген

ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ КАДРОВОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ
ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

..... 544



ПРОГРАМА ПЛЕНАРНОГО ЗАСІДАННЯ

22 квітня 2026 року

1. ВІД ВОЄННОГО ХАОСУ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЦЕНТРУ.
ФОРМУВАННЯ УКРАЇНИ 2030-Х
Сергій Лабазюк - Народний депутат України, член Комітету Верховної Ради України з питань аграрної та земельної політики, м. Київ, Україна
2. ЄВРОПЕЙСЬКІ НОРМИ У СФЕРІ КОМПЕТЕНЦІЇ ОРГАНІВ
ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ
Олександр Самойленко - голова Херсонської обласної ради, кандидат юридичних наук, доцент кафедри права Дніпровського гуманітарного університету, м. Херсон, Україна
3. THE ENDOSYMBIOTIC PEDAGOGY OF URGENCY
Marc Boumeester - Doctor, Head of Research, ArtEZ University of the Arts, Zwolle, The Netherlands, European League of Intitutes of the Arts (ELIA), м.Цвюле, Нідерланди
4. МІЖ АДАПТАЦІЄЮ І ТРАНСФОРМАЦІЄЮ. ЩО ШІ РОБИТЬ З
ОСВІТОЮ
Дмитро Чумаченко - к.т.н., доцент Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут», голова підкомітету «ШІ + Освіта і наука» при Мінцифри України, координатор ГО «Прогресильні», м.Харків, Україна
5. ПОБУДОВА СТІЙКОЇ ЕКОСИСТЕМИ ІТ-ОСВІТИ ТА БІЗНЕСУ: РОЛЬ
КЛАСТЕРНИХ ІНІЦІАТИВ У РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ
Олена Дудник, кандидат економічних наук, доцент, керівник освітнього відділу Громадської спілки «Харківський кластер інформаційних технологій», м. Харків, Україна
6. ЗНАЧЕННЯ ВЕТЕРАНСЬКОГО ЛІДЕРСТВА В СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ
Віталій Олуйко - президент Ветеранського благодійного фонду «Закон і справедливість» , доктор наук з державного управління, професор, ветеран російсько-Української війни, м. Хмельницький, Україна
7. ВІЙСЬКОВІ ВИТРАТИ ТА ЕКОНОМІЧНЕ ЗРОСТАННЯ: МІЖ
ПРІОРИТЕТАМИ БЕЗПЕКИ ТА ЦІЛЯМИ РОЗВИТКУ
Prof. Dr Habil. Lesya Kolinets – старший науковець, факультет бізнес менеджменту, Вільнюського технічного університету ім.Гедимінаса, доктор наук, професор, м. Вільнюс, Литва
8. АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ В
СУЧАСНИХ УМОВАХ
Володимир Балін – в.о. Президента Асоціації міжнародних автомобільних перевізників України (АсМАП), м. Київ, Україна



9. АГРО НЕ ДЛЯ ВСІХ? ЕКСПЕРТНИЙ, КОМЕРЦІЙНИЙ І КАР'ЄРНИЙ РОЗВИТОК

Назар Житкевич - Директор з маркетингу Vitagro group ex brand leader Fedoriv agency, м. Київ, Україна

10. НАУКА В УМОВАХ ВІЙНИ І ТРАНСФОРМАЦІЙ

Володимир Павліков – доктор технічних наук, професор, голова Ради проректорів з наукової роботи, проректор з наукової роботи Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут», начальник ДержНДІ технологій кібербезпеки Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації, м. Київ, Україна

11. PRIMARY AND SECONDARY SCHOOL EDUCATION IN THE ERA OF GENERATIVE ARTIFICIAL INTELLIGENCE: FROM CHALLENGES TO QUICK SOLUTIONS AND POLICY CHANGES

Marek Łukasik – Dr hab., Associate Professor , Vice-Rector for Development and Cooperation, Head of the Centre for Digital Humanities Pomeranian University in Słupsk, Department of English Studies, Pomeranian Centre for Digital Humanities, м. Слупськ, Польща

12. Інтерв'ю – дискусія

УНІВЕРСИТЕТ ЯК ПРОСТІР ІДЕЙ, ЛЮДЕЙ І СПІЛЬНОЇ ДІЇ

Євген Глібовицький - громадський діяч, директор Інституту фронтиру, Україна

13. Підведення підсумків

Олена Чепелюк - доктор технічних наук, професор, ректор Херсонського національного технічного університету, м.Херсон-Хмельницький, Україна



UDC: 65.

Hubert BOCEVIČIUS,

candidate for doctoral degree,

Vilnius Gediminas Technical University, Vilnius

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IMPACT ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: THE ROLE OF KNOWLEDGE SHARING FOR ACHIEVING INNOVATION

Abstract: This research examines the impact of transformational leadership on organizational performance, emphasizing the role of knowledge sharing in achieving innovation in organizations. The study consists of 23 sources, which are analyzed using the literature analysis method. The study integrates relevant issues of leadership, management practices, knowledge sharing, and the innovation process. The study presents transformational leadership as a means of promoting knowledge sharing, which in turn increases innovation capabilities and contributes to better organizational performance.

Key words: transformational leadership, management, knowledge sharing, organizational performance.

1. Introduction

In dynamic business environments, organizations prioritize transformational leadership to inspire commitment and improve performance (Ateş et al., 2020; Cortes and Herrmann, 2021), fostering an environment conducive to knowledge exchange and innovation (Raes et al., 2022). According to organizational learning theory, knowledge sharing develops innovation capabilities necessary to respond to environmental changes (Andersson et al., 2025; Darwish et al., 2020). The strategic resource-based approach identifies knowledge and innovation as scarce resources essential for long-term competitive advantage (Barney, 1991; Teece, 2007). Furthermore, social exchange theory suggests that when managers provide support and trust, employees respond by actively sharing knowledge and participating in innovation (Blau, 1964).

Despite these connections, current research is frequently fragmented (Heyden et al., 2018). This study addresses this gap by investigating how transformational leadership affects organizational performance specifically through the mechanisms of knowledge sharing and innovation.



This research employs a systematic literature review of 23 academic sources retrieved from Scopus and Web of Science using Boolean operators. To ensure high quality and academic transparency, the selection was limited to journals ranked AJG 3 or 4. The resulting analysis identifies key themes to build a conceptual framework linking leadership, knowledge, and performance outcomes.

2. Research results

Based on the conceptual model, this study shows that transformational and strategic leadership are vital in creating the conditions necessary for innovation and organizational performance. Leaders drive strategy implementation by influencing employee motivation and commitment (Ateş et al., 2020; Cortes and Herrmann, 2021). Specifically, leadership that promotes trust and commitment promotes knowledge accumulation, thereby enhancing organizational learning (Raes et al., 2022; Heyden et al., 2018).

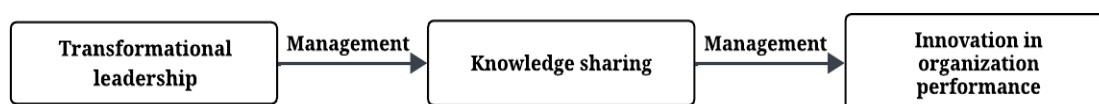


Figure 1. Transformational leadership impact of innovation in organization performance

Knowledge sharing is a vital mediator that strengthens innovation capabilities, absorptive capacity, and organizational ambidexterity (Andersson et al., 2025; Fernández-Mesa et al., 2023; Darwish et al., 2020; Mom et al., 2019; Ouyang et al., 2020). According to social exchange theory, employees respond to a leader's honesty and support through active collaboration (Blau, 1964; Riggs and Porter, 2017; Way et al., 2018). From a resource perspective, these leadership and knowledge capabilities act as strategic assets that provide competitive advantage and facilitate strategic renewal (Barney, 1991; Teece, 2007; Ritala et al., 2021; Gibson et al., 2019).

Finally, transformational leadership improves organizational performance by promoting a management environment in which knowledge sharing and management practices effectively translate leadership into better innovation outcomes.

3. Conclusion, discussion, and implications

This study develops a conceptual model that shows how transformational leadership affects organizational performance through knowledge sharing and innovation. Findings indicate that leadership plays a key role in creating a supportive management environment that fosters employee engagement, trust, and alignment with organizational goals, which are essential for effective knowledge exchange and innovation (Ateş et al., 2020; Cortes and Herrmann, 2021). Knowledge sharing acts as a key mediation mechanism that allows organizations to build innovation



capabilities and adapt to a changing environment (Andersson et al., 2025; Darwish et al., 2020).

From a theoretical perspective, this study integrates social exchange theory, organizational learning theory, and a resource-based approach, offering a more comprehensive understanding of how leadership translates into performance outcomes. It emphasizes that reciprocal relationships between leaders and employees (Blau, 1964) encourage knowledge sharing behavior, which in turn strengthens dynamic capabilities and competitive advantage (Barney, 1991; Teece, 2007).

From a practical perspective, the findings highlight that organizations should invest in leadership development and management practices that promote open communication, trust, and collaboration. Promoting a culture of knowledge sharing and empowering leaders at various levels can significantly improve innovation and overall performance (Raes et al., 2022; Ritala et al., 2021).

Nevertheless, this study has limitations. It is based on a literature review, which may limit the empirical generalizability. Additionally, the model does not account for contextual factors such as industry differences or organizational size, which may influence the observed relations.

Future research should empirically test the proposed model in different organizational contexts and explore potential moderating variables, such as organizational culture or digital transformation, to better understand the boundary conditions of the relationship between transformational leadership, knowledge sharing, innovation, and performance.

REFERENCES

1. Andersson, U., Benito, G. R. G., Lunnan, R., & Tomassen, S. (2025). Why some are less willing to share: Competitive domains and knowledge transfer in multi-unit organizations. *Long Range Planning*, 58(4), 102537. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2025.102537>
2. Ateş, N. Y., Tarakci, M., Porck, J. P., van Knippenberg, D., & Groenen, P. J. F. (2020). The Dark Side of Visionary Leadership in Strategy Implementation: Strategic Alignment, Strategic Consensus, and Commitment. *Journal of Management*, 46(5), 637–665. <https://doi.org/10.1177/0149206318811567>
3. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
4. Bement, D. (Dana), & Boivie, S. (2025). Consolidating knowledge in upper echelons research. *Journal of Management Scientific Reports*. <https://doi.org/10.1177/27550311251374316>
5. Blau, P. M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193–206. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>



6. Cortes, A. F., & Herrmann, P. (2021). Strategic Leadership of Innovation: A Framework for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, 23(2), 224–243. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12246>
7. Darwish, T. K., Zeng, J., Rezaei Zadeh, M., & Haak Saheem, W. (2020). Organizational Learning of Absorptive Capacity and Innovation: Does Leadership Matter? *European Management Review*, 17(1), 83–100. <https://doi.org/10.1111/emre.12320>
8. De Clercq, D., Fatima, T., & Jahanzeb, S. (2021). Ingratiation with Despotism Leaders to Gain Status: The Role of Power Distance Orientation and Self-enhancement Motive. *Journal of Business Ethics*, 171(1), 157–174. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04368-5>
9. Fernández-Mesa, A., Clarke, R., García-Granero, A., Herrera, J., & Jansen, J. J. P. (2023). Knowledge network structure and middle management involvement as determinants of TMT members' ambidexterity: A multilevel analysis. *Long Range Planning*, 56(3), 102318. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102318>
10. Gibson, C. B., Birkinshaw, J., McDaniel Sumpter, D., & Ambos, T. (2019). The Hierarchical Erosion Effect: A New Perspective on Perceptual Differences and Business Performance. *Journal of Management Studies*, 56(8), 1713–1747. <https://doi.org/10.1111/joms.12443>
11. Heyden, M. L. M., Sidhu, J. S., & Volberda, H. W. (2018). The Conjoint Influence of Top and Middle Management Characteristics on Management Innovation. *Journal of Management*, 44(4), 1505–1529. <https://doi.org/10.1177/0149206315614373>
12. Kohtamäki, M., Kraus, S., Mäkelä, M., & Rönkkö, M. (2012). The role of personnel commitment to strategy implementation and organizational learning within the relationship between strategic planning and company performance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 18(2), 159–178. <https://doi.org/10.1108/13552551211204201>
13. Kostopoulos, I. (2019). Do Empowered Front-Line Employees Perform Better? A Non-linear Approach and the Role of Service Complexity. *European Management Review*, 16(2), 229–242. <https://doi.org/10.1111/emre.12153>
14. Mom, T. J. M., Chang, Y.-Y., Cholakova, M., & Jansen, J. J. P. (2019). A Multilevel Integrated Framework of Firm HR Practices, Individual Ambidexterity, and Organizational Ambidexterity. *Journal of Management*, 45(7), 3009–3034. <https://doi.org/10.1177/0149206318776775>
15. Ouyang, T., Cao, X., Wang, J., & Zhang, S. (2020). Managing technology innovation paradoxes through multi-level ambidexterity capabilities. *Internet Research*, 30(5), 1503–1520. <https://doi.org/10.1108/INTR-10-2019-0434>



16. Raes, A. M. L., De Jong, S. B., & Bruch, H. (2022). Setting the tone at the top: How the interface processes of organizational climate and non-TMT Managers' leadership transmit TMT cohesion to employees. *Long Range Planning*, 55(3), 102157. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102157>
17. Riggs, B. S., & Porter, C. O. L. H. (2017). Are there advantages to seeing leadership the same? A test of the mediating effects of LMX on the relationship between ILT congruence and employees' development. *The Leadership Quarterly*, 28(2), 285–299. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.009>
18. Ritala, P., Baiyere, A., Hughes, M., & Kraus, S. (2021). Digital strategy implementation: The role of individual entrepreneurial orientation and relational capital. *Technological Forecasting and Social Change*, 171, 120961. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120961>
19. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
20. Vossaert, L., Anseel, F., Collewaert, V., & Foss, N. J. (2022). 'There's Many a Slip "Twixt the Cup and the Lip"': HR Management Practices and Firm Performance. *Journal of Management Studies*, 59(3), 660–694. <https://doi.org/10.1111/joms.12781>
21. Way, S. A., Simons, T., Leroy, H., & Tuleja, E. A. (2018). What is in it for Me? Middle Manager Behavioral Integrity and Performance. *Journal of Business Ethics*, 150(3), 765–777. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3204-9>
22. Williams, C., Chen, P., & Agarwal, R. (2017). Rookies and seasoned recruits: How experience in different levels, firms, and industries shapes strategic renewal in top management. *Strategic Management Journal*, 38(7), 1391–1415. <https://doi.org/10.1002/smj.2562>
23. Wowak, A. J., Mannor, M. J., Arrfelt, M., & McNamara, G. (2016). Earthquake or glacier? How CEO charisma manifests in firm strategy over time. *Strategic Management Journal*, 37(3), 586–603. <https://doi.org/10.1002/smj.2346>

УДК 005.963:005.73

Garry McDANIEL

professor, University of Warsaw school of Business Poland

THE COACHING CULTURE REVOLUTION

Three realities of today's business world are undeniable: 1) the pace of change is accelerating, 2) competition is increasingly global in scope, and 3) organizations and employees that cooperate, learn, and innovate quickly have a significant advantage over their competition. Organizations can do very little about the first two



realities, but they have complete control over how fast they cooperate, learn, and innovate. Organizational leaders, scholars, and entrepreneurs have known this since Peter Senge published *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* in 1990. In his book, Senge observed that the ability of all employees to learn and apply what they learn faster and more efficiently is vital to both short- and long-term individual and organizational success. Senge coined the term ‘learning organization’ to describe these progressive organizations. It is interesting to note that while most organizations say they are learning organizations, a study by Digital Trends observed that, “only about 10% are true learning organizations, in that they don’t just empower growth and development for employees, partners and customers, but they also embrace learning to gain organizational insight and adapt to change from a big-picture perspective.” (DOCEBO, 2019) In other words, decades after recognizing that becoming a true learning organization drives employee engagement, productivity, and customer service, most organizations are still stuck in antiquated practices where broad-scale learning remains an elusive dream - not a reality.

In this session, participants will learn that many organizations struggle to become true learning organizations, not because they lack good intentions or tools, but because deeply embedded cultural assumptions shape who is allowed to teach, question, or learn from whom. Beliefs about hierarchy, authority, and fear of making errors quietly influence behavior. A coaching culture succeeds when leaders recognize these forces and adapt learning approaches without compromising respect or dignity.

It is time for organizations, educational institutions, and government agencies to stop talking about the value of becoming learning organizations and to act. Fortunately, there are many best-practice organizations that have demonstrated that any organization, large or small, can take proactive, progressive action towards achieving this goal. These cutting-edge companies have taken direct, sustained steps to create cultures in which all employees have the skills and encouragement to accelerate learning and coach each other to enhance skills, knowledge, and abilities while building greater trust and enhancing communication and learning on the job!

Learning on the job occurs constantly, whether you are aware of it or not. Sometimes learning occurs formally when you attend a training program to become familiar with a new software program, how to manage projects, or learn how to operate a piece of equipment. However, most learning occurs informally during conversations in the office, in meetings, when interacting with others as you walk down the hall, on the factory or retail floor, or at lunch. Simply put, being aware of opportunities to learn and help others learn is important to you personally, your colleagues, and your organization. In most organizations, learning is immediately associated with a formal process like going to a training program or workshop. But while corporate training events and public workshops are important and often necessary, employees at all levels can learn faster and more effectively if they are



eager and willing to teach others their skills and knowledge as opportunities arise. Once learning from each other starts to be a part of the organization's culture and employees begin to coach each other without thinking about it, the organization and its members leverage a huge competitive advantage without incurring any traditional training expenses. In addition, employees at all levels apply what they are learning immediately- not days or weeks later.

Clearly, in today's fast-paced world, continuous learning is essential for personal and organizational growth and success. Dr. McDaniel's upcoming book, *The Coaching Culture Revolution: How Peer Coaching Radically Enhances Organizational Success*, explores how teaching all employees to coach one another on-the-job can transform workplaces into dynamic learning environments. Participants in this session will learn how shifting from traditional top-down training to peer-to-peer coaching helps employees and work teams significantly enhance skills, share knowledge, and boost productivity in real time.

УДК 378.016:005.336.2

Artur AIMETOV,
CEO, Campux GmbH

ТРАНСФОРМАЦІЯ РОЛІ УНІВЕРСИТЕТУ: ВІД ДИПЛОМОЦЕНТРИЧНОЇ МОДЕЛІ ДО SKILLS-BASED ПІДХОДУ

У сучасних умовах вища освіта перебуває в стані глибокої трансформації. Традиційна дипломоцентрична модель, у межах якої головним результатом навчання вважався диплом як формальне підтвердження завершення освітньої програми, поступово втрачає свою достатність. Це пов'язано з прискоренням змін на ринку праці, швидким оновленням професійних вимог, розвитком цифрових технологій та зростанням запиту роботодавців на більш точне розуміння реальних компетентностей випускника. Сьогодні роботодавцю часто недостатньо інформації про спеціальність, рівень освіти чи факт завершення програми. Значно більшої ваги набувають підтверджені навички, практичний досвід, адаптивність, здатність до безперервного навчання, участь у проєктах і вміння застосовувати знання в реальних професійних ситуаціях. У зв'язку з цим університет уже не може залишатися виключно інституцією передачі знань і видачі дипломів. Нова роль університету полягає у формуванні, розвитку, верифікації та візуалізації компетентностей здобувача освіти. Університет поступово стає не лише освітнім простором, а й центром розвитку людського капіталу, кар'єрної навігації, мікронавчання, перекваліфікації та взаємодії з бізнесом. Такий підхід відкриває можливість переходу до skills-based моделі, у центрі якої перебуває не лише освітня програма, а й набір конкретних, видимих



і релевантних навичок, сформованих у процесі навчання. Особливого значення в цій трансформації набувають цифрові екосистеми, які дозволяють інтегрувати навчання, оцінювання, цифровий профіль здобувача, підтвердження навичок, сертифікацію, комунікацію з викладачами та роботодавцями, а також подальший вихід до стажувань і працевлаштування. Такий підхід забезпечує прозоріший зв'язок між освітою та ринком праці й підсилює практичну цінність університетської освіти.

Отже, трансформація ролі університету полягає не у відмові від диплома як освітнього результату, а в доповненні його більш гнучкою, точною та сучасною моделлю представлення компетентностей. Skills-based підхід і цифрові рішення формують нову інфраструктуру, у межах якої університет стає активним учасником розвитку людського капіталу, а не лише завершальним етапом формальної освіти.

УДК 159.923

Володимир БАГНЕНКО,

здобувач ступеня PhD,

Інституту психології імені Г.С.Костюка НАПН України

НАРАТИВ ЯК ПСИХОЛОГІЧНИЙ РЕСУРС ОСМИСЛЕННЯ СКЛАДНИХ ЖИТТЄВИХ ПОДІЙ У СУСПІЛЬСТВІ, ЩО ПЕРЕЖИВАЄ ВІЙНУ, А ТАКОЖ У ЧЛЕНІВ СІМЕЙ ВІЙСЬКОВИХ

Повномасштабна війна створює для суспільства ситуацію глибокої психологічної кризи. Значна частина населення стикається з травматичними подіями, втратами, невизначеністю майбутнього та порушенням звичних життєвих структур. Особливо інтенсивно ці процеси переживають члени сімей військовослужбовців, життя яких безпосередньо пов'язане з постійною загрозою, тривалим очікуванням, переживанням втрат та необхідністю адаптації до нових соціальних і психологічних умов.

У таких обставинах особливого значення набуває проблема осмислення складних життєвих подій. Психологічні дослідження показують, що людина не лише переживає травматичний досвід, але й намагається інтегрувати його у власну життєву історію. Одним із ключових механізмів такого осмислення виступає наратив - здатність людини структурувати свій досвід у формі історії.

Метою даних тез є аналіз ролі наративу як психологічного ресурсу осмислення складних життєвих подій у суспільстві, що переживає війну, а також у членів сімей військовослужбовців.

У сучасній психології наратив я розглядаю як спосіб організації життєвого досвіду у формі історій, через які людина інтерпретує події свого життя.



Джером Брунер підкреслював, що люди мислять не лише логічними категоріями, але й наративними структурами, які допомагають надавати подіям смисл.

Наратив дозволяє впорядковувати життєві події у часовій послідовності, встановлювати причинно-наслідкові зв'язки та формувати цілісне розуміння власного досвіду. У цьому сенсі життєва історія виступає важливим механізмом формування ідентичності особистості.

Згідно з підходом Д. МакАдамса, людина створює так звану «наративну ідентичність», яка є інтегрованою історією про те, ким вона є, звідки походить і куди рухається. У кризових ситуаціях, зокрема під час війни, ця історія часто порушується, що потребує її переосмислення та реконструкції.

Війна є важкою і тривалою подією, яка різко порушує зрозумілий перебіг життя. Травматичні події, втрати, вимушене переселення, тривала невизначеність та загроза життю створюють ситуацію, у якій попередні життєві сценарії втрачають свою стабільність.

Для членів сімей військовослужбовців ця ситуація має особливу специфіку. Вони переживають постійне очікування, тривогу за близьку людину, зміну сімейних ролей та необхідність адаптації до нових життєвих умов. Часто виникають переживання невизначеної втрати, коли близька людина фізично відсутня або перебуває у небезпечних умовах.

У таких обставинах порушується цілісність життєвого наративу. Людина може втрачати відчуття передбачуваності життя, що супроводжується переживанням хаосу, безсилля та втрати сенсу [1, с. 112].

Наратив як ресурс психологічного осмислення. Одним із важливих механізмів подолання таких кризових станів є наративне осмислення досвіду. Через розповідь про події людина поступово структурує пережите, надає йому значення та інтегрує його у власну життєву історію.

Наратив виконує кілька важливих психологічних функцій.

По-перше, він сприяє впорядкуванню досвіду. Коли людина розповідає про події, вона встановлює між ними причинно-наслідкові зв'язки, що зменшує відчуття хаотичності пережитого.

По-друге, наратив сприяє емоційній регуляції. Вербалізація переживань допомагає людині усвідомлювати власні емоції та знижує інтенсивність внутрішньої напруги.

По-третє, наратив дозволяє знаходити нові смисли у складних подіях. Людина може інтерпретувати пережитий досвід як джерело особистісного зростання, сили або переоцінки життєвих цінностей.

По-четверте, створення життєвої історії сприяє відновленню почуття ідентичності. Через наратив людина формує відповідь на питання «хто я» у нових життєвих умовах.

Наративна реконструкція означає процес переосмислення досвіду через



створення нових історій про події, які відбулися. У психології та соціальних науках підкреслюється, що люди і спільноти осмислюють реальність через наративи - структуровані розповіді, які пояснюють, що сталося, чому це сталося і яке значення це має [5, с.74].

Коли суспільство переживає війну, катастрофу або іншу масштабну кризу, попередні наративи про стабільність, безпеку і майбутнє часто руйнуються. У таких умовах виникає потреба у створенні нових інтерпретацій подій, які допомагають інтегрувати травматичний досвід у колективну історію.

Відновлення смислів. Травматичні події часто руйнують базові уявлення людей про світ. Люди можуть втрачати відчуття передбачуваності, справедливості і контролю над життям.

Наративна реконструкція допомагає відновлювати смисли, оскільки дозволяє пояснити події у більш широкому контексті. Через наративи суспільство формує відповіді на фундаментальні питання:

- що сталося;
- чому це сталося;
- яке значення мають ці події для майбутнього.

Таке осмислення зменшує відчуття хаосу і допомагає людям краще інтегрувати пережитий досвід.

Відновлення колективної ідентичності. Соціальні кризи часто ставлять під сумнів колективну ідентичність суспільства. Війна може змінювати уявлення людей про свою країну, культуру і спільні цінності. І це нормальна складова будь-якої соціальної кризи.

Наративна реконструкція сприяє формуванню нових колективних історій, які визначають, ким є суспільство після пережитих подій. У цих наративах можуть підкреслюватися такі теми, як витривалість, солідарність, взаємна підтримка і здатність до відновлення.

Формування колективної пам'яті. Важливою функцією наративної реконструкції є створення колективної пам'яті. Через історії, свідчення, літературу, мистецтво і публічні дискусії суспільство формує спільне розуміння подій минулого.

Цей процес допомагає інтегрувати травматичний досвід у культурну пам'ять і запобігає його витісненню або запереченню.

Зниження соціальної фрагментації. Травматичні події можуть викликати поляризацію і соціальні конфлікти. Різні групи населення можуть мати різні інтерпретації подій [5, с. 79].

Наративна реконструкція створює простір для діалогу і обміну досвідом. Коли різні голоси включаються у спільну історію, це сприяє взаємному розумінню і зменшує соціальну фрагментацію.

Психологічна інтеграція травматичного досвіду. На рівні окремих людей наративна реконструкція допомагає інтегрувати травматичні спогади у життєву



історію. У дослідженнях показано, що вербалізація і структуроване осмислення травматичного досвіду сприяють зниженню симптомів психологічного стресу.

Коли індивідуальні історії стають частиною ширших суспільних наративів, люди отримують відчуття, що їхній досвід має значення і визнається іншими.

Побудова бачення майбутнього. Ще однією важливою функцією наративної реконструкції є формування уявлення про майбутнє. Після кризових подій суспільство потребує нових історій, які описують можливі шляхи розвитку.

Такі наративи можуть включати ідеї відновлення, розвитку і спільної відповідальності за майбутнє.

Наративні процеси у сім'ях військовослужбовців. У сім'ях військових наратив виконує не лише індивідуальну, але й сімейну функцію. Члени сім'ї спільно конструюють історію пережитих подій, що допомагає підтримувати відчуття єдності та взаємної підтримки.

Сімейні розповіді про службу, труднощі та подолання можуть формувати колективний наратив, який надає досвіду значення та допомагає інтегрувати його у сімейну історію.

Водночас важливо враховувати, що наративи можуть бути як ресурсними, так і травматичними. Якщо життєва історія будується навколо теми безсилля, втрати або безнадії, це може підтримувати психологічну дезадаптацію. Натомість формування наративів, які включають досвід витривалості, підтримки та солідарності, сприяє підвищенню психологічної стійкості.

Практичне значення наративного підходу. Ми відмічаємо те, що наративний підхід активно використовується у психологічній допомозі людям, які пережили травматичні події. У психотерапевтичній практиці створюється простір, у якому людина може розповісти свою історію, поступово переосмислюючи пережитий досвід.

У роботі з членами сімей військовослужбовців важливими є такі форми наративної роботи, як ведення щоденників, групові обговорення, наративні інтерв'ю та створення життєвих історій.

Ці практики сприяють усвідомленню переживань, відновленню відчуття контролю над власним життям і формуванню більш інтегрованого образу життєвого досвіду.

Важливо відмітити, що чим більше людина, що пережила травматичний досвід може осмислити за допомогою наративного підходу цей досвід - тим більше вона може опрацювати цей наративний досвід [8, с.41].

Можемо відмітити, що у суспільстві, що переживає війну, наратив виступає важливим психологічним ресурсом осмислення складних життєвих подій. Через створення життєвих історій людина впорядковує пережитий досвід, регулює емоційні стани та відновлює цілісність власної ідентичності.

Для членів сімей військовослужбовців наративні процеси мають особливе



значення, оскільки допомагають інтегрувати досвід війни у сімейну та особисту історію. Використання наративного підходу у психологічній допомозі справді сприяє підвищенню психологічної стійкості та підтримувати процес осмислення складних життєвих обставин в тих процесах, які вони проходять.

ЛІТЕРАТУРА

1. Аврамчук О. Клініко-психологічні аспекти переживання втрати та діагностики ускладненого горювання. *Problems of modern psychology*. 2019. Вип. 45. С. 11-39. DOI 10.32626/2227-6246. 2019-45.11-39. URL: https://www.researchgate.net/publication/334134527_Clinical_and_Psychological_Aspects_of_the_Bereavement_and_Diagnostic_of_Complicated_Grief (дата звернення: 17.11.2023).
2. Войтович М.В. Психологічні особливості горювання. Актуальні проблеми психології. Серія «Психофізіологія. Психологія праці. Експериментальна психологія». 2019. № 19 (5). С. 10-23. URL: https://lib.iitta.gov.ua/721340/1/Voitovich_M_V_2019_Psychological_features_of_the_grief_proc-1-14.pdf (дата звернення: 21.11.2023).
3. Медведєва О.В. Психологічні особливості переживання горя під час воєнних дій. Підготовка правоохоронців в системі МВС України в умовах воєнного стану. 2022. С. 205-207. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/76e1c60c1411-49b3-a2b4-1cc2fb1e6549/content> (дата звернення: 18.11.2023).
4. Абрам'ян Н. Д., Муранова Н. П., Ягодзінський С. М. Індивідуальні психологічні чинники сприйняття травматичних подій - стаття у Віснику післядипломної освіти. Серія «Соціальні та поведінкові науки» (2022).
5. Титаренко Т. М. Посттравматичне життєтворення: способи досягнення психологічного благополуччя (монографія, 2020).
6. Овчаренко О. Ю. (уклад.) Психологія стресу та стресових розладів (навчальний посібник, 2023).
7. Збірник «Психологія переживання подій» (напрямок загальної психології переживань).
8. Довгань Е. Р. Особливості переживання травматичного стресу (наукова робота, 2025).

УДК 37.048.4:331.5:330.3

Роман БАЗАКА,

кандидат наук із соціальних комунікацій, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та інформаційних технологій, Херсонський державний аграрно-економічний університет



ПРОФОРІЄНТАЦІЯ ШКОЛЯРІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ У СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ

В умовах трансформації ринку праці, цифровізації економіки та зростання ролі знань і компетентностей людський капітал стає ключовим ресурсом розвитку суспільства. Водночас спостерігається дисбаланс між потребами ринку праці та професійними орієнтаціями молоді, що зумовлює необхідність удосконалення системи профорієнтації школярів як інструменту ефективного управління людським капіталом.

Людський капітал ми розглядаємо як сукупність знань, навичок, компетентностей, мотивації та здоров'я, що визначають продуктивність праці та конкурентоспроможність особистості й держави.

Профорієнтація виступає важливим управлінським інструментом у системі формування та розвитку людського капіталу. Вона є невіддільною частиною цієї системи, оскільки сприяє ранньому виявленню здібностей, інтересів і нахилів учнів, що дозволяє більш цілеспрямовано спрямовувати їхній освітній і професійний розвиток. Крім того, профорієнтація забезпечує узгодження індивідуальних освітніх траєкторій із актуальними потребами ринку праці та економіки загалом, що підвищує ефективність підготовки майбутніх фахівців. Водночас вона допомагає знижувати ризики неефективних освітніх інвестицій, оскільки сприяє більш обґрунтованому вибору професійного шляху та запобігає помилковим рішенням у сфері освіти й кар'єри. «Професійне самовизначення особистості – головна мета професійної орієнтації. Це поняття розуміє під собою вдалий вибір професії з урахуванням професійних особливостей особистості та їх відповідності до вимог обраної професії» [2, с. 67].

Серед актуальних сучасних викликів профорієнтації: швидка зміна професій та поява нових спеціальностей; невідповідність між освітніми програмами та запитамі роботодавців; недостатній рівень інтеграції школи, бізнесу та держави; низька обізнаність учнів щодо реальних умов праці.

Серед інноваційних підходів до профорієнтації доцільно виокремити: впровадження компетентнісного підходу в освіті; використання цифрових платформ і тестування здібностей; розвиток дуальної освіти та партнерства з роботодавцями; кар'єрне консультування і наставництво.

Компетентнісний підхід орієнтує освіту на формування практичних умінь, необхідних для професійної діяльності. Цифрові інструменти дозволяють індивідуалізувати процес профорієнтації та підвищити точність оцінки здібностей і інтересів. Дуальна освіта забезпечує поєднання теорії з практикою, а співпраця з роботодавцями сприяє відповідності підготовки потребам ринку праці. Кар'єрне консультування та наставництво підтримують особистість у процесі професійного самовизначення. Таким чином, зазначені



підходи підвищують ефективність профорієнтаційної роботи та сприяють формуванню конкурентоспроможного людського капіталу. Метод Тіні (shadowing) – спостереження за професіоналами під час їхньої щоденної роботи. Цей метод дає можливість школярам побачити реальні повсякденні задачі, ритм роботи та атмосфера професії, яку вони розглядають для себе [3].

Економічний ефект профорієнтації проявляється у підвищенні загальної ефективності функціонування економіки та раціональнішому використанні людських ресурсів. Зокрема, ефективно організована профорієнтаційна діяльність сприяє зростанню продуктивності праці, оскільки люди обирають професії відповідно до своїх здібностей і схильностей. Водночас вона допомагає скоротити рівень безробіття серед молоді завдяки кращій відповідності між підготовкою випускників і потребами ринку праці. Крім того, профорієнтація дозволяє оптимізувати витрати на освіту, зменшуючи кількість випадків зміни спеціальності або незавершеного навчання.

Показовим прикладом економічного зростання через розвиток профорієнтації у шкільній освіті є Сполучені Штати Америки. У цій країні під координацією Міністерства праці функціонують спеціалізовані центри професійної орієнтації та відбору, які допомагають підліткам визначитися з майбутньою професією. Результати їхньої діяльності є доволі відчутними: частка студентів, які змінюють обрану професію, скоротилася з 30–40 % до 5–8 %, рівень виробничого травматизму, пов'язаного з людським фактором, зменшився на 70 %, а ефективність управлінських процесів зросла на 10–25 %. Отже, інвестиції держави у профорієнтацію не лише виправдовують себе, а й забезпечують суттєву економію ресурсів у довгостроковій перспективі [цит.

за 2, с. 68]. У ширшому вимірі вона також виступає чинником інноваційного розвитку економіки, оскільки сприяє формуванню кадрового потенціалу, здатного генерувати та впроваджувати нові ідеї та технології.

Профорієнтація школярів є стратегічно важливим інструментом управління людським капіталом, який забезпечує формування якісного трудового потенціалу держави. Її модернізація має базуватися на інтеграції освіти, бізнесу та державної політики, а також на впровадженні інноваційних підходів до розвитку особистості.

ЛІТЕРАТУРА

1. Всеукраїнський проєкт з профорієнтації та побудови кар'єри HryouTest – онлайн-тестування та ігрові ресурси : сайт. – Режим доступу: <https://hryoutest.in.ua/> (дата звернення: 18.03.2026).

2. Могильна Ю. Стан професійної орієнтації школярів в сучасній українській школі / Ю. Могильна // Новий Колегіум. – 2021. – № 1 (103). – С. 67–70.



3. Практичні інструменти профорієнтації: жива бібліотека, метод Тіні та кар'єрне планування // Громадська організація «Будуємо Україну Разом» : сайт. – Режим доступу: <https://www.bur.org.ua/praktychni-instrumenty-proforiyentacziyi-zhyva-biblioteka-metod-tini-ta-karyerne-planuvannya/> (дата звернення: 18.03.2026).

4. Шиян Д. В., Севрюкова Є. О. Рівень освіти як фактор формування людського капіталу в Україні // Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали – Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. – С. 23–27. -Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27116> (дата звернення: 18.03.2026)

УДК 37.011:331.101.262:005.322

Михайло БОЙЧЕНКО,
*доктор філософських наук, професор,
професор кафедри теоретичної і практичної філософії
Київського національного університету
імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна*

ФІЛОСОФІЯ ОСВІТИ ЯК ФАСИЛІТАТОР РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ: ЛІДЕРСТВО ЧЕРЕЗ ЦІННОСТІ

Лідерство є ключовим елементом у творенні нового. Це справедливо для будь-якої сфери, але перш за все для сфери розвитку людського капіталу.

Адже якщо вплив людини на довкілля все ще є доволі обмеженим, то щодо самого себе людство опановує все нові виміри удосконалень. Адже попри ілюзії всевладності людства у впливі на довкілля, у взаємодії природи і людства переважає більше антропогенний тиск на природу, який має численні згубні наслідки для неї, з одного боку, і наростання стихійних лих і природних катастроф як відповідь природи на той дисбаланс, який грубо вчиняє людство у своїх стосунках із довкіллям. Хоча вплив людини на саму себе також не є безмежним, однак завдяки культурі і освіті, відкриті значно ширші, а головне – конструктивні і добрі за наслідками можливості для активного втручання людини у природний перебіг еволюції людства. Деякі дослідники навіть вважають таке масштабне втручання людини у перебіг еволюційних змін власного виду частиною самої еволюції природи, і в усякому разі впевнені, що специфікою еволюції людини є все більше залучення антропогенних чинників у цю еволюцію: людство трансформує себе більше і швидше, аніж будь-який інший біологічний вид. Створили навіть окремий напрям досліджень – «трансгуманізм», і запропонували спеціальний термін для того етапу еволюції людства, коли вона явно виходить за межі традиційних уявлень про еволюцію –



«постлюдство» [1]. Чи на добре буде такий вихід за межі, чи ні – невідомо. Потрібні щонайменше століття, аби оцінити усі віддалені і побічні наслідки подібних втручань з погляду еволюції. Втім, у тому що стосується розвитку людського капіталу, можна бути впевненими у перевагах його позитивних результатів.

Головним напрямом нарощування людського капіталу є освіта. Адже піклування про власне здоров'я та сприятливе довкілля, які також входять до умов розвитку людського капіталу мають свої природні обмеження і після досягнення певного оптимуму для кожної людини постає завдання не так нарощувати ці умови, як піклуватися про їхнє збалансоване збереження [3]. Тоді як у випадку освіти, резерв її розширення, поглиблення і урізноманітнення є практично невичерпним: жодна людина не може реалізувати усі можливості розвитку людського капіталу через освіту, які постають перед нею завдяки суспільству, у якому вона живе. Тому ключовим завданням постає вибір індивідуального освітнього маршруту, який якнайкраще відобразить як об'єктивні потреби, так і суб'єктивні прагнення людини, як її наявний потенціал, так і можливості його збільшити. Це, значною мірою, питання вибору оптимальних шляхів саморозвитку, а отже ця ситуація, у якій людина має передусім з'ясувати власні цінності, які лежать в основі її вибору кожного разу.

Як прояснити власні цінності, відібрати бажані цілі і стримати шкідливі схильності – усе це має бути предметом свідомого ставлення людини до власної долі. Це – шлях філософа. А спрямований на завдання оптимізації власної освіти, цей шлях конкретизується як філософія освіти. Саме філософія освіти допомагає відчувати, у чому полягає власна гідність людини і як її краще зміцнити і розвинути. Філософія освіти допомагає розставити пріоритети і обрати черговість виконання завдань. Але головне – філософія освіти допомагає людині розкрити власне єство, тобто те, до чого людина природно схиляється і що їй вдається краще – а це далеко не завжди одне й те ж. Таким чином, філософія освіти допомагає людині передусім встановити дружній і чутливий діалог із самою собою. Саме у цьому сенсі філософія постає фасилітатором, тобто полегшує комунікацію, спілкування. Адже людина, яка живе у мирі з собою, не картає себе даремно, не вимагає від себе неможливого і водночас наполягає на досягненні того, що людині справді під силу – саме така людина не лише досягне особистого успіху в житті і в бізнесі, але й зуміє при цьому увійти в успішне спілкування з оточуючими, налагодить конструктивну і взаємно вигідну комунікацію, а отже й забезпечить собі стабільне і захищене від неприємних несподіванок зростання.

Коли згадують лідерство, то саме філософія передусім спрямовує до здорового лідерства, тобто досягнення такої життєвої позиції, яка приваблює оточуючих і спонукає їх до наслідування тому, хто демонструє не лише



спокійну впевненість у своєму життєвому виборі, але й явний життєвий успіх. Такий успіх працює краще за будь-яку рекламу чи примус до покори – саме успіх веде за собою людей. Той, хто зумів вдало розвинути власний людський капітал, слугує зразком для наслідування і є природним лідером. Таке лідерство досягається без додаткових зусиль, адже за цим лідером інші йдуть без додаткових пояснень і спонукань. Це лідерство вдалих справ і правильного життєвого вибору.

З античних часів таке лідерство розкривала філософія. І до сьогодні мають сили поради Сенеки, Епіктета, Марка Аврелія, які у різних життєвих ситуаціях, інколи доволі непростих, зуміли зробити вдалий вибір – і допомогла їм у цьому філософія.

ЛІТЕРАТУРА

1. Епіктет. *Розмови. Енхейридїон і фрагменти*. Пер. з грецької О. Омецінського. Харків: Верба, 2026. 432 с.
2. Хейлз К. *Як ми стали постлюдством. Віртуальні тіла в кібернетиці, літературі та інформатиці*. Пер. з англ. Є. Т. Марічева. Ніка-Центр, 2013. 430 с.
3. Zinchenko V., Boichenko M. Buddhist economics as a return to a rational model of economic management. *The Journal of Philosophical Economics: Reflections on Economic and Social Issues*, 2022. XV(1), Pp. 227 -244. <https://doi.org/10.46298/jpe.10032>

УДК 005.32:316.7:008

Лариса БУТКО,
кандидат філологічних наук, доцент,
доцент кафедри гуманітарних наук, культури і мистецтва,
Кременчуцький національний університет
імені Михайла Остроградського
м. Кременчук
Світлана ФЕДОРЕНКО,
кандидат історичних наук, доцент,
доцент кафедри гуманітарних наук, культури і мистецтва,
Кременчуцький національний університет
імені Михайла Остроградського
м. Кременчук



ЛІДЕРСТВО ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ЧИННИК РОЗВИТКУ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

У сучасних умовах трансформації суспільства соціокультурні організації відіграють важливу роль у збереженні культурної спадщини, розвитку громадянського суспільства та формуванні ціннісних орієнтирів. Водночас ефективність їх функціонування значною мірою залежить від якості управління, ключовим елементом якого є лідерство. У наукових дослідженнях підкреслюється, що лідерство є визначальним чинником забезпечення результативності організації та досягнення її стратегічних цілей [1]. Це зумовлює необхідність глибокого аналізу ролі лідерства саме у соціокультурній сфері, яка характеризується складністю, багатовимірністю та високою залежністю від соціальних і культурних контекстів.

Лідерство є складним міждисциплінарним феноменом. Сучасні наукові підходи розглядають його як процес впливу на групу з метою досягнення спільних цілей. При цьому важливим є поєднання особистісних якостей лідера та соціокультурного контексту, у якому він функціонує.

Лідерство формується під впливом цінностей, норм і традицій соціального середовища, а також індивідуальних психологічних характеристик особистості [2]. Це особливо актуально для соціокультурних організацій, де діяльність безпосередньо пов'язана з культурними смислами та соціальними взаємодіями.

Сучасні теорії лідерства акцентують увагу на здатності лідера надихати, формувати бачення розвитку та сприяти самореалізації членів організації. У цьому контексті лідер виступає не лише менеджером, а й носієм цінностей і агентом змін.

Соціокультурні організації мають специфічні особливості: вони орієнтовані не лише на економічну ефективність, а й на соціальний вплив, культурний розвиток та формування громадянської свідомості. У таких умовах роль лідера значно розширюється.

Наукові дослідження доводять, що ефективне лідерство забезпечує узгодженість управлінських процесів, підвищує мотивацію персоналу та сприяє досягненню стратегічних цілей організації [1]. Водночас відсутність сильного лідерства може призвести до дезорганізації, зниження ефективності та втрати довіри з боку аудиторії.

Особливу роль відіграє взаємозв'язок лідерства та організаційної культури. Різні моделі лідерства впливають на формування корпоративної культури, що, у свою чергу, визначає поведінку працівників і загальну ефективність діяльності. Для соціокультурних організацій це означає необхідність гармонійного поєднання управлінських стратегій із культурними цінностями.



У сучасному менеджменті лідерство розглядається як стратегічний ресурс розвитку організації. Це особливо важливо для соціокультурних інституцій, які функціонують у динамічному середовищі та стикаються з викликами глобалізації, цифровізації та зміни культурних парадигм.

Лідер у такій організації має виконувати низку стратегічних функцій: формування довгострокового бачення розвитку, управління змінами, мобілізація ресурсів і команди, забезпечення адаптації до зовнішніх викликів.

Особливістю соціокультурних організацій є їх тісний зв'язок із суспільством та культурним середовищем. У цьому контексті лідерство набуває додаткових вимірів, пов'язаних із соціальною відповідальністю та моральними орієнтирами.

Розвиток соціокультурного середовища значною мірою залежить від усвідомлення лідером своєї відповідальності та здатності реагувати на потреби суспільства. Лідер є посередником між організацією та громадськістю, формуючи довіру та забезпечуючи ефективну комунікацію.

Крім того, важливим є врахування міжкультурних аспектів лідерства, оскільки сучасні соціокультурні організації часто функціонують у глобалізованому середовищі. Це вимагає від лідера високого рівня культурної компетентності та адаптивності.

Саме поєднання індивідуальних і соціальних факторів формує ефективну модель лідерства, яка сприяє розвитку організації [2, с. 29]. У соціокультурній сфері особливо важливими є ціннісна орієнтація та здатність до натхнення, оскільки діяльність таких організацій базується на ідеях і смислах.

Серед основних викликів, з якими стикаються лідери соціокультурних організацій, можна виділити нестабільність зовнішнього середовища, обмеженість ресурсів, необхідність цифрової трансформації та зростання вимог до прозорості та соціальної відповідальності.

У цих умовах ефективно лідерство передбачає здатність до швидкого прийняття рішень, гнучкість та орієнтацію на інновації. Важливим також є розвиток партисипативних моделей управління, що передбачають залучення працівників до процесу прийняття рішень.

Подальший розвиток соціокультурних організацій значною мірою залежить від удосконалення моделей лідерства. Серед перспективних напрямів можна виокремити розвиток трансформаційного та адаптивного лідерства, інтеграцію цифрових технологій у управлінські процеси, підвищення рівня професійної підготовки керівників та формування етичних стандартів лідерської діяльності.

У майбутньому роль лідера у соціокультурних організаціях буде лише зростати, оскільки саме він забезпечує стратегічний розвиток, інноваційність та соціальну значущість діяльності.



Отже, лідерство є ключовим стратегічним чинником розвитку соціокультурних організацій, що визначає їх ефективність, конкурентоспроможність та здатність до адаптації в умовах змін. Воно поєднує управлінські, соціальні та культурні аспекти, забезпечуючи реалізацію стратегічних цілей і формування позитивного соціального впливу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Буняк Н. Лідерство в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-92>.
2. Ковальчук З. Я. Лідерство через призму психологічних аспектів соціокультурного середовища. *Науковий вісник ЛьвДУВС*. 2024. № 1. С. 27–32. DOI <https://doi.org/10.32782/2311-8458/2024-1-4>

УДК 159.944.4:364.272(477.72)

Інна ВАРНАВСЬКА,
кандидат педагогічних наук, доцент,
Херсонський державний аграрно-економічний університет,
м. Херсон, Україна

ЕМОЦІЙНЕ ВИГОРАННЯ ЖИТЕЛІВ ХЕРСОНА В УМОВАХ ТРИВАЛОЇ ВОЄННОЇ АГРЕСІЇ: ВИКЛИКИ ТА МЕХАНІЗМИ АДАПТАЦІЇ

Сучасний Херсон – унікальний і водночас трагічний кейс для психологічної науки. Місто, що пройшло через досвід окупації, радості звільнення та наступні роки безперервних масованих обстрілів, сформувало у своїх жителів особливий тип психоемоційного стану. Емоційне вигорання тут виходить за межі професійного контексту, перетворюючись на «вигорання життєвого циклу». Це стан тотального виснаження внутрішніх ресурсів, спровокований неможливістю прогнозувати майбутнє навіть на кілька годин вперед. Актуальність дослідження зумовлена тим, що без системної психологічної реабілітації відновлення соціально-економічного потенціалу деокупованих територій є неможливим, оскільки саме людина є головним суб'єктом відбудови.

Феномен вигорання у херсонців має багатопланову структуру, де кожен фактор посилює дію іншого. Для наочності класифікуємо ці чинники в таблиці 1.

Таблиця 1.

Класифікація стрес-факторів жителів прифронтового міста

Категорія чинників	Опис впливу на психіку	Приклад прояву
Безпекові	Постійний моніторинг небезпеки виснажує нервову систему.	Реакція на звук будь-якого мотору як на вихід артилерії.
Побутові	Відсутність базового комфорту накопичує втому.	Життя без стабільного світла, води та опалення взимку.
Соціально-демографічні	Руйнування звичних зв'язків та «пустельність» міста.	Відчуття покинутості через виїзд друзів та закриття закладів.
Економічні	Фінансова безвихідь на фоні ризику втрати житла.	Необхідність працювати під обстрілами за мінімальну зарплату.

Трансформація психологічного стану жителів відбувається динамічно. Якщо у мирний час вигорання може тривати роками, то в умовах прифронтового міста стадії змінюються протягом місяців:

- Стадія мобілізації (ейфорія звільнення): короткочасний підйом після деокупації. Люди ігнорують небезпеку, відчують єдність. Наприклад, активне волонтерство під обстрілами без відпочинку.

- Стадія резистентності (адаптивне звикання): психіка намагається «нормалізувати» жах. З'являється фаталізм («чому бути, того не минути»), чорний гумор, знижується чутливість до сигналів тривоги.

- Стадія виснаження (декомпенсація): організм вичерпує запаси. З'являється апатія, погіршуються когнітивні функції. Люди починають уникати спілкування, відчують постійну провину або гнів.

Людський капітал – це не лише сукупність знань, а насамперед ментальне здоров'я, що дозволяє ці знання реалізувати. Для Херсона ігнорування проблеми вигорання загрожує таким наслідками: зниження працездатності – фахівці критичної інфраструктури, лікарі та освітяни через втому припускаються помилок, що в умовах війни може бути фатальним. А також соціальна дезорганізація: вигорання веде до зростання побутової агресії та конфліктів усередині громади. Необхідно враховувати і «вторинну депопуляцію»: люди часто приймають рішення про евакуацію не через безпосередню загрозу обстрілу, а через відчуття «вигорання душі», коли місто перестає асоціюватися з домівкою і стає лише джерелом болю.

Для збереження людського ресурсу Херсонщини необхідний перехід від пасивного очікування до активного формування життестійкості (табл.2.).

Таблиця 2.

Інструмент	Механізм реалізації	Очікуваний результат
«Простори стійкості»	Центри з автономним живленням, де проводяться групові зустрічі.	Подолання ізоляції, соціалізація.
Психологічна декомпресія	Короткострокові виїзди (на 3–5 днів) у безпечні регіони для перезавантаження.	Зниження рівня кортизолу, відновлення сну.
Кризова освіта	Тренінги з технік заземлення та допомоги при панічних атаках.	Підвищення індивідуальної стресостійкості.

Емоційне вигорання жителів Херсона – це не лише індивідуальна психологічна проблема, а виклик національній безпеці та майбутньому регіону. Пріоритетом державної та місцевої політики має стати не лише фізичне відновлення інфраструктури, а й «ремонт» людських ресурсів. Створення системи багаторівневої психологічної підтримки дозволить трансформувати травму війни у досвід посттравматичного зростання, забезпечуючи життєздатність Херсона як форпосту України.

ЛІТЕРАТУРА

1. Варнавська І.В. (2024) Вибір методів та інструментів для діагностики емоційного вигорання. *Перспективи та інновації науки (Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина»)* № 11(45). С. 1214-1223.
2. Денищук, І. П. (2023). Попередження емоційного вигорання та підвищення стресостійкості педагогів під час війни. *Імідж сучасного педагога*, (3 (210)), С. 89-95.
3. Чаплінська М. В. (2024). Дослідження емоційного вигорання серед жителів деокупованих територій Миколаївщини: кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр»: спец. 053 «Психологія» / М.В. Чаплінська ; ЧНУ ім. Петра Могили. Миколаїв. 103 с.

УДК 331.108:159.9.07

Михайло ВЕРЕСКУН,
доктор економічних наук, професор,
директор навчально-наукового інституту сучасних технологій
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро
Олександр ІСАЄВ,
аспірант
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро

КОУЧИНГ ЯК ІННОВАЦІЙНА ТЕХНОЛОГІЯ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ УКРАЇНИ

Сучасний етап розвитку України характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими наслідками війни, структурними змінами економіки та необхідністю швидкої адаптації до нових глобальних викликів. У цих умовах ключовим ресурсом відновлення та розвитку стає людський капітал.

Разом із тим, існує суттєвий розрив між вимогами сучасного ринку праці та реальним рівнем підготовки фахівців. Традиційна система освіти переважно орієнтована на передачу знань, тоді як сучасна економіка потребує фахівців, здатних до самостійного мислення, відповідального прийняття рішень, адаптивності та ефективної взаємодії.

Управлінська практика також демонструє, що значна частина проблем у діяльності організацій пов'язана не з браком знань, а з обмеженнями мислення, низьким рівнем відповідальності та невмінням приймати рішення в умовах невизначеності.

Таким чином, формується системна суперечність: організації потребують працівників, здатних діяти автономно, приймати рішення та нести відповідальність, тоді як існуючі підходи до підготовки і розвитку персоналу продовжують відтворювати залежність від зовнішнього управління. Саме ця суперечність визначає необхідність пошуку принципово нових технологій розвитку людського капіталу.

Це актуалізує пошук нових підходів до розвитку людини, серед яких особливе місце займає коучинг, як технологія розкриття потенціалу особистості.

Проблематика розвитку людського капіталу є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у її розвиток зробили Г. Беккер, Т. Шульц, які розглядали людський капітал як ключовий фактор економічного зростання [1;2].

Питання розвитку персоналу та підвищення ефективності управління розкриваються у працях сучасних дослідників менеджменту та організаційної поведінки [3;4]. Водночас, зростає інтерес до коучингу як інструменту розвитку особистості та підвищення результативності діяльності [5].

Серед зарубіжних авторів, які досліджують коучинг, варто відзначити підходи, що розглядають його як процес розвитку через усвідомлення, постановку цілей та відповідальність за їх досягнення [6-9].

Вітчизняні дослідження підтверджують актуальність цих підходів у контексті трансформації української економіки. Зокрема, у роботах Варіної, Ковальнової та Гузь коучинг розглядається як інноваційна технологія управління



людськими ресурсами, що сприяє розвитку управлінського потенціалу та самореалізації працівників [10]. Подальші дослідження (Лепейко та ін) демонструють, що коучинг позитивно впливає на мотивацію персоналу, ефективність командної взаємодії та конкурентоспроможність підприємств [11]. Водночас у роботах Калініна підкреслюється значення коучингових підходів для формування стійких і адаптивних команд в умовах невизначеності [12]. Результати останніх досліджень також свідчать про поступове формування коучингової культури в українських організаціях, що підтверджує зростаючу роль коучингу як інструменту розвитку людського капіталу [13].

Разом із тим, у науковій літературі недостатньо розкрито питання системної інтеграції коучингу в процес розвитку людського капіталу в умовах трансформаційної економіки, що визначає актуальність даного дослідження.

Метою дослідження є обґрунтування коучингу як інноваційної технології розвитку людського капіталу та визначення напрямів його застосування в умовах повоєнної трансформації України.

Традиційні підходи до розвитку людського капіталу базуються на передачі знань та формуванні професійних навичок. Вони реалізуються через систему освіти, тренінги та наставництво.

Однак такі підходи мають низку обмежень:

- орієнтація на відтворення знань, а не на розвиток мислення;
- недостатній рівень формування відповідальності;
- залежність від зовнішнього джерела знань (викладача, тренера);
- низька ефективність у формуванні навичок прийняття рішень в умовах невизначеності.

У результаті формується фахівець, який володіє знаннями, але не завжди здатний ефективно застосовувати їх у реальних умовах.

Коучинг є сучасною технологією розвитку, що базується на принципі розкриття внутрішнього потенціалу людини. На відміну від традиційного навчання, коучинг не передбачає передачу готових рішень, а спрямований на стимулювання самостійного мислення.

Ключові принципи коучингу включають:

- відповідальність особистості за власні рішення;
- використання запитань як основного інструменту впливу;
- орієнтацію на результат і розвиток;
- партнерську взаємодію між коучем і клієнтом.

У процесі коучингу відбувається не лише вирішення конкретних завдань, а й формування нових моделей мислення, що забезпечують довгостроковий розвиток особистості.

Застосування коучингу у розвитку людського капіталу дозволяє формувати ключові компетентності сучасного фахівця:

- здатність до самостійного прийняття рішень;



- критичне та системне мислення;
- відповідальність за результати діяльності;
- адаптивність до змін;
- ефективна комунікація.

На відміну від традиційних підходів, коучинг сприяє переходу від зовнішнього контролю до внутрішньої мотивації, що є критично важливим у сучасних умовах.

В умовах повоєнної відбудови Україна потребує нової якості людського капіталу. Основними вимогами до фахівців стають здатність діяти в умовах невизначеності, швидко адаптуватися до змін та приймати ефективні рішення. Результати проведених нами досліджень серед наших клієнтів, а також серед учнів Школи коучингу Олександра Ісаєва [14], свідчать, що основними результатами використання коучингу і коучингових підходів в управлінні є наступні:

- прискорення розвитку управлінських компетентностей;
- формування лідерства;
- підвищення ефективності бізнесу;
- розвитку підприємницького мислення у найманих працівників.

Інтеграція коучингу в практику управління сприяє формуванню нового типу фахівця — активного, відповідального, здатного до саморозвитку.

Результати проведених досліджень дозволили сформулювати наступні висновки:

1. Сучасні виклики вимагають переосмислення підходів до розвитку людського капіталу.
2. Традиційні освітні та управлінські практики мають обмежену ефективність у формуванні ключових компетентностей сучасного фахівця.
3. Коучинг виступає інноваційною технологією розвитку, що забезпечує формування відповідальності, мислення та здатності до прийняття рішень.
4. Інтеграція коучингових підходів в систему управління є перспективним напрямом розвитку людського капіталу в Україні.
5. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку моделей впровадження коучингу в освітні та організаційні системи.

ЛІТЕРАТУРА

1. Becker G. S. Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. – 3rd ed. – Chicago : University of Chicago Press, 1993. – 390 p.
2. Schultz T. W. Investment in human capital // *The American Economic Review*. – 1961. – Vol. 51, No. 1. – P. 1–17.

3. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Skills outlook 2019: Thriving in a digital world. – Paris : OECD Publishing, 2019. – 330 p.
4. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). OECD skills outlook 2021: Learning for life. – Paris : OECD Publishing, 2021. – 140 p.
5. Ellinger A. D., Ellinger A. E., Keller S. B. Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance // *Human Resource Development Quarterly*. – 2003. – Vol. 14, No. 4. – P. 435–458.
6. Gallwey T. W. The inner game of tennis: The classic guide to the mental side of peak performance. – New York : Random House, 2000. – 160 p.
7. Grant A. M. The impact of life coaching on goal attainment, metacognition and mental health // *Social Behavior and Personality*. – 2003. – Vol. 31, No. 3. – P. 253–264.
8. Jones R. J., Woods S. A., Guillaume Y. R. F. The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. – 2016. – Vol. 89, No. 2. – P. 249–277.
9. Whitmore J. Coaching for performance: Growing human potential and purpose. – 4th ed. – London : Nicholas Brealey Publishing, 2009. – 240 p.
10. Варіна Г. Б., Ковальова О. В., Гузь Н. В. Коучинг як інноваційна технологія управління людськими ресурсами / Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. № 2 (2023). <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.2.10>
11. Лепейко Т., Перева І, Маціканич Д., Шевченко С. Особливості коучингу, як сучасного методу управління персоналом на підприємстві. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 340(2), 649-654. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-100>
12. Калінін А. М. Формування та розвиток високоефективних команд в умовах ВАНІ-світу // <https://doi.org/10.32689/2523-4536/76-11>
13. European Academy of Leadership Coaching. Коучингова культура в організаціях. https://www.youcoach.com.ua/articles/kouchingova-kultura-v-organ%D1%96zacz%D1%96yax?utm_source=chatgpt.com
14. <https://www.isaiev.online/>

УДК 331.101.3

Олена ВОСКРЕСЕНЬКА,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,
Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький

Єлізавета САФОНОВА,
*студентка кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,
Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький*

ВНУТРІШНЯ МОТИВАЦІЯ ЯК ПСИХОЛОГІЧНИЙ ФЕНОМЕН ТА КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ЕФЕКТИВНОГО МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, посилення конкуренції, цифровізації та впливу зовнішніх криз (війна, зміна поколінь працівників) внутрішня мотивація персоналу перетворюється на один із найважливіших ресурсів сучасної організації. Вона представляє собою унікальний психологічний механізм, який виникає на стику внутрішніх потреб працівника та організаційного середовища, допомагаючи перетворювати рутинну роботу на джерело задоволення, ініціативи та самореалізації. У світі, де традиційні матеріальні стимули все частіше втрачають свою ефективність, внутрішня мотивація стає ключовим інструментом зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності та стимулювання інновацій. Для українських підприємств, які працюють в умовах нестабільності та обмежених фінансових можливостей, формування системи мотиваційного менеджменту на основі внутрішньої мотивації дозволяє перетворити витрати на персонал на інвестицію в конкурентну перевагу, сприяючи стійкості, адаптивності та довгостроковому розвитку організації.

Дослідженням внутрішньої мотивації займалися низка науковців, акцентуючи увагу на різних її аспектах. Кісіль З. Р. та Швець Д. В. [4] аналізували мотивацію діяльності людини через призму психологічних потреб, теорій Маслоу, Герцберга та теорії самодетермінації, чітко розмежовуючи внутрішню та зовнішню мотивацію. Юрчик О. М. [1] досліджувала мотиваційний механізм розвитку професійної кар'єри персоналу на основі теорії самодетермінації в умовах воєнного часу. Юдіна А. В. [2] вивчала психологічні особливості мотивації успіху у виробничих колективах, розробивши модель взаємодії типів мотивації з підприємницькими здібностями та командними ролями. Климчук А. О. та Михайлов А. М. [3] проаналізували взаємозв'язок мотивації та стимулювання персоналу в контексті інноваційної діяльності підприємств. Прохоровська С. А. [5] досліджувала мотивацію персоналу в умовах сучасних викликів, підкреслюючи необхідність поєднання матеріальних і нематеріальних чинників та адаптації мотиваційних систем до нових реалій праці.

Однак невирішеними залишаються питання інтеграції внутрішньої мотивації в цифрові системи управління персоналом, її ефективного використання в умовах гібридних і дистанційних форм зайнятості, а також

розробки універсальних інструментів оцінки рівня внутрішньої мотивації для підприємств різних розмірів. Перспективними напрямками є використання цифрових платформ для моніторингу залученості, впровадження гейміфікації, онлайн-тренінгів з розвитку автономії та компетентностей, а також AI-інструментів для персоналізованих мотиваційних профілів працівників. Це дозволяє підтримувати високий рівень внутрішньої мотивації навіть у віртуальних командах та зменшувати ризики вигорання.

Внутрішня мотивація є психологічним феноменом, який полягає у спонуканні людини до діяльності заради самого процесу, інтересу та внутрішнього задоволення, без очікування зовнішніх винагород. Вона виникає з усвідомлення та задоволення базових психологічних потреб - автономії, компетентності та соціальної включеності. На відміну від зовнішньої мотивації, орієнтованої на матеріальні стимули, контроль чи уникнення покарання, внутрішня мотивація є значно стійкішою, сприяє креативності, ініціативності та психологічному благополуччю працівника [4]. Порівняльна характеристика внутрішньої та зовнішньої мотивації представлена в табл. 1.

Таблиця 1.

Порівняльна характеристика внутрішньої та зовнішньої мотивації

Критерій порівняння	Внутрішня мотивація	Зовнішня мотивація
Джерело мотивації	Внутрішнє задоволення, інтерес, самореалізація	Зовнішні винагороди або покарання
Стійкість	Висока, довгострокова	Низька, швидко згасає після припинення стимулу
Вплив на креативність	Сильно позитивний	Нейтральний або негативний
Основні потреби	Автономія, компетентність, соціальна взаємодія	Безпека, матеріальне забезпечення
Вплив на продуктивність	Підвищує ініціативу та інновації	Підвищує виконання стандартних завдань
Ризик вигорання	Низький	Високий при тривалому використанні
Приклади	Інтерес до роботи, бажання розвиватися	Зарплата, премії, страх звільнення

Основні теоретичні підходи до розуміння внутрішньої мотивації включають ієрархію потреб А. Маслоу, двофакторну теорію Ф. Герцберга та теорію самодетермінації Е. Десі та Р. Раяна. Згідно з цими теоріями, внутрішні мотиватори (досягнення, визнання, зміст праці, можливість самореалізації) значно ефективніше впливають на продуктивність і залученість, ніж «гігієнічні» фактори [4]. Як показано на рис. 1, задоволення базових психологічних потреб є ключовою умовою формування стійкої внутрішньої мотивації. Теорія самодетермінації особливо підкреслює, що лише за умови

задоволення трьох базових потреб (автономії, компетентності та соціальної взаємодії) працівник демонструє справжню внутрішню мотивацію, яка не згасає з часом, що забезпечує інноваційність, продуктивність і лояльність персоналу.



Рис. 1. Механізм формування внутрішньої мотивації персоналу на основі теорії самодетермінації

Розвиток внутрішньої мотивації передбачає проведення тренінгів з розвитку саморегуляції, програм наставництва, регулярного визнання досягнень та делегування повноважень. Важливу роль відіграє трансформація стилю управління - перехід від контролю до фасилітації. Інтеграція внутрішньої мотивації вимагає активної роботи HR-служби щодо роз'яснення цінностей компанії, створення сприятливого середовища та постійної підтримки самореалізації працівників [1].

Серед основних викликів розвитку внутрішньої мотивації - домінування зовнішніх стимулів у системах управління, низький рівень автономії на робочих місцях, брак визнання досягнень, професійне вигорання в умовах гібридної роботи, а також вплив зовнішніх криз. Українські підприємства стикаються з додатковими труднощами, пов'язаними з економічною нестабільністю, обмеженими ресурсами та швидкою зміною поколінь працівників (Z і Alpha). Для малих і середніх підприємств важливо починати з простих практик: створення системи регулярного зворотного зв'язку, впровадження програм навчання та розвитку, використання нематеріальних інструментів визнання. Такі кроки не потребують значних витрат, але суттєво підвищують залученість персоналу.

Ефективний розвиток внутрішньої мотивації досягається через індивідуальні мотиваційні профілі, крос-тренінги, інклюзивну корпоративну

культуру, регулярну оцінку задоволеності та впровадження цифрових інструментів. Керівники повинні розвивати компетентності фасилітації та емоційного інтелекту для роботи з різними типами мотивації працівників. Внутрішня мотивація виступає каталізатором інноваційної діяльності підприємства [3].

Подальший розвиток мотиваційного менеджменту визначається інтеграцією цифрових технологій у процеси оцінки та підтримки мотивації, а також впровадженням гнучких моделей зайнятості. Ключовим вектором залишається формування культури залученості та самореалізації як фундаменту сучасного управління персоналом.

Таким чином, внутрішня мотивація як психологічний феномен та ключовий фактор ефективного мотиваційного менеджменту персоналу є стратегічним інструментом, що перетворює потенціал працівників з джерела витрат на рушійну силу розвитку організації. Особливо в українських реаліях, з активною адаптацією до нових умов праці, це сприяє підвищенню продуктивності, інноваційності, лояльності персоналу та загальній стійкості підприємств.

ЛІТЕРАТУРА

1. Юрчик О. М. Мотиваційний механізм розвитку професійної кар'єри персоналу організації: кваліфікаційна робота на здобуття ступеня бакалавра (спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування) / О. М. Юрчик; Західноукраїнський національний університет. – Тернопіль, 2025. – 45 с. – URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstreams/022dd36b-6d64-432d-a672-44a5f062b607/download> (дата звернення: 12.04.2026).

2. Юдіна А. В. Психологічні особливості мотивації успіху у працівників виробничих колективів: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05 / А.В. Юдіна; Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України. – Київ, 2021. – 253 с. – URL: https://psychologynaes-ua.institute/files/pdf/dis_udina_1619433621.pdf (дата звернення: 12.04.2026).

3. Klymchuk A. O., Mikhailov A. N. The motivation and stimulation of personnel in effective enterprise management and innovation activity improving / A.O . Klymchuk, A. N. Mikhailov // *Marketing and Management of Innovations*. – 2018. – № 1. – Р. 218-234. – URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/items/de3955dd-d034-49e0-8c68-e3ab7c15bb4f> (дата звернення: 12.04.2026).

4. Кісіль З. Р., Швець Д. В. Мотивація діяльності людини: навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях / З. Р. Кісіль, Д. В. Швець. – Одеса: Видавництво ОДУВС, 2023. – 154 с. – URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/6937/1/%D0%9C%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D0%B4%D1>

[%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%BB%D1%8E%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B8%20pdf.pdf](#) (дата звернення: 12.04.2026).

5. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів / С. А. Прохоровська // *Трансформаційна економіка*. – 2023. – № 2. – С. 45-52. URL: <https://www.transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/20> (дата звернення: 12.04.2026).

УДК 37.013:331.101.262

Всеволод ЗЕЛЕНІН,
*кандидат психологічних наук, професор,
професор кафедри психології факультету психології,
Український державний університет імені Михайла Драгоманова*

КОУЧИНГ ЯК ЗАСІБ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В СФЕРІ ОСВІТИ

У сучасному мінливому середовищі багатогранний характер освітньої системи охоплює як традиційну, консервативну функцію, так і прогресивну, революційну. Традиційний аспект освіти полягає у передачі мудрості, звичаїв та ідей від старших поколінь до молодших [1]. Таким чином, вона зміцнює основи соціальних норм та умовностей, забезпечуючи відчуття безперервності. Однак цінність освіти виходить за межі простого збереження. Вона слугує основою для інновацій та трансформації, надаючи молодому поколінню платформу для набуття нового досвіду крізь призму сучасних соціальних структур та ідей [1, 2].

Сьогодні від людей вимагається не лише науково-технічна підготовка, а й особистісні якості (мотивація, наполегливість, комунікація, витривалість), за допомогою яких вони можуть розвивати свої особисті та професійні стосунки [2, 3, 4]. У світі, що стикається з безпрецедентними викликами та швидкими трансформаціями, справжнім стратегічним ресурсом є вже не технології, а людина – її гнучкість, емоційна зрілість та здатність навчатися через взаємодію. Під впливом цифрової трансформації, глобальних криз та викликів, в сфері освіти все більше зосереджуються на розвитку людського капіталу [3, 6, 7]. Зміни в системі освіти країни висувають нові вимоги до самоосвіти та особистісного розвитку, завдяки чому особистісні психологічні аспекти стають важливішими, ніж будь-коли.

Водночас науковці вивчають основні психологічні чинники саморозвитку та самореалізації студентів. Зокрема, описуються особливості використання технологій кооперативного навчання для формування основи самореалізації та



саморозвитку студентів різних спеціальностей [1]. Науковці активно вивчають чинники, що сприяють формуванню ключові елементи саморозвитку особистостей, їх поведінки за певних обставин з різним рівнем складності. Це можна розуміти як конкуренцію між різними вимірами особистості [3, 4]. Дослідники розглядали розвиток особистісних та соціальних компетенцій через конструкт ефективної особистості, який базується на передумові, що дії або поведінка ефективної особистості є інтелектуальними та мають поведінкові компетенції, які можна розвивати [2, 6].

В наш час все більше уваги приділяється таким якостям, як саморозвиток, самооцінка, самовдосконалення. Завдяки коучингу можливо їх розвивати та досягти ціль в сфері освіти та виховати акмецентричну зрілу особистість, яка здатна до саморефлексії, самоосвіти, самоорганізації, саморозвитку та самореалізації. Саме коучинг закріпив свою позицію як ключова практика розвитку людських ресурсів [8]. Коучинг підкріплює кілька цінних якостей, таких як відповідальність; позитивне ставлення; радість від роботи та життя; оптимізм; повага, толерантність; мотивація; прагнення до досягнення цілей; самоконтроль; та впевненість у собі [6].

Було доведено, що коучинг суттєво підвищує професійну самореалізацію викладачів, одночасно покращуючи їхнє емоційний стан, професійну компетентність та задоволеність роботою. В наукових дослідженнях відзначено значне поліпшення залученості викладачів, їх фізичного здоров'я та міжособистісних стосунків [1, 5, 7]. Окрім підвищення резильєнтності, коучинг допомагає викладачам адаптуватися до таких викликів, як цифровізація та інтеграція штучного інтелекту, що підкреслює його важливість у сприянні постійному професійному розвитку в сфері освіти [5, 7, 8].

Коучинг є одним з ефективних інструментів розвитку людського капіталу. Він допомагає особистісному та професійному зростанню, а також самореалізації [9, 10, 11]. Він розвиває саморегуляцію, мотивацію, критичне мислення та навички співпраці. Застосування коучингу в підготовці фахівців підвищує ефективність навчання та інтеграцію студентів у професійне середовище [6, 7, 8]. Коучинг спрямован на мобілізацію внутрішніх резервів особистості, що допомагає розвивати необхідні професійні навички для ефективної роботи людини в умовах вимог сучасного ринку. Крім того, сприяє засвоєнню передових способів та методів отримання результату завдяки мотивації до роботи, розкриттю креативних ресурсів людини та підвищення рівня відповідальності [9].

Встановлено, що самореалізація має багатокомпонентну структуру і включає мотиваційно-ціннісний, суб'єктний, діяльнісний, рефлексивний та соціально-інтегративний компоненти. Узгоджена взаємодія цих компонентів забезпечує здатність особистості реалізовувати власний потенціал у професійній діяльності, досягати соціально значущих результатів, підтримувати

внутрішню цілісність, психологічну стійкість і суб'єктивне переживання життєвої успішності. Науковці зазначають, що професійний успіх визначається не лише рівнем знань, навичок і формальних досягнень, а й автентичністю, автономією, відповідальністю та здатністю до рефлексивної корекції власного розвитку [1].

Коучинг в освіті розвиває людський капітал, розкриваючи потенціал учнів, вчителів та лідерів, підвищуючи навички та продуктивність [7, 9]. Він сприяє створенню середовища, орієнтованого на учня, допомагаючи розвитку критичного мислення, самовідповідальності та досягнення цілей. Цей процес покращує продуктивність, залученість та утримання педагогічного персоналу [9, 10].

Коучинг відповідає за розвиток людського капіталу через формування довіри, відкритості та здатності до навчання. Він посилює взаємодію між учасниками освітнього процесу, сприяє обміну компетенціями та самостійному мисленню людини. Коучинг створює культуру підтримки, де особистісний ріст і професійний розвиток стають центральними елементами навчання. Це особливо важливо в сучасних умовах, що вимагають гнучкості, критичного мислення та ініціативності [5, 8]. Коучинг розглядається як індивідуалізований процес, що сприяє саморефлексії, самовизначенню, постановці цілей, мотивації, прийняттю рішень, розвитку лідерських якостей та особистісному зростанню [7]. Коучинг спонукає людину думати більш детально і, таким чином, допомагає знайти власні відповіді на запитання або рішення проблем, з якими вона стикається.

Крім того, коучинг як модель розвитку людського капіталу базується на стимулюванні особистісного зростання, саморефлексії та формуванні навичок ефективної взаємодії з оточуючими [7]. Це процес, що допомагає людині усвідомити свої соціальні ролі, покращити комунікацію, емпатію, управління емоціями та вирішення конфліктів. Такий підхід допомагає особистості краще взаємодіяти у суспільстві, здобувати соціальну впевненість і здійснювати самореалізацію у соціальній сфері [7, 11].

Отже, коучинг є ефективним методом розвитку людського капіталу. Коучинг сприяє підвищенню рівня успішності завдяки особистісному розвитку, підвищенню рівня мотивації та розширенню компетенцій. Він дозволяє виявити потенціал людини та підтримує її у досягненні поставлених цілей, стимулює до саморозвитку та самореалізації.

ЛІТЕРАТУРА

1. Parasiei Hoher, A., Hryshchenko, M., Stelmah, N., Zelenin, V., & Tolmachov, O. (2024). Psychology of self-development and self-realisation in the context of transformation of the educational environment of Ukraine. *Salud, Ciencia*

Y Tecnología - Serie De Conferencias, 3, 650.
<https://doi.org/10.56294/sctconf2024.650>

2. Dávila, A. F. A., Palacio, M. E. M., & Valle, C. D. G. (2023). Impact of Coaching on the Development of Personal and Social Competences among Secondary School Students. *Children (Basel, Switzerland)*, 10(6), 1025. <https://doi.org/10.3390/children10061025>

3. Rajasinghe, D., & Garvey, B. (2026). The role of coaching in HRD: current research and practice challenges as future opportunities. *Human Resource Development International*, 1–9. <https://doi.org/10.1080/13678868.2026.2638083>

4. Ільїч, Л. М. (2025). Коучингові компетенції в управлінні персоналом: інноваційні підходи до розвитку керівників закладів освіти. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*, 3(17), 255–263. <https://doi.org/10.32750/2025-0322>.

5. Diller, S. J. (2024). Ethics in digital and AI coaching. *Human Resource Development International*, 27(4), 584–596. <https://doi.org/10.1080/13678868.2024.2315928>

6. Seemann, P., Štofková, Z., Poliaková, A., Biňasová, V., & Loučanová, E. (2024). Coaching Approach as a Sustainable Means of Improving the Skills of Management Students. *Administrative Sciences*, 14(6), 114. <https://doi.org/10.3390/admsci14060114>

7. Zelenin, V. (2023). Coaching in the Development of Leadership Qualities of Heads of Ukrainian Business Organizations in the Conditions of War. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(3), e817. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i3.817>.

8. Ilich, L., & Akilina, O. (2025). Tutoring, mentoring and coaching as strategic instruments for human capital development: typology, effects and practices. *Економіка і організація управління*, 36–45. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.3.4>.

9. Bradley, J. A., Tuck, M. E., Reynolds, M. A., & Bradley, L. H. (2024). Creating an Integrated Coaching Culture in Higher Education. *Journal of appreciative education*, 11, 15–24. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC10913097>

10. Stoliarchuk, O., Yang, Q., Diedkov, M., Serhieienkova, O., Ishchuk, A., Kokhanova, O., & Patlaichuk, O. (2024). Self-realization as a Driver of Sustainable Social Development: Balancing Individual Goals and Collective Values. *European Journal of Sustainable Development*, 13(4), 313. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2024.v13n4p313>.

11. Cannon-Bowers, J. A., Bowers, C. A., Carlson, C. E., Doherty, S. L., Evans, J., & Hall, J. (2023). Workplace coaching: a meta-analysis and recommendations for advancing the science of coaching. *Frontiers in psychology*, 14, 1204166. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1204166>

УДК 005.32:005.95/.96:004

*Андрій ІЩУК,
здобувач PhD,
кафедри менеджменту та поведінкової психології,
Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця*

РОЗРОБКА ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРІВ ПІДПРИЄМСТВ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Цифровізація бізнес-процесів зумовлює необхідність зміни підходів до управління персоналом та розвитку лідерських якостей менеджерів. Ефективність діяльності підприємства залежить від здатності менеджерів організовувати командну взаємодію, забезпечувати ефективні комунікації та використовувати цифрові інструменти управління. З огляду на це доцільним є розроблення та впровадження програм дій, що забезпечують інтеграцію мотиваційних, організаційних та цифрових механізмів управління персоналом.

Існуючі підходи до формування лідерських якостей переважно зосереджені на освітньо-психологічних інструментах [1]. Найбільш застосовуваним заходом є тренінгові технології (вправи, дискусії, моделювання ситуацій), спрямовані на розвиток комунікативних, організаторських і управлінських навичок [2; 3]. Розвиток лідерських якостей пов'язують із формуванням soft skills, зокрема критичного мислення, емоційного інтелекту та командної взаємодії [3; 4]. Трансформація лідерських якостей відбувається через практичні методи роботи в командах, зокрема кейси та колективну взаємодію в управлінських ситуаціях [5]. Незважаючи на розширення спектра лідерських характеристик, заходи їх розвитку залишаються фрагментарними та не інтегрованими в цілісні управлінські системи. Їх більшість орієнтована на підготовку майбутніх фахівців або індивідуальний розвиток особистості, що обмежує їх практичну застосовність у діяльності підприємств. Недостатньо розкритими залишаються питання впливу розвитку лідерських якостей на результати діяльності організацій, а також їх адаптації до умов цифрового середовища. Це зумовлює необхідність переходу від окремих заходів до комплексних програм розвитку лідерських якостей менеджерів, орієнтованих на підвищення ефективності функціонування підприємств у цифровій економіці.

У рамках практичного запровадження комплексного механізму розвитку управлінського персоналу розроблено Програму розвитку лідерських якостей менеджерів у цифровому середовищі.

Програма орієнтована на: підвищення рівня залученості персоналу до діяльності підприємства; розвиток внутрішніх комунікацій та забезпечення їх прозорості; формування лідерських компетенцій менеджерів; удосконалення

системи мотивації персоналу з акцентом на нематеріальні стимули; впровадження цифрових інструментів управління та взаємодії; підвищення ефективності командної роботи.

Основні параметри розробленої програми узагальнено у вигляді її паспорту, наведеного у табл. 1.

Таблиця 1.

Короткий паспорт програми розвитку лідерських якостей менеджерів

Характеристика	Зміст
Мета	Розвиток лідерських якостей менеджерів на основі удосконалення мотивації персоналу та цифровізації управління
Завдання	Розвиток комунікацій; удосконалення мотивації; формування лідерських компетенцій; цифровізація; підвищення ефективності команд
Об'єкт	Система управління персоналом підприємства
Суб'єкти	Керівники, менеджери, HR-служба
Інструменти	Цифрові платформи, управління проєктами, нематеріальна мотивація, навчання, делегування
Термін реалізації	6–12 місяців
Очікувані результати	Підвищення залученості, розвиток лідерства, покращення комунікацій, зростання ефективності команд
Оцінювання ефективності	Інтегральний індекс та показники діяльності підприємства

Джерело: власна розробка автора

Особливістю запропонованої програми (див. табл. 1) є її орієнтація на використання об'єктивних показників діяльності підприємства для оцінювання результативності впроваджених заходів, що забезпечує підвищення достовірності управлінських рішень та можливість їх практичного застосування. Програма орієнтована на використання цифрових інструментів управління, що дозволяє оптимізувати процеси комунікації, підвищити прозорість управлінських рішень та забезпечити ефективний контроль виконання завдань. Значна увага приділяється розвитку нематеріальних форм мотивації, зокрема визнанню результатів діяльності менеджерів, розширенню їх повноважень та створенню умов для професійного розвитку.

Структурно-функціональну модель програми розвитку лідерських якостей менеджерів у цифровому середовищі наведено на рис. 1.

Запропонована структура (див. рис. 1) побудована на засадах функціонально-цільового підходу та забезпечує інтеграцію організаційних, мотиваційних і цифрових механізмів управління персоналом. Програма включає п'ять взаємопов'язаних напрямів: розвиток внутрішніх комунікацій, удосконалення системи мотивації персоналу, розвиток лідерських компетенцій



менеджерів, цифровізацію управлінських процесів та формування культури командної взаємодії.

Розвиток внутрішніх комунікацій спрямований на формування відкритого інформаційного середовища підприємства через впровадження цифрових каналів взаємодії, забезпечення прозорості управлінських рішень та підвищення швидкості обміну інформацією, що сприяє зростанню довіри та організаційної залученості персоналу. Удосконалення системи мотивації базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів із акцентом на розвиток внутрішньої мотивації, управлінської автономії та визнання результатів діяльності, що формує передумови для розвитку проактивної поведінки менеджерів. Розвиток лідерських компетенцій менеджерів передбачає формування інтегрального набору управлінських характеристик, зокрема здатності до прийняття рішень в умовах невизначеності, розвитку емоційного інтелекту, стратегічного мислення та ефективного управління командами, що відповідає вимогам цифрової економіки. Цифровізація управлінських процесів орієнтована на впровадження платформних рішень, автоматизацію управлінських функцій та використання аналітики даних, що забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень і формування елементів алгоритмічного лідерства. Формування культури командної взаємодії означає розвиток організаційної довіри, відповідальності та синергії в колективі, що забезпечує ефективну реалізацію спільних цілей та підвищення результативності командної діяльності.

Взаємодія зазначених напрямів формує інтегрований механізм розвитку лідерських якостей менеджерів, який забезпечує трансформацію управлінської поведінки та сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємств у цифровому середовищі.



Рисунок 1. Структурно-функціональна модель програми розвитку лідерських якостей менеджерів у цифровому середовищі
Джерело: власна розробка автора

ЛІТЕРАТУРА

1. Калюжна Ю. І., Гончаренко А. М. Особливості розвитку лідерських якостей майбутніх психологів з різними кар'єрними орієнтаціями. Психологія і особистість. 2023. № 2. С. 180–194. URL: <https://doi.org/10.33989/2226-4078.2023.2.288294>
2. Костенко Р. В. Розвиток лідерських якостей майбутніх освітніх менеджерів у процесі практичної підготовки. Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи. 2023. Вип. 93. С. 77–81. URL: <https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series5.2023.93.15>
3. Тимків О.О. Розвиток лідерських компетенцій у керівників ІТ-компаній для ефективного управління трансформаціями. Актуальні проблеми економіки.

2025. № 9 (291). С. 20–33. URL: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-291-20-33>

4. Сватюк О. Р., Біганська В. А. Взаємозв'язок емоційного інтелекту та характеристик лідерського потенціалу менеджерів. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. №1 (11). С. 67–82. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.067>

5. Даньшин М., Чепурка О. Ю. Розвиток лідерських якостей майбутніх менеджерів соціальної сфери у процесі професійної підготовки. *Інноватика у вихованні*. 2025. Вип. 22. С. 279–289. URL: <https://doi.org/10.35619/iiu.v1i22.690>

УДК 330.3(477)

Маріанна КІЧУРЧАК,

доктор економічних наук, професор,

в.о. завідувача кафедри економіки України

*Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів,
Україна*

РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ УКРАЇНИ: РЕГІОНАЛЬНІ АСИМЕТРІЇ СИСТЕМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Розвиток та нагромадження людського капіталу є одним з головних чинників забезпечення довгострокових змін в національній економіці, орієнтованих на інновації, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкості в умовах розгортання кризових явищ. З огляду на це заклади вищої освіти формують інституційне підґрунтя для відтворення та якісної трансформації людського капіталу на національному та регіональному рівнях. В економіці України це актуалізується в умовах триваючої війни, яка призвела до трансформації просторової організації функціонування системи вищої освіти.

У цьому дослідженні продовжено науково-методологічне та емпіричне вивчення головних детермінант розвитку людського капіталу в національній економіці. На основі застосування багатофакторного економетричного моделювання визначено основні фактори, які впливають на бюджетне фінансування та розвиток ринку освітніх послуг в країнах ЄС [1; 2]. Додатково побудовано систему структурних рівнянь, за допомогою яких ідентифіковано взаємозв'язки людського капіталу із зайнятістю, людського капіталу із сталим розвитком і навпаки [3]. Крім того, запропоновано структурно-логічну схему впровадження принципів смарт-спеціалізації в освітні програми закладів вищої освіти України для поліпшення якості людського капіталу [4] та важливість підтримки розвитку культури в цьому процесі [5]. Водночас доцільно

емпірично оцінити регіональні диспропорції розвитку людського капіталу України у 2022–2024 рр.

Розподіл кількості студентів у закладах вищої освіти України за формами здобуття освіти та регіонами в аналізований період відображає структурні трансформації, зумовлені значними воєнними ризиками, наявними соціально-економічними умовами та демографічними викликами, пов'язаними із вимушеною міграцією. В Україні кількість студентів денної форми у розрахунку на один заклад вищої освіти зросла з 2298,6 у 2022 р. до 2813,6 у 2023 р., після чого знизилася до 2379,1 у 2024 р. [обчислено на основі 6]. Аналогічна тенденція характерна і для заочної форми, коли відбулося зростання кількості студентів з 729,0 у 2022 р. до 833,9 у 2023 р. та подальше скорочення до 656,9 у 2024 р. [обчислено на основі 6]. Це може бути пов'язано з посиленням міграційних процесів та адаптацію закладів вищої освіти до нових безпекових викликів. Регіональний аналіз виявив суттєві асиметрії як у масштабах, так і в динаміці освітньої активності.

Для денної форми навчання характерною є більша кількість студентів в розрахунку на один заклад вищої освіти у відносно безпечних регіонах. У 2024 р. найвищі показники зафіксовано у Тернопільській (4009,2), Львівській (3849,1), Чернівецькій (3627,5) та Полтавській (3445,0) областях [обчислено на основі 6]. Особливо показовим є різке зростання кількості студентів денної форми навчання у Тернопільській області у 2023 р. до 5120,2, що значно перевищує середньо-національний рівень і може свідчити про інтенсивний перерозподіл студентських потоків унаслідок релокації закладів вищої освіти та внутрішньої міграції населення. Подібна тенденція спостерігається і в Чернівецькій області, де показник денної форми у 2023 р. досяг 5748,3 студентів на один заклад вищої освіти, після чого скоротився до 3627,5 у 2024 р., залишаючись при цьому на високому рівні. Це вказує на тимчасовий ефект концентрації освітніх ресурсів, який частково нівелюється у подальшій динаміці. Львівська область демонструє відносну стабільність із незначним зниженням у 2024 р., що може свідчити про її стійку роль як одного з провідних освітніх центрів України.

Водночас регіони України, наближені до лінії фронту, характеризуються менш сприятливою динамікою. Зокрема, Дніпропетровська область після зростання у 2023 р. до 2199,0 студентів на один заклад вищої освіти демонструє зниження до 2057,2 у 2024 р., подібна траєкторія спостерігається у Запорізькій (з 3141,4 до 2512,7) та Харківській (з 3133,0 до 2505,0) областях [обчислено на основі 6]. Такі зміни відображають втрату частини освітнього потенціалу вищої освіти та людського капіталу внаслідок зростання безпекових ризиків, руйнування освітньої та енергетичної інфраструктури, а також відтоку студентів і викладачів.

Отже, триваюча війна в Україні у короткостроковому періоді спричинила посилення регіональних диспропорцій у розвитку людського капіталу. Просторовий перерозподіл студентів, які здобувають вищу освіту, свідчить про концентрацію людського капіталу у відносно безпечних регіонах, що формує передумови для його подальшого відтворення та нагромадження. Водночас у довгостроковій перспективі це може призвести до поглиблення соціально-економічної нерівномірності регіонального розвитку, що потребуватиме розроблення цілеспрямованих заходів, спрямованих на вирівнювання освітніх можливостей і підтримку постраждалих від війни територій України.

ЛІТЕРАТУРА

1. Kichurchak M. Factors of budgetary funding for higher education in the European countries in the context of sustainable and human development: Experience for Ukraine. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2022. Vol. 2(43), P. 279–287. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.43.2022.3540>
2. Kichurchak M. Development of the higher education market in the EU countries as a factor of human capital accumulation: Experience for Ukraine. *Economic Annals-XXI*. 2021. Vol. 192. № 7–8(2). P. 52–62. <https://doi.org/10.21003/ea.V192-05>
3. Kichurchak M. Interconnected roles of human capital, employment, and sustainable development in the EU countries. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2024. Vol. 1415(1). 012062. DOI: 10.1088/1755-1315/1415/1/012062
4. Кічурчак М., Паславська І. Освітні програми закладів вищої освіти України в контексті імплементації стратегії смарт-спеціалізації. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2022. Вип. 63. С. 208–220. DOI: [10.30970/ves.2022.63.0.6317](https://doi.org/10.30970/ves.2022.63.0.6317)
5. Kichurchak M. *Evaluation of the cultural sphere budgetary financing at the subnational level in the context of sustainable development in Ukraine. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2020. № 4(35). P. 230–237. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i35.222063>
6. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 10.04.2026).

УДК 504+140.8+330.366+378.1(100+477)

Костянтин КОРСАК,
доктор філософських наук, професор, м. Київ (Україна),
Юрій КОРСАК,
кандидат філософських наук,
Інститут вищої освіти НАПН України, м. Київ (Україна)

ПРОПОЗИЦІЯ БАЖАНОГО НООМАЙБУТНЬОГО ДЛЯ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ ДОСЯГНЕНЬ НООНАУК-XXI

Тези концентровано скеровані на виконання головного завдання III Міжнародної науково-практичної конференції «Синергія науки і бізнесу – 2026» щодо **«формування бачення майбутнього України»** з доведенням того, що його найкращий варіант можливий тільки через використання виявлених нами новітніх та рятівних ноонаук і ноотехнологій, які вже чверть століття ігнорує людство – понад 8 мільярдів «подвійно розумних Номо (надалі – HSS)».

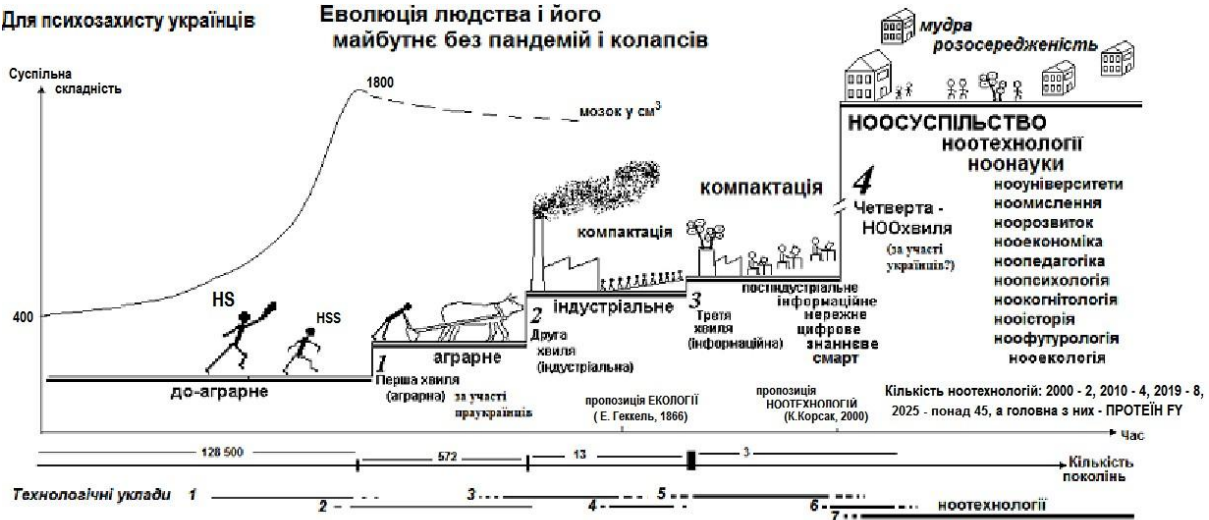
Популяція HSS зростає і швидко посилює відомий усім перелік загроз для свого існування, не може вказати шляху порятунку і помилково вважає, що перебуває усього лише в «стані кризи». Насправді людство вже досягло **«повного розпаду»**, доказом чого є не тільки загострення конфліктів до рівня початку III світової війни, а й безплідність колективних зусиль щодо порятунку. Якщо провести критичний аналіз усіх головних наднаціональних економічних і політичних форумів (у швейцарському Давосі, в ООН, G7, G20 та ін.), конференцій, «круглих столів», «Форумів миру», зібрань лідерів держав, VIP-ів, десятків тисяч політологів, експертів, провідних науковців, представників ЗМІ, фахівців зі стратегічного аналізу і планування, то одразу стає помітною їх **повна безплідність**.

Кожного разу порядок денний цих заходів включав три завдання: 1) оцінка сьогодення; 2) створення рейтингу загроз; 3) проголошення наміру знайти засоби і шляхи порятунку всіх HSS. Завдання-1 практично завжди виконували успішно. Завдання-2 – дуже рідко, бо помилково акцентували міфічну загрозу №1 з назвою «глобальне потепління», яке насправді сьогодні має позитивні наслідки через зростання продуктивності біосфери аж на третину. Винятком був Давос-2025 з його рейтингами загроз на «завтра», і «через 10 років». Завдання-3 не виконав ніхто і ніколи, бо не помітили десятки **екоідеальних ноотехнологій**, які надають HSS потрібне і одночасно виліковують біосферу від накопичених пошкоджень. «Всі на планеті» **вважали це неможливим і відхиляли наші ноопропозиції**. Злам настав тільки в 2024 р., коли керівництво НАН України визнало рятівні ноопроцеси реальністю й опублікувало нашу статтю [1]. Використаний у ній варіант рис. 1 був визнаний тим найціннішим, що ми можемо подарувати співвітчизникам.



Для психозахисту українців

Еволюція людства і його
майбутнє без пандемій і колапсів



У даний момент на Землі розпочалися три МЕГАНООРЕВОЛЮЦІЇ, що змінять "ВСЕ І ВСЮДИ", рятуючи Номо від пандемій і колапсів
№1 полягає в заміні екодеструктивних наявних виробництв ноотехнологіями, що надають людям потрібне і лікують довкілля (пошук - по Nooglossary)
№2 менш помітна і полягає у створенні правдивої картини всієї еволюції на основі ізотопного та іншого датування і секвенування органічної складової музейних і нових артефактів. Робоча назва - історико-археологічна ноореволюція. Вона надала докази здійснення носіями українських генів 4-х мегаподвигів. 1) - перехід Номо від канібалізму до гуманізму (Анатолія - 15-9 тис.р. тому);
2) - формування всього індоєвропейства (Трипілля і Велике Трипілля - 8-3 тис.р. тому);
3) - винайдення першої універсальної релігії (3700 р.тому, пос. Синташта, Заратустра);
4) - прогноз деградації людства і вказівка засобів порятунку (1922-1925, Париж, В. Вернадський)
№3 з осені 2022 року дуже вдосконалює Штучний Інтелект, що стане великим помічником меганоореволюцій №1 і №2

P.S. На Заході для видань Sciences&Arts з 1960-х років заборонені слова з префіксом "ноо-". Тому для всіх англومовних читачів пропонуємо таку семантичну формулу: **nootechnology & noosciences = wisetechnology & wisesciences**

kvkorsak@gmail.com Корсак К., Корсак Ю.

В умовах формування в 1960-х роках на Заході повного відторгнення наукових термінів з префіксом «ноо-» (детальне пояснення наведено у нашій статті [2]), ми вирізняємося повагою до них і не можемо вказати твори інших авторів на тему ноонаук і ноотехнологій. Керуємося в аналізах рекомендацією історика-француза Ф. Броделя (1902-1985) писати наукові праці про дуже великі системи на основі звернення не до однієї-двох наук, а одразу до всіх наукових знань, які існують на планеті. Для цього 2/3 століття аналізуємо в усіх доступних джерелах на багатьох мовах повідомлення про головні світові наукові і технологічні досягнення у межах видань Sciences&Arts. Це сприяло створенню >25 відкриттів різного значення і публікації ≈1000 наукових праць. Надсилали більше, але наші статті все частіше відхиляли без критичних зауважень, вважаючи екоідеальні **ноотехнології** цілковито неможливими (чи псевдонауковими, як 224 «ноотерміни з майбутнього» у вміщеному в Інтернеті нашому «Nooglossary»). Саме таким «відхиленням» є різка негативна офіційна оцінка рятівних для HSS ноотехнологій і ноонаук, виконана в МОН України [3]. Не менш важливою від порад Ф. Броделя ми вважаємо сукупність праць геніального носія українських генів В. Вернадського (1863-1945), зокрема, його ідею **ноосфери** (йдеться про «науковий Заповіт» [4]). Ми серйозно поставилися до його поради для всіх HSS, яку можна висловити як умову їх порятунку від неминучих загроз для існування через накопичення помилок: **або HSS**



навчатися забезпечувати себе без деструкції біосфери, або приєднуються до мамонтів і назавжди зникнуть з поверхні планети.

Поєднуючи поради вказаних та інших корифеїв-попередників, ми в своєму моніторингу світових відкриттів та інновацій в 2000 році помітили в потоці нанотехнологій **рятивні та екологічно ідеальні – нанофотокаталізацію та отримання біопластиків від ціанобактерій**. Тільки в 2010 році, коли подібних процесів стало чотири, ми необачно запропонували для них назву «**ноотехнології**» на знак приналежності до «ноосферного майбутнього». Ми не змогли досягнути світового зацікавлення цими відкриттями, що пояснюємо згаданою заборонаю на використання ноотермінів. Для її подолання вирішили «для Заходу» пропонувати формулу «**wisetechnology** $\equiv$ **nootechnology** $\equiv$ **mudrotekhnologii** (ukr.)» і вказувати, що «смарт-технології» екодеструктивні.

Сьогодні у нашому списку мудротехнологій вже мало не 50, маємо сотні наукових праць, створили нооенциклопедію «слів з майбутнього», отримали авторські свідоцтва (радімо пошук по слову «Nooglossary»), але загалом помічаємо ріст опору і відмов від опублікування. З 2019 року кількість ноотехнологій швидко зростає. Коли нас студенти запитують «Яка з мудротехнологій найвпливовіша?», ми вказуємо не перші дві, а бактеріальну «**протеїн Фу**» – отримання з допомогою гейзерного мікрогрибка Фу (*Fusarium yellowstonensis*) за 3-4 доби в побутових умовах без біореакторів з довільних «органічних відходів» ідеального білкового мікрофаршу. Очевидно, що поширення по планеті спор Фу неминуче ліквідує все індустріальне тваринництво, а тому Номо перестануть з'їдати щосекунди понад 3300 живих істот, більшість з яких мають свідомість. У США використання Фу з якихось причин жорстко обмежене ринком веганських продуктів, а от ЄС в квітні 2023 р. проголосив план розвитку бактеріальних та інших ноотехнологій ([5] та ін.). Галас був (короткий), а справ в умовах загострення конфліктів ще немає.

Світове сьогодні надає все більше доказів того, що за відсутності появи дуже необхідної «Світової Конвенції про обов'язки Людини» та наявності слабкої ООН і неефективної «Світової Конвенції про права Людини» подальше ігнорування запропонованих нами екологічно рятивних ноонаук і ноотехнологій посилює загрози для всього людства. Це стосується і нашої «післямайданної» України, яка одразу ж пішла хибним шляхом, виконуючи вказівки з Давосу щодо негайного створення «Індустрії 4.0» як світу комп'ютерів і поєднаних у мережі верстатів й автоматів з цифровим програмним управлінням.

Насправді для післявоєнного відновлення найкращим є шлях використання винайдених українцем Д. Золотарьовим компактних 3d-принтерів ([6] та ін.), спроможних дуже швидко забезпечити комфортним сучасним житлом все населення України. Треба рухатися шляхом використання наявних і майбутніх ноотехнологій, а не відновлювати зруйновані промислові та с/г

спорути XIX-XX ст. Ось дуже переконливий приклад: якщо масово використати вже наявні бактеріальні процеси отримання біопластиків, то досить швидко можна ліквідувати і світову епідемію ожиріння, і набагато гіршу ендокринну пандемію (детально все вказано у статті [7]).

Тому **закликаємо «владу і бізнес» активно розвивати вказані на рис. 1 три позитивні глобальні ноореволюції** й використовувати наявні та майбутні досягнення ноонаук і ноотехнологій, перетворюючи Вітчизну не просто в «лідера світового прогресу», а в реального рятівника. Наші пращури чотири рази рятували людство в минулому. Сьогодні ми здійснюємо 5-й мегаподвиг.

ЛІТЕРАТУРА

1. Korsak, K., Korsak, Y. (2024). A real path to the complete elimination of the threat of Collapse-XXI due to the development of noosciences / Svitoglyad. 2004, No. 2, p. 49-51 (URL: <https://www.mao.kiev.ua/biblio/jscans/svitogliad/svit-2024-19-2/svit-2-2024-korsak-012.pdf>). (In Ukrainian). (Appeal 20-03-2026)
2. Korsak, K.V. & Korsak, Yu.K. (2021). Semantic and Cognitive Barriers to the Noosymbiosis of Humanity and Biosphere / Ideas. Philosophical journal: international multilingual theoretical scientific application, No. 1(17)-2(18), June-November, pp. 65-77 (DOI: [https://doi.Org/10.34017/1313-9703-2021-1\(17\)-2\(18\)-65-77](https://doi.Org/10.34017/1313-9703-2021-1(17)-2(18)-65-77)) (URL: <https://ideas.academyjournal.org/index.php/IDEI/article/view/260/192>)
3. Kurbatov D. I. Ministry of Education and Science. No. 1/5967-23 dated 04/27/2023.
4. Vernadsky, V.I. (1944). A few words about the noosphere // *Advances in modern biology*. 1944. No. 18, issue 2. pp. 113-120 (in Russian)
5. *EU-funded project paves path toward new era of protein sustainability* (2023) (URL: <https://www.proteinreport.org/newswire/eu-funded-project-paves-path-toward-new-era-protein-sustainability>) (19-04-2023)
6. Korsak K.V., Pokhresnyk A.K. (2024) Proposal of a noo-strategy for the implementation of planned changes in the vocational education sector of Ukraine (on the example of 3d-printing) / Scientific Collection "InterConf". No. 198. April, 2024. Scientific progressive methods and tools: Materials XV International. science and practice conf. April 26-28, 2024). pp. 160-168. Tokyo, Japan: SPC "InterConf". Progress Publishers. DOI 10.51582/interconf.2024.198 (URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/6006/6042>) ()
7. Korsak, K. & Korsak, Y. (2023). The proposal of the author's nootools for the elimination of the obesity epidemic and other global dangers / *Publisher.agency: Proceedings of the 1st International Scientific Conference «Interdisciplinary Science Studies»* (January 19-20, 2023). Dublin, Ireland. P. 93-99 (DOI

10.5281/zenodo.7559050) (URL: <https://ojs.publisher.agency/index.php/ISS/issue/view/14/39>) (in Ukrainian)

Київ, 21 березня 2026 р.

УДК 331.101.262:005.322:355.01(477)

Анастасія КОТ,
здобувач освіти II курсу,
Відокремлений структурний підрозділ
«Хмельницький торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного університету»,
Леся БУШОВСЬКА,
викладач циклової комісії фінансів, обліку і оподаткування
Відокремлений структурний підрозділ
«Хмельницький торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного університету»,
м. Хмельницький, Україна

РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ТА ЛІДЕРСТВА В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Людський потенціал завжди був важливою основою розвитку будь-якої держави, проте в умовах війни його значення стає критичним. Працівники різних сфер зіштовхуються з необхідністю швидкої адаптації, освоєння нових професійних навичок та роботи в нестандартних і складних умовах. Освіта, перекваліфікація та підвищення кваліфікації стають не просто бажаними, а життєво необхідними для збереження ефективності роботи та стабільності колективів. Онлайн-курси, вебінари та тренінги дозволяють людям продовжувати навчання навіть у разі зміни місця проживання або роботи. Наприклад, багато фахівців у сфері ІТ та освіти змогли продовжувати професійну діяльність дистанційно, поєднуючи роботу з волонтерською допомогою переселенцям, що не лише зберігає професійні навички, а й розширює їхній спектр завдяки новим проектам та співпраці з міжнародними організаціями [2, с. 97–110].

Лідерство у сучасних умовах набуває ще більшої значущості. Традиційні методи управління командою часто не працюють у воєнних умовах, коли потрібно швидко приймати рішення і адаптуватися до непередбачуваних ситуацій. Лідери мають бути емоційно стійкими, гнучкими та здатними підтримувати команду навіть у критичних моментах. Регулярна комунікація, обмін інформацією та мотиваційні зустрічі допомагають підтримувати продуктивність та відчуття стабільності серед співробітників. Керівники

волонтерських проєктів та громадських організацій показують, що правильно організована взаємодія дозволяє досягати високих результатів навіть у стресових умовах, а підтримка колег і наставників значно підвищує якість виконання завдань [3, с. 22–30].

Освіта та постійне навчання залишаються ключовими для адаптації у складних умовах. Переходи на онлайн-формат у навчальних закладах дали змогу студентам та викладачам продовжувати процес здобуття знань та нових компетенцій без перерв. Активно розвиваються програми перекваліфікації, що дозволяють освоювати нові сфери діяльності та підвищувати рівень професійної підготовки. Молодь та студенти беруть участь у волонтерських ініціативах, отримуючи практичний досвід управління командою, організації роботи та взаємодії з іншими людьми. Це допомагає формувати управлінські та лідерські якості, що стають важливими під час роботи у стресових або критичних ситуаціях [2, с. 101–105; 4, с. 141–150].

Соціальна підтримка та взаємодія в колективі відіграють надзвичайно важливу роль у підвищенні ефективності кадрів. Працівники, які відчувають підтримку від керівництва та колег, швидше адаптуються до нових умов, зберігають мотивацію та відчувають впевненість у своїх діях. Наприклад, у безпечних регіонах України проводяться регулярні навчальні сесії, зустрічі та психологічні консультації для персоналу, що сприяє підтриманню продуктивності та позитивного настрою [3, с. 28–30].

Адаптація до нових умов включає освоєння цифрових навичок та ефективне використання сучасних технологій. Співробітники вчаться працювати з онлайн-сервісами, управляти проєктами та командою дистанційно, що дозволяє організаціям підтримувати діяльність навіть у кризових умовах. У логістиці та сфері обслуговування дистанційне управління допомогло швидко інтегрувати нових працівників і підтримати ефективність роботи, що підвищує загальну стійкість організацій [4, с. 145–150].

Молодь та студенти активно долучаються до формування кадрового потенціалу, беручи участь у волонтерських проєктах та практиках у компаніях. Це дозволяє отримати практичні управлінські навички, досвід роботи в команді, планування процесів та організацію роботи. Участь у таких проєктах формує лідерів, здатних працювати у стресових умовах і приймати швидкі рішення, а також розвиває соціальну відповідальність, командну взаємодію та навички ефективного спілкування [5, с. 12–20].

Програми підвищення кваліфікації та перекваліфікації залишаються важливим інструментом для збереження професійного потенціалу. Державні органи та міжнародні організації пропонують гранти, навчальні програми та тренінги, що дозволяють швидко освоїти нові компетенції. Це особливо актуально для людей, які втратили роботу через війну або змушені були змінити сферу діяльності. Завдяки таким програмам вони залишаються

конкурентоспроможними на ринку праці, швидко адаптуються до нових умов та підтримують високий рівень професійної діяльності [4, с. 150–155].

Підприємці та керівники компаній відіграють ключову роль у створенні умов для підвищення ефективності кадрів. Вони впроваджують внутрішні курси, наставництво, семінари та тренінги для співробітників, що допомагає швидко інтегруватися у нові процеси, підвищувати професійні навички та адаптуватися до технологічних змін. Наприклад, у компаніях сфери обслуговування та ІТ програми навчання допомагають співробітникам ефективно освоювати нові інструменти та стандарти роботи, що підвищує продуктивність та якість результатів [1, с. 56–58].

Формування організаційної культури є ще одним важливим аспектом. Компанії та державні установи впроваджують стандарти управління персоналом, внутрішні правила та процедури, що стимулюють обмін знаннями та досвідом. Працівники швидше адаптуються до змін, розвивають критичне мислення та навички самостійного прийняття рішень, що особливо важливо у кризових умовах, коли швидкість реакції та ефективність колективу визначають результат [2, с. 105–110].

Участь у волонтерських ініціативах та громадських проєктах відіграє важливу роль у формуванні лідерських компетенцій. Працівники та студенти отримують практичний досвід організації роботи, командної взаємодії та управління проєктами. Така діяльність не лише розвиває професійні навички, а й формує відповідальність, здатність працювати в умовах стресу та приймати швидкі рішення, що є критичним під час війни. Додатково, участь у таких проєктах сприяє розвитку комунікаційних та організаційних здібностей, навчає ефективно координувати роботу різних груп і справлятися з непередбачуваними ситуаціями. Наприклад, студенти, які долучаються до програм підтримки переселенців, одночасно здобувають навички управління ресурсами та планування заходів у кризових умовах [5, с. 18–20].

Психологічна підтримка персоналу залишається пріоритетною у воєнний час. Лідери організовують тренінги з управління стресом, мотиваційні зустрічі та консультації, що сприяє збереженню продуктивності та емоційної стабільності колективу. Це особливо актуально для працівників, які працюють у нестабільних регіонах або беруть участь у волонтерських програмах. Крім того, регулярна психологічна підтримка допомагає підвищити командну згуртованість, знизити рівень вигорання та підвищити загальну ефективність роботи організації. Такий підхід формує атмосферу безпеки та довіри, що особливо важливо під час постійних змін і кризових ситуацій [3, с. 29–30].

Таким чином, розвиток ключового потенціалу та лідерських навичок в Україні у воєнний час забезпечується поєднанням освіти, практичної діяльності, соціальної та психологічної підтримки, сучасних технологій та програм підвищення кваліфікації. Такий комплекс заходів дозволяє зберегти

професійні навички, адаптувати персонал до стресових умов, розвивати управлінські компетенції та створювати ефективні команди, здатні приймати швидкі рішення і досягати результатів навіть у складних обставинах. Впровадження державних програм, міжнародних ініціатив та ініціатив підприємців сприяє стійкості, конкурентоспроможності та майбутньому розвитку людського потенціалу в Україні [1–5].

ЛІТЕРАТУРА

1. Гайдук І. С. Значення освіти для розвитку людського потенціалу в Україні // Розвиток людського капіталу. 2024. № 4. С. 51–58.
2. Поснова Т. В., Белінська Г. В., Зятковський В. І. Освітня складова відновлення та розвитку людського потенціалу в Україні // Розвиток людського капіталу. 2024. № 2. С. 97–110.
3. Шульга О. Державне управління розвитком людського потенціалу у сучасних умовах // Економіка та суспільство. 2023. С. 22–30.
4. Поснова Т. В., Зятковський В. І. Роль креативного людського потенціалу у забезпеченні сталого розвитку // Розвиток людського потенціалу. 2024. № 6. С. 141–155.
5. Усенко О. Людський потенціал як фактор економічного розвитку // Modeling the Development of Economic Systems. 2025. С. 12–25.

УДК 338.245.4

Ігор КРИВИЙ,
аспірант,

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Дніпро

КЛЮЧОВІ БАР'ЄРИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

В умовах повномасштабної війни розвиток людського капіталу України стримується сукупністю взаємопов'язаних демографічних, соціальних, освітніх, медичних і трудових бар'єрів. Найглибшими серед них є вимушена міграція населення, демографічні втрати, зниження доступності якісної освіти й медичних послуг, погіршення психоемоційного стану населення, посилення професійно-кваліфікаційних дисбалансів на ринку праці та зростання нерівності у доступі до можливостей розвитку. За даними Світового Банку [1], Україна продовжує втрачати людський потенціал через масштабне переміщення населення, зменшення народжуваності, зниження тривалості життя та затяжний вплив війни на здоров'я і продуктивність населення.



Основним системним бар'єром є демографічне виснаження та міграційні втрати. Паралельно Україна стикається зі скороченням населення, падінням народжуваності до історично низького рівня та зменшенням очікуваної тривалості життя, що формує довгострокові ризики дефіциту робочої сили, звуження податкової бази та ослаблення відтворення людського капіталу.

Демографічні бар'єри можуть бути охарактеризовані такими показниками, як чисельність населення працездатного віку, коефіцієнт демографічного навантаження, рівень народжуваності, природне скорочення населення та частка осіб старших вікових груп у загальній структурі населення. Економічний зміст цих індикаторів полягає в тому, що вони відображають звуження бази формування людського капіталу, скорочення майбутньої пропозиції праці та посилення навантаження на систему соціального забезпечення. Міграційні бар'єри можуть вимірюватись через міграційне сальдо, чисельність зовнішніх мігрантів, чисельність внутрішньо переміщених осіб, частку населення, що не повернулося до місця постійного проживання, а також частку економічно активного населення серед мігрантів.

Війна також порушила безперервність навчання, погіршила безпечність освітнього середовища та посилила нерівність доступу до якісної освіти між регіонами, соціальними групами й категоріями дітей. Навіть за умов продовження реформ і програм підтримки освіти, проблема втрати навчальних результатів, доступу до очного навчання, цифрових ресурсів і психологічної підтримки залишається однією з ключових загроз для майбутньої продуктивності молодих поколінь. Освітні бар'єри доцільно характеризувати через частку учнів, що навчаються дистанційно, частку перерваних освітніх траєкторій, кількість або частку пошкоджених і зруйнованих закладів освіти, охоплення дошкільною, загальною середньою, професійною та вищою освітою, а також через результати навчання і показники освітніх втрат

Ще одним бар'єром стало погіршення фізичного та ментального здоров'я населення. Війна спричинила тривале перевантаження системи охорони здоров'я, зростання потреб у реабілітації, психосоціальній підтримці та лікуванні травм, а також регулярні порушення доступу до медичних послуг. ВООЗ фіксує численні атаки на систему охорони здоров'я та прямо вказує на зростання попиту на послуги у сфері ментального здоров'я, травматології й реабілітації, причому саме незадоволені реабілітаційні потреби стають чинником випадіння частини населення з активного економічного життя. Ці бар'єри можуть бути виміряні через самооцінку стану здоров'я, рівень захворюваності, рівень інвалідизації, охоплення профілактичними і медичними послугами, а також частку осіб, які були змушені відкладати лікування. Економічний зміст цих показників полягає у відображенні втрат працездатності, скорочення тривалості продуктивного життя, зростання витрат



на лікування та соціальну підтримку, а також зменшення загальної ефективності використання трудового потенціалу.

В Україні спостерігається деформація ринку праці та посилення структурного дефіциту кадрів. Слід констатувати складність реінтеграції ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, молоді, жінок і людей з інвалідністю у продуктивну зайнятість. Для цих категорій характерними є перерви в трудовій біографії, проблеми зі здоров'ям, психологічна втома, територіальна невідповідність між місцем проживання і місцем роботи, а також нестача програм перенавчання, адаптації та супроводу. Зокрема, станом на 2025 рік було офіційно зареєстровано 1,56 млн ветеранів війни [2], і для значної частини з них бар'єрами працевлаштування залишаються стан здоров'я, психоемоційні труднощі та обмежений цивільний досвід роботи.

Трудові бар'єри доцільно оцінювати за показниками рівня зайнятості, рівня безробіття, рівня економічної активності, частки довготривалого безробіття, неповної зайнятості населення. Ці індикатори демонструють масштаби недовикористання наявного людського капіталу, втрати доходів населення, звуження можливостей професійної самореалізації та недоотримання економікою потенційного обсягу валового продукту.

Професійно-кваліфікаційні бар'єри можуть визначатися через співвідношення кількості вакансій і шукачів роботи, частку незаповнених вакансій, частку працівників, які працюють не за набутою спеціальністю, частку осіб, що пройшли перекваліфікацію, а також частку працевлаштованих після професійного перенавчання. Їхній економічний зміст полягає у фіксації невідповідності між наявною структурою компетентностей і поточними потребами економіки, що стримує відновлення виробництва, модернізацію господарського комплексу та ефективне використання трудових ресурсів.

Бар'єри інтеграції вразливих груп населення доцільно вимірювати через рівень зайнятості внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, людей з інвалідністю, молоді та жінок з дітьми, тривалість пошуку роботи, частку осіб, що потребують адаптації робочого місця, а також охоплення програмами підтримки зайнятості, перекваліфікації та соціального супроводу. У економічному сенсі ці індикатори показують, наскільки повно різні соціальні групи включені до продуктивної діяльності, а отже, наскільки повно суспільство використовує наявний людський потенціал.

Інституційні та інфраструктурні бар'єри можуть бути охарактеризовані кількістю пошкоджених об'єктів освіти, охорони здоров'я, соціальної та транспортної інфраструктури, рівнем доступності укриттів, стабільністю енергопостачання, інтернет-зв'язку та територіальною доступністю базових послуг.

Пошук шляхів вирішення має ґрунтуватись на цілісній політиці відновлення людського капіталу. Її першочерговими напрямками мають стати:

стимулювання повернення й утримання населення через безпекові, житлові та трудові інструменти; відновлення доступу до якісної освіти з акцентом на компенсацію освітніх втрат; масштабні програми перекваліфікації й підвищення кваліфікації відповідно до потреб відбудови; розвиток системи ментального здоров'я, реабілітації та медичного супроводу; підтримка зайнятості ветеранів, ВПО, молоді та жінок; а також узгодження соціальної підтримки з набуттям нових навичок і входженням у продуктивну зайнятість.

Бар'єри розвитку людського капіталу України в умовах війни мають комплексний характер і охоплюють демографічну, освітню, медичну, соціальну та трудову площини. Тому їх подолання потребує переходу від політики реагування на наслідки війни до політики довгострокового відтворення людського потенціалу. Пріоритетом має стати формування стійкої моделі, у якій освіта, здоров'я, зайнятість, реабілітація, соціальна інтеграція та регіональна безпека розглядаються як взаємопов'язані компоненти розвитку.

ЛІТЕРАТУРА

1. World Bank. Україна - швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення (RDNA4) : Лютий 2022 - Грудень 2024 (Ukrainian). Washington, D.C.

World Bank Group. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099052925103531065>

2. Інформація про ветеранів війни, внесених до Єдиного реєстру ветеранів війни Міністерства у справах ветеранів України. URL: <https://data.gov.ua/dataset/034f43a4-133a-498f-8478-6076ed1013e4>

УДК 330.341.1:331

Вікторія МАЦУКА,

к.е.н., доцент,

*доцент кафедри менеджменту та фінансів,
Маріупольський державний університет, м. Київ*

СУЧАСНЕ ЛІДЕРСТВО ТА МЕНЕДЖМЕНТ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ: СТРАТЕГІЇ ЗРОСТАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙ

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та постійних змін ключовим ресурсом будь-якої організації стає людський капітал. Саме знання, навички, креативність і здатність працівників до адаптації визначають конкурентоспроможність бізнесу. Відповідно, сучасне лідерство та менеджмент

людського капіталу перетворюються на стратегічні чинники зростання організацій [1].

Сьогодні організації відходять від традиційних адміністративних підходів до управління персоналом і переходять до моделей, орієнтованих на розвиток, залученість і інновації. Лідери відіграють ключову роль у цих процесах, формуючи середовище, у якому кожен працівник може максимально реалізувати свій потенціал.

Сучасне лідерство базується на довірі, емоційному інтелекті та здатності ефективно діяти в умовах невизначеності. Лідер не лише визначає напрям розвитку організації, але й створює умови для професійного та особистісного зростання працівників [2].

Показовим є приклад компанії Google, яка у межах проєкту Project Oхугen дослідила ефективність менеджерів. Результати довели, що ключову роль відіграють не технічні компетенції, а вміння підтримувати команду, слухати працівників і сприяти їх розвитку. Це підтверджує зміну парадигми лідерства – від контролю до партнерства [7].

Ще одним прикладом є трансформація компанії Microsoft під керівництвом Satya Nadella. Його підхід, заснований на розвитку культури навчання та відкритості, дозволив компанії не лише підвищити внутрішню ефективність, але й зміцнити позиції на глобальному ринку. Це демонструє, що сучасний лідер має бути агентом змін і носієм нових цінностей [9].

У сучасних організаціях менеджмент людського капіталу виходить за межі кадрового адміністрування і стає стратегічною функцією. Його основна мета – забезпечити відповідність між потенціалом працівників і цілями організації [3].

Наприклад, компанія IBM активно використовує штучний інтелект і аналітику для управління персоналом. Завдяки прогнозним моделям компанія може визначати ризики звільнення працівників і своєчасно впроваджувати заходи для їх утримання. Це дозволяє підвищити стабільність колективу та зменшити витрати на найм [8].

Водночас компанія SAP застосовує HR-аналітику для оцінки залученості персоналу, що дає змогу приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Таким чином, цифрові технології стають невід'ємною частиною сучасного менеджменту людського капіталу.

Ефективний розвиток організації можливий лише за умови гармонійного поєднання лідерства та менеджменту людського капіталу. Якщо менеджмент забезпечує структуру та процеси, то лідерство формує цінності та мотивацію [4].

Це чітко простежується у практиці компанії Netflix, де культура «свободи і відповідальності» поєднує високий рівень автономії працівників із чіткими



очікуваннями щодо результатів. Такий підхід підсилює залученість персоналу та стимулює інноваційність [10].

Водночас досвід компанії Tesla показує, що швидке зростання без належної уваги до управління персоналом може призводити до організаційних труднощів. Це підкреслює необхідність балансу між амбіційним лідерством і системним менеджментом.

Сучасні організації застосовують різні стратегії розвитку, ключовим елементом яких є інвестиції в людський капітал.

Однією з найефективніших стратегій є безперервне навчання. Компанія Amazon інвестує значні ресурси у програми підвищення кваліфікації працівників, що дозволяє їм адаптуватися до змін і освоювати нові професії. Це сприяє підвищенню лояльності персоналу та зменшенню дефіциту кадрів [6].

Важливим напрямом є також розвиток лідерського потенціалу. Наприклад, компанія General Electric відома своєю системою підготовки керівників, яка забезпечує формування сильного кадрового резерву.

Крім того, сучасні організації активно впроваджують гнучкі форми зайнятості. Компанія Spotify реалізувала концепцію «Work From Anywhere», що дозволяє працівникам обирати місце та формат роботи. Це підвищує задоволеність персоналу і позитивно впливає на продуктивність.

Незважаючи на значні можливості, сучасні організації стикаються з низкою викликів, серед яких швидкі технологічні зміни, дефіцит кваліфікованих кадрів і зростання конкуренції. У цих умовах особливого значення набуває здатність організації швидко адаптуватися та ефективно управляти людським капіталом.

Практика провідних компаній демонструє, що успішними є ті організації, які інвестують у розвиток працівників, формують сильну корпоративну культуру та впроваджують інноваційні підходи до управління.

Сучасне лідерство та менеджмент людського капіталу є ключовими чинниками забезпечення сталого розвитку організацій. Інтеграція лідерських підходів із ефективними HR-практиками дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, але й створити сприятливе середовище для інновацій [5].

Досвід таких компаній, як Google, Microsoft, Amazon та інших, підтверджує, що інвестиції в людський капітал є найважливішим ресурсом довгострокового зростання. У майбутньому саме здатність організацій розвивати своїх працівників і адаптуватися до змін визначатиме їхній успіх.

ЛІТЕРАТУРА

1. Вараксіна О., Карлінська О., Петренко В. Сучасні виклики менеджменту людського капіталу. Економіка та суспільство. 2022. №43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-53> (дата звернення: 07.04.2026).

2. Лаврентьєва В. О., Мацука В.М. Навички та компетенції лідера в епоху цифрових технологій. Сучасне управління організаціями: концепції, цифрові трансформації, моделі інноваційного розвитку: збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції (Україна, м. Харків, 20 листопада 2023 року) [Електронний ресурс]. Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2023. С.531-533. URL: <https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/18197> (дата звернення: 07.04.2026).
3. Лаврентьєва В.О., Мацука В.М. Людський капітал як ключовий фактор успіху в управлінні бізнесом. Майбутнє – аудит: Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Кривий Ріг, 15 січня 2024 р./ редкол.: М.І. Ступнік, В.С. Адамовська, М. Л. Крапивко, Є.В. Міщук [Електронний ресурс]. Кривий Ріг: Вид. Р.А. Козлов, 2024. С. 104-106.
4. Мацука В.М. Світові тренди в лідерстві. Лідерство і обдарованість: сучасний науковий дискурс і освітня практика: матеріали Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції (Київ, 14–19 лютого 2024 року). Київ: Інститут обдарованої дитини НАПН України, 2024. С. 615-620.
5. Ткачова С., Костін О. Лідерство в менеджменті сучасних компаній. Грааль науки. 2025. № 54. С. 48–57. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science> (дата звернення: 07.04.2026).
6. Amazon. Офіційний сайт компанії. URL: <https://www.amazon.com> (дата звернення: 07.04.2026).
7. Google. Офіційний сайт компанії. URL: <https://www.google.com> (дата звернення: 07.04.2026).
8. IBM. Офіційний сайт компанії. URL: <https://www.ibm.com> (дата звернення: 07.04.2026).
9. Microsoft. Офіційний сайт компанії. URL: <https://www.microsoft.com> (дата звернення: 07.04.2026).
10. Netflix. Офіційний сайт компанії. URL: <https://www.netflix.com> (дата звернення: 07.04.2026).

УДК 331.5:338.1

Максим НЕГРОВ,
*здобувач наукового ступеня доктора філософії,
факультету міжнародних економічних відносин, управління і бізнесу,
Херсонський національний технічний університет, м. Херсон*

«НОМО ЕСНОМІКУС» У ТЕОРІЇ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

В економічній науці існує категорія «людина економічна» (лат. *Nomo economicus*). Цим поняттям позначають теоретичну модель раціональної,



корисливо мотивованої людини у побудові економічних моделей і аналізі економічної поведінки. Цей термін також активно використовується у вітчизняних підручниках і навчальних курсах з економічних наук.

У Вікіпедії зазначено, що «людина економічна» є концепцією, яка описує індивіда як повністю раціонального агента, що максимізує власну вигоду на основі суб'єктивних цілей і інформації» [6]. Використання цього поняття спрощує аналіз ринків, вибору споживача, поведінки фірм і дозволяє будувати формальні моделі з чіткими економічними прогнозами [6].

Походить це поняття з класичної та неокласичної економічної думки, коли критики почали вживати його наприкінці ХІХ століття у відповідь на роботи Дж. С. Мілля. Нині у вітчизняних підручниках і навчальних матеріалах поняття «людина економічна» розглядається як одна з базових категорій економічної теорії, іноді з додатковими характеристиками (працівник, власник тощо).

У науковій літературі знаходимо розвідки з цієї тематики: Munien & Telukdarie (сучасний аналіз трансформації концепції *homo economicus* у неокласичній економіці) [4]; С. Дуга (людський капітал як фактор конкурентоспроможності) [5]; Bilir (порівняння *homo economicus* із альтернативними моделями [2]; Akerlof & Kranton (критика моделі раціональної людини через концепт «економіка ідентичності») [1]; Kahneman & Sibony (когнітивних обмеження в прийнятті рішень, що підважує аціональність *homo economicus*) [3] й ін.

Модель *homo economicus* часто критикують за надмірну абстракцію, адже реальні люди часто діють не лише з корисливих мотивів, а й під впливом емоцій, соціальних норм, альтруїзму та обмеженої раціональності. Однак існують й альтернативні концепції, як-от: *homo reciprocans* (людина взаємна) – підкреслює співпрацю і взаємність; *homo agens* – робиться акцент на діях і практичній раціональності (наприклад, праксеологія Мізеса – методологія австрійської економічної школи, що виходить з аксіоми: «людина діє»; пояснює економіку як логічні наслідки людських дій, а не як результат статистики чи експериментів).

Категорію *homo economicus* корисно застосовувати для формальних моделей і прогнозів (макро- та мікроекономіка), навчання базовим принципам (оптимальний вибір, рівновага, ефективність). Однак вона не підходить для аналізу поведінки, де важливі психологічні, культурні або інституційні фактори.

З огляду на нагальну потребу післявоєнного відновлення України актуальним постає питання формування людського капіталу, а отже, і виховання «людини економічної».

Сформувати «людину економічну» означає поєднати системну фінансову освіту, сімейні звички та практичні навички – починати з дитинства, давати

прості інструменти (бюджет, заощадження, планування) і поступово ускладнювати завдання до підліткового віку. В Україні це відбувається через поєднання дошкільної/шкільної освіти та позашкільних програм з фінансової грамотності. Наочно програма формування «людини економічної» подана у таблиці 1.

Формування «людини економічної» (за віком)

Таблиця 1.

Вік	Навички	Методи
Дошкільнята (3–6 років)	рахунок, поняття «купити/заощадити», прості ігри з ролями	іграшкові магазини, скарбничка, похвала за відкладені покупки
Молодші школярі (7–11 років)	простий бюджет (щотижневий кишеньковий), планування покупки, відкладення мети	сімейні «бюджетні» завдання, ігри-симулятори, базові поняття про доходи/витрати
Підлітки (12–17 років)	банківські продукти (карта, відсотки), інвестиції на базовому рівні, підприємницькі проекти	мінібізнес у школі, стажування, курси фінансової грамотності
Молоді дорослі (18+)	кредитна історія, податки, інвестиції, страхування, пенсійне планування	практичні кейси, менторство, симуляції реальних рішень

Як бачимо, практичні економічні дії у формуванні (вихованні) людини економічної превалюють над теорією: робота ведеться з реальними бюджетами, рахунками, бізнес-проектами; активно використовуються ігри та симуляції (настільні/онлайн-ігри для моделювання ринку); і, звичайно, основна роль моделювання поведінки «людини економічної» (відкритість у фінансах, спільне планування) покладається на батьків, які мають виховувати етичні норми й соціальну відповідальність, тобто не перетворювати виховання тільки на матеріальну вигоду.

«Людина економічна» у теорії людського капіталу постає як раціональний агент, який розглядає освіту і навички як інвестиції в майбутні доходи, тобто інвестиції в людський капітал підпорядковуються логіці максимізації корисності/прибутку. І це дає чітку аналітичну основу для моделювання вибору освіти, але потребує доповнення емпіричними та інституційними факторами, особливо в українському контексті. Ці дві теорії можна пов'язати концептуально. **Людина економічна** – агент, що **максимізує корисність/доходи**; теорія людського капіталу трактує освіту, здоров'я, досвід як **капіталовкладення**, що підвищують продуктивність і майбутні доходи. Тому, на нашу думку, ці підходи органічно поєднуються, адже раціональний індивід інвестує в людський капітал, якщо очікувана дисконтована вигода перевищує витрати. Отже, модель людини економічної і теорія людського



капіталу взаємодоповнюють одна одну: раціональний агент оцінює очікувані дисконтовані вигоди від освіти та навичок і порівнює їх із поточними витратами (прямими витратами, втраченим доходом, ризиками). Проте реальний вибір індивіда залежить не лише від суто економічних розрахунків: на нього впливають кредитні обмеження, інформаційна асиметрія (невизначеність щодо якості освіти й майбутніх доходів), ринкова нерівність, соціальні норми та очікування сім'ї, а також інституційні чинники – доступність закладів освіти, якість викладання, система визнання кваліфікацій і ринок праці. В українському контексті ці додаткові чинники набувають особливої ваги: міграція робочої сили, нерівномірний регіональний розвиток, тіньова зайнятість і слабка зв'язка між освітою та попитом роботодавців знижують очікувану рентабельність інвестицій в людський капітал для багатьох груп населення. Через це раціональний вибір може вести до консервації низькооплачуваних траєкторій або до відтоку талановитих кадрів за кордон, навіть якщо формально розрахунки показують позитивну чисту приведену вартість освіти.

Щоб зробити модель більш реалістичною й корисною для політики, потрібно поєднати мікроекономічний аналіз очікуваних вигод із дослідженням інституційних бар'єрів і поведінкових факторів. Практичні кроки включають: покращення доступу до фінансування освіти (стипендії, кредити з умовами повернення, інвестиції у професійну освіту), підвищення якості навчання та зв'язків з ринком праці (стажування, дуальна освіта), а також заходи з утримання кадрів (умови праці, стимулювання інновацій у регіонах). Для дослідницької роботи важливо використовувати емпіричні методи (панельні дані, квазіексперименти, інструментальні змінні), щоб оцінити реальні ставки повернення на освіту в різних групах і регіонах України.

Нарешті, інтеграція підходів означає врахування поведінкових елементів (обмежена раціональність, часові упередження, соціальні преференції) у формалізації очікувань індивідів та моделюванні політик, що зменшують ризики та невизначеність. Такий синтез дає змогу не лише пояснити, чому інвестиції в людський капітал іноді не відбуваються, попри їхню очевидну економічну вигоду, а й розробити цілеспрямовані інтервенції, які підвищать ефективність цих інвестицій у реальних умовах.

ЛІТЕРАТУРА

1. Akerlof, G. A., & Kranton, R. E. (2021). Identity and the economics of organizations. *Journal of Economic Perspectives*, 19 (1): 9–32. DOI: 10.1257/0895330053147930
2. Bilir, H. (2025). Individual conceptions of the two different economic systems: Homo-Economicus and Homo-Sovieticus. *Bulletin of Economic Theory and Analysis*, 10(3), 1155–1166. <https://doi.org/10.25229/beta.1634613>

3. Kahneman, D., & Sibony, O. (2021). Noise: A flaw in human judgment. New York: HarperCollins. <https://doi.org/10.1037/h0094354>
4. Munien, I., & Telukdarie, A. (2025). Updating neoclassical economics with contemporary conceptions of Homo economicus: A bibliometric analysis. Quality & Quantity, 59, 1123–1151. <https://doi.org/10.1007/s11135-024-02007-4>
5. Дуга, С. (2024). Людський капітал як фактор конкурентоспроможності національної економіки: аналіз сучасного стану та перспективи розвитку. Економіка та суспільство, (70), 8. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-8>
6. Людина економічна. Вікіпедія – вільна енциклопедія. <https://surl.li/mbbflx>.

УДК 005.7:331.103

Валентин ПАЦЕРУК,
здобувач першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти, спеціальність «Маркетинг»,
Лілія ЛИТВИШКО,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
Національний транспортний університет

ШКОЛА НАУКОВОГО УПРАВЛІННЯ: ГЕНЕЗИС, КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ Й АКТУАЛЬНІСТЬ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Школа наукового управління є першим систематизованим напрямом у розвитку теорії менеджменту, що сформувався наприкінці ХІХ - на початку ХХ ст. в контексті масштабної індустріалізації й ускладнення виробничих процесів. Актуальність дослідження зазначеної школи в сучасних умовах зумовлена як її фундаментальним значенням для розуміння еволюції управлінської думки, так і очевидною спадкоємністю її ключових принципів у практиці цифрового менеджменту й алгоритмічного управління людськими ресурсами.

Засновником школи є Фредерік Вінслоу Тейлор, який у праці «Принципи наукового управління» (1911) обґрунтував необхідність системного аналізу трудових процесів, розроблення стандартів виконання операцій та наукового підбору персоналу. Основною ідеєю концепції є принцип «єдиного найкращого способу» (one best way) виконання будь-якої роботи, що визначається шляхом систематичних спостережень і хронометражних досліджень [1]. Твердження Тейлора щодо зосередженості менеджерів на процесах, а не лише на результатах праці, залишається значущим і в сучасному управлінні - хоча й сприймається дослідниками неоднозначно [1]. Тейлор стверджував, що ефективність виробництва може бути суттєво підвищена не за рахунок



інтенсифікації праці, а завдяки раціоналізації методів її організації.

Суттєвий внесок у розвиток школи здійснили Френк і Ліліан Гілбрет. Якщо Ф. Тейлор акцентував увагу на хронометражі, то Гілбрети зосередилися на аналізі рухів (motion study) - систематичному вивченні фізичних переміщень із метою виявлення й усунення зайвих елементів. Вони розробили систему з 17 елементарних трудових рухів - «терблів» (therbligs) - і активно застосовували кінозйомку для їх фіксації й аналізу. Принципи Гілбретів впроваджуються в сучасні методології ощадливого виробництва (lean manufacturing) та системою Тойоти, де аналіз рухів і усунення втрат залишаються основними інструментами операційного вдосконалення [2].

Важливим доповненням до концептуального апарату школи є інструменти планування й контролю Генрі Гантта. Графік Гантта широко використовується в управлінні проектами. Цифровізація економіки України не відкидає класичних підходів до операційного менеджменту, а відтворює їх логіку в нових технологічних умовах: інтерактивні дорожні карти завдань і системи автоматизованого відстеження прогресу є прямими цифровими аналогами гантівських інструментів планування [3].

Попри безумовну значущість, школа наукового управління зазнала критики за механістичний погляд на людину й ігнорування психосоціальних факторів трудової поведінки. Надмірна стандартизація і дробіння операцій зводили роль працівника до функції виконавця, що неминуче знижувало задоволеність роботою й обмежувало творчу ініціативу. У дослідженні сучасних тенденцій корпоративного управління, вчені констатують, що редукціоністська природа тейлоризму є однією з головних причин, які зумовили перехід управлінської науки до поведінкових і системних концепцій, орієнтованих на цілісне розуміння організації [4]. Ці обмеження стали імпульсом для розвитку школи людських відносин і поведінкових наук.

У сучасному дослідницькому дискурсі активно обговорюється феномен «цифрового тейлоризму» - нового втілення базових принципів наукового управління в умовах алгоритмізації організаційних процесів. Аналізуючи трансформацію систем управління персоналом в умовах цифровізації економіки, зазначено, що автоматизовані системи моніторингу відтворюють нормативний механізм тейлорівського контролю, однак у безпрецедентному масштабі та з новими можливостями індивідуалізованого спостереження за ефективністю кожного працівника [5]. Досліджуючи формування ефективних систем менеджменту на сучасних підприємствах, обґрунтовано, що дієва управлінська система має органічно поєднувати раціоналізаторські принципи наукової організації праці з гнучкими механізмами адаптації до динамічного середовища [6]. Вченими підкреслюється необхідність інтеграції класичних принципів стандартизації з соціально-орієнтованими стратегіями розвитку, акцентуючи на людиноцентричному підході до організаційного вдосконалення

[7].

Таким чином, школа наукового управління залишається теоретичним фундаментом сучасної управлінської науки, а не лише пам'яткою її еволюції. Принципи раціоналізації, стандартизації й вимірюваності праці, розроблені понад століття тому, органічно відтворюються в операційному менеджменті, процесному підході й цифрових платформах управління. Водночас повноцінне застосування цієї школи можливе лише в поєднанні з поведінковими, системними й людиноцентричними концепціями, що дає змогу подолати її вихідну обмеженість і забезпечити збалансований розвиток організацій в умовах сучасних викликів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Семендяк В.О. Сучасне сприйняття «Принципів наукового менеджменту» Ф. В. Тейлора. Економіка та суспільство. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-40>

2. Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І. та ін. Управління персоналом : підручник / за заг. ред. О. М. Шубалого. 2-ге вид., перероб. і допов. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с. <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2024-02/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%9B%D1%83%D1%86%D1%8C%D0%BA%202023.pdf>

3. Благун І.І. Розвиток системи операційного менеджменту підприємств в умовах цифровізації економіки України. Бізнес Інформ. 2023. №11. С. 325–331. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-325-331>

4. Ліпич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А. Сучасні тенденції розвитку корпоративного управління. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. № 4(78). С. 99-106. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-4-14>

5. Гордійчук А.І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. Економічні науки. Серія «Регіональна економіка». 2022. № 19(75). DOI: [10.36910/2707-6296-2022-19\(75\)-26](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19(75)-26)

6. Литвишко Л. О. Формування ефективної системи менеджменту на підприємстві. Менеджмент у динамічному середовищі: виклики та трансформація : монографія / за заг. ред. проф. О. М. Ложажевської. Київ : Міленіум, 2025. С. 156-194. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17985328>.

7. Левицький В.В. Розробка соціально-орієнтованої стратегії розвитку в структурі операційного менеджменту підприємства. Економічний часопис ВНУ імені Лесі Українки. 2023. № 2(34). С. 73-80. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-02-73-79>

УДК 314.17:331.101.262:355.01(477.72)

*Олексій ПОДРЕЗ,
директор ТОВ «Українська династія»*

**ПОГЛИБЛЕННЯ ДЕМОГРАФІЧНОЇ КРИЗИ В УКРАЇНІ
(ТА ЗОКРЕМА НА ХЕРСОНЩИНІ) ЗА ЧОТИРИ РОКИ РОСІЙСЬКО-
УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ: НЕГАТИВНИЙ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК
ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ТА МОЖЛИВІ НАПРЯМКИ ВИРІШЕННЯ**

Вступ: від демографічної ями до національної катастрофи.

Ще напередодні повномасштабного вторгнення Україна перебувала у глибокій демографічній ямі. У 1991 році населення країни складало 51 млн 944 тис. осіб (Держстат України). З того часу цей показник безперервно скорочувався. Вихід на нові демографічні негативні екстремуми відбувся на тлі пандемії коронавірусу: у 2020 році населення скоротилось на 314 тисяч, а у 2021 році демографічний мінус збільшився до 421 тис. осіб (Держстат України, природний рух населення 2020–2021 рр.). Тобто пандемія коштувала Україні додаткових приблизно 235 тисяч осіб за два роки.

Однак повномасштабне російське вторгнення 24 лютого 2022 року перетворило демографічну кризу на катастрофу безпрецедентного масштабу. Станом на квітень 2026 року, після чотирьох років повномасштабної війни, Україна зіштовхнулася з поєднанням кількох руйнівних факторів: масовою зовнішньою міграцією, обвалом народжуваності, зростанням смертності та різким скороченням середньої тривалості життя. У цьому документі ми аналізуємо динаміку ключових демографічних показників за три контрольні точки: початок війни (лютий 2022), квітень 2024 року та актуальний стан на початок 2026 року, з особливим акцентом на деокуповану територію Херсонської області.

1. Чисельність населення України: порівняльна динаміка.

На початок 2022 року, безпосередньо перед повномасштабним вторгненням, наявне населення України оцінювалося Держстатом приблизно у 41 млн осіб (оцінка Держстату на основі перепису 2001 року з урахуванням природного та міграційного руху). Вже за перший рік війни відбулося стрімке скорочення — за оцінкою МВФ, у 2022 році наявне населення скоротилося до 34,5 млн осіб (МВФ, World Economic Outlook Database). Ця різниця у 6,5 млн пояснюється переважно масовим виїздом біженців за кордон та втратою контролю над частиною територій.

Станом на 2024 рік, за оцінкою Інституту демографії та проблем якості життя НАН України, населення у кордонах 1991 року скоротилося приблизно

до 35 млн осіб, а за оцінкою МВФ наявне населення на підконтрольних територіях складало 33,3 млн (МВФ, WEO, жовтень 2024).

На початок 2026 року ситуація продовжує погіршуватися. За прогнозом МВФ, населення підконтрольних територій становить приблизно 33,0–33,4 млн осіб (МВФ, WEO). Оцінки ООН та Worldometer, які враховують окуповані території та потенційне повернення біженців, дають вищу цифру — близько 39,5 млн (Worldometer/UN Population Division, 2026), однак ця цифра є модельною і не відображає реального місця проживання людей.

Принципово важливо, що Держстат України визнав неможливість точного підрахунку класичними методами. Голова Держстату Арсен Макарчук зазначив: «Ми опинилися в ситуації, коли не знаємо, скільки в країні живе людей» (інтерв'ю «Інтерфакс-Україна», серпень 2025). У 2026 році запущено нову методологію на базі даних мобільних операторів, державних реєстрів та банківської статистики, узгоджену з Євростатом (Informer, грудень 2025). За прогнозом Інституту демографії НАН України, до 2041 року населення може скоротитися до 28,9 млн, а до 2051 року — до 25,2 млн осіб («Українська правда. Життя», серпень 2025).

Таблиця 1.

Динаміка чисельності населення України

Показник	Лютий 2022	2024	2026
Населення (підконтрольна територія), млн	~41,0	~33,3	~33,0–33,4
Джерело	Держстат	МВФ	МВФ / Держстат

Джерело: Держстат України, МВФ World Economic Outlook Database, ООН

2. Українські біженці за кордоном

Масштаб зовнішньої міграції є ключовим чинником демографічних втрат. На лютий 2024 року УВКБ ООН оцінювало кількість зареєстрованих українських біженців у приблизно 6,5 мільйона осіб. Центр економічної стратегії (ЦЕС), який використовує дані Державної прикордонної служби та прикордонних служб сусідніх держав, давав нижчу оцінку — приблизно 4,8 млн.

Станом на кінець 2025 — початок 2026 року картина дещо змінилася. За даними УВКБ ООН, кількість біженців з України досягла 5,86 мільйона осіб, з яких близько 5,3 мільйона перебуває в Європі (УВКБ ООН, Plan for Ukraine 2026, лютий 2026). За оцінкою ЦЕС (дослідження «Українські біженці після чотирьох років за кордоном», лютий 2026), станом на січень 2026 року за кордоном перебуває 5,6 млн українців, з яких 4,0 млн виїхали через західні кордони. Від початку повномасштабної війни до кінця 2025 року кордон було



перетнуто 60,4 млн разів на виїзд і 56,3 млн разів на в'їзд (ЦЕС за даними ДПСУ).

Розподіл біженців за країнами перебування залишається нерівномірним. За даними УВКБ ООН та НБУ (липень 2025), найбільше статусів тимчасового захисту надали: Німеччина (близько 1,2 млн осіб), Польща (близько 994 тис.), Чехія (близько 374 тис.), Велика Британія (близько 254 тис.) та Іспанія (близько 241 тис.). За даними ООН, у Росії та Білорусі перебуває приблизно 1,3 млн українців, однак цей показник не оновлювався з 2023 року і не верифікований (ЦЕС, лютий 2026).

Водночас 3,7 мільйона осіб залишаються внутрішньо переміщеними (ВПО) у межах України, причому 73% з них мають цей статус понад два роки (УВКБ ООН, план на 2026 рік).

3. Чим довше війна — тим менше біженців повернуться

Попередня доповідь 2024 року фіксувала тривожну тенденцію: якщо навесні 2023 року 63% біженців підтверджували плани повернутися, то на початок 2024 року лише 26% мали точні наміри, а ще 26% відповідали «скоріше повернуться».

Станом на кінець 2025 — початок 2026 року ситуація продовжила погіршуватися. За даними УВКБ ООН, у липні 2024 року хотіли повернутися 61% біженців. У грудні 2025 року ця частка знизилася до 49% (представниця УВКБ ООН, «УНІАН», лютий 2026). Серед внутрішньо переміщених осіб динаміка ще гірша: 73% хотіли повернутися додому у 2024 році, але лише 35% — у грудні 2025 (УВКБ ООН).

Прогнози повернення також скоригувалися у бік зменшення. За моделями ООН, після завершення війни повернуться додому 3–3,5 мільйони осіб (УВКБ ООН, лютий 2026). Натомість ЦЕС дає ще більш песимістичну оцінку: від 2,1 до 3 млн українських біженців можуть не повернутися взагалі, а повернуться лише від 1,3 до 2,2 млн (ЦЕС, «Українські біженці після чотирьох років за кордоном», лютий 2026). Для порівняння, попередня доповідь 2024 року оцінювала кількість тих, хто може не повернутися, у діапазоні 1,4–2,3 млн.

Новим тривожним фактором стала міграція молоді. Після дозволу на вільний перетин кордону для чоловіків віком 18–22 роки, з серпня по листопад 2025 року Україну покинуло на 96 тисяч більше представників цієї групи, ніж повернулося. Фактично, кожен сьомий юнак цієї вікової категорії зараз перебуває за кордоном (ЦЕС, лютий 2026). Понад третина (37%) родин біженців живуть з дітьми до 18 років, а у 2025 році повні родини з дітьми виїжджали активніше — 25% проти 17% у 2022–2024 роках (ЦЕС).

Головним стимулом до повернення, як і раніше, залишається безпека. Серед інших факторів: вищий рівень життя в Україні, достойно оплачувана робота, закінчення дії тимчасового захисту та відновлення інфраструктури в рідному регіоні. Не менш важливою буде післявоєнна політика держав, що



приймають біженців. Європейські країни зацікавлені в українській робочій силі через власну демографічну кризу. З 5 березня 2026 року Польща скасувала спеціальні пільги для українських біженців — тепер вони перебувають на загальних правилах з іншими іноземцями («УНІАН», лютий 2026).

4. Скорочення тривалості життя

В Україні зафіксовано масштабне скорочення середньої тривалості життя. За даними Міністерства соціальної політики, опублікованими у 2024–2025 роках, у чоловіків цей показник знизився з 66,4 року (2020 рік) до 57,3 років (2023 рік) — тобто на 9,1 року. У жінок — з 76,2 року до 70,9 років, скорочення на 5,3 роки (Мінсоцполітики, березень 2024).

Станом на квітень 2026 року оновлених офіційних даних за 2024–2025 роки Мінсоцполітики не оприлюднювало. Наявні дані вказують на те, що показники залишаються на критично низькому рівні без ознак відновлення. Міжнародні організації (Світовий банк, ООН) дають дещо вищі загальні оцінки — 73–75 років для обох статей — через відмінності у методології моделювання, яка враховує міграцію та прогнозні траєкторії.

Стратегія демографічного розвитку України до 2040 року, ухвалена Кабміном у 2024 році, передбачає поступове відновлення. За інертним сценарієм, загальна тривалість життя може досягти 71 року до 2040-го (чоловіки — 66, жінки — 75,8). За позитивним сценарієм — 72 роки у 2030-му та 73,5 у 2040-му (OBOZREVATEL, з посиланням на McKinsey Global Institute та Стратегію демографічного розвитку).

Причини скорочення тривалості життя виходять за межі прямих бойових втрат. До війни коефіцієнт смертності чоловіків в Україні у віці 30–45 років перевищував аналогічний показник у ЄС майже у п'ять разів. Смертність зростає не лише за рахунок загибелі внаслідок бойових дій, а й у результаті зниження рівня медичного обслуговування, збільшення летальності через серцево-судинні захворювання під впливом стресу, а також зростання проблем з психічним здоров'ям.

5. Народжуваність: подальше падіння

Падіння народжуваності — один із найтривожніших індикаторів. За даними Міністерства юстиції (звіти про державну реєстрацію актів цивільного стану), динаміка виглядає так: 2021 рік — 273,8 тис. народжених; 2022 рік — 206,0 тис. (падіння на 25%); 2023 рік — 187,4 тис.; 2024 рік — 176,7 тис. (мінус 5,7% до 2023); 2025 рік — 168,8 тис. (мінус 4,5% до 2024) (Мін'юст, «Слово і Діло», січень 2026). Загалом за 2021–2025 роки народжуваність скоротилася на 38,3%.

Порівняно з 1990–1991 роками (630–657 тис.) падіння складає 3,7 раза («Слово і Діло», січень 2026). Водночас смертність у 2025 році склала 485 296 осіб — на кожну народжену дитину припадає 2,87 померлих (Мін'юст, січень 2026). У 2024 році це співвідношення становило 2,8, у 2023 — 2,6.

Регіональні відмінності є значними. Позитивну динаміку за 2025 рік показали лише дві області: Львівська (+1,5%, +230 немовлят) та Волинська (+0,6%, +44 немовляти) (Мін'юст, «Главком», січень 2026). Натомість у прифронтових регіонах ситуація критична: на Донеччині народжуваність скоротилася на 47%, на Херсонщині — на 16%, у Запорізькій області — на 11% (Opendatabot / Мін'юст, липень 2025).

Найбільше дітей у 2025 році народилося у Києві (19 410), Львівській області (15 872), Дніпропетровській (12 754), Одеській (11 956) та Київській областях (10 294) (Мін'юст, «Всі разом!», січень 2026).

Прогноз залишається песимістичним: якщо тенденція збережеться, у 2035–2037 роках частка вікової групи до 18 років може становити лише 12–15% (порівняно з 25% у 1993 році). Це запустить «другу хвилю» скорочення: менша кількість жінок репродуктивного віку народить ще менше дітей у наступному поколінні, поглиблюючи демографічну спіраль.

Таблиця 2.

Народжуваність та смертність: порівняльна динаміка

Показник	2021	2022	2024	2025
Народжено, тис.	273,8	206,0	176,7	168,8
Померло, тис.	~664	~530	495,1	485,3
Співвідношення	2,4	2,6	2,8	2,87

Джерело: Міністерство юстиції України, звіти про державну реєстрацію актів цивільного стану

6. Демографічна катастрофа на деокупованій Херсонщині

Херсонська область є регіоном, який зазнав найбільших демографічних втрат серед усіх областей України. Правобережжя Херсонщини, включно з обласним центром, було звільнено у листопаді 2022 року, однак регіон залишається прифронтовим і зазнає щоденних обстрілів з тимчасово окупованого лівобережжя.

6.1. Чисельність населення: стрімке скорочення

До повномасштабного вторгнення (початок 2022 року) в Херсонській області проживало приблизно 1 млн осіб, що складало 2,4% населення України (Херсонська ОВА, «Главком», лютий 2025). Після окупації та подальшої деокупації правобережжя населення різко скоротилося.

Станом на травень 2024 року (дані попередньої доповіді) у 16 деокупованих громадах (Нововоронцовська, Бериславська, Новорайська, Борозенська, Великоолександрівська, Високопільська, Калинівська, Кочубеївська, Милівська, Новоолександрівська, Чорнобаївська, Дар'ївська, Музиківська, Станіславська, Білозерська, Херсонська) кількість жителів зменшилася до 154 133, що на 296 000 осіб (65%) менше порівняно з довоєнною

кількістю (дослідження Лабораторії законодавчих ініціатив, Укрінформ, жовтень 2024).

На початок 2025 року, за даними Херсонської ОВА, в деокупованих районах залишилося близько 148,8 тис. людей — лише 30% від довоєнного показника. За 2024 рік чисельність зменшилася ще на 21 тис. осіб («Главком», лютий 2025).

Станом на березень 2026 року ситуація продовжила погіршуватися. За даними голови Херсонської ОВА Олександра Прокудіна, на деокупованій території Херсонської області залишається близько 135 тисяч людей. За зиму 2025–2026 виїхало приблизно 15 тисяч жителів (Укрінформ / «Вгору», березень 2026). У місті Херсон залишається близько 60 тисяч людей, що становить орієнтовно 20% від довоєнного населення міста (Вікіпедія з посиланням на дані ОВА, листопад 2025).

На деокупованій території залишається близько 11 300 дітей, з них понад 4 300 — у місті Херсон («Вгору», березень 2026).

Таблиця 3.

Населення деокупованої Херсонщини

Показник	До 2022	Травень 2024	Початок 2025	Березень 2026
Населення деокуп. громад, тис.	~450	154,1	148,8	~135
м. Херсон, тис.	~280	81,6	~63	~60
Втрати від довоєнного, %	—	-65%	-67%	-70%

Джерело: Лабораторія законодавчих ініціатив; Херсонська ОВА; Укрінформ

6.2. Народжуваність і смертність на Херсонщині: абсолютний антилідер

Херсонська область має найгірше співвідношення смертей до народжень серед усіх регіонів України. За даними Мін'юсту за 2024 рік, на кожне народження у Херсонській області припадало 11 смертей (Мін'юст, «Forbes Ukraine», січень 2025). У 2025 році цей показник погіршився до 11,93 раза (Мін'юст, «Всі разом!», січень 2026).

Для порівняння: середній показник по Україні у 2025 році — 2,87 раза. Навіть Донецька область має менш критичний показник — 11,21 раза. Найкращий показник — у Рівненській області (1,53 раза) («Всі разом!», січень 2026).

За перше півріччя 2025 року на Херсонщині народжуваність знизилася ще на 16% порівняно з аналогічним періодом 2024 року (Мін'юст, «Главком», січень 2026). Абсолютні цифри народжуваності — менше 2 тисяч на рік по



області, що робить Херсонщину одним із трьох регіонів з найнижчою кількістю народжених (разом з Донецщиною та Запоріжжям) (Opendatabot, липень 2025).

Основні причини: безперервні обстріли з ТОТ, масовий від'їзд населення репродуктивного віку, знищена інфраструктура, відсутність стабільного енергопостачання. Масовані удари РФ по енергетичній інфраструктурі взимку 2025–2026 років залишили мільйони людей без тепла, води і електроенергії (УВКБ ООН, лютий 2026), що додатково стимулювало від'їзд з прифронтових регіонів.

6.3. Окуповані території Херсонщини

Точна кількість населення на тимчасово окупованому лівобережжі Херсонщини невідома. За різними оцінками, там залишається 20–30% довоєнного населення («УНІАН», листопад 2025). Окупаційна влада продовжує примусову паспортизацію: ще у вересні 2023 року МВС РФ стверджувало, що понад 3 млн жителів непідконтрольних Києву частин України отримали паспорти РФ, з них 2,2 млн — після незаконної анексії жовтня 2022 року (МВС РФ, вересень 2023). Перевірити ці дані в умовах війни неможливо.

7. Європейський контекст: конкуренція за людський капітал

Українські біженці — це переважно високоосвічені жінки працездатного віку. За даними опитування Агентства ЄС з питань притулку (EUAА, жовтень 2023), серед понад чотирьох тисяч опитаних українських біженців понад дві п'ятих мали магістерський ступінь, одна п'ята — бакалаврський, 4% — науковий. Через високу кваліфікацію українські біженці є цінним ресурсом для економіки ЄС, яка сама стикається з кадровим голодом та старінням населення.

Рівень працевлаштованості біженців зростає: станом на середину 2025 року 46% дорослих біженців працевлаштовані, безробітних — 17% (УВКБ ООН, липень 2025). Адаптація поглиблюється: все більшій частці подобається жити за кордоном, а частка тих, хто вважає, що «вдома краще», скорочується (ЦЕС, опитування Info Sapiens, грудень 2025 — січень 2026).

Це створює пряму конкуренцію між інтересами України (повернення громадян для відбудови) та інтересами країн ЄС (збереження кваліфікованої робочої сили). Як зазначав аналітик Bruegel Жолт Дарваш: «Якщо біженцям вдасться знайти стабільну роботу, існуватиме велика спокуса дозволити цим людям залишитися». З іншого боку, ЄС усвідомлює, що стабільна повоєнна Україна — в інтересах самого Євросоюзу.

Щорічні втрати ВВП України через неповернення біженців можуть становити від 2% до 9,5%, залежно від фінальної кількості тих, хто не повернеться (ЦЕС, лютий 2026).

Таблиця 4.

8. Зведена порівняльна таблиця: 2022 — 2024 — 2026

Показник	Лютий 2022	2024	Початок 2026
Населення підконтрольної тер., млн	~41,0	~33,3	~33,0–33,4
Біженці за кордоном (УВКБ ООН), млн	—	~6,5	5,86
Біженці за кордоном (ЦЕС/ДПСУ), млн	—	~4,8	5,6
Бажання повернутися, %	—	26% (точно)	49% (загалом)
Можуть не повернутися, млн	—	1,4–2,3	2,1–3,0
Народжуваність, тис./рік	~206 (2022)	176,7	168,8 (2025)
Смерті/народження	~2,6	2,8	2,87
Тривалість життя ♂, років	66,4 (2020)	57,3 (2023)	57,3 (без оновл.)
Тривалість життя ♀, років	76,2 (2020)	70,9 (2023)	70,9 (без оновл.)
Деокуп. Херсонщина, тис.	~450	154	~135
м. Херсон, тис.	~280	81,6	~60
Херсонщина: смерті/народження	~2,5 (оцінка)	11:1	11,93:1

Джерело: МВФ, УВКБ ООН, ЦЕС, Мін'юст, Держстат, Херсонська ОВА, Лабораторія законодавчих ініціатив

9. Можливі напрямки вирішення

Для стабілізації демографічної ситуації необхідний комплексний підхід, що включає короткострокові та довгострокові заходи:

Повернення біженців. Створення програм стимулювання повернення з чітким пакетом: житло, зайнятість, безпека. З 1 січня 2026 року в Україні збільшено виплати при народженні дитини до 50 тис. грн, а щомісячну допомогу по догляду за дитиною до 1 року — до 7 тис. грн (Мін'юст / «Слово і Діло», січень 2026). Однак цього замало для конкуренції з європейськими соціальними пакетами.

Стимулювання народжуваності. Гідні зарплати, реальні можливості мати житло та фінансова підтримка при народженні другої і третьої дитини до

набуття кожною повноліття. Реалістичний часовий горизонт впливу — 25–60 років (одне-два покоління).

Збереження та розвиток людського капіталу. Інвестиції в здоров'я, передусім у профілактику серцево-судинних захворювань та підтримку психічного здоров'я. Після завершення війни прогнозовано збільшаться проблеми з ПТСР як серед військовослужбовців, так і серед цивільного населення.

Зовнішня трудова міграція як ресурс. Якщо будуть серйозні інвестиції у відбудову, зростатиме попит на робочу силу. Це стимулюватиме повернення громадян та потенційний приїзд трудових мігрантів з інших країн. Відповідна міграційна політика має бути розроблена вже зараз.

Деокупована Херсонщина потребує окремої програми. Регіон перебуває в унікально складній ситуації: прифронтовий статус, знищена інфраструктура, критичне скорочення населення на 70%. Без цільових програм відновлення та безпеки цивільного населення регіон ризикує стати демографічно «порожнім».

10. Застереження щодо даних

Усі наведені в цьому документі дані мають різний ступінь достовірності. Дані Мін'юсту щодо народжуваності та смертності є найбільш надійними, оскільки базуються на реєстрації актів цивільного стану, однак не охоплюють тимчасово окуповані території (Крим, частини Донецької, Луганської, Запорізької та Херсонської областей).

Оцінки загальної чисельності населення — модельні, з великою похибкою. МВФ, ООН та Держстат використовують різні методології, що призводить до розбіжностей у 5–7 млн. Дані по Херсонщині — оперативні оцінки ОВА на основі інформації старост та квартальних, не верифіковані незалежним аудитом.

Дані щодо тривалості життя за 2024–2025 роки офіційно не оприлюднювалися — наведені показники стосуються 2023 року (оприлюднені Мінсоцполітики у березні 2024). Прогнози повернення біженців мають імовірнісний характер і залежать від сценарію завершення війни.

ЛІТЕРАТУРА

1. Державна служба статистики України (ukrstat.gov.ua)
 2. МВФ, World Economic Outlook Database (imf.org)
 3. Міністерство юстиції України — звіти про державну реєстрацію актів цивільного стану
 4. Міністерство соціальної політики України
 5. УВКБ ООН (UNHCR) — Regional Refugee Response Plan for Ukraine
- 2026

6. Центр економічної стратегії (ЦЕС) — «Українські біженці після чотирьох років за кордоном», лютий 2026
7. Лабораторія законодавчих ініціатив — «Аналіз соціально-економічної ситуації деокупованих громад: Херсонська область», 2024
8. Херсонська обласна військова адміністрація (дані для «Главком», «Вгору»)
9. Інститут демографії та проблем якості життя НАН України
10. НБУ — аналіз міграційних процесів (прес-служба, липень 2025)
11. Worldometer / UN Population Division
12. Opendatabot (opendatabot.ua)
13. EUAA — Агентство ЄС з питань притулку, опитування жовтень 2023
14. Bruegel — аналітичний центр (Жолт Дарваш)
15. Стратегія демографічного розвитку України до 2040 року (КМУ, 2024)
16. ЗМІ: Forbes Ukraine, «Слово і Діло», «Главком», «Всі разом!», УНІАН, NV, «Вгору», Громадське радіо, Укрінформ

УДК 174:005.73

Ганна РЕДЬКІНА,
*кандидат політичних наук, доцент,
доцент кафедри соціально-психологічних і гуманітарних наук,
Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське*

Артем ПЕТЮК,
*здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,
ВСП «Дніпровський фаховий коледж інженерії та педагогіки Українського
державного університету науки і технологій», м. Кам'янське*

ЕТИКА ПРОФЕСІЙНИХ ВІДНОСИН ЯК ОСНОВА УСПІШНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ТА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

У сучасному динамічному світі, де успіх організації значною мірою залежить від ефективності командної роботи та якості комунікації, етика професійних відносин набуває першорядного значення. Глобалізація, цифровізація та зростання конкуренції вимагають від компаній не лише високої продуктивності, а й формування довіри, взаємоповаги та співпраці всередині колективу та із зовнішніми партнерами.

Неетична поведінка на робочому місці є не просто порушенням норм, а й прямою загрозою для репутації компанії, її фінансової стабільності та психологічного благополуччя співробітників. Конфлікти, дискримінація,



необ'єктивність чи зловживання владою підривають мотивацію, знижують лояльність та створюють токсичну атмосферу. Тому розуміння та впровадження етичних принципів у щоденну професійну взаємодію є критично важливим для створення здорової корпоративної культури, підвищення ефективності та забезпечення сталого розвитку бізнесу.

Етика професійних відносин є сукупністю моральних норм, принципів та правил поведінки, які регулюють взаємодію між працівниками, керівництвом, партнерами, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами в контексті професійної діяльності. Вона виходить за межі формальних правил та законів, ґрунтуючись на таких цінностях, як чесність, порядність, повага, справедливість та відповідальність.

Проблематика професійної етики та формування корпоративної культури перебуває в центрі уваги багатьох вітчизняних та іноземних дослідників.

Значний внесок у розвиток теорії соціально-трудових відносин та етичних засад бізнесу в українському науковому дискурсі зробили О.Грішнова [2], А.Колот [3], Г.Міщук [2], О.Олійник [2]. Питаннями етики менеджменту та управлінської культури займаються В.Воронкова [1], Г.Лопушняк [4] та ін.

Серед західних науковців фундаментальні аспекти організаційної культури та бізнес-етики розкрито у працях М.Веласкеса [8], П.Друкера [6], А.Керролла [5], Е.Шайна [7] та ін. Їхні дослідження доводять, що етичний складник є не лише моральним орієнтиром, а й ключовим чинником економічної стійкості організації.

Основні принципи етики професійних відносин є такими:

- повага до особистості: визнання гідності кожної людини незалежно від її статусу, посади, статі, віку, національності, релігії чи інших характеристик;
- чесність та прозорість: відкритість у спілкуванні, дотримання обіцянок, відсутність обману чи маніпуляцій;
- справедливість: об'єктивність у прийнятті рішень, рівне ставлення до всіх, відсутність фаворитизму чи дискримінації;
- відповідальність: усвідомлення наслідків своїх дій та рішень, готовність нести відповідальність за виконану роботу;
- конфіденційність: збереження комерційної таємниці, особистих даних та іншої закритої інформації;
- лояльність: відданість інтересам компанії, уникання конфлікту інтересів;
- професіоналізм: компетентність, постійне самовдосконалення, дотримання високих стандартів якості роботи.

Слід наголосити, що зазначені принципи не є лише абстрактними моральними категоріями, вони складають дієвий інструментарій щоденного управління. Практична реалізація професійної етики знаходить своє втілення



через розгалужену систему взаємодій, яка охоплює як внутрішні процеси в колективі, так і зовнішні комунікації з партнерами та суспільством у цілому.

Розглянемо детальніше ключові сфери, де етичні норми стають основою професійної синергії:

- відносини «працівник-працівник»: взаємодопомога, підтримка, конструктивне вирішення конфліктів, відсутність пліток, цькування чи дискримінації, створення атмосфери взаємної довіри та поваги;
- відносини «керівник-підлеглий»: справедливе оцінювання, об'єктивна критика, надання зворотного зв'язку, заохочення розвитку, делегування повноважень, незловживання владою, використання поважного тону;
- відносини «працівник – клієнт / партнер»: чесність у наданні послуг чи товарів, дотримання домовленостей, конфіденційність, високий рівень обслуговування, орієнтація на потреби клієнта;
- відносини «компанія-суспільство»: соціальна відповідальність бізнесу, екологічна свідомість, дотримання законодавства, благодійна діяльність;
- взаємодія з конкурентами: чесна конкуренція, відсутність недобросовісних методів боротьби.

Водночас варто зауважити, що налагоджена система етичної взаємодії є досить вразливою до зовнішніх та внутрішніх деструкцій. Порушення встановленого балансу хоча б в одній із зазначених сфер запускає ланцюгову реакцію негативних процесів. Відмова від дотримання етичних стандартів не є нейтральною дією – вона стає джерелом серйозних ризиків, що мають руйнівний характер для всієї архітектури професійних відносин.

Зокрема, ігнорування або порушення етичних норм може мати далекосяжні негативні наслідки для всіх зацікавлених сторін:

- для працівників: зниження мотивації, емоційне вигорання, стрес, конфлікти, втрата довіри, погіршення психологічного клімату;
- для компанії: репутаційні втрати (скандали, негативні відгуки, що руйнують імідж компанії); фінансові збитки: штрафи, судові позови, втрата клієнтів та партнерів; зниження продуктивності: через внутрішні конфлікти, текучість кадрів, низьку залученість співробітників; втрата талановитих кадрів: фахівці залишають компанії з неетичною корпоративною культурою;
- для суспільства: порушення соціальної справедливості, зниження довіри до бізнесу в цілому.

Розуміння глибини можливих деструктивних наслідків вимагає від сучасних організацій переходу від стихійного формування відносин до свідомого та системного конструювання етичного простору. Запобігання вищеписаним ризикам можливе лише за умови, що етика стає не просто декларацією, а частиною стратегічного управління людським капіталом. Це потребує впровадження конкретних механізмів, які перетворюють абстрактні цінності на щоденну професійну практику.

Основними шляхами формування та підтримки етики професійних відносин у вказаному контексті є:

- розробка та впровадження Кодексу етики: чіткий документ, що визначає норми поведінки та цінності компанії;
- навчання та тренінги: регулярне проведення семінарів та тренінгів з корпоративної етики, конфліктології, комунікації;
- приклад керівництва: керівники повинні бути взірцем етичної поведінки, адже їхній приклад є найвпливовішим;
- система заохочень та санкцій: винагорода за етичну поведінку та відповідальність за її порушення;
- механізми зворотного зв'язку та вирішення конфліктів: створення каналів для повідомлення про неетичну поведінку (наприклад, «гарячі лінії»), а також ефективних процедур вирішення спорів;
- створення культури довіри та відкритості: заохочення відкритого діалогу, поваги до думок інших.

Отже, етика професійних відносин є не просто бажаною нормою, а фундаментом для побудови ефективної, стійкої та соціально відповідальної організації. Вона забезпечує гармонійну взаємодію між усіма учасниками робочого процесу, підвищує рівень довіри та поваги, що, в свою чергу, позитивно впливає на продуктивність, мотивацію та лояльність співробітників.

Компанії, які інвестують у формування та підтримку високих етичних стандартів, отримують значні переваги: покращення репутації, залучення та утримання талановитих кадрів, підвищення клієнтської лояльності та зниження ризиків. Зрештою, етична поведінка на робочому місці є не лише моральним імперативом, але й стратегічною конкурентною перевагою, що дозволяє компанії успішно розвиватися у довгостроковій перспективі та створювати цінність не лише для акціонерів, а й для всього суспільства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Воронкова В.Г. Менеджмент в державних організаціях : навчальний посібник. Київ : ВД «Професіонал», 2004. 256 с.
2. Грішнова О.А., Міщук Г.Ю., Олійник О.О. Соціальна відповідальність у трудових відносинах: теорія, практика, регулювання ризиків : монографія. Рівне : НУВГП, 2014. 216 с.
3. Колот А. Корпоративна соціальна відповідальність, соціальна звітність та аудит як сучасні інститути і технології соціального розвитку. *Україна: аспекти праці*. 2010. № 3. С.3-9.
4. Лопушняк Г.С. Державна соціальна політика як передумова економічного розвитку України [Текст] : монографія. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. 372 с.

5. Carroll A.B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*. 1991. Vol. 34 (4). Issue 4. P.39-48. DOI: 10.1016/0007-6813(91)90005-G
6. Drucker P.F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. Transaction Publishers, 2007. 839 с.
7. Schein E.H., Schein P. Organizational Culture and Leadership. 5th ed. Wiley, 2017. 416 p.
8. Velasquez M.G. Business Ethics: Concepts and Cases. 8th ed. Pearson, 2018. 448 p.

УДК .658.011:12

Станіслав САВІН,
д.е.н, доцент, професор
кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,
Херсонський національний технічний університет, м. Херсон
Сергій БЕРИСЛАВСЬКИЙ,
аспірант, Херсонський національний технічний університет, м. Херсон

КОМПЛЕКСНА МОДЕЛЬ ВПЛИВУ ЛІДЕРСТВА НА РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Вивчення особливостей розвитку підприємництва в Україні за останнє десятиліття дає підстави стверджувати, що процес демократизації стосунків між підприємцями та персоналом керованими ними підприємств набуває розвитку та нових рис демократизація стосунків. Одним зі шляхів цього процесу є розвиток організаційної культури підприємств під впливом лідерства. Тож нагальною є потреба в розробленні комплексної моделі впливу лідерства на розвиток організаційної культури підприємства як дієвого важеля розвитку підприємства. Від ефективності такої моделі залежать задоволення потреб персоналу підприємств, що в свою чергу значно впливає на результативність його діяльності.

Загальнотеоретичні питання щодо організаційної культури підприємств та питання управління нею узагальнили у своїх наукових дослідженнях О. Іщук [2], В. Кириченко [3], Є. Нестерко [4], Е. Сергієнко [6], Л. Чернобай [8] О. Ареф'єва, Н. Євтушенко, В. Михайличенко, І. Нетребя, Н. Ринкевич та ін. Українські науковці-дослідники теж приділили належну увагу темі лідерства. Зокрема, теоретично-методологічні засади лідерства заклали вивчали Л. Борщ [1], А. Войтенуо [10], Д. Мороз [10], О. Нестуля [5], Л. Скібіцька [7], А. Халецька [9], О. Юзькова [9], В. Якобчук [10] та ін.

Комплексна модель впливу лідерства на розвиток організаційної



культури підприємства є невід'ємною складовою управління підприємством, яка об'єднує та структурує у відкриту систему основні складники, взаємопов'язані та логічно послідовні. Кожний складник має власну структуру, до складу якої входять критерії, що розкривають зміст кожного складника.

Враховуючи особливості використання та основні завдання комплексної моделі, першим складником ми визначили інформаційно-аналітичний, оскільки зазначена діяльність має починатися зі збирання й вивчення необхідної нормативно-правової інформації, інформації про засади лідерства й особливості становлення і розвитку організаційної культури підприємства та аналізу стану підприємства.

Далі потрібно спрогнозувати шляхи розвитку лідерства на підприємстві, шляхи розвитку організаційної культури т, очікувані результати. Орієнтуючись на бажаний кінцевий результат, потрібно спланувати кроки для досягнення цього результату. Тому наступний складник – планувально-прогностичний.

Подальшим етапом має бути налагодження внутрішніх і зовнішніх комунікацій для забезпечення дієвого впливу лідерства на розвиток організаційної культури підприємства, а також організація виконання запланованих дій. Відтак третім складником описуваної нами комплексної моделі визначено комунікаційно-організаційний.

Наступним етапом є безпосередня реалізація оперативних, тактичних і стратегічних завдань з розвитку лідерства й організаційної культури на підприємстві та наповнення організаційної культури визначеним заздалегідь змістом. Тож четвертим складником є реалізаційно-змістовий.

Останній складник комплексної моделі – підсумково-рефлексивний, оскільки після будь-якої роботи необхідно підбити підсумки. Керівникові підприємства доцільно, проаналізувавши результати роботи, здійснити самоаналіз власної діяльності, результативність комунікацій, розлого проаналізувати успіхи та можливі невдачі, визначивши причини їх виникнення, результативність вирішення проблемних питань, оптимальність управлінських рішень.

Отже, складниками комплексної моделі впливу лідерства на розвиток організаційної культури підприємства є наступні:

- 1) інформаційно-аналітичний;
- 2) планувально-прогностичний;
- 3) комунікаційно-організаційний;
- 4) реалізаційно-змістовий;
- 5) підсумково-рефлексивний.

Усі зазначені складники завдяки прямому та зворотному зв'язку між собою, логічній послідовності та взаємопов'язаному змістовому наповненню утворюють багаторівневу систему комплексної моделі впливу лідерства на розвиток організаційної культури підприємства, яка має такий графічний вигляд (рис. 1).

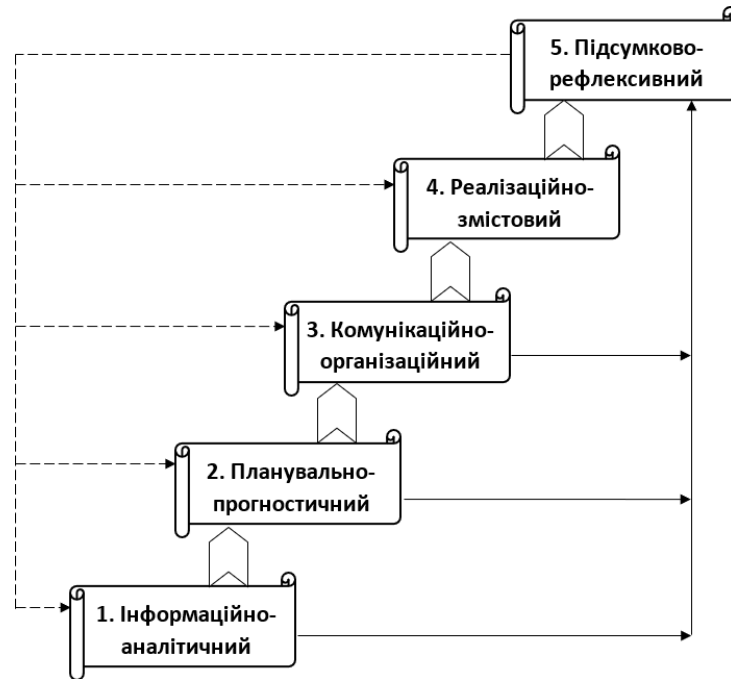


Рис. 1. Система складників комплексної моделі впливу лідерства на розвиток організаційної культури підприємства

Розглянемо особливості кожного із зазначених складників.

Метою інформаційно-аналітичного складника є підбір і вивчення відповідних джерел законодавства, вивчення особливостей організаційної культури, управлінських дій з її формування та розвитку, секретів внутрішньої та зовнішньої комунікацій, форм і методів розвитку персоналу, а також вивчення традиції та базові цінності колективу. Разом з тим, керівникові слід пам'ятати, що крім традиційної організаційної культури на підприємстві може мати місце й контркультура, яку необхідно виявити, вивчити її особливості та здійснити низку заходів із мінімізації впливу її впливу та її лідерів.

Метою планувально-прогностичного складника є розроблення прогнозу щодо розвитку організаційної культури завдяки розвитку лідерства на підприємстві. Після складання прогнозу на підставі даних, отриманих завдяки моніторинговим експертизам, необхідно чітко визначити очікувані результати та здійснити планування діяльності, завдяки якій ці результати можуть бути досягнуті. Планування може бути стратегічним, тактичним і оперативним. Стратегічне планування передбачає формулювання довгострокової, глобальної, головної мети. Тактичне планування є процесом розроблення середньострокових завдань, завдяки виконанню яких планується досягти стратегічну мету. Оперативне планування – це детальне розроблення шляхів виконання короткострокових завдань.

Під час прогнозування та планування діяльності з розвитку організаційної

культури завдяки впливу лідерства необхідно враховувати ризики, які можуть бути перешкодою для підприємства.

Метою комунікаційно-організаційного складника є налагодження, підтримка та розвиток внутрішніх і зовнішніх комунікацій для посилення ролі лідерства на підприємстві, а також організація виконання планів реалізації завдань комплексної моделі впливу лідерства на розвиток організаційної культури підприємства – планів стратегічного, тактичних і оперативних.

Метою реалізаційно-змістового складника має бути реалізація запланованого. У межах цього складника необхідними є реалізація запланованих дій, наповнення практичним змістом пунктів стратегічного та тактичного планів, реалізація оперативних планів, проведення моніторингових експертиз з метою контролю за ходом запланованого, аналіз даних, отриманих під час проведення моніторингових експертиз, прийняття управлінських рішень з метою корекції.

Метою підсумково-рефлексивного складника є узагальнення та підбиття підсумків реалізації запланованої діяльності та їх презентація, в першу чергу, колективу підприємства, а також їх усупільнення.

Розлогу візуалізовану схему комплексної моделі впливу лідерства на розвиток організаційної культури підприємства подано у додатку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Борщ Л. В. Лідерський потенціал та його вплив на гуманістичний розвиток суспільства. Державні економічні механізми та важелі гуманізації суспільства: монографія / керівн. авт. кол. І. К. Бондар. К.: ВД «Корпорація», 2008. С. 91–132.

2. Ішук О. В. Науково-теоретичні підходи до вивчення феномена організаційної культури. / О. В. Ішук // Наукові студії із соціальної та політичної психології : зб. статей / НАПН України, Ін-т соціальної та політичної психології; [редакційна рада: М. М. Слюсаревський (голова), В. Г. Кремень, С. Д. Максименко та ін.]. К. : Міленіум, 2011. Вип. 28 (31). С. 201-212.

3. Кириченко В. В. Особистісні особливості уявлення працівників про організаційну культуру підприємства в умовах конкурентного середовища /

В. В. Кириченко // Вісник Дніпропетровського університету економіки та права імені Альфреда Нобеля. Дніпропетровськ, 2011. №1(1). С. 109-116. Серія «Педагогіка і психологія».

4. Нестеренко Є. А. Ірраціональний вимір сучасної організаційної культури : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. філос. наук : спец. 09.00.03 – Соціальна філософія та філософія історії / Є. А. Нестеренко. К., 2010. 19 с.

5. Нестуля С. І. Функції лідера керівника: теоретичний аспект. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні



науки». 2011. № 4 (49) ч. 2. С. 153-157.

6. Сергієнко Е. Організаційна культура в публічному управлінні: термінологічні проблеми / Е. Сергієнко // Ефективність державного управління : збірник наукових праць. Л., 2009. Вип. 18/19. С. 361-367.

7. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера. К.: Центр навчальної літератури, 2009. 192 с.

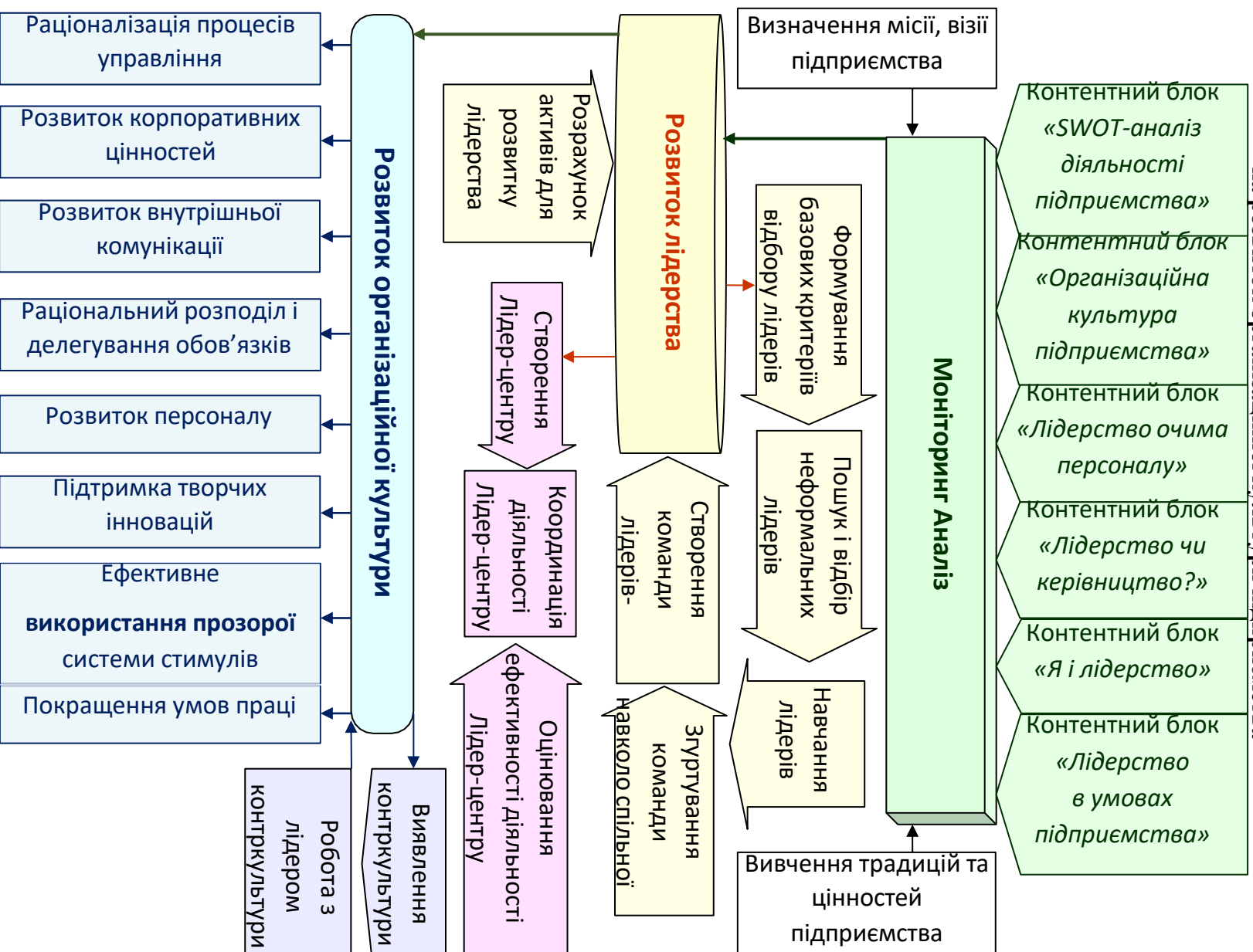
8. Чернобай Л.І. Організаційна культура підприємства: сутнісна характеристика та структурні елементи. Ефективна економіка. 2022. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_11_39/.

9. Юзькова О. І., Халецька А. А. Аналіз сучасного стану та тенденцій інноваційного лідерства в публічному управлінні / О. І. Юзькова, А. А. Халецька // Публічне управління та регіональний розвиток. 2020. № 9. С. 915-939.

10. Якобчук В. П., Войтенко А. Б., Мороз Д. П. Ефективне лідерство як кадровий ресурс публічного управління. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 2. С. 82-87. URL : http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2021/15.pdf.



Візуалізована схема комплексної моделі впливу лідерства на розвиток організаційної культури підприємства



УДК 005.32:159.9

Олена СИЗОНЕНКО,
*к.е.н., доцент, доцент кафедри психології,
Національний університет «Чернігівська політехніка», Чернігів*

САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЛІДЕРА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ПСИХОЛОГІЧНІ МЕХАНІЗМИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЕФЕКТИ

В умовах війни, яка триває в Україні з 2014 року, українські підприємства, організації та установи (далі компанії) функціонують у середовищі хронічної невизначеності, що суттєво трансформує вимоги до управлінських компетенцій. За даними Інституту економічних досліджень та політичних консультацій, понад 60% приватних компаній фіксують критичні труднощі з наймом кваліфікованих працівників [1], а збереження людського капіталу стає стратегічним пріоритетом компанії. В цих умовах якість управління лідером власними психологічними ресурсами – увагою, емоціями, енергією та поведінкою – безпосередньо визначає стійкість організації та ефективність управління її людським потенціалом. Попри зростаючу практичну значущість зазначеної проблематики, питання самоменеджменту лідера в контексті воєнної та післявоєнної трансформації залишається недостатньо дослідженим у вітчизняній науковій літературі.

Теоретичні засади самоменеджменту як управлінської концепції закладено у працях Ч. Манца [2], який розглядає його як процес свідомого самовпливу через поведінкові та когнітивні стратегії. Д. Гоулман у своїй концепції емоційного інтелекту визначає самоменеджмент як ключову компетенцію лідера, що включає самоконтроль, надійність, сумлінність, адаптивність та ініціативність [3]. К. Нек та Ч. Манц систематизували стратегії самолідерства у трьох вимірах: поведінково-орієнтовані стратегії, стратегії природної винагороди та стратегії конструктивного мислення [4]. Попри значний масив публікацій щодо самоменеджменту в організаційному контексті, його психологічні механізми в умовах хронічного стресу воєнного часу та їх вплив на організаційну стійкість залишаються поза увагою більшості дослідників.

Метою даної публікації є визначення психологічних механізмів самоменеджменту лідера в умовах невизначеності та обґрунтування їх організаційних ефектів у контексті збереження і розвитку людського капіталу українських організацій у воєнний та післявоєнний період.

Самоменеджмент лідера є не просто набором технік управління часом чи пріоритетами. Вважаємо, що в умовах системної кризи він набуває виміру



стратегічної компетенції, від якої залежить здатність компанії зберігати функціональність та людський потенціал. Психологічний вимір самоменеджменту охоплює щонайменше три взаємопов'язані механізми.

Перший механізм – це емоційна саморегуляція. Д. Гоулман визначає самоуправління як здатність керувати власними емоціями, особливо в стресових ситуаціях, та зберігати конструктивну позицію попри невдачі [3]. В умовах воєнного часу ця здатність набуває критичного значення: лідер, який демонструє емоційну стабільність в умовах невизначеності, стає джерелом психологічної безпеки для своєї команди. Відсутність емоційної саморегуляції у керівника, навпаки, підсилює організаційну тривожність і прискорює відтік кадрів.

Другий механізм – це когнітивне самоуправління. Ч. Манц та К. Нек обґрунтовують, що ефективні лідери цілеспрямовано управляють власними моделями мислення через позитивний самодіалог, конструктивне переосмислення складних ситуацій та свідоме формування ментальних образів [4]. В умовах хронічного стресу когнітивне самоуправління дозволяє лідеру уникати паралічу рішень та зберігати здатність до стратегічного мислення. На нашу думку, саме цей механізм є центральним для розуміння того, чому одні компанії в однакових зовнішніх умовах генерують нові рішення, тоді як інші – капітулюють перед невизначеністю.

Третій механізм – це управління власними ресурсами. В умовах тривалого стресу лідер зазнає системного виснаження фізичних, когнітивних та емоційних ресурсів. Відсутність вміння управляти цим процесом призводить до вигорання – стану, за якого лідер формально продовжує виконувати функції, але втрачає здатність до ефективного управління людьми та прийняття рішень. Вважаємо, що цілеспрямоване управління власними ресурсами є не проявом слабкості, а управлінською необхідністю, безпосередньо пов'язаною зі стійкістю організації.

Організаційні ефекти самоменеджменту лідера виявляються на двох рівнях. На рівні команди лідер з розвиненими навичками самоменеджменту формує середовище психологічної безпеки, підвищує рівень довіри та знижує плинність кадрів. На організаційному рівні якість самоуправління лідера визначає здатність організації адаптуватися до змін, утримувати ключових фахівців та генерувати рішення в умовах дефіциту ресурсів. За оцінками Європейської бізнес асоціації, 74% українських роботодавців фіксують нестачу персоналу [5], що підвищує стратегічне значення утримання наявних фахівців через якість управлінського середовища.

Підсумовуючи вищевикладене, можна зауважити наступне.

Самоменеджмент лідера в умовах воєнної та післявоєнної трансформації є не допоміжною, а стратегічною управлінською компетенцією, від розвиненості якої безпосередньо залежить здатність компанії зберігати

людський потенціал та організаційну стійкість.

Психологічний вимір самоменеджменту охоплює три взаємопов'язані механізми: емоційну саморегуляцію, когнітивне самоуправління та управління власними ресурсами. Кожен із зазначених механізмів має прямий організаційний ефект, що виявляється у якості управлінського середовища, рівні психологічної безпеки команди та здатності організації генерувати рішення в умовах невизначеності.

Організаційні ефекти самоменеджменту лідера реалізуються на двох рівнях: на рівні команди – через формування психологічної безпеки і зниження плинності кадрів; на організаційному рівні – через підвищення адаптивності і збереження ключових фахівців в умовах критичного дефіциту персоналу на ринку праці України.

В умовах хронічного стресу воєнного часу відсутність навичок самоменеджменту у лідера є одним із ключових ризиків для збереження людського капіталу компанії, оскільки вигорання керівника системно знижує якість управлінського середовища і прискорює відтік кадрів.

Серед перспективних напрямів подальшого дослідження варто виокремити розроблення практичних інструментів діагностики рівня самоменеджменту лідерів українських організацій, а також обґрунтування програм розвитку цієї компетенції в системі корпоративного навчання та освітніх програмах підготовки управлінських кадрів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. Щомісячне опитування підприємств «Український бізнес в умовах війни». Вип. 29. Вересень 2024 р. URL: <https://www.slideshare.net/slideshow/29-2024/272934692> (дата звернення: 30.04.2026).
2. Manz C. C. Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*. 1986. Vol. 11, No. 3. P. 585–600. URL: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1986.4306232> (дата звернення: 30.04.2026).
3. Goleman D. What Makes a Leader? *Harvard Business Review*. 1998. November–December. P. 93–102. URL: <https://hbr.org/2004/01/what-makes-a-leader> (дата звернення: 30.04.2026).
4. Neck C. P., Manz C. C. *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*. 6th ed. Upper Saddle River : Pearson, 2013. 240 p. URL: <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/mastering-self-leadership-empowering-yourself-for-personal-excellence/P200000005984> (дата звернення: 30.04.2026).

5. European Business Association. 74% of Ukrainian Employers Experience a Workforce Shortage. Euromaidan Press. 2024. URL: <https://euromaidanpress.com/2024/04/25/74-of-ukrainian-employers-experience-a-workforce-shortage/> (дата звернення: 30.04.2026).

УДК: 331.108:005.95/.96

Ірина СНОВИДОВИЧ,
*доктор філософії (PhD) галузь знань «Управління та адміністрування»,
доцент кафедри економіки та публічного управління,
керівник відділу кар'єрного розвитку та співпраці з бізнесом
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів*

ПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: РОЛЬ РЕСКІЛІНГУ ТА АПСКІЛІНГУ ПЕРСОНАЛУ

В умовах воєнної економіки, структурних зрушень на ринку праці та посилення глобальної конкуренції за таланти українські компанії стикаються з дефіцитом кваліфікованих кадрів, високою плинністю персоналу та необхідністю швидкої адаптації до технологічних змін. У цих умовах рескілінг (перенавчання) персоналу набуває стратегічного значення як інструмент не лише розвитку, а й утримання працівників. На відміну від традиційного найму, що є витратним і часто неефективним в умовах обмеженого ринку кандидатів, інвестування у розвиток наявних працівників дозволяє підвищити їхню залученість, лояльність і продуктивність.

Рескілінг сприяє формуванню внутрішнього кадрового резерву, зменшує ризики втрати критично важливих компетенцій та забезпечує гнучкість організації у відповідь на кризові виклики. Крім того, впровадження програм рескілінгу відповідає сучасним підходам до розвитку людського капіталу, орієнтованим на навчання впродовж життя (lifelong learning), та узгоджується з європейськими практиками управління персоналом. В українському контексті, де значна частина працівників змінює професійні ролі через війну, міграційні процеси та трансформацію економіки, рескілінг стає ключовим інструментом забезпечення стійкості бізнесу та підтримки зайнятості.

Варто наголосити, що у сучасних умовах, зокрема під впливом війни, апскілінг і рескілінг трансформуються з інструментів професійного розвитку у ключові механізми забезпечення життєздатності особистості та ринку праці загалом. Апскілінг спрямований на поглиблення наявних компетенцій, тоді як рескілінг передбачає опанування нових професійних ролей, що особливо актуально в умовах структурних змін економіки та втрати зайнятості.



Обидва підходи формують основу адаптивності працівників до динамічних змін, сприяють професійній мобільності та підвищують конкурентоспроможність на ринку праці. Особливого значення набуває рескілінг як інструмент швидкої професійної переорієнтації, що дозволяє реагувати на кризові виклики та забезпечує безперервність трудової діяльності. Водночас ці процеси мають не лише економічний, а й психосоціальний ефект: вони підвищують рівень впевненості, знижують стрес і формують відчуття контролю над власним життям. Ефективність апскілінгу та рескілінгу значною мірою визначається дотриманням принципів навчання дорослих (андрагогіки), зокрема практичною орієнтованістю, гнучкістю та врахуванням попереднього досвіду. Водночас їх реалізація залежить від доступу до освітніх ресурсів, інституційної підтримки та врахування соціально-економічного контексту [1].

В умовах війни професійна компетентність розширюється, включаючи не лише фахові навички, але й емоційну стійкість, здатність до саморегуляції та прийняття рішень в умовах невизначеності. Рескілінг у цьому контексті виступає інструментом не лише зайнятості, а й підтримки психічного здоров'я та соціальної інтеграції. Практична реалізація цих процесів передбачає розвиток дистанційного та гібридного навчання, фокус на критично важливих галузях (ІТ, енергетика, медицина, логістика), впровадження короткострокових інтенсивних програм, а також забезпечення психологічної підтримки. Важливу роль відіграє державна та міжнародна підтримка, зокрема через грантові програми, стимулювання бізнесу до навчання персоналу, а також розвиток підприємницьких компетентностей [1].

Сучасні процеси пошуку роботи та управління кар'єрою зазнають суттєвих трансформацій під впливом технологічного розвитку, глобальних економічних тенденцій і, особливо, війни, яка кардинально змінила вітчизняний ринок праці. У відповідь на ці виклики українські компанії все активніше впроваджують корпоративні програми розвитку персоналу, зокрема навчання, перенавчання, рескілінг та перекваліфікацію, як інструменти збереження і підтримки людського капіталу. У сучасних умовах кар'єрний розвиток ґрунтується на гнучкості, здатності до безперервного навчання та накопиченні практичного досвіду. Технологічні інновації трансформують підходи до навчання та управління ефективністю, підвищуючи значущість постійного оновлення компетенцій як передумови професійного зростання. Водночас інноваційні практики в управлінні людськими ресурсами стають визначальним фактором конкурентоспроможності організацій. Зокрема, впровадження гнучких форматів зайнятості, програм менторингу та розвитку лідерства сприяє не лише залученню й утриманню талановитих працівників, але й підвищує рівень їхньої задоволеності та продуктивності, що є критично важливим у періоди нестабільності [2].

Також у контексті HR-менеджменту рескілінг трансформується з допоміжного інструменту навчання у стратегічний елемент розвитку організації. Його впровадження сприяє підвищенню адаптивності компаній до технологічних змін, зокрема розвитку штучного інтелекту, а також забезпечує відповідність персоналу новим вимогам бізнес-середовища. Водночас сучасні HR-підходи дедалі більше орієнтуються на так звану «економіку навичок», де ключовим об'єктом управління стають не посади, а компетентності працівників, що підсилює значущість рескілінгу як інструменту внутрішньої мобільності. Важливим результатом впровадження рескілінгу є підвищення рівня залученості персоналу та його утримання. Інвестування в навчання сприяє формуванню лояльності працівників, знижує плинність кадрів і є економічно доцільною альтернативою зовнішньому найму. Крім того, рескілінг відкриває можливості для кар'єрного зростання, підвищує впевненість працівників у власних професійних здібностях і стимулює їх до активнішої участі в організаційних змінах [3].

Разом з тим, впровадження програм рескілінгу супроводжується низкою викликів, серед яких обмеженість ресурсів, недостатня підтримка з боку керівництва та опір персоналу змінам. Подолання цих бар'єрів потребує системного підходу, що включає залучення менеджменту до процесу навчання, формування культури безперервного розвитку, а також використання партнерств і поетапного впровадження навчальних програм. Практична реалізація рескілінгу передбачає використання різноманітних інструментів, зокрема онлайн-курсів, менторства, навчальних проєктів і корпоративних систем управління навчанням (LMS). Такий інструментарій забезпечує гнучкість і персоналізацію навчального процесу, що відповідає сучасним вимогам до розвитку людського капіталу.

Отже, рескілінг та апскілінг персоналу виступають не лише інструментами професійного розвитку, а й ключовими факторами підвищення конкурентоспроможності організацій, забезпечення їх стійкості та ефективного управління талантами. У сучасних умовах вони формують основу нової HR-парадигми, орієнтованої на гнучкість, безперервне навчання та стратегічне управління компетентностями, що в умовах війни забезпечують не лише професійну адаптацію, а й соціально-економічну стійкість та відновлення суспільства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Рудницька С. Ю. Стратегії розвитку професійної компетентності особистості під час війни в Україні. Зб. мат. IX Всеукраїнської науково-практ. конф. «Психологія особистості фахівця в умовах воєнного часу». 2024. С. 312-316.



2. Сновидович І.Г. Навчання впродовж життя як ключовий елемент розвитку персоналу в умовах сталого розвитку. X Міжнародна науково-практ. конф. «Економіка підприємства: теорія і практика». 2024 р., КНЕУ ім. В. Гетьмана. С. 143-146.

3. HURMA. Reskilling та його роль в HR-процесах. URL: <https://hurma.work/blog/yak-reskilling-vplivaye-na-hr/>

УДК 349.22:331.103.1

Анатолій ТІХОНОВ,

*студент спеціальності D8 «Право», експерт-здобувач НАЗЯВО,
Мелітопольський державний педагогічний університет*

імені Богдана Хмельницького, м. Запоріжжя

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2475-6187>

Олег ПРЕДМЕСТНИКОВ,

*доктор юридичних наук, професор, заслужений юрист України, завідувач
кафедри права, Мелітопольський державний педагогічний університет імені*

Богдана Хмельницького, м. Запоріжжя

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8196-647X>

АДАПТАЦІЯ ТРУДОВОГО ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ ДО УМОВ ДИСТАНЦІЙНОЇ ТА ГІБРИДНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ

Пандемія COVID-19 та повномасштабне збройне вторгнення російської федерації послідовно зруйнували модель фіксованого робочого місця, перетворивши дистанційну та гібридну зайнятість на механізм збереження кадрового потенціалу. Дистанційна праця поза приміщенням роботодавця з використанням інформаційно-комунікаційних технологій потребує системного правового регулювання [8, с. 27], тоді як чинний КЗпП України [1] досі не дає на неї вичерпної відповіді. Метою цього дослідження є аналіз прогалин трудового законодавства України у сфері дистанційної та гібридної зайнятості й визначення пріоритетних напрямів його адаптації до вимог ЄС та сучасних реалій ринку праці.

Щоб зрозуміти масштаб прогалини, варто простежити логіку законодавчої еволюції. До 2021 року право оперувало виключно застарілим терміном «надомна праця» радянського походження. Законом № 1213-IX [2] до КЗпП [1] введено статті 60-1 та 60-2, які розмежували надомну та дистанційну роботу — і це розмежування є науково обґрунтованим: теорія дистанційної праці виокремлює щонайменше три покоління її організації — від «надомного» до «віртуального офісу», кожне з яких потребує якісно відмінного правового режиму [8, с. 13]. Стаття 60-1 закріплює фіксоване місце виконання та



підпорядкування правилам внутрішнього розпорядку; стаття 60-2 — вільний розподіл часу з обов'язковим використанням ІКТ. В умовах воєнного стану законодавець додатково дозволив запроваджувати дистанційну роботу наказом без письмового договору [3] — вимушений, але необхідний крок. Його зворотний бік добре задокументований: значна частка такої роботи де-факто є понаднормовою без жодної компенсації [8, с. 17].

Однак саме там, де закінчується це регулювання, починається сучасна реальність. Термін «гібридна робота» досі відсутній в офіційному лексиконі КЗпП України [1]. Уявімо програміста, який три дні працює в офісі, два — вдома: який правовий режим до нього застосовується? Чинний закон відповіді не дає. Тим часом смартфони, планшети та хмарні сервіси об'єктивно стерли межі між поколіннями дистанційної роботи — гібридність стала нормою, яку право зобов'язане визнати [8, с. 15]. Наслідком є «сіра зона» у табелюванні: при чергуванні режимів працівник одночасно підпадає під дію правил внутрішнього розпорядку та норми про вільний розподіл часу — два взаємовиключних статуси в межах одного трудового договору. Стаття 60 КЗпП України про гнучкий режим є потенційно оптимальним інструментом, проте без законодавчого визначення гібридної моделі її застосування залишається непослідовним.

Правова невизначеність має й цілком конкретний людський вимір. Стаття 153 КЗпП України покладає на роботодавця обов'язок забезпечити безпечні умови праці, однак при дистанційній роботі він фізично позбавлений можливості контролювати робоче приміщення. Важливо при цьому, що охорона праці не зводиться до фізичної безпеки: неоднозначність ролей (*role ambiguity*) та хронічний брак відновлення (*lack of rest and recovery*) є задокументованими психосоціальними ризиками неврегульованої дистанційної зайнятості [8, с. 20–21]. Стаття 60-2 КЗпП України [1] частково знімає відповідальність роботодавця, зберігаючи при цьому формальний обов'язок проведення інструктажів — регуляторний тягар без реального захисного ефекту. Раціональний вихід пропонує Конвенція МОП № 177 [4]: роботодавець відповідає виключно за ризики, пов'язані з наданим обладнанням та специфікою завдання, — модель, що органічно поєднує захист працівника з розумним навантаженням на бізнес.

Від питання безпеки — до не менш гострої проблеми цифрового виснаження. Дистанційна праця є феноменом внутрішньої суперечності: підвищуючи автономію, вона водночас розмиває межу між робочим і особистим часом, посилюючи ризик вигорання [8, с. 19–20]. Коли робочий чат не замикає о 22:00 — це вже не питання корпоративної культури, а питання права. Світовий досвід демонструє дієвість законодавчого закріплення права на відключення. У Франції Закон Ель-Комрі [5] зобов'язав компанії з 50 і більше працівниками щорічно вести переговори щодо використання цифрових



інструментів у позаробочий час — аж до блокування серверів у вихідні та «хартій відключення» [8, с. 65]. В Австралії Fair Work Act [6] надав працівникам юридично закріплене право ігнорувати позаробочі контакти, якщо така відмова не є «необґрунтованою». Відсутність аналогічної норми в українському праві — прогалина, яка щодня коштує здоров'я тисячам працівників.

Дистанційна та гібридна зайнятість ставлять під сумнів і усталені механізми колективно-договірного регулювання. Традиційні колективні договори орієнтовані на стаціонарних працівників і не враховують специфіки праці поза офісом, що обмежує реалізацію прав на участь в управлінні та доступ до соціальних гарантій. Дослідники слушно вказують на необхідність оновлення інструментів соціального діалогу: розширення сфери дії колективних угод на віртуальний простір та визначення механізмів комунікації між профспілками й дистанційними працівниками [8, с. 112–113]. Без цього навіть досконале законодавство ризикує залишитися декларацією.

Нарешті — стратегічний контекст. Як країна-кандидат на членство в ЄС, Україна зобов'язана гармонізувати трудове право з Директивою 2019/1152 [7]. Підґрунтя для цього закладене давно: ЄС послідовно розвиває регулювання дистанційної праці ще від Рамкової угоди 2002 року, де принципи прозорості, добровільності та захисту прав визнані фундаментальними [8, с. 60–61]. Директива [7] вимагає письмового інформування про умови праці протягом першого тижня роботи, обмеження випробувального терміну до шести місяців, заборони перешкоджати паралельній зайнятості та безоплатного навчання за рахунок роботодавця. У січні 2026 року уряд подав до Верховної Ради проєкт нового Трудового кодексу для імплементації понад 30 директив ЄС. Утім, навіть у сталих демократіях законодавство системно відстає від практики — більшість регуляторних ініціатив реалізується не через закон, а на рівні організацій [8, с. 286]. Це лише підкреслює нагальність проміжних змін до чинного КЗпП України, не чекаючи на новий кодекс.

Подолання правової невизначеності гібридної зайнятості потребує комплексного підходу: законодавчого закріплення терміну «гібридна робота» у КЗпП України зі створенням типової форми трудового договору для комбінованих форматів; диференціації відповідальності роботодавця за охорону праці з урахуванням як фізичних, так і психосоціальних ризиків; імплементації права на відключення як базового трудового права; оновлення механізмів соціального діалогу для охоплення віддалених працівників; повноцінної адаптації до вимог Директиви (ЄС) 2019/1152. Лише системний баланс між гнучкістю для бізнесу та гарантуванням соціальних прав дозволить Україні зберегти людський капітал і забезпечити сталий економічний розвиток у післявоєнний період.

ЛІТЕРАТУРА

1. Кодекс законів про працю України : від 10.12.1971 № 322-VIII. *Відомості Верховної Ради УРСР*. 1971. Дод. до № 50. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 16.03.2026).
2. Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо вдосконалення правового регулювання дистанційної та надомної роботи : Закон України від 04.02.2021 № 1213-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2021. № 18. Ст. 129. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1213-20> (дата звернення: 16.03.2026).
3. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2022. № 25. Ст. 175. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20> (дата звернення: 16.03.2026).
4. Конвенція про надомну працю № 177: прийнята на 83-й сесії Генеральної конференції МОП 20.06.1996. *Міжнародна організація праці*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_327 (дата звернення: 16.03.2026).
5. Loi n 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels (Loi El Khomri). *Journal officiel de la République française*. 2016. URL: <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000032983213> (дата звернення: 16.03.2026).
6. Fair Work Legislation Amendment (Closing Loopholes No. 2) Act 2024 : Act No. 26 of 2024. *Federal Register of Legislation of Australia*. 2024. URL: <https://www.legislation.gov.au/Details/C2024A00026> (дата звернення: 16.03.2026).
7. Directive (EU) 2019/1152 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on transparent and predictable working conditions in the European Union. *Official Journal of the European Union*. 2019. L 186. P. 105–121. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32019L1152> (дата звернення: 16.03.2026).
8. Messenger J. C. (ed.). *Telework in the 21st Century: An Evolutionary Perspective*. Edward Elgar Publishing, 2019. 345 p. DOI: 10.4337/9781789903751.

УДК 339.9:331.101.262

Віра ФОМІШИНА,

д. е. н., професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,
Херсонський Національний технічний університет

Руслан ОГОРОДНИК,

ст. викладач кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,
Херсонський Національний технічний університет

ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В СИСТЕМІ ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ЗВ'ЯЗКІВ: РОЛЬ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ У РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Сучасний етап розвитку характеризується не лише необхідністю відновлення виробничого потенціалу, а й переосмисленням ролі країни у системі глобальних економічних зв'язків. У цих умовах зовнішньоекономічна діяльність виступає важливим інструментом інтеграції України у світову економіку, розширення ринків збуту, залучення інвестицій та підвищення конкурентоспроможності національних підприємств.

Водночас ефективність розвитку зовнішньоекономічної діяльності значною мірою визначається якістю людського капіталу. Саме людський капітал забезпечує здатність підприємств адаптуватися до змін міжнародного середовища, впроваджувати інновації, формувати конкурентні переваги та ефективно управляти зовнішньоекономічними процесами. А в контексті відновлення економіки України особливого значення набуває розвиток компетентностей у сфері міжнародного бізнесу, логістики, цифрових технологій та стратегічного управління, адже економічне відродження передбачає не лише розбудову виробничого потенціалу, але й формування нової моделі інтеграції у глобальні економічні зв'язки. Воно ґрунтується на структурній трансформації економіки, переорієнтації зовнішніх ринків та підвищенні ролі інновацій і людського капіталу.

Відновлення економіки України є неможливим без активізації зовнішньоекономічних зв'язків, оскільки внутрішній ринок об'єктивно обмежений як за обсягами попиту, так і за ресурсними можливостями. За даними міжнародних оцінок, потреби у відновленні України перевищують 400 млрд дол. США, що значно перевищує потенціал внутрішніх джерел фінансування. У цих умовах саме зовнішньоекономічна діяльність забезпечує надходження валютних ресурсів, доступ до іноземних інвестицій, технологій та нових ринків збуту. Показово, що у 2024 році, за даними Державної служби статистики України, обсяг експорту товарів становив 41,7 млрд дол. США, що на 15,3% більше, ніж у попередньому році, тоді як імпорт досяг 70,8 млрд дол. [1]. Це свідчить, з одного боку, про активізацію зовнішньоекономічних зв'язків та високий рівень інтегрованості України у світову економіку, а з другого – про критичну залежність економіки від зовнішніх поставок і необхідність нарощування експортного потенціалу, та потребує активізації ЗЕД, яка неможлива без якісного людського капіталу. Сучасна ЗЕД потребує фахівців, здатних працювати з міжнародними контрактами, логістичними ланцюгами, валютними ризиками та міжкультурними комунікаціями (табл.1).



Таблиця 1.

Вимоги до персоналу у сфері зовнішньоекономічної діяльності
підприємства

Компетентності	Змістовна характеристика компетентностей	Функції в реалізації ЗЕД
Професійні (фахові)	Знання міжнародної торгівлі, митного регулювання (Інкотермс), контрактного права, валютних операцій, логістики	Забезпечують правильне оформлення експортно-імпортних операцій і мінімізують юридичні та фінансові помилки
Аналітичні та стратегічні	Аналіз зовнішніх ринків, оцінка конкурентного середовища, вибір цільових ринків, прогнозування	Дозволяють обґрунтовано формувати експортну стратегію та приймати ефективні управлінські рішення
Комунікаційні (міжнародні)	Володіння іноземними мовами, навички переговорів, міжкультурна комунікація	Забезпечують ефективну взаємодію з іноземними партнерами та укладання контрактів
Цифрові	Робота з CRM/ERP системами, електронний документообіг, цифрові платформи, e-commerce	Підвищують швидкість, прозорість і ефективність зовнішньоекономічних операцій
Управління ризиками	Ідентифікація, оцінка та мінімізація валютних, логістичних, політичних і комерційних ризиків	Дозволяють зменшити втрати та підвищити стабільність ЗЕД
Адаптивність і гнучкість	Здатність працювати в умовах невизначеності, швидко навчатися, реагувати на зміни	Забезпечують стійкість підприємства в умовах глобальних змін і криз

Сучасні емпіричні дані підтверджують, що людський капітал вже стає визначальним ресурсом розвитку зовнішньоекономічної діяльності України. Зокрема, ІТ-сектор, який базується переважно на інтелектуальному потенціалі, посідає провідні позиції у структурі експорту послуг. У 2024 р. обсяг експорту ІТ-послуг становив близько 6,45 млрд дол. США, що робить його одним із ключових джерел валютних надходжень. При цьому ІТ-галузь стабільно займає перше місце серед експорту послуг і друге – у загальному експорті країни, що свідчить про її стратегічне значення для економіки [2].

Водночас структура експорту послуг демонструє домінування саме знаннєвих видів діяльності: частка комп'ютерних послуг становить близько 40–42% у загальному обсязі експорту послуг України. У цілому експорт послуг у

2024 р. досяг 17,2 млрд дол. США, що підкреслює зростання ролі секторів, орієнтованих на людський капітал [3].

Ці показники свідчать про структурний зсув у розвитку зовнішньоекономічної діяльності: від переважання сировинного експорту до зростання ролі секторів, де ключовим фактором є знання, компетенції та інноваційний потенціал працівників. Саме тому інвестиції у розвиток людського капіталу стають не лише соціальним, а й стратегічним економічним пріоритетом у процесі відновлення економіки України.

Крім того, за оцінками досліджень, Україна втратила значну частину трудового потенціалу внаслідок міграційних процесів і воєнних дій, що ускладнює розвиток бізнесу та обмежує можливості розширення зовнішньоекономічної діяльності. У таких умовах саме інвестиції у людський капітал – освіту, професійну підготовку, розвиток управлінських та цифрових компетенцій – стають критично важливими для забезпечення конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках.

Отже, зовнішньоекономічна діяльність і людський капітал формують взаємозалежну систему: без розвитку ЗЕД неможливе повноцінне економічне відновлення, а без якісного людського капіталу – ефективна інтеграція у світову економіку. Саме їх поєднання визначає здатність України не лише відновитися, але й зайняти конкурентні позиції у глобальному економічному просторі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Зовнішня торгівля України товарами за 2024 рік (експрес-випуск). URL: https://stat.gov.ua/uk/publications/zovnishnya-torhivlya-ukrayiny-tovaramy-za-2024-rik-ekspres-vypusk?utm_source=chatgpt.com
2. Ukraine's IT Powerhouse 2024: From Resilience to Global Reach. URL: https://digitalstate.gov.ua/news/it-outsourcing/ukraines-it-powerhouse-2024-from-resilience-to-global-reach?utm_source=chatgpt.com
3. Економіка України у 2024 році: спеціальний випуск трекера. *Центр економічної стратегії*. URL: https://ces.org.ua/en/ukrainian_economy_in_2024/?utm_source=chatgpt.com

УДК 001.895

Володимир ШЕРСТЮК

д.т.н., професор, заслужений діяч науки і техніки України

МЕРЕЖЕЦЕНТРИЧНА МАЛА ІНДУСТРІАЛІЗАЦІЯ ЯК МОДЕЛЬ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ РЕГІОНУ

Херсонщина переживає одну з найважчих сторінок своєї історії. Агресор зруйнував промислову та цивільну інфраструктуру, знищує об'єкти енергетики, водопостачання, транспорту. Тисячі херсонців покинули рідні домівки.

Перші ознаки цієї катастрофи з'явилися, однак, ще задовго до початку повномасштабного вторгнення російського непотребу. Ще за часів президента Кучми російський «бізнес» почав викупувати великі підприємства нашого міста для того, щоб їх банкрутити та знищувати, позбавляючись конкуренції. Російські загарбники напряду чи через «фунтів» отримували контроль над енергетичними та інфраструктурними об'єктами регіону, об'єктами рекреації, сільськогосподарськими угіддями. Потім долучилися і доморощені «хазяї» з партії регіонів та інших мафіозних угруповань України, які перетворювали промислові об'єкти на торгівельно-розважальні центри. Це створювало для Херсонщини особливу небезпеку, бо промисловість зникала, а великі торговельні мережі, що заходили у регіон, сплачували податки за місцем юридичної реєстрації – у Києві, Дніпрі, Одесі, залишаючи місто Херсон без податкової бази, що спричинило деградацію цивільної і соціальної інфраструктури міста та його занепад. Саме так багато років тому колись багата і квітуча Херсонщина почала перетворюватись в «депресивний регіон». Повномасштабне вторгнення і окупація російськими варварами лише довершила деградацію регіону.

Руйнування значного масштабу, які сьогодні напевне є катастрофою для регіону, одночасно створюють і певне «вікно можливостей». Звичайно, ми відбудуємо рідну Херсонщину. В той же час відновлення зруйнованого «як воно колись було» – це не найкраща ідея, бо знов побудуємо застаріле, неякісне, вразливе і непривабливе середовище для життя людей.

Натомість у нас є історичний шанс розбудовувати Херсонщину з руїн за принципово новою моделлю, яка може бути взірцем для всієї України.

Саме цій темі присвячена наша конференція. І це є темою доповіді. Спершу дамо відповідь на питання: чому сталась катастрофа?

Відповідь знайти неважко. Упродовж трьох десятиліть наша держава не дотримувалась безпечних та невразливих стратегії розвитку у всіх сферах – від промисловості та енергетики до освіти і науки.



Наприклад, управління промисловими ресурсами держави було спрямовано на перерозподіл цінних промислових активів, що залишились від радянських часів, між фінансово-промисловими групами, які експлуатували ці активи грабіжницькими методами («хапай сьогодні, бо завтра відіжмуть»), не вкладаючись в їх розвиток.

Найбільш цінні («передові») активи залишались в руках держави, яка їх утримувала на «голодній пайці», що разом із надмірною корумпованістю державного сектору унеможливлювало розвиток важливих технологічних ланцюжків. А на початку повномасштабного вторгнення російські варвари просто фізично «добили» те, що упродовж десятиліть знищувала наша держава.

Те ж саме з енергетикою. Розквіт корупційних обмудок і гешефтів з газом та вугіллям з боку тих же фінансово-промислових груп знов-таки призвів до перерозподілу власності на великі теплові електростанції і електроцентралі, за відсутності інвестицій в їх модернізацію і захист, що в умовах воєнного часу призвело до знищення енергетичних активів та катастрофи в енергетиці.

Наразі, замість того, щоб займатися проблемами децентралізації і захисту об'єктів промисловості і енергетики, держава поринула в протилежні тенденції:

- закупівля імпортованих товарів за кошти міжнародної допомоги;
- концентрація базової генерації замість децентралізації;
- концентрація дефіцитних коштів на створення/відбудову об'єктів

без достатнього захисту, які агресор намагається одразу знищувати.

Який досягнуто результат? Повна деіндустріалізація країни, втрата внутрішнього ринку, зростання зовнішньоекономічної залежності, знищення енергетичної інфраструктури. Враховуючи намагання агресора знищити можливості експорту товарів, ми наближаємося до певної «точки неповернення» в процесі перетворення у «бананову республіку» з тотальним імпортом товарів за гроші міжнародної допомоги (у квітні 2026 р., за даними митниці, зростання імпорту вже склало 56% та досягло майже 10 млрд. \$)

Херсонщина – це Україна в мініатюрі, з більш гострою формою цих хвороб. Якщо є хвороби, має бути і рецепт одужання. Отже, як нам розбудовувати Херсонщину?

В сучасному світі «багатство» країни – це не наявність природних ресурсів, як думають на болотах, і не наявність великої промислової бази, як нещодавно думали в південно-східній частині континенту.

Багатство полягає в наявності і обсязі накопиченого інтелектуального капіталу. Інтелектуальний капітал – це сукупність нематеріальних активів, які ґрунтуються на знаннях, досвіді, навичках персоналу, інтелектуальній власності (патенти, бренди) та зв'язках, які разом створюють додаткову вартість, забезпечують конкурентоспроможність та зростання доходів.

Інтелектуальний капітал є основним рушієм інновацій в сучасному суспільстві (людський капітал, про який так багато розмов, є лише невеликою



складовою інтелектуального капіталу, а, враховуючи буремний розвиток технологій штучного інтелекту, його роль зменшується на користь знань, досвіду і навичок штучного інтелекту). Інтелектуальний капітал є легко зношуваним (знання морально застарівають, якщо їх не оновлювати) і складним для оцінювання (важко визначити його ринкову вартість). Саме інтелектуальний капітал є найважливішим компонентом багатьох сучасних концепцій розвитку суспільства: п'ятий і шостий технологічні уклади, постіндустріальне суспільство тощо. Отже, світ рухається від виробництва товарів до надання послуг, в основі яких – знання та інформаційні технології, а провідну роль відіграють інтелектуальна праця та інновації.

Як до цього дійти нам при відбудові Херсонщини? Дієвим рецептом є так звана мережецентрична мала індустріалізація – модель розвитку економіки, де промислове виробництво розосереджується у вигляді мережі невеликих, гнучких підприємств, об'єднаних у єдиний віртуальний (цифровий) простір з акцентом на знаннях, інноваціях та кооперації. Сутність цієї моделі полягає в тому, що замість великих промислових гігантів утворюється масштабна мережа з локальних виробництв (невеликих підприємств з чисельністю працівників до 50 осіб), кожне з яких є наближеним або до споживача, або до джерел сировини. Кожне з таких виробництв швидко і легко переналаштовується під нові потреби ринку або під нові замовлення.

Важливими вузлами такої мережі мають бути цифрові платформи, через які залучається фінансування та розподіляються замовлення, координуються виробничі ланцюжки. Державні або приватні холдинги можуть утворювати такі цифрові платформи, забезпечуючи прозорість планування та збуту продукції (певним прикладом є кластер Bravel у сфері MilTech).

Отже, держава (або приватний інвестор) формулює певне замовлення і виділяє фінансування, холдинги на конкурсній основі борються за контракт на виконання цього замовлення і, отримавши його, розподіляють по підприємствах мережі через субконтракти. Деякі підприємства розробляють або виробляють певні складові продукції для виконання контракту, інші виконують складання проміжної або кінцевої продукції.

Ключовими рисами цієї моделі є:

- глибока децентралізація виробництва і розосередження його по великій території;
- стійкість до фізичного знищення (знищити ракетним ударом таку мережу неможливо, а пошкодити один вузол не означає зупинити всю мережу);
- гнучкість і адаптація виробництва до змінних вимог ринку;
- цифрова інтеграція з використанням спільної системи управління на основі цифрових інструментів, хмарних платформ і штучного інтелекту;
- опора на місцеві ресурси та компетенції, що тягне за собою місцеву зайнятість, місцеві податки, місцеве підприємництво;



- ефективна кооперація та аутсорсінг, що дозволяє виготовляти різні компоненти одного кінцевого продукту різними вузлами мережі, обмінюючись даними в реальному часі.

Чому ця модель особливо підходить для Херсонщини? Херсонська область в довоєнні часи мала переважно аграрний та переробний профіль. Великої промисловості вже не існує, відновлювати її сенсу немає. Інвестори не стануть вкладати гроші у відбудову промислових гігантів, коли за парканом знаходиться той самий агресор-варвар. Натомість є низка факторів, що роблять Херсонщину ідеальним полігоном для мережецентричної моделі малої індустрії:

1. Відстані між населеними пунктами сприяють розосередженню мережі та її просторовій децентралізації.

2. Відновлення аграрного виробництва потребуватиме тривалого розмінування; у цей період малі промислові мережі дадуть зайнятість там, де аграрний бізнес ще не доступний.

3. Руїнування старої інфраструктури знімає тягар її обслуговування та ліквідації; можна будувати нову інфраструктуру з чистого аркуша.

4. Існує значний попит на продукцію, що забезпечує відновлення (будматеріали, комунальне обладнання, засоби захисту, медичні вироби тощо); частину цього попиту можна задовольнити місцево.

5. Попри релокацію, значна частка населення залишилася або повернулася, отже, є фахівці, молодь, яка захоче залишитися вдома – і їм потрібна гідна зайнятість.

В умовах розбудови Херсонщини така модель дозволить:

- знизити ризики через близькість до зони конфлікту;
- створити робочі місця у громадах;
- забезпечити енергонезалежність (альтернативні джерела енергії);
- розпочати накопичення інтелектуального капіталу.

Запропонована модель не може існувати у вакуумі, вона потребує двох інфраструктурних основ.

1. Децентралізована енергетика. Малі виробництва мають забезпечуватися власними або локально-розподіленими джерелами енергії (сонячні панелі, вітроенергетика, біогазогенератори, когенераційні та акумуляторні системи). Херсонщина є одним із найбільш сонячних регіонів України. Розвиток розподіленої сонячної генерації може стати не лише відповіддю на проблему енергопостачання, але й самостійним промисловим кластером у рамках мережецентричної моделі, що включає виробництво, монтаж і обслуговування сонячних систем.

2. Технічна освіта як ланка виробничих мереж і одночасно як елемент продукування і відтворення інтелектуального капіталу. Стара освітня модель «навчати якомога більше студентів в найбільш широкому контексті» вичерпала



себе. На жаль, держава завдяки лобіюванню і сірим схемам продовжує інвестувати у держзамовлення на юристів і економістів, незважаючи на дефіцит державних коштів і перенасиченість ринку праці фахівцями з незатребуваних професій. Ринок наразі потребує технологів, механіків, фахівців з ІТ, автоматизації, робототехніки тощо.

Як все це впливає на освіту, науку і бізнес? І де тут роль університету?

В цих умовах університет має стати «постачальником дипломів», а в мережецентричній моделі розвитку регіону:

- інтелектуальним ядром виробничих мереж, джерелом технологічних рішень, прикладних досліджень, стартапів та інновацій;
- центром накопичення інтелектуального капіталу;
- платформою партнерства, що поєднує власні зусилля із зусиллями бізнесу, науки, органів влади та міжнародних партнерів.

Усвідомлення цієї ролі змушує переглянути стратегічні пріоритети університету та визначити такі ключові напрями:

1. Переорієнтація освітніх програм на запити мережецентричної економіки та скорочення програм, що не мають прив'язки до реального сектору.

2. Дуальна освіта як стандарт взаємодії з бізнесом та виробництвом, партнерство з виробничими мережами підприємств регіону, які відіграють роль «виробничих кафедр».

3. Створення технологічного хабу університету, що надає відкриті лабораторії з сучасним обладнанням (ЧПК-верстати, 3D-принтери, лазерні різакі, електронні майстерні) та інтегрується у виробничі мережі.

4. Розвиток університетських стартапів, запровадження «університетського підприємництва», створення малих виробництв на основі університетських розробок та, нарешті, зростання до ролі інкубатора вузлів виробничих мереж.

5. Розвиток осередку прикладних досліджень для відновлення Херсонщини, результати яких можуть бути застосовані у виробничих мережах, а також для підвищення репутаційної привабливості університету для міжнародних грантів та партнерів.

6. Створення осередку навчання впродовж життя, завдяки якому університет має стати впливовим центром розвитку компетенцій для всіх вікових груп.

7. Створення спільно з органами місцевого самоврядування цифрової карти (платформи) виробничих потреб та пропозицій Херсонщини, яка стане певною «вхідною точкою» для інвесторів та партнерів.

Назва конференції «Синергія науки і бізнесу» не є випадковою. Ізольовані зусилля певних лідерів або груп впливу не дадуть вагомого результату, потрібна активна співпраця в ланках «університет (наука і освіта) – підприємництво (бізнес) – держава і громада (інституційне середовище)». У

контексті мережецентричної моделі розвитку регіону така співпраця набуває конкретного, практичного змісту (див. матрицю взаємодії в табл. 1).

Таблиця 1.

УНІВЕРСИТЕТ	БІЗНЕС	ГРОМАДА / ВЛАДА
Дослідження і розроблення	Виробничі завдання та фінансування	Регуляторна підтримка та попит
Підготовка кадрів	Практичне навчання студентів	Пріоритизація потреб відновлення
Технологічний хаб і обладнання	Доступ до хабу для підприємців	Публічна інфраструктура
Стартапи	Закупівля продукції стартапів	Регуляторні пільги для нових підприємств
Оновлення знань	Застосування знань	Оцінювання впливу
Інтелектуальний капітал		

Науковці мають запитати себе: яка проблема відновлення Херсонщини може бути вирішена завдяки моїй роботі? Як знайти партнерів серед підприємців та громад, а не лише серед колег у академічних стінах?

Підприємці мають зрозуміти, що університет – це не лише про «навчання дітей», це потужний ресурс обладнання, дослідницької праці, наукових компетенцій, інтелектуального капіталу. Розкажіть один одному про свої технологічні проблеми – і разом знайдемо рішення.

Представники влади та громад також мають усвідомлювати партнерський потенціал університету, пропонувати аналітичну, проектну та кадрову експертизу. Запрошуйте до регіональних стратегічних програм – і ми забезпечимо їм науковий фундамент.

Мережецентрична модель починається саме так: з людей, які зустрілися, домовилися й вирішили діяти разом. Отже, конференція – це стартовий майданчик для реальних партнерств та рішень, де кожна дискусія, кожна стаття, кожне знайомство – це потенційний вузол нової виробничої мережі Херсонщини, сходінка на шляху накопичення інтелектуального капіталу регіону, до нової якості життя в суспільстві.

Синергія освіти, науки і бізнесу, яку ми плекаємо, має стати рушійною силою відновлення нашого регіону та всієї України.

УДК- 658.3

*Лариса ШИТІКОВА,
к.е.н., доцент, НУ «Запорізька політехніка»
Артем ДИГТЯР,
студент БТЕ-0813, НУ «Запорізька політехніка»*

ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ ЗМІН: АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА

Сучасний етап розвитку економіки характеризується високою турбулентністю, непередбачуваністю ринкових змін і частими кризовими явищами, зумовленими як глобальними, так і локальними чинниками. Пандемія COVID-19, війна в Україні, порушення ланцюгів постачання, енергетична нестабільність і технологічні трансформації сформували нову реальність, у якій здатність бізнесу до швидкої адаптації стає ключовою умовою виживання. За таких обставин організаційна культура перетворюється на стратегічний ресурс, що визначає ефективність управлінських рішень, рівень залученості персоналу та спроможність підприємства гнучко реагувати на виклики зовнішнього середовища [2, с. 340].

Метою дослідження є комплексний аналіз адаптивних стратегій лідерства в умовах турбулентного та непередбачуваного ринкового середовища, виявлення ефективних підходів до поєднання коучингового, адаптивного та трансформаційного стилів керівництва, а також визначення механізмів формування навчальної організації, що сприяє підвищенню мотивації персоналу, розвитку його компетенцій та забезпеченню довгострокової стійкості і конкурентоспроможності підприємств у динамічних економічних умовах.

Ключовим чинником успішної трансформації організацій є лідерство — процес цілеспрямованого впливу на групу людей для досягнення спільних цілей через координацію, мотивацію та спрямування їхньої діяльності. У сучасних умовах лідерство розглядається не лише як управлінська функція, а й як чинник розвитку інновацій та адаптивних стратегій у динамічному ринковому середовищі. Ефективні керівники формують сприятливу корпоративну культуру, підвищують мотивацію персоналу та підтримують стійкий розвиток організації, виконуючи роль наставників і заохочуючи креативний підхід до розв'язання завдань [3, с. 2].

У сучасній економіці корпоративна інтеграція є поширеним напрямом розвитку бізнесу, що сприяє розширенню ринкових позицій, підвищенню конкурентоспроможності та стійкості підприємств до зовнішніх викликів. Водночас традиційні підходи до управління інтеграційними процесами



втрачають ефективність в умовах зростання невизначеності, цифровізації та конкуренції, що зумовлює необхідність застосування адаптивних стратегій. Адаптивні стратегії, засновані на безперервному моніторингу, сценарному плануванні та аналітичних інструментах, забезпечують узгодження довгострокових цілей із динамікою середовища, підвищують ефективність інтеграційних процесів і їх стійкість до кризових та ринкових змін [1, с. 215; 216].

Формування адаптивної організаційної культури є безперервним процесом, що охоплює трансформацію цінностей, стилів лідерства, комунікацій і систем навчання персоналу. В умовах воєнних і післявоєнних викликів саме організаційна культура стає основою консолідації колективу, відновлення довіри, підвищення гнучкості управління та стійкості бізнес-моделі. [2, с. 343].

Особливе значення в таких умовах є коучинговий та адаптивний стилі лідерства, які сприяють розвитку компетенцій, підвищують самостійність працівників і зміцнюють командну взаємодію [2, с. 344]. Коучингове лідерство зосереджується на наставництві, підтримці та професійному й особистісному розвитку працівників, підвищуючи їхню мотивацію та залученість. Адаптивне лідерство забезпечує швидку реакцію на зміни, підвищує гнучкість управління та знижує ризики кризових ситуацій [3, с. 6]. Поєднання цих підходів створює середовище для розвитку персоналу та підвищення ефективності організації.

Також інтерес викликає трансформаційне лідерство як поведінкова парадигма, що стимулює оновлення організаційних процесів через розвиток і мобілізацію потенціалу персоналу. Воно базується на спільному баченні, натхненні, розвитку підлеглих та високому рівні довіри. Успішність такого лідерства визначається особистісними рисами керівника — емоційною стабільністю, комунікативною відкритістю, рефлексивністю та моральним авторитетом — і готовністю організації до змін, підтримкою інновацій та досвідом спільної роботи у складних ситуаціях. Механізми зворотнього зв'язку дозволяють оцінювати наслідки рішень і підтримувати баланс між стабільністю та розвитком [4, с. 29; 31].

У контексті цифрової трансформації важливим інструментом реалізації адаптивних стратегій лідерства стають цифрові технології, зокрема штучному інтелекту, блокчейн-платформам та хмарним обчисленням, що підвищують ефективність взаємодії учасників ринку. Компанії, які застосовують цей підхід, швидко адаптуються до змін споживчих вподобань, пропонуючи кастомізовані продукти та послуги, що є конкурентною перевагою в умовах цифрової економіки. Сучасні адаптивні моделі стратегічного управління, враховуючи цифровізацію та турбулентність ринків, дозволяють підприємствам не лише реагувати на зміни, а й активно формувати майбутнє стратегічного середовища, забезпечуючи довгостроковий успіх [5, с. 5].



Завершальним етапом еволюції адаптивної культури є перетворення підприємства на навчальну організацію, яка базується на постійному вдосконаленні знань, експериментах та спільному пошуку рішень. Така організація формує організаційну пам'ять — здатність колективу зберігати і передавати знання, що забезпечує швидке відновлення навіть після кризових потрясінь. Для українських підприємств це передбачає впровадження систем внутрішнього навчання, програм менторства та цифрових платформ обміну досвідом. Підсумково, навчальна культура підвищує організаційну стійкість, конкурентоспроможність і здатність адаптуватися до непередбачуваних змін середовища [2, с. 345].

Результати дослідження мають практичне значення для керівників українських підприємств, які прагнуть підвищити стійкість та конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі. Ефективне лідерство в умовах високої турбулентності та невизначеності виступає ключовим чинником стабільності та розвитку організацій. Поєднання коучингового, адаптивного та трансформаційного стилів керівництва сприяє оперативному реагуванню на зміни, формуванню сприятливої організаційної культури, підвищенню мотивації персоналу та розвитку його компетенцій.

+Інтеграція цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, блокчейн-платформ і хмарних рішень, підвищує ефективність управлінських процесів. Це сприяє реалізації адаптивних стратегій у швидкоплинних умовах. Перетворення підприємств на навчальні організації, що базуються на безперервному вдосконаленні знань, експериментах та спільному пошуку рішень, формує організаційну пам'ять і здатність до швидкого відновлення після криз. Таким чином, сучасне лідерство поєднує особистісні компетенції керівника, гнучкі управлінські моделі та технологічні інструменти, забезпечуючи ефективну адаптацію організацій до змінного середовища та їх довгостроковий стійкий розвиток.

ЛІТЕРАТУРА

1. Adaptive strategies for managing corporate integration of enterprises / I. Zelisko et al. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2025. Vol. 2025, no. 3. P. 215–219. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-42>
2. ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА АДАПТИВНІСТЬ БІЗНЕСУ У КРИЗОВИХ УМОВАХ / М. Bortnikova та ін. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. Т. 4, № 18. С. 339–348. URL: <https://doi.org/10.32750/2025-0428>
3. Varis I., Kravchuk O., Eldris Y. Leadership in conditions of instability: an innovative model for enhancing organizational resilience. *Social and labour relations: theory and practice*. 2025. Vol. 14, no. 2. P. 1–16. URL: [https://doi.org/10.21511/slrrtp.14\(2\).2024.01](https://doi.org/10.21511/slrrtp.14(2).2024.01)

4. Клевчік Л. ТРАНСФОРМАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК ФАКТОР ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН. Scientific Journal of Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University Economics. 2025. № 4. С. 28–32.

URL: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-4-5>

5. Старов О. ЕВОЛЮЦІЯ МЕТОДОЛОГІЧНИХ ПІДХОДІВ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВІД КЛАСИЧНИХ КОНЦЕПЦІЙ ДО АДАПТИВНИХ МОДЕЛЕЙ. Економіка та суспільство. 2025. № 71.

URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-98>

УДК-658.3

Лариса ШИТІКОВА,

к.е.н., доцент, НУ «Запорізька політехніка»

Ганна ЖУРАВЕЛЬ,

студентка БТЕ-0813, НУ «Запорізька політехніка»

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ У ОРГАНІЗАЦІЯХ

Сучасний бізнес вимагає нових підходів до управління, де лідерство є ключовим елементом ефективного менеджменту. В умовах глобалізації, технологічних змін і трансформації цінностей працівників традиційні моделі лідерства втрачають ефективність, що зумовлює потребу в гнучкому та адаптивному стилі управління. Водночас ефективне лідерство сприяє підвищенню творчого потенціалу працівників і стимулює інноваційні процеси, що є важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності організації [1, с. 1; 2; 3; 2, с. 166].

Лідерство розглядається як сукупність моделей поведінки, що дають змогу лідерам впливати на членів організації для досягнення узгодженості з її цілями, реалізації стратегічних планів та забезпечення постійного розвитку організації [2, с. 167]. Воно також визначає ефективність управління та здатність організацій адаптуватися до змін [3, с. 2]. Водночас важливим є розмежування лідерства і менеджменту: лідерство ґрунтується на впливі, мотивації та формуванні стратегічного бачення розвитку організації. На відміну від цього, менеджмент спрямований на використання адміністративних інструментів, виконання поточних завдань, дотримання регламентів і підтримання стабільності організаційних процесів [1, с. 2].

Сучасні підходи до розвитку лідерських компетенцій свідчать, що базові компетентності лідера, зокрема емоційний інтелект, стратегічне мислення та комунікаційні навички, залишаються актуальними, проте потребують адаптації до сучасних умов [3, с. 6]. Важливою складовою сучасного лідерства є



емоційний інтелект, що передбачає здатність усвідомлювати власні емоції, регулювати їх та враховувати емоційний стан інших, забезпечуючи ефективну командну взаємодію. Лідер із високим рівнем емоційного інтелекту здатний конструктивно реагувати на емоційні виклики, розвивати комунікаційні процеси, формувати стійкі професійні взаємини та підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат, що сприяє досягненню організаційних цілей [4, с. 243].

Глобалізаційні процеси, інтенсивний розвиток технологій, трансформація соціальних цінностей та очікувань працівників, а також нові підходи до організації праці формують складні виклики для традиційних моделей лідерства. У сучасних умовах ефективність організації значною мірою визначається здатністю лідерів адаптуватися до змін, проявляти гнучке та стратегічне мислення, впроваджувати інновації, оперативно реагувати на внутрішні та зовнішні фактори, а також створювати умови для професійного розвитку команди [1, с. 1; 2].

Цифровізація висуває нові вимоги до лідерів, зокрема розуміння сучасних технологій, управління віддаленими командами та підтримку культури експериментування. Компанії з розвиненим цифровим лідерством відзначаються швидшим прийняттям рішень та високим рівнем інноваційності. Водночас, навіть за активної автоматизації зростає значення людських компетентностей – емоційного інтелекту, емпатії та здатності надавати сенс взаємодії у віртуальному середовищі. Технології виконують рутинні завдання, залишаючи лідерам простір для стратегічного мислення, креативності та розвитку команди [3, с. 4; 5].

Значну увагу в менеджменті приділяють трансформаційному лідерству, яке спрямоване на розвиток співробітників та створення умов для реалізації їхнього потенціалу. Якщо раніше лідер асоціювався насамперед з авторитетом і прийняттям ключових рішень, сьогодні його роль змінюється. Від лідера очікують не лише управлінських функцій, а й здатності надихати, підтримувати інновації та створювати середовище для самореалізації працівників [1, с. 3].

Надихаюче лідерство передбачає не лише формулювання чіткого бачення, яке вселяє ентузіазм і пристрасть у команду, але й створення умов для розвитку інноваційності. Воно базується на використанні підприємницької енергії, що підтримує творче мислення, інтуїцію та здатність адаптуватися до змін. Лідери такого типу формують широке та зрозуміле бачення, сприяючи стійкому розвитку організації та ефективному управлінню інноваційними проектами [2, с. 169].

Організаційне середовище виступає важливим фактором розвитку лідерських компетенцій. Довіра є ключовим фактором продуктивної командної динаміки, особливо у гібридних командах, де просторові та часові розбіжності можуть ускладнювати взаємодію. Лідер забезпечує умови для мотивації, обміну

знаннями та формує атмосферу співпраці, що підвищує згуртованість команди та сприяє успіху проєктів [2, с. 171].

Розвиток лідерських компетенцій передбачає впровадження системних підходів, що поєднує формальне навчання, коучинг, менторство, навчання через дію, розвивальні завдання та колективне навчання, забезпечуючи регулярний зворотний зв'язок і можливість негайного застосування нових навичок [3, с. 7]. Лідер усуває перешкоди та захищає команду від відволікаючих факторів, створюючи умови для ефективної роботи. Крім того, лідер підтримує мотивацію та задоволеність команди, формуючи атмосферу довіри та співпраці, де кожен член відчуває себе цінним учасником спільної діяльності [2, с. 170].

Сучасне лідерство в організаціях формується під впливом глобалізаційних, технологічних та соціально-культурних змін, зумовлюючи потребу у гнучких, адаптивних та інноваційно орієнтованих підходах до управління. Ефективний лідер поєднує розвиток емоційного інтелекту, трансформаційного та надихаючого лідерства, цифрову компетентність, здатність підтримувати довіру і мотивацію в команді, а також забезпечувати ефективну комунікацію та взаємодію між працівниками. Системний розвиток лідерських компетенцій, що включає навчання, коучинг, менторство та практичні завдання, підвищує професійний потенціал співробітників, стимулює інновації та підвищує ефективність організації.

Таким чином, успіх сучасних організацій значною мірою залежить від здатності лідерів адаптуватися до змін, формувати сприятливе середовище для команди, ефективно реалізовувати стратегії та управляти інноваційними процесами. Баланс між технологічними можливостями та людським потенціалом, розвиток емоційної компетентності та атмосфера довіри є ключовими чинниками конкурентоспроможності та стійкого розвитку організації.

ЛІТЕРАТУРА

1. Крисько Ж. ПРОБЛЕМА ЛІДЕРСТВА В СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ. Економіка та суспільство. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-203>
2. Мушинський О. LEADERSHIP DEVELOPMENT IN PROJECT TEAM MANAGEMENT. "Scientific notes of the University"KROK". 2024. No. 4(76). P. 165–173. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-165-173>
3. Лопушняк Г., Кравчук О., Милянник Р. РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА В БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ: ПРОЄКТУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ ПРОГРАМ ТА ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ. Економіка та суспільство. 2026. № 83. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-46>



4. Олійник І. В. ВПЛИВ ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА НА ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2024. № 19. С. 241–248.
URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.29>

Valentin BAKARDJIEV

artist

Amsterdam, Netherlands

RESURRECTION: THE ALCHEMY OF RECOMPOSITION**Abstract/Introduction**

Resurrection: The Alchemy of Recomposition provides a critical reflection on the evolution of a year-long artistic inquiry. The project traces a trajectory from private studio practice to institutional museum exhibition and, ultimately, into participatory social engagement within diverse communities. At its core, the initiative synthesizes the visual semiotics of Dutch decorative traditions with the contemporary material culture of Bulgarian porcelain. It posits a central thesis: that the state of "fragmentation" serves not as a finality, but as a generative foundation for aesthetic and social renewal.

In recognition of its significant social impact—specifically its engagement with Bulgarian and Ukrainian youth, academic cohorts, and incarcerated populations—the project was nominated for the **2024 Diploma of the Bulgarian Helsinki Committee** for contributions to human rights protection.

I. Cross-Cultural Dialogue and Material Memory

In the context of *Resurrection*, material serves as a repository for collective memory. The project utilizes fragments of handmade ceramic artifacts, each bearing the tactile traces of historical craftsmanship. These discarded remnants are structurally integrated into a mosaic series titled *New Horizons*. Rather than obscuring structural damage, the methodology emphasizes the fracture. Here, the "crack" is treated as an ontological record of survival, continuity, and re-contextualization.

The project's aesthetic framework emerges from the intersection of two distinct cultural lineages:

1. **Contemporary Bulgarian Ceramics:** Represented by the porcelain of Sofia-based **Atelier Art.E** (established by Stoyko Anguelov and Ivan Subchev), whose practice bridges traditional artisanal values with modern design.
2. **Historical Dutch Delftware:** A blue-and-white tradition that represents a cornerstone of Dutch visual identity and global trade history.

The convergence of these traditions within a single composition facilitates a discourse on cultural hybridity and shared European heritage.

II. Institutional and Diplomatic Collaboration

A pivotal milestone in this research was the exhibition hosted by **The National Museum Boris Christoff** in Sofia. This event functioned as a platform for international partnership and shared ecological values. Supported by the **Embassy of the Netherlands in Bulgaria, Advertising Artists, and Atelier Art.E**, the exhibition was inaugurated by **Ambassador Simon van der Burg** and **Deputy Ambassador Luuk van Os**. This high-level diplomatic involvement underscored a mutual commitment to cultural heritage preservation and the promotion of creative responsibility in a globalized era.

III. The Ethos of Sustainability and "Becoming"

In the *Resurrection* series, the act of "recomposition" is an ethical imperative rather than a purely technical exercise. Sustainability is redefined here as the preservation of cultural vitality and collective memory. The work suggests an "ecology of care," where the needs of the present are met by reclaiming the remnants of the past for the benefit of future generations.

This conceptual framework was practically applied through a series of workshops. Collaborating with students from **New Bulgarian University, Ukrainian refugee children, and inmates at Stara Zagora Prison**, the project explored art as a medium for restoration and psychological resilience. In these marginalized or transitional contexts, the assembly of ceramic fragments becomes a metaphor for the reconstruction of identity and the possibility of envisioning a future from a state of rupture.

IV. Conclusion: New Horizons

Resurrection invites a reconsideration of human creativity through the lens of natural cycles. Just as biological decay facilitates new growth, the ceramic fragments in this project are viewed as essential material for a renewed vision. In a contemporary landscape defined by social and ecological instability, the project proposes a methodology of perception: to identify latent value within remnants and to construct wholeness from fragmentation. It remains a testament to the power of art to facilitate care, sustainability, and cross-cultural hope.

Dr. Marc BOUMEESTER,
ArtEZ University of the Arts,
The Netherlands

THE AESTHETICS OF OBSOLESCENCE

This presentation reframes obsolescence not as technological decay but as a generative atmospheric condition that actively rewrites the ontology of the image. In the era of synthetic media, the image is no longer a stable witness to reality; it has become a transient signal, engineered for disappearance within algorithmic attention



economies. This transformation is deeply political: the mechanisms modulating perception and truth are inextricably tied to the infrastructures of warfare and geopolitical power. Obsolescence functions as a *necropolitical* logic, determining which technologies, populations, and forms of knowledge persist – and which are condemned to discard. Contemporary synthetic imaging marks a paradigm shift in the visual, instantly superseding prior regimes of authorship and authenticity.

This acceleration is not merely aesthetic but strategic, preparing the perceptual terrain for conflict by normalizing the impossible and saturating the public sphere with competing, probabilistic realities. The "image by context" and the "recursive image" no longer represent the world; they condition the parameters under which reality appears, effectively outsourcing the labor of seeing to machines operating within closed, self-referential loops. By examining the intertwined dynamics of synthetic desire, material exhaustion, and epistemic instability, this work reveals how the "slow violence" of obsolescence operates as a form of soft coercion. The erosion of shared truth and the commodification of memory are not accidental side effects but essential components of a system where the image serves as both a weapon of distraction and a tool of control. Ultimately, this presentation urges a critical navigation of a world where the image is no longer a transparent medium but a solid obstruction, challenging us to rethink our position within a media ecology where the line between reality and fabrication has effectively vanished.

Mariana CAMPINI

*Full Professor of the Chair of Craft and Technique of Sculpture. Researcher
Department of Visual Arts "Prilidiano Pueyrredón"
Universidad Nacional de las Artes (UNA)
Argentina*

THE TEXTILE BODY AS A TERRITORY OF TRANSFORMATION: THE WORK OF MARJOLEIN DALLINGA AS A RESILIENT PRACTICE

This research is developed within the framework of the Research Project "*New Materialities: Art, Women, and the Crossing of Languages. Part II.*"

Introduction

The trajectory of Dutch artist Marjolein Dallinga constitutes a paradigmatic case for reflecting through the lens of Argentine philosopher Rodolfo Kusch on the capacity of art to operate as a space of subjective transformation, resilience, and reinvention. Her initial training in painting, developed in the Netherlands, was profoundly altered after her migration to a rural area of Canada. There, the distance from urban centers, the upbringing of her young children, and the need to generate

income led her to explore working with wool and felt materials that at first appeared as a practical solution but soon became the axis of a singular poetics.

This geographic, material, and symbolic displacement enabled a process of transformation that exceeds the technical. Dallinga found in textile materiality a way to rework life experience, to re-signify the everyday, and to construct new sensitive territories. Her work allows us to think, in dialogue with Kusch's notion of the American being "*estar americano*", how the subject can inhabit matter as a space of resistance and possibility. Within this framework, the textile body becomes a territory of trial, error, and metamorphosis, where fragility turns into strength and adversity into creative drive.

Kusch's philosophy invites us to rethink Latin America from a situated and critical perspective vis-à-vis traditional Western models. His concept of *being* centers on the experience of inhabiting the world through relation, listening, and presence, recognizing Indigenous and popular worldviews as legitimate forms of knowledge. This tension between the European and the American opens pathways for thinking about culture and philosophy from our roots.

Although Dallinga's work was developed in Canada, it resonates with this perspective: her textile practice embodies a way of being in the world where fragility becomes strength and error becomes possibility. Thus, her work inscribes itself within a horizon that Kusch describes as rooted in our origins: a thought that does not separate life and art, but weaves them together in a single gesture.

Materiality and Sensitive Translation: Touch as Language

Dallinga's work unfolds within a poetics where nature is not merely inspiration but co-author of the creative process. Wool organic, flexible, and transformable demands time, body, and listening. Felt, through its process of friction, moisture, and heat, operates as a language learned with the hands, translating the world through touch.

Following Claude Lévi-Strauss, who affirms that "seeing, hearing, and reading are ways of translating the world," one can say that Dallinga translates through touch, through error, and through the slow rhythm of matter. Her work is not limited to being observed: it is inhabited, traversed, listened to in its silence. Each fiber is memory, each fold, a syllable of an alphabet without letters. The artist thus constructs a hybrid language where the visual, the tactile, and the performative intertwine to produce immersive experiences.

This crossing of languages allows her pieces to function as traversable universes spaces that others can explore as symbolic territories of refuge, expansion, and play. Textile materiality, far from being a minor support, becomes a medium capable of hosting emotions, tensions, and profound transformations.

Error as Method and the Aesthetics of the Unfinished

A turning point in her career occurred when she was invited to collaborate with Cirque du Soleil. Her first costume designs were rejected for being too heavy or

insufficiently functional for stage movement. Yet, far from interpreting these rejections as failure, Dallinga embraced them as fertile detours that opened new possibilities.

What could not move on stage began to move in nature: her pieces found a new habitat in the landscape, where they dialogue with the environment through the organic and the tactile. This ability to re-signify impossibility reveals an ethic of making that coincides with Richard Sennett's perspective in *The Craftsman*: error is not interruption but a constitutive part of learning.

Felt porous and resistant embodies that tension between fragility and strength, between collapse and reconstruction. Dallinga's work thus becomes a metaphor of resilience: what is dismantled can be reassembled, transformed. Her practice demonstrates that error is not an obstacle but a motor of discovery, a space where matter and body negotiate new forms of existence.

Pedagogy of the Body and Affective Transmission

The pedagogical dimension of her practice is articulated with a genealogy of the feminine. As Rozsika Parker notes in *The Subversive Stitch*, textile practices have historically been associated with the domestic and the intimate, and therefore underestimated. Dallinga subverts this tradition: what began as making toys for her children evolved into a poetics of shelter, play, and metamorphosis.

In her workshops (particularly in Chile and Uruguay), the artist unfolds a pedagogy based on making, error, and listening. She teaches from the conviction that artistic knowledge is always unfinished and built in community. Her pedagogical practice is also a practice of care: teaching as one who shelters, as one who enables a space for others to find their own material rhythm.

This affective transmission connects with Kusch's idea of being as a way of inhabiting the world through relation, listening, and presence. Dallinga's work, in this sense, not only produces objects: it produces bonds, ways of being with others and with matter. Her pedagogy is, in itself, a form of resistance and collective construction.

Conclusion

Marjolein Dallinga's work constitutes a powerful example of how art can operate as a space of subjective and collective reconstruction, especially in contexts of adversity. Her textile practice, rooted in nature and the body, proposes a way of being in the world where fragility becomes strength and error becomes possibility.

In dialogue with Rodolfo Kusch's thought, her work embodies a "being and being-there" that does not separate life and art, but weaves them together in a single gesture. Dallinga constructs sensitive habitats that shelter, resist, and allow others to traverse new material universes. Her trajectory demonstrates that creation can be an act of resilience a way of reinventing oneself and transforming adversity into potential.



PHOTO: LUCIEN LISABELLE

ElSayed Ahmed ELNASHAR
Ph.D.

*Professor of Textiles Engineering & Apparel, Modeling & AI, Home Economic Dept.
Faculty of Specific Education, Kaferelsheikh University, Egypt.
ORCID ID SCOPUS AUTHOR ID: 11638930300*

*Students: **Shahd I. AL-BAZAWI, Samah H. BAZAZOU, Zeinab ELNASHAR**
Students, Faculty of specific education, Kaferelsheikh University Egypt
Postgraduate Student, Faculty of education, Kaferelsheikh University Egypt.*

AI-DRIVEN ANIMATED FASHION DESIGN INSPIRED BY ANCIENT EGYPTIAN MOTIFS: EDUCATIONAL AND ECONOMIC IMPLICATIONS

Abstract

This study investigates the integration of Artificial Intelligence (AI) in animated fashion design, with a particular focus on educational digital presentations inspired by Ancient Egyptian motifs. It examines how AI-driven technologies including generative design, computer vision, and image-to-video animation enable the transformation of traditional decorative elements into dynamic and contemporary fashion visualizations. An interdisciplinary methodology is adopted, combining textile engineering, digital animation, and cultural heritage analysis to assess both design innovation and application. The findings demonstrate that AI significantly enhances creative processes, improves visualization in educational contexts, and accelerates design development. Moreover, AI-based animated fashion systems contribute to economic efficiency by reducing production costs, increasing productivity, and enabling scalable digital fashion platforms with global reach. The integration of AI in fashion animation also supports cultural preservation through the reinterpretation of Egyptian heritage within modern digital frameworks. The study concludes that AI-driven animated fashion design represents an effective approach for advancing educational practices, fostering innovation in the fashion industry, and promoting sustainable economic growth through digital transformation and cultural branding.

Keywords: AI-driven animated, fashion design, inspired, ancient Egyptian motifs, educational, economic.

1. Introduction and Literature Review

The fashion industry is undergoing a paradigm shift driven by Artificial Intelligence (AI), which enables automated pattern generation, virtual prototyping, and animated fashion presentations. AI-powered tools simulate fabric behavior and create immersive digital runway experiences, reducing production costs, accelerating design cycles, and supporting sustainability.

Ancient Egyptian motifs such as lotus, papyrus, scarabs, and hieroglyphs offer rich cultural and aesthetic inspiration. AI facilitates their reinterpretation into contemporary digital fashion designs, supporting heritage preservation while enhancing visual distinctiveness. The integration of AI, animation, and cultural heritage not only fosters creative innovation but also provides effective educational applications, particularly through interactive PowerPoint-based presentations, bridging conceptual design with realistic visualization.

Ancient Egyptian motifs including lotus flowers, papyrus forms, scarabs, and hieroglyphic symbols constitute a rich visual heritage that can be digitally reinterpreted through Artificial Intelligence to generate culturally grounded and contemporary fashion designs as shown in figure1.

Artificial Intelligence (AI) - Fashion Technology Market, 2018-2030

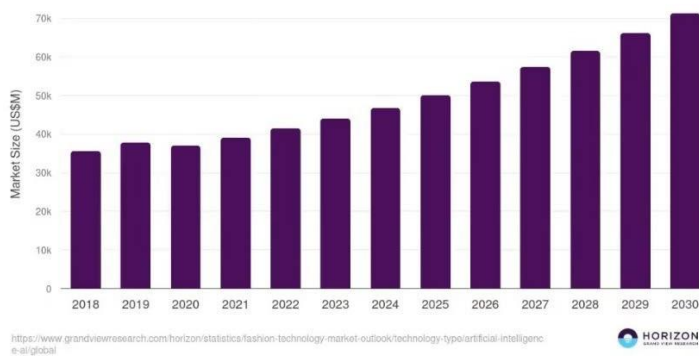


Figure1: artificial intelligence in fashion technology

1.1. Research Problem: Despite the rapid evolution of Artificial Intelligence in fashion design and digital visualization, there remains a notable gap in integrative research that simultaneously addresses AI-driven fashion animation, PowerPoint-based educational presentation systems, the incorporation of Ancient Egyptian decorative heritage, and the systematic evaluation of economic performance. This fragmentation limits the potential for developing comprehensive frameworks that combine technological innovation, cultural identity, and economic efficiency within both educational and professional contexts.

1.2. Objectives: This study aims to:

- ❖ Develop AI-driven animated fashion presentations within PowerPoint-based educational environments.
- ❖ Integrate Ancient Egyptian motifs into contemporary fashion design through AI applications.
- ❖ Evaluate the economic implications of AI utilization in animated fashion presentations.
- ❖ Compare traditional fashion presentation methods with AI-based digital alternatives in terms of efficiency, cost, and visualization quality.

2. Methodology

2.1 Research Approach: This study adopts a mixed-methods approach that integrates analytical, experimental, and applied frameworks. The analytical component focuses on the examination of Ancient Egyptian decorative motifs and their symbolic significance. The experimental dimension involves the development of AI-generated fashion designs and animated visualizations, while the applied aspect addresses the implementation of these outputs within PowerPoint-based educational environments.

2.2. Materials and Data Sources: The study utilizes polyester fabrics of various types as a reference for garment simulation, alongside a curated dataset of Ancient Egyptian motifs, including lotus, papyrus, scarab, and hieroglyphic patterns. These elements serve as the primary visual and cultural inputs for AI-based design generation.

2.3 Tools and Technologies: A combination of advanced digital tools is employed, including AI-driven design and animation platforms (e.g., generative AI models, diffusion-based image synthesis, and image-to-video systems), as well as graphic design software such as Adobe Photoshop and Illustrator. Animation development is conducted using PowerPoint and supplementary tools such as After Effects to enhance motion realism and visual quality.

2.4 Experimental Procedure and Design Process: The research follows a structured workflow consisting of the following stages:

1. Collection and analysis of Ancient Egyptian motifs (e.g., lotus, scarab, hieroglyphs).
2. AI-based generation of decorative patterns and fashion concepts.
3. Digital transformation of designs into garment visualizations.
4. Conversion of static images into animated sequences using AI-based image-to-video models.
5. Integration of animated outputs into PowerPoint as interactive educational presentations.
6. Evaluation of outcomes based on aesthetic quality, functional performance, and economic efficiency.

2.5. Practical Models (Illustrative Animated Fashion Designs): To validate the proposed methodology, three illustrative design models were developed:

Model 1: Lotus-Inspired Evening Dress: This design incorporates AI-generated lotus motifs with fluid animation simulating water movement, inspired by the Nile. A gold and turquoise color scheme enhances cultural authenticity. Animation techniques include motion paths and gradual visual transitions to simulate light reflection and fabric flow.

Model 2: Pharaoh-Inspired Royal Costume: This model features a geometric collar inspired by the traditional Usekh design, enriched with AI-enhanced hieroglyphic textures and metallic shading effects. The animation employs three-

dimensional rotation and sequential visual reveals to emphasize symbolic elements and structural details.

Model 3: Scarab-Themed Smart Outfit: This concept utilizes AI-generated biomorphic scarab patterns combined with an interactive, color-responsive fabric simulation. Animation techniques include morph transitions and interactive triggers within PowerPoint, enabling dynamic user engagement and adaptive visualization.

3. Results and Discussion: The findings of this study demonstrate that the integration of Artificial Intelligence (AI) into animated fashion design significantly enhances design innovation, educational effectiveness, and economic performance. The results are discussed across three main dimensions: design innovation, educational impact, and economic implications.

3.1 Design Innovation: The application of AI technologies led to substantial improvements in design processes, particularly in terms of pattern complexity, diversity, and rapid prototyping. AI-driven generative systems enabled the creation of intricate decorative patterns derived from Ancient Egyptian motifs, while maintaining aesthetic coherence and cultural authenticity. Furthermore, the use of image-to-video models facilitated the transformation of static fashion designs into dynamic animated runway presentations, enhancing visualization and enabling more efficient iterative design development.

3.2 Educational Impact: The integration of AI-based animated fashion within PowerPoint environments proved highly effective in supporting visual learning and enhancing student engagement. Animated presentations simplified complex design concepts and enabled learners to better understand garment structure, movement, and decorative composition. Additionally, the use of interactive animation techniques fostered creativity and encouraged active participation, positioning AI-driven fashion visualization as a valuable pedagogical tool in textile and fashion education.

3.3 Economic Implications: From an economic perspective, AI-driven animated fashion design contributes to the advancement of the digital fashion economy by enabling virtual fashion shows, scalable online platforms, and innovative digital assets. This approach supports cultural branding by promoting Egyptian identity in global markets and strengthening connections between fashion, tourism, and heritage industries. Moreover, AI integration enhances cost efficiency by reducing material waste, minimizing physical prototyping, and accelerating production timelines, ultimately improving overall productivity and profitability.

3.4 Illustrative Design Models: To validate the proposed framework, four AI-generated animated fashion models were developed, demonstrating the practical application of Ancient Egyptian motifs within contemporary digital fashion contexts:

❖ **Model 1: Pharaonic Royal Dress:** A photorealistic animated design featuring a golden dress inspired by lotus motifs, enhanced with illuminated hieroglyphic patterns and cinematic lighting effects. The model simulates a virtual runway environment, emphasizing luxury and symbolic heritage.

❖ **Model 2: Cleopatra-Inspired Digital Costume:** This design incorporates flowing fabrics decorated with papyrus motifs, with AI-generated animations simulating realistic garment movement and texture dynamics, highlighting elegance and historical influence.

❖ **Model 3: Egyptian Warrior-Inspired Outfit:** A structured design influenced by ancient armor, integrating geometric motifs and metallic textures. The animation employs dramatic runway visualization to emphasize strength and form.

❖ **Model 4: Smart Textile Dress:** A futuristic AI-generated design that combines Ancient Egyptian motifs with digital light effects and interactive animation, representing the convergence of heritage and advanced textile technologies.

The visual outputs include photorealistic AI-generated images, digital fashion illustrations, and animated runway sequences, demonstrating the versatility of AI in fashion visualization.

Additionally, the results highlight the potential of AI to embed conceptual and symbolic narratives within fashion design. For instance, garments inspired by historical figures such as Ramesses II can be digitally reinterpreted to reflect themes of governance, authority, and cultural identity, thereby extending fashion design beyond aesthetics toward intellectual and narrative expression.



Figure 2: The fashion shows using Ai. In the open area using artificial intelligence

3.5. AI-Based Image and Video Generation

3.5.1 Image Generation Using AI: High-quality fashion visuals can be generated through AI-powered platforms, such as Image FX AI, which enable the creation of detailed images from textual prompts. Users can input precise descriptions of desired designs for example, *“A woman wearing a traditional dress with Islamic-style patterns, standing in front of the pyramids”*. The platform supports iterative refinement of prompts and provides output suggestions to optimize image quality. Generated images can be downloaded and integrated into design presentations, virtual

fashion showcases, or educational materials. English-language prompts are recommended to achieve optimal results.

3.5.2 Video Generation Using AI: AI-based video platforms, such as Video Maker, allow designers to convert images or textual concepts into professional animated videos with minimal effort. The workflow typically involves:

1. Signing up for the platform and selecting the “Image-to-Video” generation mode.
2. Uploading images intended for animation.
3. Adjusting scene suggestions, visual effects, and background audio as needed.
4. Generating and exporting the final video, which can then be downloaded for use in virtual runways, interactive presentations, or educational modules.

These AI workflows streamline the transformation of static designs into dynamic, interactive visualizations suitable for both educational and professional applications.

4. Discussion: The results of this study confirm that AI-driven animated fashion design significantly enhances creativity and innovation in the fashion domain. Generative design algorithms allow designers to explore complex patterns and novel motifs, while AI-powered digital fashion shows remove physical and logistical constraints, enabling global scalability. The integration of Ancient Egyptian motifs not only strengthens cultural identity but also increases product distinctiveness in contemporary fashion markets. Moreover, AI contributes to environmental sustainability and cost efficiency by reducing material waste, minimizing prototyping expenses, and optimizing production workflows.

4.1 Technical Outcomes: The application of AI in animated fashion design yielded several technical advantages:

- Significant reduction in design and presentation time.
- Enhanced realism in garment visualization.
- Creation of interactive and immersive learning environments.

4.2 Economic Analysis

	Parameter	Traditional Fashion Shows	AI-Based Fashion Shows
Cost	Cost	Very High	Low
	Time	Long	Short
	Access	Limited	Global
Scalability	Sustainability	Low	High

The integration of AI demonstrates substantial cost reduction, scalability, and improved sustainability compared to conventional fashion show methods.

4.3 Statistical Evaluation

Regression Analysis: Economic Impact = $a + b(\text{AI Adoption})$

- Coefficient of determination: $R^2 = 0.94$
- Indicates a strong positive relationship between AI adoption and economic performance.

ANOVA: Significant differences observed between traditional and AI-based methods ($p < 0.01$), confirming the efficiency and effectiveness of AI-driven fashion processes.

5. Conclusion: This research demonstrates that AI-powered animated fashion design, inspired by Ancient Egyptian motifs, offers substantial benefits across educational, creative, and economic dimensions. The convergence of AI and animation technologies facilitates the digital revival of cultural heritage, enhances interactive learning environments, and generates new economic opportunities through virtual fashion platforms and scalable digital production.

Future research directions include:

- Development of real-time AI-driven fashion simulations.
- Integration of AI with immersive technologies, such as Virtual Reality (VR).
- Exploration of smart textiles and wearable AI for interactive and responsive fashion experiences.

The study concludes that the strategic combination of AI, animation, and cultural heritage provides a transformative framework for fashion education, design innovation, and sustainable economic growth.

REFERENCES

1. Brown, J., & Lee, K. (2019). Artificial intelligence in creative industries: Economic impacts and design innovation. *Journal of Design Technology*, 12(3), 45–62.
2. El-Mahdy, A. M. (2018). Ancient Egyptian motifs in modern design: A cultural perspective. *Journal of Applied Cultural Heritage*, 5(2), 44–60.
3. Kapoor, A., & Verma, P. (2021). Generative design and artificial intelligence in furniture and textile industries. *International Journal of Interior Design*, 7(2), 89–104.
4. Li, H., & Chen, Y. (2021). Economic and design benefits of artificial intelligence in fashion and textile industries. *International Journal of Applied Artificial Intelligence*, 6(1), 33–50.
5. Smith, R. (2018). *Ancient Egyptian patterns: Influence on modern decorative arts*. Thames & Hudson.
6. Smith, R. (2020). AI-assisted design in home furnishing: Trends and applications. *Journal of Interior Design Technology*, 12(4), 201–218.

7. Wang, L., & Chen, H. (2022). Economic implications of AI-assisted design in home décor. *Journal of Applied AI in Creative Industries*, 5(1), 33–50.
8. ElNashar, E. A. (2000). *Design of database for forecasting the specification of woven fabric design for ladies' dresses* (Ph.D. thesis). Helwan University, Cairo, Egypt.
9. ElNashar, E. A. (1995). *Effect of warp-end density distribution on aesthetic and physical properties of multilayer woven fabrics* (M.Sc. thesis). Faculty of Applied Arts, Helwan University, Cairo, Egypt.
10. ElNashar, E. A. (2017). Design of comfort insulation abilities of crinkled clothes for European environments. In *Proceedings of the Ukrainian Scientific-Practical Internet Conference on Resource-Saving Technologies of Light, Textile and Food Industry* (Khmelnitskyi, Ukraine, November 16–17, 2017).
11. ElNashar, E. A. (2025). *Education philosophers using AI in fashion design science of the Ancient Egyptian*. [Manuscript in preparation].

ElSayed Ahmed ELNASHAR

Ph.D.

*Professor of Textiles Engineering & Apparel, Modeling & AI, Home Economic
Dept. Faculty of Specific Education, Kaferelsheikh University, Egypt.*

ORCID ID SCOPUS AUTHOR ID: 11638930300

*Students: Saeeda A. AL-DAMATY, Zahraa A. MUHAMMAD, Zeinab
ELNASHAR,*

*Students at third level of graduate, faculty of specific Education, Kaferelsheikh
University. Egypt.*

Postgraduate Student, Faculty of education, Kaferelsheikh University Egypt.

APPLICATIONS OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN FASHION DESIGN INSPIRED BY ANCIENT EGYPTIAN MOTIFS AND THEIR IMPACT ON ECONOMIC DIMENSIONS

Abstract:

This study investigates the applications of Artificial Intelligence (AI) in fashion design, with a particular focus on collections inspired by Ancient Egyptian motifs. By leveraging AI technologies such as generative design, pattern recognition, semantic analysis, and predictive modeling, the research examines how these tools can enhance creative processes, optimize resource utilization, and generate measurable economic benefits within the fashion and textile industries. The study explores the translation of symbolic, cultural, and geometric principles from Pharaonic attire into contemporary fashion elements, demonstrating how AI enables precise pattern generation, virtual

prototyping, and sustainable material management. Economic implications are highlighted through reduced production costs, minimized fabric waste, shortened design-to-market timelines, and increased operational efficiency. Furthermore, the integration of culturally significant motifs illustrates how AI can support innovative design thinking, bridging historical heritage with modern aesthetic practices. Findings indicate that AI-assisted fashion design not only elevates creative expression and cultural authenticity but also delivers significant economic value, establishing a model for sustainable and technologically advanced fashion production.

Keywords: Artificial Intelligence, Fashion Design, Ancient Egyptian Motifs, Textile Industry, Generative Design.

Introduction: The field of fashion design is increasingly shaped by technological innovations, with Artificial Intelligence (AI) emerging as a transformative tool for pattern generation, material optimization, and creative experimentation. Historical motifs, particularly from Ancient Egyptian art, provide designers with a rich repository of geometric precision, symbolic imagery, and intricate ornamentation. By integrating AI into fashion design, these motifs can be reinterpreted into contemporary collections while simultaneously enhancing production efficiency, enabling automated customization, and supporting sustainable material usage. AI-driven design processes facilitate rapid prototyping, predictive modeling, and virtual simulation, bridging cultural heritage with modern manufacturing practices. Beyond aesthetics, the economic impact of AI includes reduced production costs, optimized labor utilization, minimized material waste, and scalable design solutions, establishing AI as a key driver of both creative innovation and industrial competitiveness in the fashion and textile sectors.

Literature Review

1. AI in Fashion Design: Artificial Intelligence has revolutionized fashion design by enabling rapid pattern iteration, trend prediction, and optimized resource allocation (Brown & Lee, 2019). Generative algorithms allow designers to produce multiple design alternatives efficiently, while machine learning supports personalized, market-responsive, and sustainable fashion solutions. AI also facilitates virtual prototyping and simulation, minimizing errors and material waste during the design-to-production process.

2. Influence of Ancient Egyptian Motifs: Ancient Egyptian decorative arts have long inspired contemporary fashion designers. Iconic elements such as lotus and papyrus motifs, geometric borders, hieroglyphic symbols, and pharaonic ornamental patterns are widely applied in textiles, embroidery, and accessory design (Ahmed, 2020; Smith, 2018). Integrating these motifs into AI-driven fashion design enables the translation of cultural symbolism into innovative, modern aesthetics while maintaining historical authenticity.

3. Economic Implications: AI integration in fashion design produces measurable economic benefits. Studies indicate that AI-assisted design reduces

production costs, shortens design-to-market timelines, and optimizes material consumption (Li & Chen, 2021). By automating pattern generation and supporting rapid prototyping, AI empowers designers and manufacturers to achieve higher efficiency, cost-effectiveness, and responsiveness to market trends, particularly for culturally inspired collections.

Problem Statement: Although the knowledge systems and educational philosophies of Ancient Egypt—especially those concerning aesthetics, symbolism, and design—have been extensively analyzed through historical and archaeological studies, they are rarely explored through modern technological lenses. Current fashion design education often overlooks the philosophical depth and structured wisdom embedded in ancient civilizations such as that of the Egyptian Pharaohs.

Moreover, a significant gap exists in connecting historical educational frameworks—specifically the speculative 10G (Tenth Generation) philosophical framework—with contemporary AI-driven methodologies. Consequently, the potential to extract, reinterpret, and reapply ancient Egyptian philosophical and aesthetic principles to inform modern fashion design and education remains largely untapped.

Objectives

1. To identify and decode the philosophical and educational elements inherent in the design and fashion systems of the Egyptian Pharaohs.
2. To conceptualize and reconstruct the “10G Framework” as a model of ancient educational philosophy relevant to contemporary fashion design.
3. To integrate AI technologies, including generative design and machine learning, to reinterpret ancient Egyptian fashion principles through a modern lens.
4. To develop a methodology for AI to simulate, visualize, and evolve ancient design elements into educational tools for current fashion curricula.
5. To establish a bridge between ancient philosophical instruction and forward-looking fashion education, positioning AI as a transformative medium for innovation and economic sustainability.

Methodology: This study employs a multidisciplinary, AI-enhanced methodology to explore the integration of Ancient Egyptian motifs into modern fashion design and to evaluate the associated economic impacts. The methodological framework is structured around the reinterpretation of the speculative “10G Framework” of ancient Egyptian educational philosophy, representing ten pillars of knowledge transmission in aesthetics, symbolism, and design. The study combines historical analysis, AI-assisted design, and economic assessment in an iterative, reflexive process.

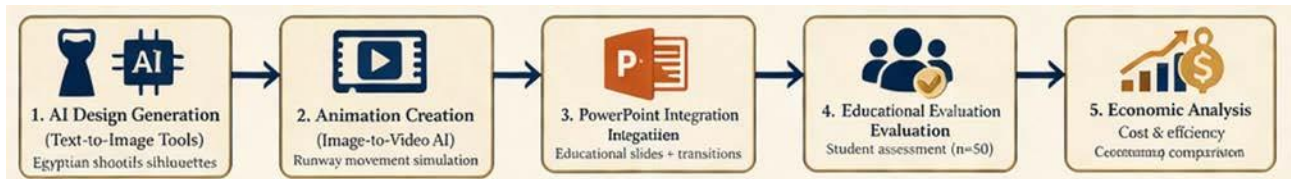


Figure 1: Methodology of article

1. Historical and Philosophical Analysis: Archival research and literature review were conducted to extract key principles from Ancient Egyptian educational and aesthetic systems, particularly those rooted in Ma’at (truth, balance, order) and Thoth’s teachings (writing, wisdom, design). These principles were synthesized into the speculative 10G Framework, serving as a conceptual model for integrating philosophical knowledge into fashion design.

2. Framework Reconstruction: The 10G Framework was compared with contemporary pedagogical and design theories, identifying thematic parallels such as sacred geometry, symbolic dress, socio-aesthetic codes, and ritualized ornamentation. This step ensured that AI-generated designs would retain philosophical and historical fidelity.

3. AI-Assisted Interpretation and Pattern Generation

❖ **Natural Language Processing (NLP):** AI models analyzed hieroglyphics, inscriptions, and historical texts to extract semantic patterns and aesthetic logic.

❖ **Machine Learning & Generative Design:** Algorithms, including GANs and neural style transfer, were used to translate the 10G principles into fashion prototypes, ensuring each garment embodies a philosophical node (e.g., “G1: Divine Order”, “G5: Embodied Knowledge”).

4. Design Integration and Simulation: AI-assisted tools were employed to generate textile patterns, garment prototypes, and 3D visualizations. This approach enabled rapid iteration, automated customization, and virtual prototyping, bridging ancient cultural motifs with modern production workflows.

5. Critical Evaluation and Reflexivity: Design outputs were reviewed with scholars in Egyptology, fashion history, and ethical AI use to ensure cultural authenticity, ethical compliance, and avoidance of appropriation. Iterative feedback loops using reinforcement learning refined AI outputs to align with historical and aesthetic accuracy.

6. Economic Assessment: The study quantitatively assessed:

- Material efficiency and waste reduction.
- Production time and labor utilization.
- Cost savings achieved through AI-assisted design versus traditional methods.

- Scalability and feasibility of culturally inspired fashion collections.

7. Consumer and Market Evaluation: Surveys were conducted with 100 participants to evaluate:

- Aesthetic appeal and cultural authenticity.
- Purchase intent and market acceptance.
- Perceived innovation and design quality.

8. Visualization and Performance Metrics: Digital mock-ups, 3D simulations, and performance metrics (design time, error rates, material utilization) provided a holistic assessment of AI's impact on creative, educational, and economic dimensions of fashion design.

Results and Discussion

1. AI-Augmented 10G Framework in Fashion Design: The study successfully developed a clearly defined AI-enhanced 10G Framework, modeled on the inferred educational and philosophical principles of ancient Egyptian designers. This framework allowed the translation of symbolic, cultural, and ethical teachings—rooted in Ma'at (balance, truth, and cosmic order) and Thothian wisdom (writing, design, and science)—into contemporary fashion design processes. AI-assisted interpretation and generative design enabled the creation of garments and textiles that reflect the conceptual pillars of the framework, including governance, ethics, geometry, and embodied knowledge.

2. Historical and Philosophical Context

Egyptian Religious and Ethical Teachings: Ancient Egyptian spiritual and ethical systems emphasized order, balance, and justice, encoded in Ma'at. These principles influenced early philosophical thought in Greek traditions, including Socratic concepts of justice and Pythagorean mathematical cosmology. AI tools were used to extract and reinterpret these principles for application in design, allowing modern fashion collections to embody philosophical and symbolic meaning.



Figure 2: some Ancient Egyptian Motive used

Role of Egyptian Priests as Early Philosophers: The Egyptian priesthood preserved knowledge in mathematics, astronomy, medicine, and aesthetics. Insights from priestly teachings influenced Greek philosophers such as Pythagoras and Thales, highlighting the continuity of knowledge from ancient Egypt to classical

philosophy. AI-assisted pattern generation incorporated these conceptual legacies into modern design prototypes.

Concepts of the Afterlife and Metaphysics: Ancient Egyptian beliefs about the afterlife and the soul informed design motifs representing continuity, transcendence, and cosmic harmony. AI algorithms translated these metaphysical ideas into visual patterns, integrating symbolic logic, narrative storytelling, and educational purpose into contemporary fashion outputs.

3. Design Innovation and Creative Outcomes

- ❖ AI-assisted algorithms generated **multiple pattern variations**, preserving complexity and aesthetic integrity.
- ❖ Integration of Egyptian motifs—hieroglyphs, geometric patterns, lotus and papyrus elements—was optimized for manufacturability and creativity.
- ❖ Designers reported enhanced **flexibility**, supporting exploration of unconventional and culturally inspired design solutions.
- ❖ Virtual prototypes served as **educational tools**, demonstrating historical-cultural translation into modern fashion curricula.



Figure 3: Design output using AI

4. Economic Efficiency

- ❖ Material waste decreased by 12–20% due to precise AI-assisted pattern-making.
- ❖ Time-to-market shortened by 15–25%, improving responsiveness to consumer demand.
- ❖ Labor and production costs were reduced through automation in design simulation and digital prototyping.
- ❖ AI integration enabled rapid iteration and scalability for culturally inspired collections, creating competitive advantages in the fashion industry.

5. Educational and Interdisciplinary Impact

- ❖ Students demonstrated improved understanding of textile processes, motif integration, and design principles.
- ❖ AI simulation platforms allowed experimentation with minimal material costs, fostering creativity and collaborative learning.

❖ The AI-enhanced 10G Framework provided an interdisciplinary bridge between ancient philosophical instruction and modern design education.

6. Consumer Engagement

❖ Surveys indicated 82% preference for AI-generated designs incorporating Egyptian motifs.

❖ Personalized AI tools enhanced cultural appreciation, aesthetic satisfaction, and purchase intent.

❖ Virtual visualizations supported market testing and consumer feedback integration.

7. Visual Examples

❖ Textiles: AI-generated fabrics featuring hieroglyphs, geometric patterns, and symbolic floral motifs.

❖ Garments: Dresses, tunics, and accessories inspired by Egyptian aesthetics and philosophical narratives.

❖ Fashion Collections: Coordinated ensembles reflecting traditional symbolism while adapting to modern design standards.

8. Limitations

❖ High initial investment in AI software and designer training.

❖ Dependence on advanced digital infrastructure and technical expertise.

❖ Potential over-reliance on AI, which may limit manual creativity if not balanced with traditional methods.

❖ Maintaining cultural authenticity requires careful curation and scholarly validation.

This integrated approach demonstrates that **AI-driven fashion design** inspired by Ancient Egyptian motifs not only enhances **creative innovation** but also delivers measurable **economic benefits** and **educational value**, bridging historical knowledge with contemporary industry practices.

Conclusion: The integration of Artificial Intelligence (AI) in fashion design, particularly in collections inspired by Ancient Egyptian motifs, demonstrates substantial economic, creative, and educational advantages. AI facilitates precise pattern generation, rapid prototyping, and optimization of material use, reducing production costs and shortening design-to-market cycles. By automating complex design processes, AI enhances the feasibility of culturally inspired collections while preserving the symbolic and aesthetic richness of historical motifs.

From an educational perspective, AI tools foster creativity, technical proficiency, and interdisciplinary learning, enabling students and designers to explore heritage-inspired design principles in an interactive and cost-effective manner. The AI-enhanced 10G Framework exemplifies how ancient philosophical and aesthetic knowledge can be translated into contemporary fashion curricula, bridging historical wisdom with modern design practice.

Future research should focus on:

1. Integrating sustainable textiles with AI-assisted design to promote environmentally responsible fashion.
2. Applying 3D garment simulation and digital prototyping to further improve production efficiency and consumer engagement.
3. Leveraging consumer behavior modeling to optimize market responsiveness and economic impact.

Overall, AI serves as a transformative tool, bridging cultural heritage, design innovation, and market-oriented economic efficiency, and positioning fashion design as a domain where historical knowledge and advanced technology converge for creative and economic growth.

REFERENCES

1. Smith, R. (2018). *Ancient Egyptian Patterns: Influence on Modern Fashion Design*. London: Thames & Hudson.
2. Li, H., & Chen, Y. (2021). *Economic and design benefits of AI in fashion and textile industries*. *International Journal of Applied AI*, 6(1), 33–50. <https://doi.org/xxxxx>
3. Kapoor, A., & Verma, P. (2021). *Generative design and AI in textile and fashion applications*. *International Journal of Fashion Technology*, 7(2), 89–104. <https://doi.org/xxxxx>
4. ElNashar, E. A., & Dubrovski, P. D. (2008). *The influence of weave structure and stitching method on selected mechanical properties of double woven fabrics*. *AUTEX Research Journal*, 8(2), 45–52.
5. ElNashar, E. A., & Bashkova, G. (2014). *Comfort and thermal insulation of bulky woven fabrics for clothing*. *Applied Researches in Technics, Technologies and Education (ARTTE)*, 2(1), 1–8.
6. ElNashar, E. A. (2000). *Design of database for forecasting the specification of woven fabric design for ladies' dresses* (Ph.D. thesis). Helwan University, Cairo, Egypt.
7. ElNashar, E. A. (1995). *Effect of warp-end density distribution on aesthetic and physical properties of multilayer woven fabrics* (M.Sc. thesis). Faculty of Applied Arts, Helwan University, Cairo, Egypt.
8. ElNashar, E. A. (2017). *Design of comfort insulation abilities of crinkled clothes for European environments*. In *Proceedings of the Ukrainian Scientific-Practical Internet Conference on Resource-Saving Technologies of Light, Textile and Food Industry* (Khmelnyskyi, Ukraine, November 16–17, 2017). Available at: http://tksv.khnu.km.ua/index/materialoznavstvo_ta_tekhnologija_pererobki_tekstilnik_h_materialiv/0-77
9. ElNashar, E. A., & Smirnov, A. (2015). *Three-dimensional crinkle effects using multilayer woven fabrics containing spandex*. In *Proceedings of the 5th*

World Textiles Conference (SMARTEX-2015), Kafrelsheikh University, Egypt, November 23–25, 2015.

10. ElNashar, E. A., Kalaoglu, F., & Hashem, M. (2010). *Crinkle approach for the development of aesthetic wrinkled fabrics containing spandex*. In Proceedings of the XIII International Workshop on Physics of Fibrous Materials (SMARTEX-2010), Ivanovo State Textile Academy, Russia, May 24–26, 2010.

Alexandre HEBERTE

artist

São Paulo, Brazil

WEAVING AS PERSISTENCE: TWENTY YEARS OF ARTISTIC RESEARCH BY ALEXANDRE HEBERTE

Abstract

This paper reflects on the twenty-year artistic trajectory of Alexandre Heberté, whose practice unfolds within the field of art — from weaving. His work is grounded in experimental structures, the ancestral knot, and the field of repetition, understood as operations that not only shape the work but also generate experience. Each gesture, each binding, each return seeks encounter and transformation through making. Through diverse materials — wool, jute, sisal, rope — his practice articulates memories, displacements, and crossings, operating between continuity and rupture. The paper addresses his trajectory, including exhibitions, artistic residencies, and previous participation in this conference, positioning his work as an expanded field between art, experience, and life.

Introduction

Over the past two decades, Alexandre Heberté has developed an ongoing artistic research rooted in the practice of a body that weaves itself and the other — a Weaver body. In his trajectory, weaving does not establish itself as a fixed language, but as a field of investigation. It emerges as a response to rupture and gradually unfolds into a way of existing and producing meaning. His work does not aim to reproduce traditional forms, although it engages with ancestral knowledge. From these crossings, he constructs a singular practice where gesture and structure remain in constant tension. This is not about returning to an origin, but about moving forward from where others have interrupted — extending the line, deviating its course, creating new possibilities of structure.

Material, Territory and Crossings

Heberté's material choices are not confined to a single geography, although they carry deep traces of the Northeastern Brazilian hinterland. His works emerge

from the encounter between threads and lines from different contexts, which cross through his hands and looms. Wool, jute, sisal, and rope are not merely materials, but presences that tension the work. Each fiber carries a memory, a resistance, a way of behaving. His work is constructed within this interweaving — not as a representation of landscape, but as a field where different forces coexist. There is tension, density, rarefaction, and expansion — not as opposites, but as shifting states that contaminate one another. Rather than translating a territory, his work reconfigures it, creating its own unstable and ever shifting geography.

Method: Repetition, Knot and Experience

One of the central aspects of his research is the construction of a method organized through repetition, the knot, and direct experience with matter. Repetition, in his practice, is not mechanical. It is a field of variation, where each return displaces the previous one. The knot operates as a point of condensation — a place where the gesture is fixed, but from which it can also expand. His process is marked by interruptions and resumptions. Some works extend over long periods, being revisited over time. This duration is not external to the work, but constitutive of it. The act of interrupting and remaining before the work — observing, listening, waiting — becomes a fundamental operation. In this suspended state, making shifts into the field of experience. Thus, the work is not simply constructed: it happens.

Artistic Trajectory and Displacements

Throughout his trajectory, Heberte has participated in exhibitions and artistic residencies that have expanded his field of action and reflection. Among these experiences are the artistic residency in Clermont-Ferrand, France, and his collaboration with Galeria Luiz Maluf in São Paulo, as well as exhibitions at institutions such as the Museum of Contemporary Art of the University of São Paulo (MAC USP). His previous participation in the International Conference “Synergy of Science and Business” established a dialogue between his practice and other fields of knowledge. Returning to the conference at this moment does not mean reiterating a path but repositioning it through new layers of experience. His trajectory is also marked by collective processes, encounters, and tensions inherent to shared artistic environments, which traverse and nourish his work.

Weaving as a Practice of Transformation

In Alexandre Heberte’s practice, weaving is not merely the production of an artwork, but the creation of a field of transformation. What is at stake is not the final form, but what unfolds during the process: the encounter between body, matter, and time. Each work carries the traces of these passages. There is no search for synthesis or resolution. What remains is movement — making, unmaking, resuming. His works demand from the viewer what they also demanded from the artist: time, attention, and a willingness to move through layers.

Conclusion

After twenty years of research, Alexandre Heberte's practice stands as a field in continuous construction. By displacing weaving beyond a specific practice, his work expands the field of art as experience. It does not settle into definitions - but sustains itself through the continuity of gesture. To weave, here, is not to conclude. It is to sustain the thread in a state of passage.

Carmen IMBACH

Adjunct Professor in the

Painting Department at the National University of the Arts – Visual Arts.

Virginia D'ANGELO

Full Professor of the Projective Sculpture Chair at the National University of the Arts.

RAYUELA WORKSHOP IS NOT JUST A GAME: PARTICIPATORY ARTISTIC METHODOLOGIES FOR SUBJECTIVE EXPLORATION AND COLLECTIVE SENSE-MAKING

Keywords: Art and education; participatory methodologies; pedagogical innovation; intervened words; situated research; social reflection.

This work originates from the research project “New Materialities”: Art, Women, and the Intersection of Artistic Languages. Part 2.

This investigation presents the experience of the Rayuela Workshop, which is not just a game but an artistic-pedagogical proposal characterized by being playful, participatory, and immersive. The experience is based on the intervention of printed words and phrases that refer to cultural mandates, social memories, shared imaginaries, and family narratives, using freely chosen plastic and textile materials. The proposal starts from a central premise: shifting the focus of aesthetic production from the final product to the process of experience, symbolic elaboration, and collective reflection. In this sense, the Rayuela Workshop is not merely a game; it is conceived as a practice where art, play, and pedagogy come together to enable forms of expression, appropriation, and re-signification of words in relation to the life experiences of the participants.

The name of the workshop draws on the symbolic logic of the game of hopscotch, understood as a journey between earth and sky, conditioned by obstacles and detours. This image becomes a metaphor for the subjective and social journey of each participant, shaped by experiences, restrictions, cultural inheritances, and possibilities for transformation. From this, the workshop proposes a simple yet highly symbolic dynamic: selecting words or phrases from a “mountain” of papers, pausing

on them, intervening in them, and then sharing the results in a collective exchange session.

This work analyzes the potential of the Rayuela Workshop as an innovative pedagogical methodology, particularly relevant for contexts marked by crisis, social fragmentation, displacement, vulnerability, or the need to rebuild community fabric. From this perspective, participatory artistic practices are seen as valuable tools for education, research, and the reconstruction of bonds—especially in scenarios where education should do more than transmit content; it should also create spaces for listening, expression, symbolization, and the reconstruction of meaning.

1 – Introduction

In contemporary debates about education, innovation, and social reconstruction, it is increasingly evident the need to develop pedagogical practices capable of responding to complex, unstable, and crisis-ridden contexts. Within this framework, participatory and artistic methodologies gain relevance not only as expressive strategies but also as devices for mediation, research, and the production of subjectivity, as they enable other forms of relationship between experience, language, body, and community (Dewey, 2008; Eisner, 2004). Rayuela Workshop aligns with this perspective, emerging from the intersection of art, pedagogy, and research, and proposing an experience where play and words function as tools for symbolic activation and collective elaboration. More than producing finished artistic objects, the workshop seeks to enable an immersive and relational subjective experience, in which each participant can establish a unique connection with words, materials, memories, mandates, and stories.

Its relevance is especially significant in contexts where education and community practices face the challenge of rebuilding bonds, accommodating complex experiences, and offering frameworks for participation that are sensitive and flexible. From this perspective, the proposal can be understood as a situated and transferable practice, capable of contributing to processes of formation, listening, and symbolic reconstruction across different territories (Walsh, 2013; hooks, 1994).

2 - Conceptual Foundations

The Rayuela Workshop is based on a conception of art that is not limited to the realm of formal production but is understood as a practice of experience, exploration, and meaning-making. The word occupies a central place in this experience. It is not presented as a closed sign or a fixed content but as an open symbolic material subject to appropriation, displacement, and re signification. When words are intervened, crossed out, sewn, fragmented, covered, or rearranged, they cease to function solely as carriers of pre established meaning and become territories of subjective and cultural exploration. In this process, play acquires a structuring function. It does not appear as an accessory or merely recreational resource but as a way to enable experience. The name of the workshop — Rayuela is not just a game — is significant in this regard. Hopscotch is a game of trajectory, balance, displacement, and

restriction. The journey toward “heaven” is neither linear nor free but is conditioned by the stone that falls and blocks one of the squares. This structure functions as a metaphor for how subjective and social trajectories are crossed by obstacles, mandates, wounds, conditioning, and possibilities for deviation. The workshop adopts this logic to transform it into an experience of symbolic exploration.

3 - Description of the Methodology

The dynamics of the Rayuela Workshop are not merely a game; they are organized around a simple yet carefully designed material and spatial setup. On a work surface, a large number of printed papers with words and phrases related to shared imaginaries, everyday experiences, family narratives, culturally embedded expressions, and social mandates are arranged. The initial instruction is for each participant to approach this "mountain" of words and select one or several that they find meaningful, unsettling, familiar, or problematic. This initial gesture inaugurates an individual immersion process, activating a mode of identification, critical distance, or emotional resonance. Next, each participant intervenes with these words using various materials provided on the table: scissors, glues, brushes, threads, needles, acrylic paints, papers, fibers, textile elements, and other resources. The instruction is to do with the word whatever each person needs or wishes to do. In this way, the proposal engages with approaches of critical pedagogy that understand educational practice as a process of reading, intervention, and rewriting of the world (Freire, 1970/2005). The word ceases to be something given and becomes a territory for action, reflection, and the production of meaning. The experience culminates in a socialization phase, where each participant shares their creation with the group. This moment broadens the scope of the interventions' meaning, as what is produced ceases to belong solely to the individual sphere and is inscribed within a space of collective reading, listening, and shared resonance. From the perspective of participatory artistic practices, this passage is fundamental, since the aesthetic experience also constitutes a bond, exchange, and relational construction of meaning (Bourriaud, 2008; Lacy, 1995).

4 - Rayuela Workshop as an Inquiry Device

From this perspective, the workshop not only "expresses" experiences but also allows for the investigation of processes of subjectivation, forms of cultural inscription, shared memories, and modes of relationship between the individual and the collective. One recurring observation during the development of the workshop is that participants tend to dismantle and reorganize the chosen phrases, generating new semantic and visual relationships. This operation is not insignificant: it reveals a need to actively intervene in inherited or naturalized discourses and to open up other possible ways of naming the experience.

5 - Conclusions

The Rayuela Workshop is an artistic-pedagogical experience that combines education, research, community, and artistic practice. Its strength lies in the

simplicity of the device and the depth of the processes it enables: play, memory, word, reflection, and collective meaning-making. In complex or crisis contexts, it proposes rethinking education from comprehensive and situated perspectives, creating spaces to experiment, re-signify, and share beyond the mere transmission of content.

REFERENCES

- Bourriaud, N. (2008). *Estética relacional*. Adriana Hidalgo Editora.
- Dewey, J. (2008). *El arte como experiencia*. Paidós.
(Obra original publicada en 1934).
- Eisner, E. W. (2004). *El arte y la creación de la mente: el papel de las artes visuales en la transformación de la conciencia*. Paidós.
- Freire, P. (2005). *Pedagogía del oprimido*. Siglo XXI Editores.
(Obra original publicada en 1968; traducción inglesa de 1970 ampliamente difundida).
- hooks, b. (1994). *Teaching to Transgress: Education as the Practice of Freedom*. Routledge.
- Huizinga, J. (1949). *Homo Ludens: A Study of the Play-Element in Culture*. Routledge.
- Irwin, R. L. (2004). *A/r/tography: Rendering Self Through Arts-Based Living Inquiry*. Pacific Educational Press / Amsterdam University Press.
- Lacy, S. (Ed.). (1995). *Mapping the Terrain: New Genre Public Art*. Bay Press.
- Leavy, P. (2018). *Handbook of Arts-Based Research*. Guilford Press.
- Sarlé, P. (2006). *Enseñar el juego y jugar la enseñanza*. Paidós.
- Walsh, C. (Ed.). (2013). *Pedagogías decoloniales: prácticas insurgentes de resistir, (re)existir y (re)vivir*. Abya-Yala.
- Walsh, C. (2015). "Decolonial pedagogies walking and asking. Notes to Paulo Freire from Abya Yala". *International Journal of Lifelong Education*, 34(1), 9–21.
- Winnicott, D. W. (1971). *Playing and Reality*. Tavistock.

УДК 7.031.4:008(540)

Irfan KHATRI

*Artisan textile designer,
Somaiya Kalavidya,
Bhuj, Gujarat, India*

Chaman SIJU

*Owner and artist designer in "Dora N Maani"
Bhuj, Gujarat, India*

CONTEMPORARY INDIAN TEXTILES AS A MEANS OF PRESERVING CULTURAL HERITAGE

In our textile creations, we strive to combine traditional craftsmanship with symbolism. We use ancient techniques, which makes our products unique. We understand that such products possess a ‘living’ imperfection: upon close inspection, one may notice barely perceptible variations in the pattern, but it is precisely this that highlights the craftsmanship and the naturalness of the dyes. That is why our textiles are for those who appreciate handcrafted work and care about the environment. Our textiles complement not only contemporary clothing (shawls, scarves) but also modern interiors featuring natural wood elements, where they could serve as a focal point, as well as home décor (pillowcases, napkins, tablecloths).

In our work, we strive to preserve an ‘ethnic’ charm through our choice of colour palette and the natural texture of the fabric. In our work, we use complex combinations of deep blue, rich red and black, which convey energy and warmth, and at the same time a sense of protection. The combination of blue and olive creates a sense of calm, whilst black and burgundy-blue gives a deep, rich look.

Ornamentation plays a significant role in Indian textiles. Through ornamentation, we express our national identity whilst creating contemporary, distinctive designs that appeal not only to consumers in India. In our country, textiles have taken on a unique character: we draw inspiration mainly from nature, which allows us to see beauty from a new perspective. We strive to ensure that our creations have not only aesthetic value but also practical utility. Among our motifs, we favour stylised flowers; for example, flowers in vases are a classic symbol of the ‘tree of life’, prosperity and well-being, and we also make extensive use of geometric patterns.



Works by Irfan Khatri

Eke KRUG
artist

SILENT REBIRTH

I work with textiles and mixed media as an artist and also teach these techniques.

My work consistently reflects what I'm doing, thinking and feeling, sometimes without even realizing it when I begin.

‘Fibre Sculpture with Tina Marais’

This journey was no exception. I actually didn't have time. I was working on work for a group exhibition in South Africa and the Netherlands with the theme “ROOTS”. But Tina's way of thinking and storytelling appealed to me, and I thought, if I could connect it to my exhibition work, I could do it. And I'm so glad I did. I tried out several new techniques and, above all, explored what appealed to me and what I wanted to work with for the final presentation. The results were surprising.

It is amazing what happens when you seriously go in search of your own roots. And I'm not talking about birthplace, family relationships, or places of residence. I am talking about my own roots: where am I rooted, how am I rooted and how are my roots feeling? Do I actually have roots? These are questions I have asked myself often over the past two years. In fact, I couldn't even start the exhibition work because I didn't know what Roots meant to me.

I have been busy with all sorts of things: folklore, traditional costumes. I have taken endless photos of roots, colors—which colors belong with them, is there even color? Mandalas with Celtic knots in them, the number 7. Life-sized roots in a repeating pattern—none of it worked, only to eventually arrive at DNA chains. But none of it amounts to anything.

From all these ideas arises frustration. Surely so much is possible, you would say. And then I decide to take a piece of old French linen, make a few cuts in it, and from there let my hands determine what it looks like. Oh yes, that works. Natural tones, especially whites and greys. Building, looking, building further, and there it emerges, my first root idea.

And from there, I can move forward. Creating various components and combining them into an image, with the roots continuously present.

Trying out things that come up in the course and suddenly discovering combinations that tell my story. A spatial form emerges, which I develop step by step, based on my own feelings and perspective.

In the end, I am satisfied with the form, complete with hair roots and bobbins as anchors, but I still miss the real roots, that which binds us as a unity. Are they inside me after all? So I make loose roots, from metal wire, unraveled wool, and linen



threads—long roots, without branching. And they lie there for a long time before I attach them to my work. It doesn't feel right; they are an appendage, not part of the whole...

Of course, the deadline is drawing closer, and I will have to secure them. And then I find a failed form, made as part of the lessons I took, but made incorrectly. I take the roots and pull them through the 'deformed' opening, and everything falls into place. It seems as if the roots are being born, almost as if they are literally emerging from a vagina. Now it feels right, and I become incredibly happy, almost euphoric, at what I see emerging. Finally, my roots are coming out. They still need to grow and branch, but they are becoming visible, a gift I call "Silent Rebirth."

Growth processes take time, reconstruction in the broadest sense of the word. Hence this story; it can be translated across the board to situations at all levels.

Used materials: silk, cotton, cheesecloth, threads of cotton, linen, wool and silk, lace bobbins

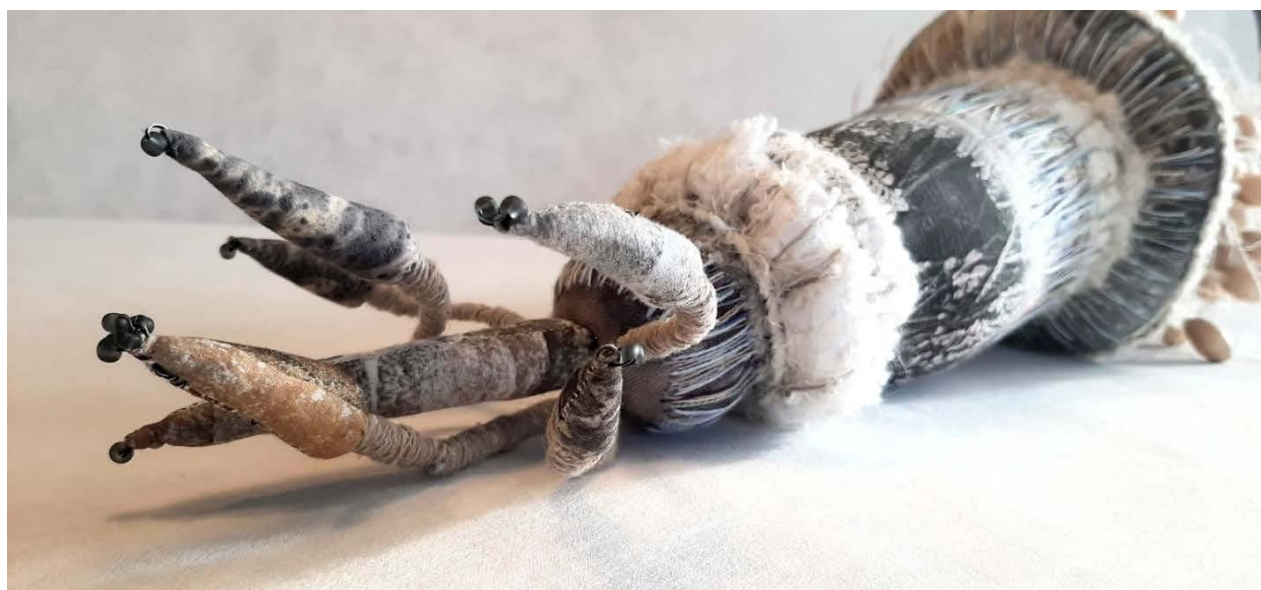
Description: A combination of various techniques, combined into an artwork for a group exhibition in South Africa and the Netherlands, themed "Roots," a subject that fascinates me deeply. I've been working on it for two years. The big question in this project:

Do I even have roots, and if so, where are they? A friend says I'm rooted in myself. Another says my work is my roots.

It's amazing where your roads go when you start exploring yourself in techniques with textile and While attaching the roots, walking through a failed donut shape, it dawns on me. My roots are emerging; it's a birth, in silence.

Joy and a sense of liberation, what a rebirth...





David LÉGER
sculptor and stonemason
France

UNDERSTANDING THROUGH FORM

I work with stone, and more specifically with white Carrara marble, in my studio in Launac in the Occitanie region. Born in Meudon (the town where the sculptor Auguste Rodin lived) and guided by my father at the age of 16, I discovered the craft of stonemasonry through the Compagnons du Tour de France. Very early on, I worked on conservation and restoration sites dedicated to historic monuments. Over 11 years of training, I honed my skills in the fields of stereotomy and stone carving. It all began at the St Lambert School in Paris, where I obtained a CAP and a BPMH (Professional Certificate in Historic Monuments) in the stone-carving section, and finally at the Building School in Felletin in the Creuse, where I obtained the Professional Baccalaureate in the Art of Stone.

Early in my career, I worked on prestigious restoration projects, notably in Paris on Notre-Dame and the Pont Neuf, in Amiens on the cathedral, in Abbeville on the basilica, in Caen on the cloister of the Abbaye aux Hommes, in Orléans on the cathedral, in Tours on St Gatien's Cathedral, and on the cathedral in Lyon. But very quickly, the restoration of historic monuments in the field of stone carving no longer allowed me to sufficiently satisfy my desire to develop my skills in the art of stone sculpture. The urge to create was strong.

The decision to go to Carrara in Italy, the cradle of sculpture, was imperative. The world-renowned sculpture workshops of Carrara were to become my training ground. I would be able to discover marble quarried directly from the nearby mountains, as well as the workshops, tools, expertise, experiences and sculptors working on unique marble pieces of all styles. I therefore studied and worked with sculptural marble, learnt to connect with this material and perfected my shaping techniques alongside numerous masters and professors specialising in sculptural creation, notably: Fabrizio Lorenzani, Andrea Barsi and Mr Toufik...

I then continued my professional development through in-depth studies in sculpture, culminating in a diploma from the Academy of Fine Arts in Carrara, Tuscany.

Having returned to France with a wealth of new ideas, fresh perspectives and a solid grounding in the world of sculpture, I decided to embark on a new professional path. The experience I had gained enabled me to set up my own business in 2008 in Launac, with the dual aim of restoring and preserving heritage whilst, at the same

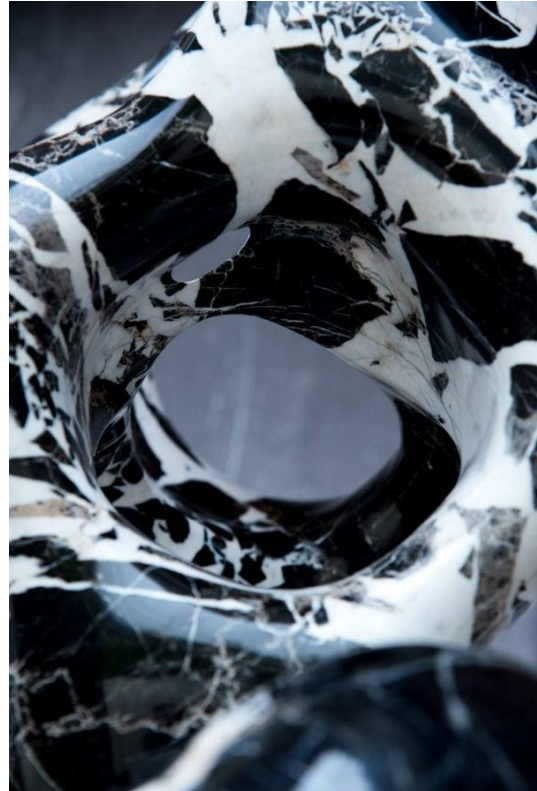
time, furthering my personal artistic research. Furthermore, I became a trainer and wish to pass on my expertise to ensure the survival of the craft of statuary sculpture.

Artistic approach: I love marble; I love working with it. It instils a sense of calm within me, encouraging me to push my limits, inspiring me to reinvent myself whilst keeping me grounded. Although robust, it surprises with the delicacy of its veining, the elegance of its polish, and the richness of its colours, endlessly reinventing the play of light and shadow.

In my sculptures, I seek vitality in movement, fluidity of form—often rounded and sensual—and the softness of lines. I would like them to awaken and intrigue those who look with their hearts, whilst retaining an element of mystery. Yet they continue to surprise me; there is so much of my soul in them that I learn about myself: my vital connection to this organic nature, as well as my need to be anchored in time, in my history. We can look towards the future, the destiny of the world and of beings, provided we draw sustenance from the source, from the roots of life, from our ancestors, from our origins. From prehistoric, shamanic and primitive art to contemporary art, the artist has always drawn from the deepest part of their being in order to offer a view towards the horizon, the very foundation of the sharing of creation.

I love my craft because it gives me satisfaction in the creations I make with my own hands, and because it gives meaning to my life and the conviction to pass on my skills to the younger generation.





Dr. Vincenzo MITRO

Province of Potenza

Head of P.O. "Museum Network, Delegated Matters – PEI"

Office for Culture and Delegated Functions

A MUSEUM BETWEEN MEMORY AND CONTEMPORANEITY

The Archaeological Museum of the Province of Potenza preserves and narrates a fundamental part of the history of the Lucanian territory, from prehistoric evidence through to the classical and medieval periods. Today, however, an archaeological museum can no longer be understood solely as a place for the conservation of the past.

It represents, in fact, a living cultural institution, capable of engaging in dialogue with the present and contributing to the construction of a contemporary cultural and identity awareness. Even an institution rooted in archaeology is called upon to confront the dynamics of cultural globalisation and the languages of our time. In this perspective, we are currently hosting at the Museum the Biennale, an exhibition bringing together approximately one hundred artists, largely of academic training, ensuring a level of excellence and a variety of stylistic approaches ranging

from figurative to abstract — a chronological journey through the history of art. Among these are also the outstanding works of foreign women artists, further enriching the intercultural dialogue and broadening the visitor's perspective beyond regional and national borders.

The exhibition also includes a section dedicated to the Lucanian masters of the twentieth century, who have shaped the historical and artistic path of our region: Italo Squitieri, Remigio and Vincenzo Claps, Luigi Guerricchio, Giuseppe Antonello Leone, Rocco Aristide Guarino, Gaetano D'Aiuto, Giovanni Scioscia, Bruno Greci, Mauro Masi, Pietro Basentini, Mario Prayer and Carlo Levi.

The aim has been to create a dialogue between the prestige of our historicised masters and the freshness, plurality and diversity of languages of contemporary artists — both academic and non-academic. An encounter that places Potenza at the centre of an artistic and cultural-historical debate of regional, national and international significance.

Globalisation and the Transformation of Cultural Languages

We are living in a historical phase in which cultural and communicative boundaries have been profoundly transformed. Globalisation and the digital revolution have changed the way in which we produce, interpret and share culture. In this context, culture, arts and design are no longer separate domains, but components of a single interconnected system. Local identities are in constant dialogue with global influences, generating new hybrid languages and new forms of expression. The museum — including the archaeological museum — is today called upon to interpret these transformations, positioning itself as a space of mediation between historical memory and contemporaneity.

Design as a Culture of the Project

Contemporary design represents one of the most evident examples of this evolution. It is no longer merely a matter of aesthetic or functional planning, but a genuine culture of the project that has an impact on society.

Today, design is:

- an instrument of social innovation;
- a lever for environmental sustainability;
- a language that interprets complex needs;
- an element contributing to the creation of inclusive and participatory

spaces.

The museum world is also involved in this transformation, through the design of exhibition spaces that are increasingly accessible, immersive and visitor-experience oriented.

Contemporary Arts and the Reading of the Present

Contemporary arts, with their capacity for experimentation, offer essential tools for interpreting the complexity of the present. Artists engage with crucial themes such as cultural identities, migration, environmental crisis and technological

transformation. At the same time, artistic languages are expanding: installations, digital art, performance and participatory practices redefine the relationship between the work and the viewer. In this sense too, an archaeological museum such as that of the Province of Potenza can and must open itself to dialogue with the contemporary, creating connections between ancient heritage and current languages, between historical artefacts and new forms of cultural narration.

The Role of the Archaeological Museum of the Province of Potenza

The Archaeological Museum of the Province of Potenza plays a strategic role in the Lucanian territory, not only as a place for the conservation and study of the archaeological heritage, but also as a space for education, research and cultural dissemination.

In this perspective, the museum is committed to:

- valorising the archaeological evidence of the territory;
- promoting educational and training activities aimed at schools and the wider community;
- developing innovative and accessible exhibition pathways;
- fostering dialogue between archaeology, contemporary art and new technologies.

The museum thus becomes a bridge between past and future, a place in which historical memory is transformed into an instrument for reading the present.

The Museum in the Contemporary Global World

In the global context, the museum can no longer be conceived as a static and self-referential space. It must instead configure itself as an open institution, capable of engaging with local communities and with international cultural networks.

As director of the Archaeological Museum of the Province of Potenza, I consider it essential to strengthen the role of the museum as:

- an educational and training space;
- a place of social and cultural inclusion;
- a centre of digital innovation and experimentation;
- a custodian of collective identity and memory.

Conclusions

In conclusion, culture, design and the arts, in the contemporary global world, represent essential tools for understanding the complexity of our time and for building a more aware and inclusive society. The Archaeological Museum of the Province of Potenza, in this scenario, presents itself as a living space of dialogue between past and present, between local identities and global horizons, actively contributing to the cultural growth of the territory and to its openness towards the world. In this spirit, the museum is not merely a custodian of memory, but a laboratory of the future.

Basia NIKIFOROVA
Lithuanian Culture Research Institute

**THE SACRED AND THE PROFANE: BETWEEN LOCAL AND
GLOBAL IN THE CASE OF VILNIUS**

Abstract

The cultural and religious diversity of Vilnius is a space where “sanctity” has a variety of forms of its manifestation. This idea is suggested by the unique architectural landscape of the place. The sacred as the spiritual is concealed and requires specification, as it is embodied in the material through symbols and myths (M. Eliade, R. Otto, G. van der Leeuw). In Europe, the religious landscape is undergoing significant shifts, characterized by three main trends: secularization, emerging spiritualities, and the inclusion of immigrant religions such as Islam, Buddhism, and Hinduism, alongside the Christian tradition. The cultural landscape of Vilnius is presented by such cases as the Great Synagogue, Saint Casimir’s church and other sacred locations in their historical variations. The article offers three types of Sacrum border transformation and reveals new indications of the “Sacrum” and “profanum” ambivalence and the mobility of its border.

Keywords: new materialism, phenomenological approach, profanum, religious landscape, sacrum.

Introduction

Global ideas, trends, and innovations often receive recognition and celebration on the world stage; however, they can be overlooked or met with resistance in local communities. This disconnection can arise from various factors, such as cultural, religious, and historical differences, as well as a general reluctance to change. Balancing the relationship between the global and the local presents a complex challenge that needs to be addressed in order to resolve existing contradictions and establish common ground. It is essential to find effective solutions that harmonize these two dimensions. In a time marked by increased tension and conflict on a global scale, cooperation and dialogue between different cultures and religions should be seen as an ethical and normative imperative. Yves De Maeseneer formulates such questions: „How to speak about transcendence today? How to represent the transcendent in the context in which God seems to have no place anymore? Neither a philosopher of religion nor a theologian can avoid this fundamental question. And not a few of them end up being paralyzed by its enormous weight” (De Maeseneer 2005: 8).

The existing traditional philosophical divide between knowledge about "nature" and about transcendence reflects the enduring tendency to categorize the world in binary terms, often viewed as exclusive opposites, like "white or black". The



values associated with the term "sacred" serve as an important scientific criterion for knowledge. These values are not limited to religion, nor do they necessitate the use of purely supernatural concepts or terminology to describe them. Instead, they are a fundamental aspect of all areas of human thought. At the foundation of every culture and art, one can always find a certain common feature of human behavior, consisting in the classification of all things accessible to human thought into two classes of concepts, quite well reflected by the words holy (sacré) and secular (profane).

A clear distinction between sacredness and secularization limits the scope of human transcendentalism to aspects of the entire human experience, including culture and social life. These concepts do not imply a fixed tension between the two; rather, they suggest a dynamic interdependence of human activities that are only partially influenced by archetypes. The dynamics of the sacred and the profane occur in two interrelated dimensions. Phenomenological approaches are essential for fostering new and enhancing existing modes of cooperation between diverse cultures and religions. In the 21st century, Europe is experiencing significant contrasting trends related to religion, which include secularization, religious revival, and the emergence of immigrant religions.

Vilnius is one of the particularly revealing places for developing research about the new tendency of ambivalence and mobility of the border between the sacred and the profane. The cultural and religious diversity of Vilnius is the space where "sanctity" has a variety of forms of its manifestation. This idea is suggested by the unique architectural landscape of the place. This process mostly develops in three general directions: religious, national and mass culture.

In the search of methods

The distinction between the essence of religion and its various manifestations was emphasized by many religious scholars in the 20th century. Their studies are often associated with the phenomenology of religion, including notable works like Rudolf Otto, Gerardus van der Leeuw and Mircea Eliade.

The definition of sacrum and Mircho Eliade's interpretation will help us with the answer to the above-mentioned question. In various religions, sacred (from Latin sacrum, sacrifice), or holy, objects, places or concepts are believed by the followers to be intimately connected with the supernatural, or divinity. According to Eliade, "all the definitions given up till now of the religious phenomenon have one thing in common: each has its own way of showing that the sacred and the religious life are the opposite of the profane and secular life" (Eliade 1958: 1). Eliade underlines that a traditional man distinguishes two levels of existence: the sacred and the profane worlds. He argues that many traditional societies share common outlines in their mythical geographies. In the middle of the known world there is the sacred center, "a place that is sacred above all". According to Eliade, "all the definitions given up till now of the religious phenomenon have one thing in common: each has its own way of showing that the sacred and the religious life are the opposite of the profane and



secular life” (Eliade 1958: 1). The ambiguity of the sacred itself gives rise to the ambiguity of its manifestations. For Eliade, a temple is a new stage in a man’s religious understanding of sacred space. A temple was an *imago mundi*, symbolizing the cosmos, the sacred order divinely imposed on primordial chaos. Eliade identifies the sacred as the real, yet he states clearly that “the sacred always manifests itself as a reality of a wholly different order from ‘natural’ realities” (Eliade 1959: 10).

Hierophany is the manifestations of the sacred in the profane world, to which a man gave the rank of saint. They are a different kind of sacrum representations. Everything which has a possibility to transform into other, as it was before, is *hierophany*. For this reason, the material things which moved to sacrum space, territory or place start to be sacral and get the rank of saint. This Eliade’s dialectic idea is very important for us when we start to think and explain the situation of sacral architecture, cemeteries or ancient symbols of pagan belief. The profane place or space of non-religious experience can only be divided up geometrically: it has no qualitative differentiation and no orientation, and is given by virtue of its inherent structure.

The methodology of phenomenology has the following typical principles of religion research: the essence of religion is an experience of the Sacred or the Holy; religious experience is qualitatively different from all other experiences; the parameters of religious experience and truth extend beyond the parameters of religious language. Scholars concern themselves with description and values of related phenomena applying their own methods. Two methodological principles or notions that have become central to phenomenology of religion are *epoche* and *eidetic vision*. *Epoche* is the bracketing of the observer’s own system of beliefs, whereas eidetic vision refers to the phenomenological concern with typology

The definition of post secular city is a very important for our subject. First of all, in contrast to the secular city, reflects a more contested space where hitherto distinct categories are increasingly converging within a post metaphysical composite. In the post secular city, the dividing lines and roles of faith and reason, tradition and innovation are no longer rigidly enforced. New relations of possibility are emerging. “Recognizing that the ‘turn to the post secular’ is indeed a contested and multifaceted trend, we offer a vigorous, open but structured dialogue between theory and practice, but even more excitingly, between the disciplines of human geography and theology. Both disciplines reflect on this powerful but enigmatic force shaping our urban humanity” (Beaumont and Baker 2011: 2). For Catherine Pickstock, a representative of Radical Orthodoxy, the contemporary city looks like a necropolis which denies eternity and transcendence.

The definition of “performativity” is useful to us when we speak about memory and cultural heritage. Memory carries a force in performativity. When a performance is captured in memory, it is an instant set in the moment. Over time, performativity emerges from citationality and iterability, shaped through social

conventions, and represents the “instance of an endless process of repetition” (Bal 2002: 179). Mieke Bal suggests that memory is a mediator of performance and performativity as the repetition of collective memory becomes enacted in the “doing”. Karen Barad notes that moving toward performative “alternatives to representationalism” shifts the focus of inquiry to matters of practices. This shift in methodology brings with it questions of ontology, materiality and agency. (Barad 2003: 802).

Sacral topography of the city's borders

The concept of *porosity* and its boundaries represent a relatively new methodological approach for analyzing the relationships between the sacred and the secular in urban environments (J. Stevens 2020). This idea is rooted in Walter Benjamin's essay "*Porous City: From Metaphor to Urban Agenda*," written in 1925, where he first introduced the notion of the porous city as a literary metaphor. This concept provides an important perspective, promoting a dynamic and infrastructural understanding of urban spaces. It emphasizes the natural blending of religious and secular elements, which enhances the potential for urban development within the city's spatial landscape.

The concept of "phantom borders", also known as "ghost borders," refers to invisible (von Hirschhausen, et.al. 2020). Even years after these borders have been dismantled, their influence remains evident, impacting infrastructure, social interactions, and cultural practices. Recognizing and addressing these lingering effects is essential for fostering unity and understanding in communities that were once divided.

In Vilnius, for instance, several phantom borders continue to exist as invisible yet significant markers of the city's complex history. Although these divisions may not be visible on modern administrative maps, they are deeply embedded in the city's architecture, demographics, cultural memory, and social identity. In the article will answer on such questions What specific social and cultural practices in Vilnius are influenced by these phantom borders and how influence they the community's identity today? We use examples of the "Užupis Republic" as a cultural "phantom border" within the city itself, the district of Užupis is a self-declared, ironic independent republic in Vilnius, with its own constitution and a "border" checkpoint on its main bridge and The Old City Walls that are a remnant of the 16th-century Defensive Wall of Vilnius, which had ten gates and others.

In the global world, we see the sacred becoming a trivial secular object of observation in several ways: mass tourism to churches and monasteries as a form of cultural entertainment, converting and transforming churches into museums or concert halls, collecting and exhibiting church relics at procuring them for private ownership. Often, the profane can be elevated to the sacred, becoming a symbol with a claim to universality. Let us try to answer the question of how to manifest the

ambivalence and define the process of transformation between the sacred and the profane in globalized society.

The process of transforming the Sacrum can be categorized into three following types:

- *Soft transformation*: Change of a church's confessional identity (e.g., from Catholic to Orthodox or Protestant, and vice versa).
- *Middle transformation*: Mass tourism to churches or monasteries, or conversion of churches into museums or cultural institutions, preserving historical and religious memory.
- *Strong transformation*: Intentional destruction of historical and religious memory, including religious buildings and relics.

The history of the Great Synagogue exemplifies a *strong* type of the sacrum transformation. This site underwent two major transformations: first by the Germans during World War II, and later by the Soviet authorities.

Conclusion

Two parallel processes are visible in contemporary society: the secularization of the

sacred and the sacralization of the secular. These processes are analyzed in a wider dichotomous context in which religion and secularization have shifted their borders. Among the manifestations of this tendency there are the sacralizing of the market and marketing the sacral. For many people, consumption has become a vehicle for achieving transcendent, spiritual, emotional, and psycho-therapeutic experience.

Applying phenomenological, new materialistic, liberal theological, human and critical geographical, and post-structuralist approaches, we investigate the ambivalence of the sacred, its uncomfortable, frightening nature, and the reasons of gradually disappears in highly civilized societies.

Analyzing transformation from religious to secular emotions in contemporary society, we conclude that this ambivalence is located in the secularized, liberal, and pragmatic space, which does not generally reflect an intention against religion, but rather a global pragmatic tendency.

The both concept of *porosity* and *phantom borders* provide an important perspective, promoting a dynamic and infrastructural understanding of urban spaces. It emphasizes the natural blending of religious and secular elements that develops urban within the city's spatial landscape.

REFERENCES

Bal M. (2002). *Travelling concepts in the humanities: A rough guide*. Toronto: University of Toronto Press.

Barad K. (2014). *Diffraction: Cutting together-apart*. Parallax, 20(3), 168–187. doi:10.1080/13534645.2014.927623.

Beaumont J. & Baker, C. (2011). Introduction. In J. Beaumont & C. Baker (Eds.), *Postsecular cities. Space, theory and practice*. London: Continuum.

God out of Place? A Symposium on L.P. Hemming's Postmodernity's Transcending: Devaluing God. (2005). Edited by Yves De Maeseneer. Utrecht: Ars Disputandi.

Eliade, M. (1958). *Patterns in Comparative Religion*. London: Sheed and Ward.

Eliade, M. (1959). *The Sacred and the Profane: The Nature of Religion*. London: Harcourt Brace Jovanovich.

von Hirschhausen B. & Grandits H. and et.al. 2020. *Phantom Borders in Eastern Europe: A New Concept for Regional Research*. DOI: 10.18452/21668

Leeuw van der G. 1963. *Religion in Essence and Manifestation: A Study in Phenomenology*. 2 vols. New York: Harper & Row.

<http://pewresearch.org/pubs/743/united-states-religion>

Stevens J. 2022. Urban porosity: a chronicle of spatial inclusion in Matonge, Brussels. *Journal of Urbanism: International Research on Placemaking and Urban Sustainability*.

15/1, p. 61-83.

Atsushi OHTA

artist

Japan

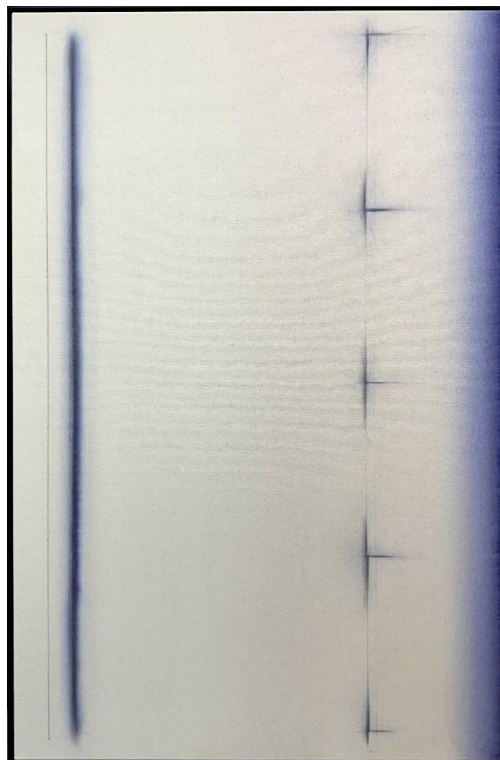
ON THE NATURE OF PAINTING

About the basic principles of my creative work. My work re-examines what painting inherently possessed—what was excluded within the modernist trend of purification and reductionism—and seeks a direction to restore it without reversing the formalist path—without falling into the dichotomy of content and form. This involves modifying the trajectory leading to minimalism, finding more subdivided domains on the extension of existing 'isms' and their spatial structures, and establishing a way to encompass the aforementioned elements of painting (what it inherently possessed)—its greatest common denominator—within that domain. This is a statement I displayed at my first solo exhibition in 1995. Since then, I have continued my work while adding new considerations. The basic philosophy remains unchanged.

About my artwork. The source of my creative work lies in Buddhist thought. It is rooted in the eternity of life, as preached in the "Hokekyou Juryouhon" (法華經 壽命品), the core of Buddhist thought. And almost all of my works have the following



titles: Drawing a square In the moment of the present. In the limited area of here. Awareness of eternity on oneself, preached in the "Hokekyou Juryouhon" (法華經 壽量品) Sutra. It is an approach to existence that begins with the reflection of "I" as a living human being. When Buddhism is the fundamental philosophy and the Dharma preached therein is taken as absolute truth, the divergence revealed in the "I"s thoughts, judgments, and actions suggests the present within eternity and the here within infinity, making one more keenly aware of one's own existence as a subject. Regarding another aspect (form of expression) of my artwork creation. Reconsidering and redefining the unique linguistic qualities of painting, my works constructs an autonomous pictorial space. In my works, the theme is realized through a five-layer structure of equivalent arrangements. The 5-layer structure is defined as having the weave of the fabric as ± 0 , penetration as -2 , rubbing as -1 , drawing as $+1$, and painting as $+2$. Furthermore, the elements that make up my work are as follows: 1. No superiority or priority is given to each painting language. 2. Arrangement of each painting language is based on equivalence. 3. The motif is in the act of drawing a square. 4. misalignment, chipping, distortion, tilt 5. eternity, infinity, continuity, fluidity 6. Arc line suggesting a circle. 7. The given idea and the act of its confirmation. 8. Two-way of passive and active. 9. The core idea and pictorial thought. And new ideas arise during the development process of each individual work.



Eimantas RIMKUS,
Vilnius Gediminas Technical University,
Faculty of Creative Industries

**FROM TRADITIONAL TO DIGITAL: TRANSFORMING AUDIENCE
DEVELOPMENT AND COMMUNICATION STRATEGIES IN CULTURAL
INSTITUTIONS**

Abstract. Today, with social, cultural, and technological changes occurring at such a rapid pace, cultural institutions must rethink how they communicate and connect with their audiences. The shift from traditional one-way communication to more interactive digital spaces has completely transformed how cultural content is created, shared, and experienced. In this article, I examine how communication helps engage audiences in the cultural sector, drawing primarily on the example of theater. Using a qualitative approach, I examine real-world practices and demonstrate how images, text, and digital tools can attract people and help create a clear and recognizable institutional identity. I also compare traditional tools, such as printed posters and programs, with newer digital platforms, such as websites and social media. The results of the study show that while traditional methods retain their aesthetic and symbolic value, they alone are not enough to meet the expectations of today's audience. In summary, I argue that the most effective approach is a combination of both methods: merging traditional and digital communication while paying close attention to the audience's needs. Such a balanced strategic approach offers better opportunities for long-term growth and helps to better understand how cultural communication is changing in the digital age.

Keywords: audience development, cultural transformation, audience engagement, theatre

Introduction

In today's society, characterized by rapid technological and cultural change, cultural institutions are under increasing pressure to rethink how they engage with their audiences. As entertainment markets evolve, audience expectations shift, and competition intensifies, institutions must not only create cultural content but also effectively communicate its value. Theater, as a cultural form deeply rooted in emotional and experiential engagement, provides a particularly apt context for examining these changes. Historically regarded as a space for the elite, theater is becoming increasingly accessible to a broader audience, which in turn poses new challenges for communication and audience development. Traditional communication models, based on one-way dissemination of information, are no longer sufficient in an environment shaped by digital interaction and a culture of

participation. This article argues that communication in cultural institutions must be understood not only as a means of transmitting information, but also as a mechanism that structures audience engagement and shapes the institution's identity. The aim of this study is to analyze the transition from traditional to digital communication strategies and to demonstrate how a hybrid approach enables more effective audience development.

Communication, Advertising, and Image in the Cultural Sector

Communication is the fundamental process that allows the sender and receiver to exchange information, ideas, and meanings. As communication theory indicates, effective communication requires not only the transmission of a message but also its reception and interpretation, often based on feedback mechanisms. In the context of cultural institutions, communication is closely linked to advertising, which serves as the primary means of reaching and influencing the audience. According to Philip Kotler and Keller, advertising can be understood as paid, impersonal communication designed to promote ideas, goods, or services to a target audience. Importantly, advertising not only informs but also seeks to persuade and evoke emotional responses. Scholars emphasize that modern organizations operate in a dynamic environment shaped by changing values, lifestyles, and consumer behavior. J. S. Bernstein emphasizes that cultural organizations must constantly adapt to these changes by understanding audience needs and market dynamics. This is particularly relevant in the cultural sector, where limited financial resources require highly effective and targeted communication strategies. Another important aspect is institutional image. An organization's image can be described as the collective perception of various audience groups, shaped by elements of visual identity such as logos, colors, slogans, and design. As Čereška notes, image is closely linked to emotional perception, which means that successful communication must encompass not only rational understanding but also sensory and emotional experience. Thus, communication, advertising, and image-building form an interconnected system that determines how cultural institutions are perceived and how effectively they attract and retain an audience.

Methodology

This study employs a qualitative case study method combined with visual and content analysis. The empirical research focuses on the communication practices of the Klaipėda Drama Theater. The analysis is based on selected communication materials, including theater posters, performance programs, and the theater's website. The material was analyzed according to the following criteria: visual composition (colors, images, layout), informational structure (content organization, clarity), and communicative function (ability to attract attention and engage the audience). This method allows for a systematic assessment of how different communication tools contribute to audience engagement and the shaping of the institution's image. The

analysis is supplemented by empirical observations, including the distribution of dominant color schemes (e.g., 56% of red and white color combinations) and the structural formats of theater programs, which provide measurable insights into visual communication strategies. The analysis is based exclusively on publicly available communication materials, including posters, programs, and the official website of the theatre.

From Traditional to Digital Communication: Case of Klaipėda Drama Theatre

Traditional Communication Tools: Visual Identity and Symbolic Value

Printed posters and program booklets remain the theater's primary means of communication. These formats not only convey information but also create a distinctive visual identity. Analysis shows that visual elements, such as colors, typography, and imagery play a crucial role in attracting the audience's attention. For example, the dominant use of red and white color combinations in theater posters contributes to brand recognition and consistency. This consistency in visual identity not only increases recognition but also acts as a strategic brand building mechanism, reinforcing viewers' memories and emotional connection to the institution. The visual presentation of well-known actors further heightens audience interest, demonstrating how images can function as a compelling element of communication. As noted in the literature, visual components can subconsciously influence audience perception and engagement. Programs complement the posters by providing more detailed information about the performances, including creative teams and contextual information. These materials expand the communication process, facilitating deeper audience engagement and understanding.

Limitations of Traditional Communication

Despite their advantages, traditional communication tools have inherent limitations. They primarily operate according to a one-way communication model, offering limited opportunities for interaction and feedback. Their reach is also constrained by physical distribution and visibility. Analysis shows that while traditional formats are effective in maintaining aesthetic consistency and institutional identity, they are insufficient to meet the expectations of modern audiences, particularly younger demographic groups accustomed to digital interaction.

Digital Communication and Emerging Opportunities

Digital platforms, including websites and social media, open up new opportunities for communication by ensuring interactivity, speed, and wider reach. The Klaipėda Drama Theater's website provides easily accessible information, visual content, and even virtual experiences, reflecting the shift toward more user-oriented communication. However, the study's results indicate that digital tools are not yet being fully utilized. Limited activity on social media and insufficient engagement strategies diminish the potential impact of digital communication. This highlights the gap between available technological capabilities and their practical implementation.

This leads to the conclusion that the main limitation is not the availability of digital tools, but the lack of a coherent strategy designed to ensure continuous audience engagement.

Hybrid Communication as an Audience Engagement Ecosystem

The results of the study indicate that the transition from traditional to digital communication should be viewed not as a process of replacement, but as a structural reorganization of communication practices. Traditional media retain symbolic, aesthetic, and identity-forming functions, while digital platforms ensure interaction, accessibility, and audience engagement. Therefore, the most effective strategy is their integration. In this article, this integration is defined as an audience engagement ecosystem in which communication is not linear but multidirectional. In this model, institutions, communication platforms, and audiences interact through continuous feedback loops. Visual content, text-based messages, and digital interfaces work together to create a cohesive and dynamic communication environment. In this context, the audience transforms from a passive recipient into an active participant, contributing to the creation of meaning and a shared cultural experience.

Conclusions

The study shows that communication in cultural institutions is undergoing significant changes driven by technological and social shifts. Traditional means of communication, while still valuable for their symbolic and aesthetic functions, are no longer sufficient on their own. Digital communication expands opportunities for engagement but requires strategic and consistent implementation. The example of the Klaipėda Drama Theater illustrates both the advantages of traditional communication and the underutilized potential of digital platforms. The main conclusion of this article is that hybrid communication is not merely a combination of methods, but a structural necessity. By integrating traditional and digital strategies into an audience engagement ecosystem, cultural institutions can respond more effectively to the expectations of contemporary audiences and ensure sustainable development in the digital age. Ultimately, the transformation of communication in cultural institutions reflects a broader shift from content distribution to the co-creation of experiences.

REFERENCES

- Bernstein, J. S. (2006). *Arts marketing insights: The dynamics of building and retaining performing arts audiences*. Jossey-Bass.
- Čereška, B. (2004). *Reklama: teorija ir praktika*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
- Cook, G. (2001). *The discourse of advertising* (2nd ed.). Routledge.
- Dance, F. E. X. (1970). *The concept of communication*. Journal of Communication, 20(2), 201–210.

Dowling, G. R. (1986). Managing your corporate images. *Industrial Marketing Management*, 15(2), 109–115.

Gabrėnaitė, E. (2010). Vizualinės komunikacijos reikšmė reklamoje. (*jei turi tikslų leidinį – galim patikslinti*)

Indriksons, A. (2012). Communication in organizations: Theory and practice.

Jokubauskas, D. (2003). *Reklama ir jos poveikis vartotojui*. Kaunas.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2010). *Marketing management* (14th ed.). Pearson.

Littlejohn, S. W., & Foss, K. A. (2008). *Theories of human communication*. Thomson Wadsworth.

Manev, I. M., & Stevenson, W. B. (2001). Nationality, cultural distance, and expatriate status. *Journal of International Business Studies*.

Markauskas, E. (2008). Reklamos raida ir samprata.

Matkevičienė, R. (2005). Organizacijų komunikacija.

Melewar, T. C., & Saunders, J. (1998). Global corporate visual identity systems. *Management Decision*, 36(8), 538–550.

Munteanu, N. A. M. (2010). The communication process in post-conflict period. *Buletin Stiintific*, 51–60.

Sakalas, A., & Šilingienė, V. (2000). Organizacijų komunikacija.

Smetonienė, I. (2009). Reklamos kalbos ypatumai.

Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1999). *Management*. Prentice Hall.

Šliburytė, L., & Skėrytė, I. (2017). Vizualinės reklamos poveikis vartotojui.

Topalian, A. (1984). Corporate identity: Beyond the visual overstatements. *International Journal of Advertising*, 3(1), 55–62.

Lic. Laura TURZI

*National Professor of Painting. B.A. in Visual Arts. Postgraduate degree in Mixed Media. CONICET-ranked Professor/Researcher
Buenos Aires. Argentina*

**“CULTIVATING THE VOID,” AN INSTALLATION BY THE
URUGUAYAN ARTIST ALEJANDRA GONZÁLEZ SOCA**

Framed within the research project: New Materialities: Art, Women, and the Intersection of Artistic Languages. Conducted under the Research and Production Program in Culture, Art, and Gender.

Visual Arts. National University of the Arts (UNA), Argentina

Keywords: Art; Territory; Intersection of Languages; Feminism

Abstract. This research focuses on the analysis of “Cultivating the Void,” an installation by the Uruguayan artist Alejandra González Soca (Maldonado, 1973), developed between 2019 and 2021 in the framework of the Master’s Program in Art and Visual Culture at Universidad de la República (UdelaR). A university lecturer and multidisciplinary artist, Soca centers her practice on the interconnection of expanded artistic practices within the territory, prioritizing the construction of knowledge through contemporary art.

The installation is configured as a polysemic network of interrelations that intersect languages and poetics, manifested across multiple exhibition instances (Espacio de Arte Contemporáneo and Museo Nacional de Historia Natural, 2021; Kavlin Centro Cultural, 2022). Its materiality is extensive, including herbaria made from accounting book paper, natural dyes, cartographic drawings, and a living piece with soil and growing seeds, complemented by a looped performative action and documentary material (interviews and video performances). These elements function as conceptual anchors that, according to the artist, compose a cyclical and infinite work akin to a Möbius strip, resisting a linear understanding.

The project delves into the relationship between medicinal flora and women’s bodies, bringing to light intuitive and ancestral forms of knowledge in contrast to scientific knowledge. It highlights the inclusion of a participatory piece that, through an olfactory journey across ceramic containers of medicinal plants, appeals to a diverse and affective memory. By suppressing visual and nominal information, the viewer is invited to create an “Affective Vademecum,” reaffirming that the work, in its polysemic nature (Eco), depends on the interlocutor for its understanding. This approach confirms the need to define essential fields—perception, exhibition, communication, and structure (Claudia Gianetti)—in art that incorporates active participation.

“Cultivating the Void” is an installation by the Uruguayan artist Alejandra González Soca. This project was developed in the framework of the Master’s Program in Art and Visual Culture at the Faculty of Arts of the Universidad de la República between 2019 and 2021. The work had two exhibition instances: the first in 2021, simultaneously in Room 6 of the Espacio de Arte Contemporáneo and at the Museo Nacional de Historia Natural, both in Montevideo, Uruguay. The second exhibition, featuring a selection of pieces, was presented at the Kavlin Centro Cultural in 2022, in Punta del Este, Uruguay. The work is currently part of the artist’s collection.

Alejandra González Soca, born in Maldonado, Uruguay, in 1973, is a multidisciplinary artist and university lecturer who resides in her hometown. Her work focuses on the interconnection of expanded artistic practices within the territory, collective curatorial practices, and the ongoing search for new ways of constructing knowledge through contemporary art.

The installation is configured as a network of multiple interrelations that seek to intersect different languages and poetics. The materiality of the work includes herbaria made from paper taken from old accounting books, natural dyes on embossed surfaces, drawings that map the project, plants integrated into a textual diagram, a living piece on a raised planting table with soil, reproductions of the artist's face in that material, and edible seeds in growth. The inclusion of **a living piece on a planting table and the reproductions of the artist's face in soil** are not merely visual resources; they constitute an ontological statement. Here, the materiality of the work expands toward the biological, challenging the traditional notion of the static and eternal "art object." From a **scientific-biological perspective**, the work incorporates the concept of autopoiesis (Humberto Maturana and Francisco Varela), whereby the system (the installation) produces and maintains itself through the growth of seeds and the transformation of organic matter. The soil ceases to be a "background" and becomes an **active subject** that breathes, emits scent, and degrades before the viewer's eyes.

Additionally, the installation includes a screen displaying a looped performative action, dried plants in ceramic containers, herbaria from the collection of the Museo Nacional de Historia Natural, video performances, and documentary interviews—a constellation of elements that generate meaning and will be subject to analysis.

As one moves through part of the installation, voices and sounds can be heard from audiovisual interviews with different Uruguayan women who work with medicinal plants, displayed on screens along the walls of the exhibition space. The proposal also includes a participatory piece, in which viewers, guided by instructions, undertake an olfactory journey through twelve ceramic containers of identical shape, size, and color, each containing a selection of medicinal plants derived from the interviews. Through this experience, participants are invited to produce texts based on personal evocations, creating an "Affective Vademecum."

According to Alejandra González Soca, "smell enriches the mental image and makes it possible to establish an immediate relationship with what is not seen; this action reconnects participants through a diverse memory shaped by experience, affect, fiction, and familiarity with these plants." The intention is to remove visual cues: the containers do not display the names of the plants, and viewers are later invited to write down this connection on papers available on the same table. As a polysemic work (Eco), it does not possess a single system of understanding, but instead depends on the interlocutor and their relationship to what is presented. "...the different pieces that make up the installation form a cyclical and infinite work similar to a Möbius strip, which does not construct meaning in a straight, forward line; rather, by returning to this endless band, it opens up fields for investigating other materialities..." These back-and-forth dialogues render the work active and alive.

Created within an enclosed space with neutral walls that enhance the installation, the work does not follow a unidirectional path. In order to preserve meaning while moving through the space, the various elements function as conceptual anchors that reinforce the overall significance of the installation. The different pieces are interconnected across transversal fields which, according to Claudia Gianetti, require the definition of essential domains —“perception, exhibition, communication, and structure”— when active viewer participation is involved. These domains are related to and developed through medicinal flora and its connection to women’s bodies —women who have used these plants to care for other women—thus revealing links between scientific knowledge and more intuitive, historically marginalized forms of ancestral knowledge.

Haruko WATANABE

artist

Tokyo

MEISEN KIMONO WITH MODERN DESIGN

Introduction

Drawn to their modern and vibrant aesthetics, I have dedicated the past twenty years to collecting Meisen kimonos. These garments, originating from the early to late Showa period (1930s to 1950s) Upon reviewing my collection, comprising approximately one hundred pieces, I observe that both their production era and design characteristics are highly distinctive and varied. Predominantly abstract and geometric, these designs closely parallel major early twentieth-century art movements such as Russian Avant-Garde, Cubism, Art Deco, Bauhaus, and others.

Certain Meisen kimonos feature natural motifs like flowers, but with an abstract, modern twist—such as an Art Deco-inspired blossom. Traditional Japanese geometric patterns, including hemp leaves, pavements, checkered designs, curved stripes, and arrow feathers, are also incorporated to produce a contemporary effect.

What is Meisen Kimono

Meisen kimono is plain weave silk kimono with kasuri pattern. The traditional kasuri yarn dyed with techniques such as binding, board-clamp, and stencil-resist, and the kasuri yarn of Meisen kimonos of my collection are mostly stencil-resist dye. Meisen textile is woven by hand loom or semi-power loom by women. Silk of Meisen is of lower quality than formal or high-end kimono, so it is suitable for an everyday kimono.

History of Meisen Production

First, I would like to mention what kind of kimono fabrics the Japanese have been wearing. Common Japanese have been wearing kimono (general term for

clothing) since ancient times which were made of bark fibers such as linden, mulberry and wisteria, and bast fibers such as hemp, ramie, and turf fibers such as kudzu and nettle. Washi yarn which was recycled from old washi (Japanese handmade paper) was also used for clothing. Silk was luxury for common people for everyday kimono, which was worn by high-ranking samurai, noble people or Buddhist priests.

Cotton kimono became popular among common people in mid Edo period (17th century) for everyday kimono and work wear, when the cotton cultivation became widespread. Silk farming in Japan dates back to prehistoric times. Silkworm cultivation and silk weaving was once a thriving industry in regions in north-west of Kanto district, since 18th century.

Established in 1872 in Gunma prefecture, the Tomioka Silk Mill introduced western-style reeling machines to advance silk production. Japan exported much of its raw silk, making it a top export from the Meiji to early Showa periods (1868-1930). Privatized later, the mill operated for 115 years until 1987 and became a UNESCO World Heritage Site in 2014. During the early Showa period, a by-silk yarn factory was set up at Tomioka for Meisen production. The second-grade silk yarn as well as by-silk yarn were woven for Meisen.

The primary five regions known for Meisen textile production are Isesaki and Kiryu in Gunma Prefecture, Ashikaga in Tochigi Prefecture, Chichibu in Saitama Prefecture, and Hachioji in Tokyo. Among them, Isesaki distinguished itself as the most prominent and prosperous center for Meisen textile manufacturing. Meisen production reached its peak across all these locations in 1930, with an annual output of thirty million tan (a "tan" being a roll of kimono textile sufficient for one kimono). At that time, Japan's population stood at approximately 64.45 million, underscoring the remarkable scale of production during this era.

Meisen kimono became everyday kimono for female students in the early Meiji period, especially at private girls' schools where students tended to wear overly gorgeous kimono, so wearing Meisen was recommended. Students typically wore Meisen kimono with hakama (a kind of wide pants) and shoes as their uniform. During the Taisho period (1912-1926), emerging working women such as department store clerks, teachers, office workers, waitresses, and telephone operators wore Meisen kimono for both work and daily wear.

During World War II (1939–1945), restrictions on luxury goods led to the production of many Meisen garments in subdued colors. Meisen kimonos were shortened and paired with monpe, a type of practical pants often repurposed from kimono fabric, as preparation for wartime exigencies.

After the war, Japanese lifestyle and fashion rapidly westernized, causing Meisen production to drop sharply by the 1960s.

My mother once told me she switched from her school uniform to a Meisen kimono at home, and that my grandmother chose beautiful designs. However, none Meisen or other kimono is left as their Yokohama home was destroyed in an air raid.

Modern Design Meisen

Meisen refers to silk plain weave textiles featuring kasuri patterns. In this collection, the kasuri yarn of modern Meisen is predominantly dyed using katagami (paper stencil-resist) techniques, whereas traditional kasuri yarn was produced through binding or clamp-board dyeing methods. The adoption of katagami substantially increased the efficiency of kasuri yarn dyeing and facilitated a broader palette by alternating stencils. Furthermore, the introduction of chemical dyes allowed Meisen fabrics to display vivid and contemporary designs.

Department stores were primary distributors of Meisen, with designers creating exclusive modern designs for these venues. Notably, several Japanese art students studied the modern art movement in Europe, influencing the evolution of Meisen aesthetics.

Students and Designers Studied in Europe

Sugiura Hisui (1876-1965). He studied the Japanese style painting and later became a commissioned designer for the leading department store in Tokyo from 1908, and then he went to Europe to study painting and design from 1922 to 1924. In 1937 he formed the All-Japan Commercial Art Association and became its chairman.

Yamawaki Michiko (1910-2000). He first Japanese woman with her husband Yamawaki Iwao, studied at Bauhaus Dessau from 1930 to 1932, enrolled in the weaving workshop. After returning Japan, she had a solo exhibition of “Bauhaus Handwoven Textiles” at Shiseido.

Ohno Tamae (1903-1987). Following after Yamawaki Iwao and Michiko, she enrolled at Bauhaus Berlin in 1933 to study weaving and textile design. After came back Japan in 1935, she engaged in weaving and dressmaking.

Saito Kazou (1887-1955). He was a pioneer of the Japanese decorative arts and crafts, and introducer of the German expressionist design and prints. He studied applied arts at the Royal Berlin School of Arts and Crafts in 1913 and came back in 1919. He invented the “Rhythm Pattern” inspired by the German Modernist Art Movement and applied it to achieve aesthetic harmony in our life.

Kawashima Riichiro (1886-1971). He was a painter born in Ashikaga, which is one of Meisen product places. He went to Paris in 1911 and was selected for the Salon d'Automne. He socialized with artists such as Picasso, Fujita Tsuguharu and said that he interacted with Piet Mondrian too.

Modern Meisen from the Collection

Here are some examples from the collection. The weaving and dyeing technique is “Heiyo-kasuri Meisen” which is: both warp and weft kasuri yarn are dyed with same katagami (stencil) and woven while aligning the patterns of the warp and weft yarn. Loom is handloom or semi-auto loom. The Heiyo-kasuri Meisen was



mainly woven in Isesaki in Gunma prefecture. It was very popular in the second half of 1930s as it enabled the creation of clear, vivid designs.





III МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ

СИНЕРГІЯ НАУКИ І БІЗНЕСУ 2026





III МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ

СИНЕРГІЯ НАУКИ І БІЗНЕСУ 2026



Copyright reserved

Toshiko WATANABE

artist

Japan

PAPER FIBRE TECHNIQUES IN SPATIAL INSTALLATIONS

Creativity can be viewed through the lens of an interdisciplinary approach that combines traditional craft practices with the principles of contemporary object art and spatial installations. By showcasing the complex interplay between material, structure and the lighting environment, a unique visual and tactile experience is created. The key material is traditional Japanese washi paper, specifically fibres from the kozo (paper mulberry) plant, which are characterised by high strength, flexibility and durability. During the manufacturing process, the fibres undergo hydration and mechanical pulping until they reach a pulp-like state, after which they are formed into thread-like or sheet-like structures.

This allows for the production of a material with controlled physical properties — ranging from dense to semi-transparent — which is important for subsequent shaping. The structural organisation of the objects is based on the principles of mesh weaving, which can be achieved using techniques similar to crochet or the hand-construction of frames from fine wire covered with paper pulp. Such structures are examples of porous systems with a high volume-to-mass ratio, which ensures both lightness and mechanical stability. Textured surfaces are created by applying multiple layers of fibres or thin paper membranes. This process resembles natural mechanisms of material accumulation, such as the formation of bark or biological tissues. The use of natural pigments helps to achieve colour effects similar to those found in organic systems, with a range of shades and depth of visual perception.

From a scientific perspective, the works can be interpreted as models of biomorphic structures that evoke microscopic organisations—cellular matrices, honeycomb systems or cocoon-like shells. They demonstrate the principles of self-organisation, repetition and variability characteristic of natural processes. The interaction of light with translucent materials further emphasises the dynamism of these structures, altering their perception depending on lighting conditions.

Thus, the technique exemplifies a synthesis of materials science, craft tradition and conceptual art, where the physical properties of the material directly influence the aesthetic and conceptual outcome.



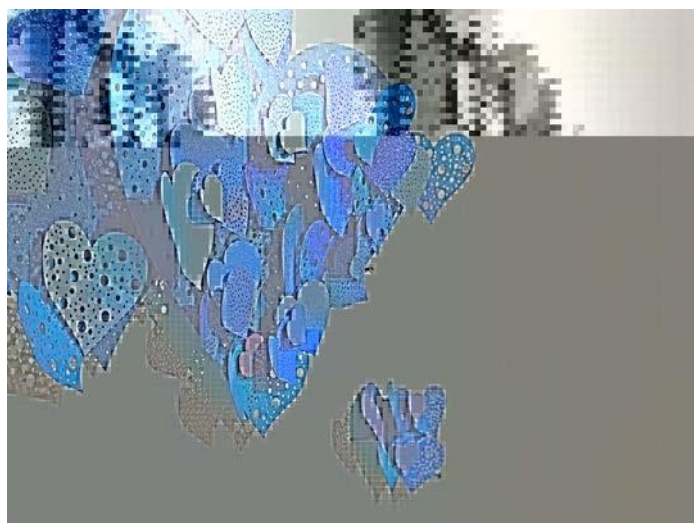
Ching-Chih WU
contemporary artist
Taipei, Taiwan

INSPIRED BY NATURE

The work of a contemporary artist cannot exist outside of tradition, which acts as a bridge between traditional craftsmanship and conceptual art. Contemporary art often addresses pressing social, political and cultural issues, yet frequently overlooks the theme of nature. Artistic practice should focus not on copying nature, but on uncovering its inner logic. Works should seek to capture not so much the outward appearance as the principles underlying the formation of forms – rhythm, structure, and the process of growth – bringing them closer to the organic thinking of nature itself.

The repetition of the structures of cells, corals or leaf capillaries appeals to a fractal aesthetic. Their visual appeal stems from the fact that they reproduce the harmonious patterns inherent in the very nature of life, which are intuitively recognised by human perception. True value lies not in perfect symmetry, but in the presence of traces of the life process – wilting, change and transformation. Such qualities evoke not only an aesthetic response, but also a deeper emotional response, ranging from melancholic sensitivity to contemplative tranquillity. In a world increasingly dominated by rough, massive and digital forms, art has the power to restore the value of human craftsmanship – or even high-tech craftsmanship, provided it remains humanised. Works of art should allow us to experience nature even in places where it is not usually found, even within hard, industrial materials. It is no coincidence that contemporary art is pushing the boundaries of what is considered art and encouraging experimentation with new techniques, materials and ideas.

Respect for nature and simplicity – these are the key aesthetic criteria that open up the possibility of revealing the quiet yet compelling harmony inherent in the very structure of the form.



Installations by Wu Ching-Chih



Assist. Prof. Nazlı Harika ZORKUN (Main Author)
(Department of Cartoon and Animation) Dokuz Eylul University, Faculty Of
Fine Arts,
Prof. Halil YOLERI
(Head, Department of Ceramics and Glass)
Prof. Hacı Yakup ÖZTUNA
(Dean, Faculty of Fine Arts, DEU)
Türkiy

THE REFLECTION OF THE BAUHAUS MOVEMENT IN TURKEY IN THE CONTEXT OF ART AND DESIGN

Abstract

The Bauhaus movement advocated a holistic approach to art and design, becoming one of the most influential educational models of the 20th century. Developed by Walter Gropius, this approach eliminated the distinction between art and craft and adopted a workshop-based, production-oriented educational system. In Turkey, this understanding played a significant role in the restructuring of art and design education, particularly from the 1950s onward, contributing to the development of a model that encourages interdisciplinary production and integrates aesthetics with functionality. The Bauhaus emphasis on integrating art into everyday life enabled design in Turkey to be associated with industry and social needs, thereby playing a decisive role in the transformation of contemporary art education. In this process, Devlet Tatbiki Güzel Sanatlar Yüksek Okulu (the State Academy of Applied Fine

Arts) made significant contributions by institutionalizing and implementing Bauhaus principles.

УДК 7.036:355.48(477:470)

Анна БІЛИК
*кандидат мистецтвознавства,
доцент кафедри дизайну,
Херсонський національний технічний університет
ORCID: 0000-0001-9608-5130*

ДОКУМЕНТУВАННЯ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ У ТВОРЧОСТІ СТАСА ЖАЛОБНЮКА

Від початку широкомасштабного вторгнення українські митці ведуть активний діалог зі світовою громадськістю, осмислюючи та репрезентуючи досвід війни, розв'язаної Росією. За цих умов метод документування постає як провідний у кінематографі, театрі та візуальних практиках. Передусім сучасне мистецтво звертається до суспільно значущих тем, зокрема війни, вимушеної міграції, втрат і травматичного досвіду. Водночас воно постає як важливий комунікативний інструмент, через який осмислюються та артикулюються соціальні й політичні питання.

Презентації творів мистецтва, присвячених темі російсько-української війни, активно підтримуються вітчизняними галереями, музеями та виставковими просторами, зокрема розташованими в торговельних центрах. Для багатьох художників ця тема стала провідною. Серед них – Стас Жалобнюк.

Проект «Увага! Повітряна тривога/відбій повітряної тривоги» митець розпочав із початку широкомасштабного вторгнення. Напис «Увага! Повітряна тривога або відбій повітряної тривоги» повторюється на кожній картині – незалежно від сюжету, чи то історія про підлив росіянами Каховської ГЕС, чи злочини в Бучі. Такі повтори акцентують увагу і створюють відчуття напруги і тривоги. Завдяки поєднанню візуальної мови з текстом виникає виразний плакатний ефект. Стас Жалобнюк використовує різні художні засоби для посилення емоційного і смислового навантаження творів, зокрема чорні та червоні акценти, що обрамлюють образ, символи, візуальні цитати відомих картин, фрагменти з пізнаваних світлин війни, візуальні метафори.

Реалістичність зображення зумовлена винятковою правдоподібністю деталей – зокрема, образом риби, що загинула після підливу ГЕС унаслідок зникнення води та висихання місцевості, а також обличчям людини, яка на перший погляд здається сплячою, але при уважнішому розгляді виявляється обличчям померлої людини. Перед нами – портрети війни. Його твори



відображають жорстокість цієї війни, а використання нехудожніх матеріалів (бинтів, тканини) ще більше підсилює драматизм розповіді.

У 2024 році Стас Жалобнюк презентував проєкт «Випромінювання», який був представлений у багатьох містах України. *Тетяна Маник, учений секретар Музею мистецтв Прикарпаття*, зазначає, що це живий проєкт, який у кожному просторі, де будується експозиція, звучить по-іншому, доповнюючись новими історіями та наративами. Мистецтвознавиця слушно зазначає, що у цій серії Стас Жалобнюк акцентує увагу на тому, що кожна людина в Україні перебуває під прицілом і може стати потенційною ціллю російських військ, тобто це життя в умовах постійної небезпеки [1]. Концептуальний проєкт можна інтерпретувати як авторську рефлексію на події сучасної російсько-української війни, що реалізована у різних візуальних практиках (артбуки, інсталяції, асамбляжі, живопис).

Його виставки не потребують посередництва інтерпретатора. Художник веде з глядачем відкрити й чесну розмову, не відмовляючись від художньої мови та естетичних засобів. Так, у натюрморті 2015 року «Російський сніданок» зображено стару емальовану каструлю з ніжними блакитними квітами, наповнену черепами, що спрямовують свій погляд на глядача. Художник говорить, що до 24 лютого глядачі дивувалися надмірній жорстокості у зображенні цього «руського» режиму. *«Я сприймаю росрежим як щось потойбічне, нелюдське», – констатує він* [3]. Ця тема продовжується у картині з написом «Я пам'ятник себе воздвіг нерукотворний, к нему не зарастьот народная тропа», на якій Пушкін сидить на черепахах із картини Верещагіна «Апофіз війни». Варто зазначити, що у кожній зі своїх робіт митець методично викриває нелюдську суть «руського міра». Художник також торкнувся теми мародерства, яка зазвичай зображується у сатиричному ключі. Стас Жалобнюк знайшов свій власний спосіб розкриття цієї теми у картині «Рускіє=мародери». Міст розділяє два наративи: під ним російські військові пафосно, революційним кроком, із гвинтівками вирушають на «правое дело», тоді як на мосту повертаються – і не всі – з абсурдними трофеями у вигляді унітазів і пральних машин. У цій роботі художник вдається до прийомів соціалістичного реалізму з метою посилення художнього ефекту.

У рамках культурно-мистецького проєкту «Тут Україна: Чорне море» художник продовжує взаємодіяти з глядачем, вплітаючи слова «Чорне море. Black Sea» у візуальний простір картини. Жанр його робіт визначається як мілітарний пейзаж. Під час виставки в Одеському художньому музеї у 2023 році художник пояснив, що цей проєкт відображає психологічний стан і документує події війни [3]. Його «художні медіа» системно нагадують про міни, що зробили Чорне море небезпечним. Одним із прийомів художника в цій серії є поділ картини на дві частини – чорну нижню площину та вузьку сіру смугу горизонту.

В анонсі до виставки «Тут Україна: Чорне море», що відкрилася 27 лютого 2026 року у Національному музеї у Львові імені Андрея Шептицького, зазначили: «Виставка порушує питання відповідальності митця в умовах війни й запрошує глядача визначити власну позицію в сучасній боротьбі сенсів: адже кожен із нас – або суб'єкт, або жертва цієї боротьби» [4]. Цим організатори підкреслили роль мистецтва як важливого засобу комунікації, що слугує для вираження історій, ідей, інформації, актуалізує питання громадської позиції митця в умовах війни та спонукає глядача до діалогу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Маник Т. Виставковий проєкт Стаса Жалобнюка «Випромінювання»
URL: <https://www.artmuseum.org.ua/zakhody/vystavky/vystavkovyi-proiekt-stasa-zhalobniuka-vyprominiuvannia>.
2. Стас Жалобнюк розповів про картини виставки «Потенційно(не)прийнятний контент» URL: <https://www.maidanmuseum.org/uk/node/2281>.
3. «Black Sea» Стаса Жалобнюка в ОХМ. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=xTQr5DSINdA&t=122s>
4. У Львові відкрилася виставка Стаса Жалобнюка «Тут Україна: Чорне море» URL: <https://antikvar.ua/u-lvovi-vidkrylasya-vystavka-stasa-zhalobnyuka-tut-ukrayina-chorne-more/>.

УДК 316.7:791.4

Ярослав БІЛИК
Доктор філософії PhD,
старший викладач кафедри
економіки, підприємництва та економічної безпеки
Херсонський національний технічний університет
ORCID:0000-0001-8970-4677

РЕПРЕЗЕНТАЦІЯ МАЙБУТНЬОГО УКРАЇНИ В МАСОВІЙ КУЛЬТУРІ: МІЖ ПРОГНОЗОМ І ХУДОЖНІМ ВИМИСЛОМ

Зростаюча роль масової культури у формуванні суспільних уявлень про можливі сценарії майбутнього розвитку держави зумовлює необхідність її ґрунтовного наукового осмислення. У сучасному світі культурні продукти стають не лише засобом відображення реальності, а й інструментом моделювання та інтерпретації потенційних суспільно-політичних трансформацій. Аудіовізуальні твори, зокрема фільми та серіали, не лише



відображають сучасні соціально-політичні процеси, але і конструюють символічні моделі майбутнього, які впливають на суспільну свідомість. У цьому контексті особливого значення набуває поняття культурного передбачення як здатності мистецьких творів моделювати потенційні тенденції розвитку суспільства через художні образи та наративи.

Культурне передбачення проявляється у відображенні актуальних проблем, які через призму творчої інтерпретації трансформуються у прогностичні візії. Водночас такі репрезентації можуть поєднувати елементи реалістичного прогнозування та художнього вимислу, що створює складну межу між аналітичним передбаченням і мистецькою умовністю.

Через репрезентацію культурні твори не лише відтворюють дійсність, але й інтерпретують її, надаючи нові смисли актуальним подіям та процесам. Масова культура у цьому контексті виступає важливим інструментом моделювання майбутнього, оскільки вона здатна популяризувати певні сценарії розвитку суспільства [2]. Завдяки широкому охопленню аудиторії кіно та серіали є ефективними інструменти поширення ідей щодо потенційних соціальних, політичних і технологічних трансформацій. Особливу роль відіграє їхня здатність формувати суспільні очікування через створення образів бажаного або, навпаки, небажаного майбутнього. Водночас аудіовізуальні медіа можуть впливати на громадську думку, актуалізуючи важливі суспільні проблеми та стимулюючи дискусії щодо шляхів їх вирішення. У такий спосіб, масова культура постає не лише як форма розваги, але і як важливий чинник формування колективних уявлень про майбутнє.

Аудіовізуальні твори, часто виступають своєрідним інструментом осмислення політичного майбутнього, моделюючи сценарії розвитку держави та суспільства. У серіалі *«Слуга народу»* образ президента як «людини з народу» репрезентує суспільний запит на оновлення політичної еліти та подолання корупційних практик. Через художній сюжет відображається ідея радикальної трансформації влади, яка, попри елемент утопічності, має певні паралелі з реальними політичними процесами в Україні [1]. Так, межа між вигаданим і реальним політичним розвитком стає умовною, що дозволяє розглядати серіал як форму соціально-політичного прогнозування. У міжнародному вимірі, зокрема у серіалі *«Мадам секретар»* (*Державний секретар*) Україна постає як важливий суб'єкт геополітичних процесів, що перебуває у полі складних дипломатичних і безпекових викликів. Зображення політичних конфліктів у таких творах виконує функцію моделювання потенційних сценаріїв міжнародних відносин та ролі держав у них [2]. Водночас у фільмі *«Смертельна зона»* мотиви катастроф і криз використовуються як засіб попередження про можливі загрози майбутнього [3]. Сценаристи нерідко використовують художні перебільшення підсилюючи драматичний ефект, але водночас сприяючи глибшому усвідомленню ризиків,

які можуть постати перед суспільством. Символічний характер передбачень дозволяє інтерпретувати їх не як буквальні прогнози, а як метафоричні застереження щодо небезпек політичних рішень. Кінематограф здатний не лише відображати реальність, але й формувати уявлення про можливі траєкторії розвитку політичних процесів в країнах.

Межа між прогнозом і художнім вимислом у кінопродукції є умовною, оскільки автори поєднують аналітичне осмислення реальності з елементами творчої інтерпретації. До елементів, які можна вважати прогнозом, належать відображення актуальних суспільних тенденцій, політичних запитів і конфліктів, що мають потенціал подальшого розвитку. Водночас художніми прийомами виступають перебільшення, персоніфікація процесів та створення драматичних сценаріїв для підсилення емоційного впливу на глядача. Такі прийоми дозволяють зробити складні соціально-політичні явища більш зрозумілими та доступними для широкої аудиторії. Культура часто «вгадує» майбутні події завдяки здатності митців тонко відчувати суспільні настрої та тенденції, які ще не набули явного прояву, виконуючи не лише розважальну, а й аналітичну функцію, виступаючи своєрідним інструментом інтуїтивного прогнозування суспільного розвитку.

ЛІТЕРАТУРА

1. McQuail D. *McQuail's Mass Communication Theory*. 6th ed. London: Sage Publications, 2010. 632 p.
2. Слуга народу : телесеріал. Україна, Студія «Квартал 95», 2015–2019.
3. Мадам секретар : телесеріал. США : CBS, 2014–2019.
4. Смертельна зона : художній фільм. США : Netflix, 2021.

УДК 76.021

Дар'я БОЙКО

асистент кафедри графічного дизайну

Київський національний університет технологій та дизайну

Анна СКИДАНЮК

студентка

Київський національний університет технологій та дизайну

ОСОБЛИВОСТІ ІЛЮСТРУВАННЯ ДИТЯЧОЇ ЛІТЕРАТУРИ НА ОСНОВІ СТАРИХ ВИДАНЬ КАЗКИ БРАТІВ ГРІМ «ГЕНЗЕЛЬ І ГРЕТЕЛЬ»

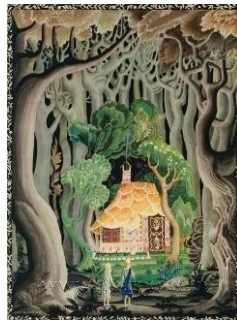
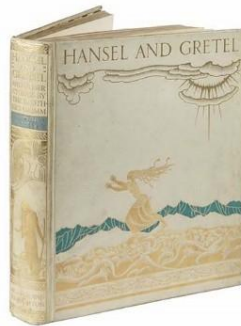
У роботі здійснено графічний аналіз знакових видань казки «Гензель і Гретель», що дозволило простежити еволюцію візуальних стратегій ілюстрування залежно від історичного контексту. Дослідження охоплює детермінацію авторських концепцій провідних ілюстраторів та їхній підхід до графічної інтерпретації дитячої літератури. На основі виявлених закономірностей розроблено авторську серію ескізів, що базується на синтезі традиційних художніх технік та сучасних принципів книжкового дизайну.

Ключові слова: ілюстрація, казка, видання, стиль, графічний дизайн

ВСТУП. Дослідження робіт різних ілюстраторів графічних видань, дозволяє краще зрозуміти принцип створення дизайну ілюстрацій дитячої літератури. Вони є важливим засобом художньої інтерпретації тексту та формування естетичного сприйняття читача. У роботі розглянуто особливості ілюстрування казки братів Грімм «Гензель і Гретель» на основі аналізу старих видань різних періодів та творчих підходів окремих художників, а також залежність стилістики ілюстрацій від історичного контексту та художніх тенденцій часу їх створення.

Метою роботи є ознайомлення з роботами чотирьох художників, які працювали з різними техніками та їх баченням однієї історії. На основі цього дослідження розроблено власну серію ескізів.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ЇХ ОБГОВОРЕННЯ. Прикладами для аналізу було обрано чотирьох митців: Артур Ракхам, Кай Нільсен, Лоренсо Маттотті та Бернадетта Ватс. Всі ці автори мають дуже різне бачення історії Братів Грімм, від важких дорослих ілюстрацій до легких та дитячих. Першим було розглянуто роботу Кая Нільсена, Цей художник працював у стилі арт-нуво/ арт-деко. Він проілюстрував історію Гензель і Гретель 1925 року для видавництва Hodder & Stoughton (рис.1а), ця книга позиціонувалась як подарункове видання. Через його ілюстрації повністю змінилося візуальне сприйняття твору, тому що графічне наповнення яскраве, контрастне, менш реалістичне в порівнянні з першими книгами які до нас дійшли. У його роботах відслідковується велика увага до деталей та майстерне володіння кольором. Для наступного художника Артура Ракхама притаманна класична стилістика ілюстрування тих часів, похмура та реалістична (рис.1б). Його почерк це унікальна суміш готики, ар-нуво та англійського романтизму.



а



б

Рис.1 Ілюстрації видань: а – лімітоване видання «Гензель та Гретель» К. Нільсен 1925 р.; б - ілюстрація А. Ракхама «Гензель і Гретель» 1909 р.

Він створив стиль який став взірцем для всіх наступних ілюстраторів Братів Грімм. У своїх роботах він використав стриману природну кольорову палітру, тонкі контури та дрібні деталі це все допомогло передати містичну та трохи лякаючу атмосферу самої казки. На противагу містичним та трохи похмурым стилістичним рішенням попередніх художників наступною було розглянуто Бернадетту Вотс, її бачення дитячої ілюстрації більш схоже на сучасну інтерпретацію ілюстрацій цієї ж казки. У роботах Б. Вотс переважає дитяча та добра атмосфера у ілюстраціях. Її персонажі дуже живі, з характером та іноді навіть трохи гротескні. У роботах вона використовує тонкі тушовані контури, штрихи та стриману кольорову палітру з сепією. Ця книга випущена сучасним видавництвом NorthSouth Books у 2018 році (рис.2)



Рис. 2 Обкладинка та розворот книжки казки «Гензель та Гретель» у виконанні Б. Вотс 2018 р.

Найбільш нетиповими є роботи художника Лоренсо Моттотті. Його ілюстрації виконані у монохромній палітрі, образи напружені, тривожні. Л. Моттотті приділив найбільшу увагу до атмосфери лісу - він передає враження обтяжливості та загадковості. Ця книга явно створювалась з баченням її для більш дорослої аудиторії. На полицях вона з'явилась у 2014 році від видання Bloomsbury (рис.3). Чотири художники представляють абсолютно різні естетики – від класичного готичного стилю А. Ракхама до сучасних

експресивних образів Л. Маттотті. Дослідження демонструє гнучкість казки та можливості різних художніх підходів у переосмисленні сюжету.



Рис.3 Обкладинка та ілюстрація казки «Гензель і Гретель» у виконанні Л. Моттотті, 2014 р.

Ракхам та Маттотті створюють роботи для більш дорослої або підготовленої аудиторії, тоді як Нільсен та Ватс орієнтуються на молодших читачів. Ілюстрування дитячої літератури має низку специфічних особливостей, зумовлених віковими, психологічними та когнітивними характеристиками дитячої аудиторії.

Дослідження в галузі дитячої психології та візуальної комунікації доводять, що образність, спрощені форми, чіткий контур і насичена кольорова гама сприяють кращому сприйняттю змісту та емоційному залученню дитини до читання [1]. Водночас ілюстрація виконує не лише декоративну, а й пізнавальну та інтерпретаційну функцію, допомагаючи дитині осмислювати сюжет, характери персонажів і моральні аспекти твору [2]. Таким чином, ілюстрування дитячої літератури формується як особливий різновид книжкової графіки, орієнтований на поєднання естетичної привабливості, педагогічної доцільності та вікової адаптованості.

На основі вище наведеного аналізу різних стилістичних рішень художників та специфічних особливостей ілюстрування дитячої літератури було виведено власний концептуальний пошук рішення для казки «Гензель і Гретель». Персонажі ілюстрацій розроблені з урахуванням психологічних особливостей цільової аудиторії. Гензель та Гретель зображені як діти 8-10 років з виразними, але не надмірно деталізованими рисами обличчя. Така техніка дозволяє юним читачам проєктувати власні емоції на персонажів, сприяючи ідентифікації з героями (рис. 4). Емоційна виразність досягається через жестове моделювання: пози передають захищеність, цікавість, страх, радість залежно від сюжетної ситуації.

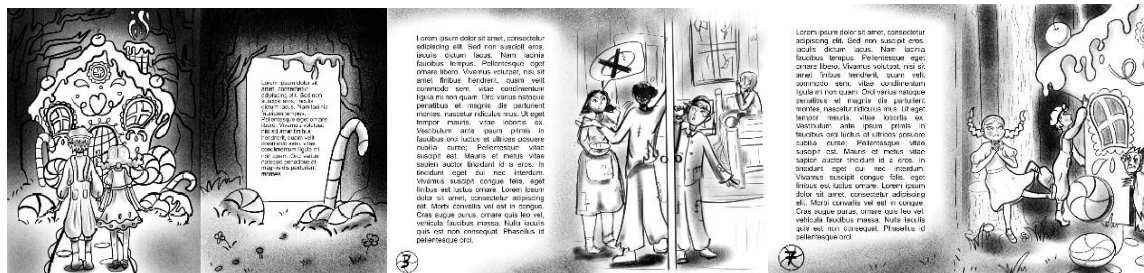


Рис.4 Ескізи авторської ілюстрації до казки «Гензель і Гретель», 2026 р.

ВИСНОВКИ. Проведене дослідження засвідчило, що ілюстрування дитячої літератури є складним художньо-комунікативним процесом, який поєднує естетичні, пізнавальні та виховні функції. Ознайомлення з класичними виданнями казки братів Грімм «Гензель і Гретель» показав залежність стилістичних особливостей ілюстрацій від історичного контексту та художніх тенденцій відповідної епохи. Виявлено, що візуальні образи формують інтерпретацію сюжету й впливають на сприйняття твору дитячою аудиторією. Отримані результати стали основою для створення авторської серії ескізів, орієнтованих на поєднання традиційних підходів і сучасних принципів дитячої ілюстрації.

ЛІТЕРАТУРА

1. **Nikolajeva, M., Scott, C.** How Picturebooks Work. 2001.
2. **Nodelman, P.** Words about Pictures: The Narrative Art of Children's Picture Books. 1988.
3. **Hunt, P.** Understanding Children's Literature. 2005.

УДК 004.8:004.93:7.05

Світлана БУНДА

кандидат фізико-математичних наук, доцент,
Закарпатська Академія мистецтв

Віктор БУНДА

кандидат фізико-математичних наук, доцент
Ужгородський національний університет

ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА ГЕНЕРАТИВНИХ НЕЙРОМЕРЕЖОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДИЗАЙНІ

В роботі розглянуті можливі сфери застосування штучного інтелекту (ШІ) в професійній діяльності дизайнерів та освітньому процесі. Акцентовано

увагу на всезростаючу популярність застосунків для генерування зображень і тексту, що повинно стати нормою в найближчій перспективі.

Ключові слова: дизайн, системи штучного інтелекту, нейромережа, генератор зображень, генератор текстів

Застосування штучного інтелекту (ШІ) призвело до зміни світової навчальної парадигми. Завдяки використанню ШІ навчально-методичний процес в галузі мистецтвознавства та дизайну стало можливим оцінювати точніше, забезпечивши суттєве полегшення процесу індивідуального навчання. Стала можливою автоматизація організаційно-адміністративних задач (зокрема генерування й оцінювання тестів). Це дає можливість викладачам більш суттєвим чином зосередитися на процесі викладання та науково-методичної роботи, а не виключно на оцінці тестів.

У викладача вивільнився час для підготовки матеріалів презентацій. Зросла можливість варіантів індивідуальних завдань. Стало можливим генерувати ілюстрації, тексти (в тому числі анотації навчально-методичних матеріалів за незрівнянно коротший проміжок часу.) Все це реалізує генеративний штучний інтелект (ГШІ)

Наразі переважна більшість систем ШІ сприймаються в якості певних «чорних

скриньок» (ЧС). Зазначені інженерно-інформаційні системи (ЧС) на достатньому рівні розуміють природню мову людини, різноманітні музичні опуси та інженерно-графічні зображення. Генеративний штучний інтелект цілком адекватно реагує на запитання користувачів, надаючи статистично правильну відповідь [1].

Наразі побутує думка, що використання ШІ може суттєвим чином обмежити розвиток креативних та інтелектуальних здібностей людини, популяризуючи банальне списування.

Деякі системи ШІ можуть помилятися у процесах розпізнавання, аналітичному оцінюванні або генерувати неправильні висновки. Це може негативно вплинути на освітній процес. Наразі досить складно спрогнозувати, саме яким чином необхідно залучати ШІ до освітнього процесу. Але, безсумнівно, використання ШІ в освітній діяльності неможливо ігнорувати [2].

Жодна людина не здатна настільки багато, оперативно та достовірно отримувати,

аналізувати й забезпечити чіткий результат, як штучний інтелект [1-2]. Штучний інтелект доповнює, а не замінює роль викладача.

Серед частини дослідників побутує думка, що глобальне застосування штучного інтелекту, автоматизації та роботизації може призвести до суттєвого скорочення робочих місць. Але переважна більшість вчених дотримуються думки, погоджуються, що штучний

інтелект ще довго не зможе обходитися без людини [2,3]. Технології та методики

ШІ увійшли до повсякденного життя людини у вигляді інтелектуальних систем, мобільних застосунків та веб-сервісів, що інтенсифікують виробництво, покращують комунікацію,

забезпечують корпоративну та особисту безпеку тощо [3].

За останні кілька років спостерігається суттєве зростання обсягу даних, згенерованих машинами та людьми. В навчальній діяльності варіанти використання ШІ можуть отримати

більший імпульс, особливо в умовах дистанційного та змішаного навчання [3, 4].

В професійній діяльності та реальному житті люди все частіше користуються застосунками для генерування тексту, генераторами зображень. Цілком ймовірно, що протягом наступних років це стане нормою. Використання штучного інтелекту у освітньому процесі сьогодні – це реальність.

Наразі штучний інтелект широко використовується, зокрема, для автоматизації процесів, оптимізації та покращення якості продуктів:

А) Генерація дизайну продуктів. Алгоритми машинного навчання можуть аналізувати існуючі моделі виробів та створювати нові варіанти, враховуючи вимоги та обмеження. Наприклад, вони можуть автоматично генерувати різноманітні варіанти дизайну для автомобілів, електроніки чи меблів, об'єктів зовнішнього і внутрішнього дизайну, предметів реставрації [1-4].

Б) Оптимізація структури і матеріалів. Штучний інтелект дозволяє проводити широкомасштабні аналізи та оптимізацію структури та матеріалів виробів з метою зменшення ваги, підвищення міцності та ефективності. Наприклад, можна використовувати алгоритми генетичного програмування для пошуку оптимальних конфігурацій для 3D-надрукованих частин [2-4].

В) Автоматизація процесу проєктування. Штучний інтелект може бути використаний для автоматизації певних етапів процесу проєктування, таких як створення складних схем або розробка деталей та елементів зовнішнього і внутрішнього дизайну. Наприклад, системи CAD (Computer-Aided Design) можуть використовувати алгоритми машинного навчання для автоматичного створення базових конструкцій на основі вхідних параметрів [3-4].

Г) Аналіз та прогнозування споживчого сприйняття та споживчого кошика. Штучний інтелект може аналізувати дані про споживчі вподобання та поведінку [1-4], щоб допомогти дизайнерам розробляти продукти, які краще відповідають потребам ринку. Наприклад, аналіз текстових оглядів або соціальних медіа може допомогти виявити популярні тенденції серед споживачів.

Д) Візуалізація та оптимізація взаємодії з клієнтами. Інтелектуальні системи генеративного штучного інтелекту мають здатність надати допомогу у візуалізації певних концепцій дизайну, при цьому формуючи інтерактивні прототипи та аналоги. Це дозволяє клієнтам формувати більш реалістичні уявлення щодо продукту перед його безпосереднім виготовленням [1-4].

Е) Керування життєвим циклом продукту. Штучний інтелект може використовуватися для управління інформацією щодо продукту на різних етапах його життєвого циклу – від початкового проєктування до виробництва, формування та обслуговування. Автоматизація цих процесів може підвищити ефективність та знизити витрати [3-4]. При цьому використання генераторів тексту/зображень дає змогу відносно просто генерувати картинки за текстовими запитами, що дозволяє створювати нестандартні, оригінальні завдання та розширювати можливості здобувачів освіти. Штучний інтелект широко використовується в промисловому дизайні для генерації ілюстрацій на текстовий запит [3-5].

Деякі десятиліття років тому дизайн був досить складним та трудомістким процесом, що вимагало від дизайнерів значної кількості зусиль та часу. Наразі він дозволяє дизайнерам ефективно та головне – швидко використовувати, відшукати та згенерувати відповідні елементи дизайну, що в значній мірі прискорює та спрощує роботу.

Для створення зображень та графічних елементів можна використати різноманітні типи програм, які використовують генеративний дизайн, а також боти, що адаптовані до розуміння команд і процедур, які власне формують зображення на основі заданих параметрів [4].

Однією з суттєвих переваг використання штучного інтелекту (зокрема у галузі графічного дизайну) є об'єктивність та швидкість роботи.

Останнім часом великого розвитку набули комп'ютерні нейромережі – програми, для яких властива здатність надзвичайно швидкого генерування зображення на основі текстового запиту. Однак їх робота потребує суттєвого вдосконалення і доопрацювання. Як правило, якість та деталізація зображення суттєвим чином залежать від формулювання текстового опису. Тому не кожен користувач може відразу отримати щось «шедевральне» та унікальне [5].

Переважна більшість безкоштовних нейромережевих серверів здатні генерувати переважно чотири варіанти [5]. Існує така можливість, що для кожного варіанта можна збільшити дозвіл або попросити нейромережу переробити аналогічно. Такого типу програми є більш ефективними, але зображенням, згенерованим ними, ще далеко до справжнього мистецтва. Вони поки що не замінюють роботу дизайнерів та художників, але суттєво допомагають оптимізувати рутинні процеси. Зазвичай ці алгоритми використовують для формування основи майбутньої ілюстрації [3-5].

Незважаючи на вражаючі успіхи, для сучасних систем штучного інтелекту властиві певні обмеження [5]. Як правило успішним чином вирішується виключно лише якийсь

єдиний тип задач, для якого вони були спроектовані від самого початку й не можуть переключатись з одного типу задач на інший, так, як це властиво для людей. Саме тому виникає необхідність організації їхнього навчання. Однак навчальні дані для ШІ формують все ж таки люди [4-5]

Цілком реальні ризики для людей становлять спроби неетичного застосування технологій штучного інтелекту. Наприклад, втрата робочих місць людьми через автоматизацію рутинних повторюваних операцій, порушення приватності, використання методики синтезу зображення людини, яка базується на штучному інтелекті. Зазвичай постають питання порушення норм академічного плагіату при написанні курсових і дипломних робіт, наукових розробок.

Висновки. Використання глобальних нейромережових технологій та елементів штучного інтелекту в навчально-методичному процесі та науковій діяльності стає наразі все більш поширеним явищем. Людина все частіше у своїй творчій діяльності використовує в інформаційні та інженерно-технічні застосунки для генерування зображень та тексту. Так, зокрема, навчально-методичні рекомендації для, а також інтерактивні матеріали студентів, персоналізовані матеріали для докторантів, аспірантів і магістрів, інтерактивні матеріали для здобувачів другої вищої освіти активно сприяють генеруванню оригінальних ідей та розробці оригінальних сценаріїв для проведення занять представниками викладацького корпусу. Зокрема у галузі промислового дизайну використання нейромережових технологій та елементів ШІ дають змогу генерувати достатньо оригінальні анотації та елементи ілюстративних матеріалів на підставі текстових запитів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Скіцько О., Складанний П., Ширшов Р., Гуменюк М., Ворохоб М. Загрози та ризики використання штучного інтелекту. *Електронне фахове наукове видання «Кібербезпека: освіта, наука, техніка»*. 2023. № 2 (22). С. 6–18
2. Дереза О. О. Водяницький І. О. Використання штучного інтелекту в дизайні. *Українські студії в європейському контексті*. 2024 № 8. С 155-160
3. Кузьомко В., Бурангулова В., Бурангулова В. Можливості використання штучного інтелекту в діяльності сучасних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № (32). С. 1–6.
4. Шаров С.В. Сучасний стан розвитку штучного інтелекту та напрямки його використання. *Українські студії в європейському контексті*. 2023. № 6. С. 136-144

5. Нейромережа для генерації зображень Copilot. URL:
<https://www.bing.com/images/create/the-designer27s-workplace-is-atable-by-the-window2c/1-65d78025cd644940ba484ec4723f25b4?FORM=GUH2CR>

6. Георгій Вишня. Обмеження штучного інтелекту.
URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/shtuchnyi-intelekt-zagrozy-imozhlyvisti/31145992.html>.

УДК 766:7.012

Сергій ВЛАСЕНКО

студент,

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

Валерій СТІЛЕЦЬ

кандидат мистецтвознавства, доцент,

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ВІЗУАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ У СУЧАСНОМУ ГРАФІЧНОМУ ДИЗАЙНІ

Сьогодні графічний дизайн є одним із ключових інструментів візуальної комунікації, через який формуються уявлення про бренди, продукти та простори. У сучасному інформаційному середовищі людина щодня взаємодіє з великою кількістю візуального контенту, тому дизайн виконує не лише естетичну, а й комунікативну та поведінкову функцію. Він впливає на те, як швидко сприймається інформація, які емоції вона викликає та як користувач на неї реагує.

Актуальність теми зумовлена значним зростанням обсягів інформації у цифровому середовищі. Через це увага користувача стає обмеженим ресурсом, і дизайн має “змагатися” за неї. Саме тому важливо не просто створити візуально привабливий продукт, а побудувати чітку систему подачі інформації. Візуальні стратегії в цьому випадку виступають як набір рішень, які допомагають структурувати контент і зробити його більш зрозумілим та логічним.

Візуальні стратегії у графічному дизайні можна розглядати як комплекс принципів, що формують загальний підхід до створення дизайну. Вони охоплюють роботу з композицією, кольором, типографікою, ритмом, контрастом і візуальною ієрархією. Основна їхня мета полягає в тому, щоб направляти увагу користувача та забезпечувати швидке і правильне сприйняття інформації. Важливо, що ці принципи не працюють окремо — ефективний дизайн завжди базується на їх поєднанні.

Одним із базових елементів є колір. Він не тільки формує візуальну привабливість, але й має психологічний вплив. Наприклад, теплі відтінки можуть створювати відчуття енергії та активності, тоді як холодні — спокою та



довіри. У комерційному дизайні колір часто використовується як інструмент позиціонування бренду. Типографіка, у свою чергу, визначає тон комунікації: строгі шрифти передають офіційність, а більш м'які — дружній або креативний характер.

Композиція є ще одним важливим елементом, який впливає на сприйняття інформації. Вона визначає, як користувач “читає” візуальний об'єкт. Правильна композиційна структура дозволяє швидко виділити головне та не перевантажувати сприйняття. У сучасному дизайні особливо важливо враховувати принципи візуальної ієрархії, адже саме вони допомагають керувати увагою користувача.

Окрему увагу варто приділити цифровому середовищу, яке суттєво змінило підходи до дизайну. Сьогодні дизайн існує у багатоканальному форматі: один і той самий бренд взаємодіє з користувачем через соціальні мережі, сайти, мобільні додатки та фізичні носії. Це вимагає адаптивності та цілісності візуальної системи. Дизайнер повинен враховувати, як елементи будуть виглядати в різних масштабах і форматах.

Також важливо зазначити вплив соціальних мереж на розвиток візуальних стратегій. Контент став більш динамічним і коротким, що змушує дизайнерів працювати з максимально лаконічними та виразними рішеннями. У таких умовах особливо важливо створити сильний візуальний акцент, який одразу привертає увагу.

Практична частина роботи виконана у вигляді дизайн-проекту ресторану азійської кухні. Основною задачею було створення цілісної візуальної концепції, яка поєднує культурні елементи Азії з сучасним дизайнерським підходом. Важливо було не просто використати стилістичні мотиви, а адаптувати їх до сучасного європейського сприйняття.

У процесі розробки концепції увага приділялася формуванню загального візуального стилю, який включає айдентику, кольорову палітру, типографіку та графічні елементи. Всі ці складові працюють разом і створюють цілісний образ закладу. Особливий акцент зроблено на створенні атмосфери, яка відчувається ще до відвідування ресторану — через візуальні матеріали, меню та цифрову присутність.

Додатково враховано те, що сучасний ресторанний бренд має бути присутнім як у фізичному, так і в цифровому середовищі. Це означає, що візуальна система повинна бути гнучкою та легко адаптуватися до різних носіїв. Саме така багаторівнева структура дозволяє бренду залишатися впізнаваним і конкурентоспроможним.

У результаті можна зробити висновок, що візуальні стратегії є важливою складовою сучасного графічного дизайну. Вони дозволяють не лише передавати інформацію, а й формувати досвід взаємодії користувача з брендом.

Завдяки цьому дизайн стає не просто візуальним оформленням, а інструментом комунікації та впливу.

Отже, грамотне використання візуальних стратегій забезпечує створення сучасних, ефективних та адаптивних дизайн-рішень, які відповідають вимогам цифрової епохи та реального середовища.

УДК 327:008:94(477)

Наталія ГІРНА

*кандидат історичних наук, доцент,
доцент кафедри українознавства та філософії
ДНТ «Львівський національний медичний університет
імені Данила Галицького», м. Львів*

УКРАЇНОЗНАВСТВО ЯК СКЛАДОВА КУЛЬТУРНОЇ ДИПЛОМАТІЇ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Донедавна українознавство сприймалося як внутрішня, локальна дисципліна – спосіб самопізнання народу. Проте, у період повномасштабної російської агресії проти України та безпрецедентних геополітичних зрушень, питання національної ідентичності та її репрезентації на світовій арені набуває стратегічного значення. Українознавство сьогодні трансформується з академічної дисципліни у фундаментальний інструмент культурної дипломатії – «м'якої сили», що дозволяє державі формувати суб'єктність, спростовувати пропагандистські наративи, деконструювати московські міфи про велич та інтегруватися в європейський інтелектуальний простір. Актуальність дослідження зумовлена нагальною потребою переосмислення українознавчих студій на лише як внутрішнього процесу національної ідентичності, а й як засобу зовнішньої комунікації. Адже без повноцінного виходу з російської орбіти неможливо сформувати об'єктивну міжнародну думку про історичний шлях України.

Сучасна культурна дипломатія визначається спроможністю нації транслювати власні цінності, історію та науковий потенціал через доступні та зрозумілі формати. Власне у цьому контексті українознавство виступає джерельною базою, що забезпечує змістовне наповнення дипломатичних ініціатив. Культурна дипломатія в умовах війни набирає чітких форм інтелектуального спротиву, а українознавчі компоненти дозволяють проводити чітке розмежування між національною ідентичністю українського народу та нав'язаними імперськими міфами [1, с. 15].

На нашу думку, першочерговим завданням науковців є деколонізація українознавчих студій за кордоном. Упродовж радянського і пострадянського (фактично, до 2022 р. – Н.Г) усі славистичні центри мали виразний фокус на



російський наратив. Україна ж розглядалася лише крізь призму таких догматів. Очевидно, що світ перебував під впливом штучно створених міфів про «велич російської культури» та «історичну єдність», які використовувалися для гуманітарного обґрунтування геополітичної експансії СРСР/РФ. Сьогодні культурна дипломатія покликана вибудовувати незалежні центри україністики, осередки інтелектуальної деокупації, які б відповідали за об'єктивне представлення української історії та культури за кордоном, розвінчували міфи про месіанство агресора та викривали його колоніальну природу. Українознавчі дослідження переконливо доводять, що за фасадом величі заховані вкрадені здобутки багатьох народів, які московський режим колонізував і знищував. Лише через науково обґрунтоване розвінчання цих псевдоісторичних конструктів ми зможемо сформувані у міжнародній спільноті імунітет до маніпуляцій та утвердити правду про Україну як частину демократичного світу. Таким чином, відбуватиметься зміна сприйняття України з об'єкта стороннього вивчення на активного суб'єкта міжнародних відносин, який має унікальну тисячолітню культурну й наукову спадщину [4, с. 50-52].

Особливе місце в структурі українознавства як інструменту дипломатії посідає історія української інтелігенції, зокрема, медичної еліти. В академічних спільнотах за кордоном важливо наголошувати на тривалості української наукової традиції. Знання про діяльність Наукового товариства імені Т. Шевченка, внесок українських лікарів у розвиток європейської медицини, дослідження їхніх контактів із закордонними колегами є потужними аргументами для західної аудиторії, які доводять місце України як невід'ємної частини європейської цивілізації. Наукова дипломатія через українознавство дозволяє будувати довіру на рівні академічних спільнот, що є фундаментом для поглиблення політичної співпраці [2, с. 91].

Ще одним вагомим вектором культурної дипломатії є популяризація вивчення української мови як іноземної за кордоном. Тут мова виступає не лише засобом комунікації, а своєрідним ключем до глибинного розуміння українських національних символів і смислів, уможливлуючи сприйняття України іноземною аудиторією без посередників. Паралельно з навчанням мови необхідно викладати історію України та українську культуру, адже саме ці дисципліни є центром українознавства. Для закордонної спільноти наголос у висвітленні українських історичних процесів слід робити на трактуванні України як органічної частини європейського розвитку. Перехід від магдебурзького права у містах до спільних інтелектуальних течій Просвітництва та модерну доводить, що європейська ідентичність України не є новотвором, а історичною константою. Такий інтегрований підхід дозволить іноземним партнерам сприймати Україну як зрозумілий і ціннісно близький суб'єкт європейської цивілізації.



Сучасні виклики, пов'язані з цифровою трансформацією, диктують нові форми презентації українознавчого матеріалу. З огляду на реалії, сферою відповідальності культурної дипломатії стає також створення англomовних цифрових архівів, віртуальних музеїв та відкритих онлайн-платформ із українознавчим наповненням [5, с. 30]. Варто наголосити на якісному перекладі українського контенту, адже від його фаховості та системності залежить інформаційна стійкість міжнародної спільноти щодо України. Можливості діджиталізації варто використати для поширення так званого гуманітарного щита захисту. Адже український аналіз культурних травм, вивчення досвіду стійкості та механізмів збереження національної ідентичності в екстремальних умовах стає предметом інтересу глобальної науки [3, с. 4-11]. Україна транслює унікальні знання у галузі соціогуманітаристики, підвищуючи свій авторитет на міжнародній арені.

Таким чином, українознавство в сучасних умовах є невід'ємною складовою культурної дипломатії нашої держави. Воно забезпечує інтелектуальне підґрунтя для формування позитивного іміджу України, сприяє деколонізації світового наукового простору та утвердженню української суб'єктності. Ефективне використання українознавчого потенціалу вимагає тісної співпраці академічної спільноти, державних інституцій та громадськості, адже його роль сьогодні виходить далеко за межі традиційного просвітництва, охоплюючи сфери національної безпеки, інформаційної стійкості та глобального позиціонування нашої держави. Культурна дипломатія, що базується на ґрунтовному українознавчому фундаменті, є нашою «м'якою силою», здатною перетворювати міжнародну симпатію на довгострокову стратегічну співпрацю. Особливою відповідальністю нас, як академічної спільноти, є не лише бути трансляторами знань, а й творцями та амбасадорами української ідентичності. Бо інвестиції в українознавство – це вклад у політичну та інтелектуальну незалежність і міжнародне визнання України.

ЛІТЕРАТУРА

1. Березенко В., Ковпак В. Культурна дипломатія України в умовах воєнного стану: виклики та стратегічні пріоритети. *К. Грані*. 2022. Т. 25. №4. С.15-22.
2. Гаєвська І. Роль університетської спільноти у формуванні м'якої сили держави: українознавчий аспект. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти*. 2023. Вип. 12. С. 88-97.
3. Копійка В., Матвієнко О. Культурна дипломатія як інструмент зовнішньої політики України в умовах глобальних трансформацій. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Міжнародні відносини*. 2021. №1. С. 4-11.



4. Розумна О. Українознавство у світовому науково-освітньому просторі: стратегії деколонізації. *Українознавство*. 2024. №1 (90). С. 45-56.

5. Шелест Г. Цифрові інструменти культурної дипломатії: досвід України та міжнародні практики. *Зовнішні справи*. 2023. №2. С. 30-35.

УДК: 747:725.71

Іван ГОНЧАРОВ

бакалавр,

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

Аліна СЛІВІНСЬКА

кандидат філософських наук та доцент,

магістр за спеціальністю «Дизайн»

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ДИЗАЙН-ПРОЄКТ ІНТЕР'ЄРУ ТЕМАТИЧНОГО КАФЕ У СТИЛІ РЕТРО 80-Х РОКІВ

Анотація. У роботі розглядається концепція дизайн-проєкту інтер'єру тематичного кафе у стилі ретро 1980-х років. Проаналізовано сучасні тенденції формування громадських інтер'єрів закладів харчування, принципи створення тематичних просторів та особливості емоційного впливу середовища на користувача. Запропоновано комплексне проєктне рішення, що поєднує функціональність, ергономіку та стилістичну виразність.

Ключові слова: дизайн інтер'єру, кафе, ретро стиль, 1980-ті, неон, поп-арт, громадський простір.

Abstract (English version)

The paper presents a conceptual interior design project for a themed café in the retro style of the 1980s. The study focuses on combining retro aesthetics with modern functional and ergonomic requirements. The project includes spatial zoning, lighting design, color solutions, and material selection.

The proposed concept creates a cohesive and expressive interior environment that enhances user experience and strengthens the identity of the café.

Актуальність теми. Сучасний розвиток індустрії гостинності характеризується високим рівнем конкуренції та необхідністю створення унікальних концепцій закладів громадського харчування. Інтер'єр відіграє ключову роль у формуванні враження відвідувача та впливає на рівень його задоволеності. Заклади громадського харчування сьогодні виконують не лише утилітарну функцію, але й стають важливими соціокультурними просторами, що формують емоційний досвід відвідувачів.



У цьому контексті зростає значення тематичних інтер'єрів, які дозволяють створити унікальну атмосферу закладу, сформувати його впізнаваність та підвищити рівень лояльності клієнтів. Одним із найбільш популярних напрямів є ретро-стилістика, зокрема естетика 1980-х років. Особливого значення набувають тематичні інтер'єри, які створюють унікальну атмосферу та сприяють формуванню бренду закладу. Ретро-стиль 1980-х років є одним із найбільш популярних напрямів, оскільки поєднує яскравість, емоційність та впізнаваність.

Мета та завдання дослідження. Метою роботи є розробка концептуального дизайн-проекту інтер'єру тематичного кафе у стилі ретро 80-х років.

Завдання дослідження:

- аналіз особливостей стилю 1980-х років;
- дослідження принципів організації громадських просторів;
- визначення функціональної структури кафе;
- розробка функціонального зонування;
- формування композиційного та колористичного рішення;
- формування колористичного та світлового рішення;
- підбір матеріалів та меблів;
- створення цілісного художнього образу інтер'єру.

Теоретичні основи стилю 1980-х років. Стиль 1980-х років сформувався під впливом поп-культури, музики та реклами. Йому притаманні яскраві кольори, неонове освітлення, геометричні форми та використання сучасних матеріалів. Важливою особливістю є контрастність кольорів та активне використання графічних елементів. Неонове світло створює характерну атмосферу та підсилює візуальний ефект простору. Графічний дизайн цього періоду відзначається експресивністю та декоративністю, що активно використовується в сучасних інтерпретаціях стилю.

Концепція дизайн-проекту. Запропонований проект передбачає створення тематичного кафе, що відтворює атмосферу 1980-х років у сучасному прочитанні. Основною ідеєю є формування емоційно насиченого простору, який забезпечує занурення відвідувача у ретро-естетику.

Простір кафе поділяється на функціональні зони:

- вхідна зона з акцентною візуальною ідентифікацією;
- основна посадкова зона;
- барна зона як центральний елемент композиції;
- лаунж-зона для відпочинку та соціальної взаємодії.

Функціональне зонування забезпечується за рахунок світла, меблів та декоративних елементів.

Колористичне та світлове рішення. Колористична концепція базується на поєднанні нейтральної основи з яскравими неоновими акцентами.

Основними кольорами є рожевий, синій та фіолетовий. Освітлення включає LED-неон, декоративні підсвітки та точкове світло.

Матеріали та предметне середовище. У проєкті використовуються сучасні матеріали з ретро-естетикою: пластик, метал, скло, акрил та глянцеві поверхні. Вони дозволяють відтворити стилістику 1980-х років та забезпечити довговічність інтер'єру.

Меблі мають просту геометричну форму, орієнтовані на комфорт та ергономіку. Декор включає постери у стилі поп-арт, неонові написи та графічні композиції.

Функціонально-планувальні рішення. Проєкт враховує принципи ергономіки та функціонального зонування. Простір організовано таким чином, щоб забезпечити зручне пересування відвідувачів, логічне розміщення зон та ефективне використання площі.

Особлива увага приділяється балансу між естетикою та функціональністю, що дозволяє створити комфортне середовище як для клієнтів, так і для персоналу.

Висновки. У результаті дослідження розроблено концептуальний дизайн-проєкт інтер'єру тематичного кафе у стилі ретро 1980-х років. Проєкт поєднує історичну стилістику з сучасними дизайнерськими рішеннями, забезпечуючи функціональність, естетику та емоційну виразність простору.

ЛІТЕРАТУРА

1. Нечипоренко О. В. Дизайн інтер'єру: теорія і практика. Київ: КНУБА, 2018. 256 с.
2. Даниленко В. Я. Основи дизайну: навчальний посібник. Харків: ХДАДМ, 2015. 320 с.
3. Прусак В. Ф. Дизайн середовища: підручник. Львів: ЛНУ, 2017. 280 с.
4. Ching F. D. K. Interior Design Illustrated. New York: Wiley, 2018. 352 p.
5. Pile J. F. A History of Interior Design. London: Laurence King Publishing, 2014. 464 p.
6. Fiell C., Fiell P. 1000 Chairs. Cologne: Taschen, 2019. 768 p.
7. Benton C. The 1980s: Design and Culture. London: Routledge, 2016. 240 p.
8. Coles A. Design and Pop Culture. – London: Bloomsbury, 2013. 208 p.

УДК 7.046.3:7.05

Тетяна ДРАГОМЕРЕЦЬКА
*старша викладачка кафедри дизайну,
Херсонський національний технічний університет*

СУЧАСНА МОВА ІКОНИ

Ікона є одним із найстійкіших візуальних кодів християнської культури. Упродовж століть вона формувалася як богословськи обґрунтована система образів, де кожен елемент (колір, лінія, жест, напис) має символічне значення. Сьогодні ікона переживає кардинальну зміну контексту побутування, виходячи за межі храмового простору в умови постсекулярного суспільства. Глобальні процеси цифровізації та пошук національної ідентичності інтегрують іконописні мотиви у сферу візуальних комунікацій, брендингу, цифрових медіа, поліграфії та айдентики релігійних спільнот, формуючи феномен «сучасної мови ікони», що виникає на перетині багатовікової богословської традиції та актуальних дизайн-технологій. Іконописна спадщина тут виступає невичерпним джерелом національного візуального коду, необхідного для унікальної ідентифікації в умовах глобалізації, перетворюючись на протодизайн-систему – суворий набір правил, що формує конкурентоспроможний продукт, подібний до сучасного брендбуку.

Параметри дизайну минулих епох неможливо прямо порівняти із сучасними, проте фундаментальні принципи візуальної організації демонструють разючу спорідненість. Графічний дизайн як сфера візуальної комунікації працює з лаконічністю, структурованістю, знаковістю форми, базуючись на принципах композиційної рівноваги, модульної сітки, контрасту, типографіки та візуальної ієрархії. Ці ж характеристики притаманні традиційній іконі: площинність, фронтальність, чітка структурна організація, символічний колір, домінування лінії над об'ємністю. Така спорідненість формальних ознак дозволяє розглядати ікону як особливий тип знаку, що не лише подібний до свого об'єкта, а й є образом присутності [5]. Канон іконопису функціонував як ідеологічний брендбук, фіксуючи форму, колір і символи для миттєвої впізнаваності, подібно до паспорту бренду, що захищає цілісність фірмової ознаки. Іконописні прописи, натомість, діяли як технічний гайдлайн, надаючи інструкції щодо композиційних сіток та кольорового кодування – прототип регламенту проектування для тиражування та уніфікації продукту.

Особливого значення набуває осмислення українського барокового іконопису як розвиненої системи «протодизайну». У цій традиції сформувався унікальний візуальний код, де декоративність (пишне різьблене обрамлення, орнаментальне тло, активне золочення) виконувала не лише естетичну, а й

комунікативну функцію прославлення образу [1; 3]. У бароковій іконі золото тла перестає бути нейтральним, площинним, як у візантійському мистецтві, а стає активним, часто покривається різьбленим або карбованим орнаментом, що збагачує композицію іконостаса, роблячи її пишнішою та виразнішою [3, с. 64]. Саме ця система «сакральної декоративності» трансформується у сучасній дизайн-практиці, де спостерігається тенденція до редукції первинного богословського змісту на користь функціональної естетизації. Наприклад, ікона «Покрова» з портретом гетьмана Богдана Хмельницького (Київщина, кін. XVII–поч. XVIII ст.) слугує символом національної самобутності, де мінімалізм площинності та контурності перетворюється на актуальну графічну ідентичність, подібну до знаків чи орденів з українською символікою. Козацька ікона демонструє гнучкість канону, набуваючи національних рис, що адаптується до ідеологічних потреб, як у брендбуках (наприклад, Олександрійська міська рада з елементами герба та Волинським хрестом).

На основі проведеного аналізу можна систематизувати ключові вектори трансформації традиційної іконописної системи в сучасну мову графічного дизайну, що наочно демонструє порівняльна таблиця (табл. 1).

Таблиця 1.

Трансформація традиційної ікони в сучасну візуальну мову

Було (традиційна ікона)	Стало (сучасна мова ікони)
Сакральна та літургійна функція	Вихід у цифровий та публічний простір
Канонічна композиція з чіткою ієрархією	Трансформація канону у модульну сітку та дизайн-систему
Площинність і фронтальність	Площинність як основа flat design
Символічна палітра (охра, кіновар, золото)	Символічна палітра як брендова айдентика
Німб як знак святості	Німб як графічний знак або логотип
Різьблене обрамлення як частина сакрального простору	Орнамент як патерн у пакуванні та веб-дизайні
Рукописна барокова типографіка	Барокова літера як джерело цифрових гарнітур (наприклад, Ukrainian Barokko)
Матеріальність (темпера, левкас, дошка)	Векторизація, тиражованість і мобільність образу

Таким чином, відбувається не руйнування традиції, а її перекодування. Сучасна мова ікони формується через застосування новітніх технологій: декоративні барокові мотиви векторизуються у патерни та логотипи (як орнаментальні елементи з ікон для фірмового стилю та пакування); принципи композиції іконостаса стають основою для модульних сіток у веб-дизайні;



символічна палітра (охра, глибокий червоний) трансформується у фірмову колористику брендів, активуючи культурні архетипи (наприклад, у пародійних версіях Pantone з українським колоритом). Особливий приклад – нова пам’ятна монета НБУ номіналом 10 грн з образом архангела Михаїла (2025 р.), де бароковий дизайн з Жовківського іконостаса Івана Рутковича (кінець XVII ст.) оживає через локальну позолоту, рослинний орнамент і «Хто як Бог» – трансформація сакральної декоративності в державний бренд, що символізує перемогу та спадщину Шептицького. Цифрове середовище змінює матеріальність образу, роблячи його тиражованим та доступним, а українська іконописна традиція з її тяжінням до площинного зображення та чіткого контуру ідеально відповідає вимогам векторної графіки та мінімалізму.

Водночас постає необхідність балансу між каноном (онтологічною природою образу як «вікна у трансцендентне») [2; 3] та інновацією, орієнтованою на швидке зчитування. Семіотичний підхід дозволяє розглядати ікону як особливий тип знаку: за Чарльзом Сандерсом Пірсом, ікона є знаком подібності [6], тоді як у християнській традиції вона є ще й образом присутності [5]. У цьому контексті співвідношення сакральної ікони та дизайнерської «іконки» потребує глибшого аналізу, особливо в умовах комерціалізації сакральної образності [4]. Дослідження сучасної мови ікони дозволяє виробити методологію грамотної адаптації спадщини, визначити межі допустимих інтерпретацій та відкриває шлях до створення українського дизайну, що базується на автентичних культурних кодах, а не на поверхневому етнографізмі. Таким чином, сучасна мова ікони перебуває у стані активного переосмислення, а її взаємодія з графічним дизайном є складним міждисциплінарним процесом.

ЛІТЕРАТУРА

1. Білецький П. Українське мистецтво XVII–XVIII ст. Київ, 1963.
2. Креховецький Я. Богослов’я та духовність ікони. Львів: Свічадо, 2002.
3. Степовик Д. Історія української ікони X–XX століть. Київ: Либідь, 2004.
4. Eco, U. *La struttura assente. Introduzione alla ricerca semiotica*. Milano: Bompiani, 1968.
5. Belting H. *Likeness and Presence: A History of the Image before the Era of Art*. Chicago, 1994.
6. Peirce C. S. *Collected Papers of Charles Sanders Peirce*. Vol. 2. Cambridge, 1932.

УДК 687.016.5

Альона ДЯКОВА

аспірант

науковий керівник:

Оксана ЗАХАРКЕВИЧ

доктор технічних наук, професор

Хмельницький національний університет

ВЕСІЛЬНА СУКНЯ В НОВОМУ БАЧЕННІ: ДИЗАЙН ОЛІМПІЙСЬКОГО СПОРТИВНОГО ОДЯГУ ЗА ДОПОМОГОЮ 3D-МОДЕЛЮВАННЯ

Гібридизація історичних форм у спортивному дизайні відповідає тенденції переосмислення культурної спадщини через функціональність. Поєднання весільного та спортивного одягу демонструє актуальний зсув від декоративної демонстративності до активності, мобільності та тілесної свободи. Такий підхід дозволяє інтегрувати символічний потенціал історичної форми у сучасний контекст руху й дії.

Весільна сукня виступає знаковим артефактом урочистості, що акумулює уявлення про чистоту, статус, соціальний перехід і традицію. Звернення до весільного образу королеви Великої Британії Вікторії 1840 року посилює історичну легітимність кольорів як маркера моральної та культурної норми [1]

Метою дослідження є розроблення методологічно обґрунтованої моделі цифрової трансформації сакрального образу весільної сукні 1840 року у функціональний спортивний одяг на прикладі колекції «Frosted Vow». Концепція передбачає збереження семантичного ядра історичної форми при її структурній, композиційній та кінематичній адаптації до динаміки руху, характерної для індивідуальних олімпійських видів спорту.

Практична реалізація передбачає створення віртуального прототипу, в якому трансформація історичної форми моделюється в умовах динамічного навантаження. Технології AR/VR застосовуються як інструмент просторової візуалізації та кінематичного тестування, що дозволяє репрезентувати людину не як об'єкт ритуальної демонстрації, а як суб'єкт активної дії.

Методологічну основу дослідження становлять:

- формоутворюючий аналіз – дослідження конструктивної логіки весільної сукні та принципів її структурної трансформації;
- семіотичний підхід – інтерпретація кольору й елементів сукні;
- цифрове моделювання – розробка варіативних конструктивних рішень з урахуванням кінематики руху;



- віртуальна симуляція – перевірка поведінки матеріалів і силуету в умовах динамічного впливу.

Арт-інтерпретація визначає концептуальний напрям трансформації образу. Питання полягає в тому, яким чином засоби 3D-моделювання, цифрової симуляції та AR/VR-презентації можуть забезпечити перехід від статичної ритуальної форми до динамічного силуету, що репрезентує сучасну жінку як суб'єкта руху, вибору й сили [2-3].

Весільна сукня 1840 року функціонує як сакральний знак урочистості, чистоти та соціального переходу. Її колір, матеріал та мереживо виступають носіями історичної пам'яті та візуальної «чистоти» образу. У межах колекції «Frosted Vow» ця символіка зберігається, однак її значення зміщується: чистота інтерпретується як чистота лінії та контролю руху, ритуал – як особистий шлях спортсмена, а статичність – як вихідна точка для динамічної трансформації. Образ нареченої переосмислюється з об'єкта споглядання у суб'єкт дії (рис.1-2).



Рис. 1. 3D-реконструкція весільної сукні королеви Великої Британії Вікторії 1840 р.



Рис. 2. Digital collection «Frosted Vow»

3D-моделювання дозволяє створити анатомічні силуети з урахуванням амплітуди руху, балансу та контролю центру ваги. Цифрова симуляція демонструє поведінку матеріалів у динаміці: матеріали інтегровані у спортивні конструкції без втрати пластичності й візуальної легкості.

Декоративні елементи набули структурно-композиційного значення. Мереживо виконує роль акценту, що підкреслює лінії руху та формує візуальну глибину та багатошаровість. Декор більше не є символом статичної урочистості, а функціонує як засіб підсилення динаміки та кінематичної виразності силуету (рис. 3)



Рис. 3. Окремі елементи цифрової колекції «Frosted Vow»

Віртуальна реальність передбачає демонстрацію моделей у русі, характерному для індивідуальних зимових видів спорту. Відео симуляції (з використанням ШІ) можна переглянути за посиланням [4]. Даний формат презентації колекції змінює характер сприйняття: глядач взаємодіє з образом у динаміці, що підсилює ідею трансформації від ритуальної статичності до мобільності та сили.

Дослідження засвідчило можливість збалансованого поєднання символу й функції. Збереження маркерів, типу колористики, матеріальної пластики, характерних конструктивних елементів, що поєднується з їх ергономічною перебудовою відповідно до вимог активного руху.

Застосування 3D-моделювання та віртуальної симуляції доводить ефективність цифрових технологій не лише як інструмента презентації. Цифрове середовище дозволяє здійснювати експериментальну примірku та перевірку конструктивних рішень, оцінювати поведінку матеріалів у динаміці та оптимізувати силует з урахуванням анатомічних і функціональних параметрів.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розроблення параметричних алгоритмів автоматизованої трансформації історичних форм, створення інтерактивних VR-просторів для багаторівневої презентації та тестування виробів, а також на розширення методики щодо інших типів історичного костюма. Перспективним є також дослідження адаптивних матеріалів і цифрових текстильних симуляцій, що дозволять поглибити взаємодію між культурною спадщиною та інноваційним спортивним дизайном.

ЛІТЕРАТУРА

1. Diakova A., Zakharkevich O. Digital reconstruction of a historical wedding dress / ARTTE. 2025. – Vol 13 No 2 – P.72-78 doi:10.15547/artte.2025.02.002 <https://drive.google.com/file/d/1smVpoeR6FlV2h4XhkVohrrnuEPwYh7i8/view>
2. Alzahrani S. G., Saroukh S. A. The Semiotic Dimension of Men's Fashion in Modern Eras. International Journal of Literature and Arts. 2024. 12(5), 133–148. <https://doi.org/10.11648/j.ijla.20241205.13>
3. Колекція «Frosted Vow» YouTube video. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://youtu.be/WsVbmKcCycw> (дата звернення: 04.03.2026).
4. Анімація колекції «Frosted Vow» YouTube video. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://youtu.be/1uywdffLIQ4>

Інформацію в роботі використано з авторської конкурсної роботи; для стилістичного редагування та уточнення формулювань застосовувалися інструменти штучного інтелекту. OpenAI. ChatGPT. 2026

УДК 7.012

Ольга ЄЖОВА

доктор педагогічних наук, кандидат технічних наук, професор

Ярослав БІЛЮК

здобувач вищої освіти кафедри графічного дизайну,

Київський національний університет технологій та дизайну, Київ,

Україна

АЙДЕНТИКА КЕРАМІЧНОЇ СТУДІЇ ЯК ЦІЛІСНА СИСТЕМА СПРИЙНЯТТЯ: ВІД БРЕНДИНГУ ДО КОРИСТУВАЦЬКОГО ДОСВІДУ

У роботі розглянуто айдентику як цілісну систему візуального та психологічного сприйняття, що виходить за межі традиційного розуміння брендингу. Дослідження включає аналіз основних складових айдентики, їх взаємодії та впливу на формування користувацького досвіду. Визначено роль айдентики у створенні емоційного зв'язку між брендом і користувачем, а також її значення у дизайні сучасного середовища.

Ключові слова: айдентика, брендинг, візуальна комунікація, користувацький досвід, графічний дизайн, сприйняття.

CERAMIC STUDIO IDENTITY AS A COMPREHENSIVE PERCEPTION SYSTEM: FROM BRANDING TO USER EXPERIENCE

The paper examines identity as an integrated system of visual and psychological perception that goes beyond the traditional understanding of branding. The study includes an analysis of the main components of identity, their interaction, and their influence on the formation of user experience. The role of identity in creating an emotional connection between a brand and a user, as well as its significance in the design of contemporary environments, is defined.

Keywords: identity, branding, visual communication, user experience, graphic design, perception.

ВСТУП

У сучасному дизайні айдентика відіграє важливу роль у формуванні візуального образу бренду та забезпеченні його впізнаваності. Вона виходить за межі окремих графічних елементів і перетворюється на комплексну систему, що впливає на сприйняття користувача та його взаємодію з продуктом або середовищем [1; 3]. Зростання конкуренції та інформаційного навантаження зумовлює необхідність створення цілісних і узгоджених систем візуальної комунікації.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою роботи є дослідження айдентики як цілісної системи сприйняття та визначення її впливу на формування користувацького досвіду. Завданням є аналіз основних елементів айдентики, їх взаємодії та ролі у створенні емоційного та функціонального зв'язку з аудиторією.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ЇХ ОБГОВОРЕННЯ

Айдентика формується як система, що включає в себе логотип, типографіку, кольорову гаму, композицію та інші візуальні елементи. Їх узгоджене використання створює цілісний образ бренду, що забезпечує впізнаваність та формує довіру користувачів [1; 3].

Важливим аспектом є психологічний вплив айдентики. Колір, форма та візуальна структура здатні викликати емоції, формувати асоціації та впливати на поведінку людини. Принципи візуального сприйняття та організації інформації визначають ефективність дизайну та рівень його впливу [4].

Крім того, айдентика тісно пов'язана з користувацьким досвідом. Вона впливає на зручність взаємодії, орієнтацію у просторі та загальне сприйняття середовища. Згідно з дослідженнями, добре продуманий дизайн значно покращує взаємодію користувача з продуктом [1].

На основі проведеного аналізу було розроблено власну айдентичну систему бренду «ClayMood» – керамічної студії, що поєднує природність матеріалів та мінімалістичну естетику (рис. 1-3). Концепція базується на використанні природних кольорів, простих форм та стриманої типографіки, що створює відчуття гармонії та спокою.

У розробці айдентики враховано принципи системності та адаптивності: логотип, кольорова палітра та графічні елементи узгоджені між собою та можуть використовуватися у різних носіях - від поліграфії до пакування. Це забезпечує цілісність сприйняття бренду в різних середовищах.



Рис. 1. Візуалізація айдентики бренду «ClayMood» у середовищі інтер'єру (Білюк Ярослав, 2026)



Рис. 2. Варіативність логотипу та кольорових рішень бренду «ClayMood»
(Білюк Ярослав, 2026)

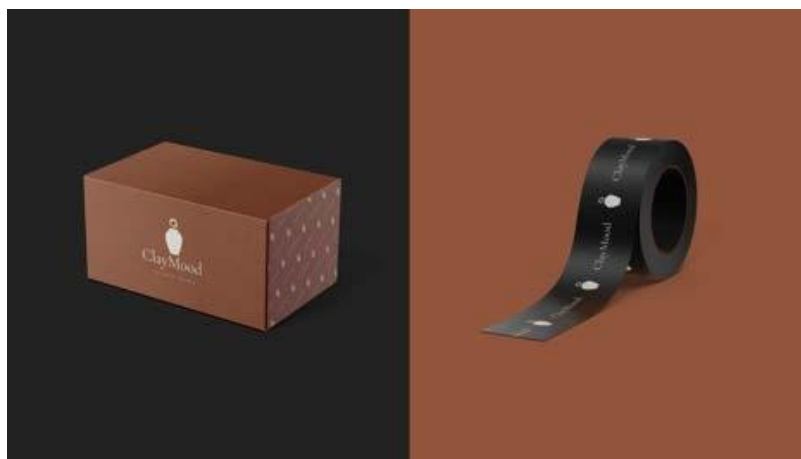


Рис. 3. Застосування айдентики у пакуванні та носіях бренду «ClayMood»
(Білюк Ярослав, 2026)

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження встановлено, що айдентика є не лише засобом візуальної ідентифікації, а цілісною системою, що формує сприйняття, емоції та поведінку користувача. Її ефективність визначається гармонійною взаємодією елементів та здатністю адаптуватися до різних умов застосування.

Розроблена айдентика бренду «ClayMood» підтверджує важливість системного підходу до дизайну, де кожен елемент працює на створення єдиного образу та позитивного користувацького досвіду.

ЛІТЕРАТУРА

1. Garrett J. J. The elements of user experience: user-centered design for the web and beyond. Berkeley: New Riders, 2011. P. 19–30.
2. Norman D. A. The design of everyday things. New York: Basic Books, 2013. P. 50–65.

3. Wheeler A. Designing brand identity: an essential guide for the whole branding team. Hoboken: John Wiley & Sons, 2017. P. 24–35.

4. Yezhova O., Pashkevich K., Tang C., Meng K., Gao X. Baseball team corporate identity design: artistic and traditional culture aspects. New Design Ideas. 2024. № 8(1). С. 81-96 <https://doi.org/10.62476/ndi.8181>

УДК 7.012

Ольга ЄЖОВА

доктор педагогічних наук, кандидат технічних наук, професор

Вікторія ВОРОБІЙОВА

здобувач вищої освіти кафедри графічного дизайну,

*Київський національний університет технологій та дизайну, Київ,
Україна*

ІІІ-ГЕНЕРАЦІЯ ТА 3D-МОДЕЛЮВАННЯ ЯК НОВИЙ ГЛОБАЛЬНИЙ ЕТАП РОЗВИТКУ ДИЗАЙНУ ПАКУВАННЯ

Анотація. У роботі досліджено вплив ІІІ та 3D-моделювання на процес створення дизайну пакування, а також розглянуто інтеграцію онлайн-інструмента Rasdora в процес розробки дизайну пакування від концепції до фінальних візуалізацій. Визначено роль штучного інтелекту у прискоренні цих процесів на прикладі концептуального тату-салону VV: дизайну етикетки флаконів фарби та пакування для них.

Ключові слова: *дизайн пакування, штучний інтелект, ІІІ-генерація, візуалізація.*

Вступ. Сучасний дизайн пакування активно трансформується під впливом інструментів штучного інтелекту та сфери 3D-моделювання. Онлайн платформи змінюють традиційні підходи до проектування, забезпечують швидку візуалізацію та адаптацію дизайну до вимог ринку [3]. Це зумовлює необхідність переосмислення ролі технологій у створенні сучасного дизайну пакування.

Метою роботи є дослідження впливу ІІІ та 3D-моделювання на процес створення дизайну пакування в умовах глобального середовища. Для досягнення мети було поставлені наступні завдання: проаналізувати можливості онлайн-інструмента Rasdora; визначити їх роль на різних етапах розробки пакування; оцінити вплив ІІІ на швидкість, якість та ефективність дизайнерських рішень.

Результати. У ході дослідження було проаналізовано функціональні можливості онлайн платформи Rasdora як інструмента для ІІІ візуалізації та 3D-моделювання [2]. Встановлено, що платформа дозволяє створювати

реалістичні мокапи пакування без необхідності ручного складання та 3D-моделювання. Використання Rasdora значно скорочує час розробки концептів пакування завдяки автоматизованій генерації форм, структур та прототипів. Це дозволяє дизайнеру сміливо зосередитись на візуальних рішеннях, а не на технічному аспекті роботи. Окремо встановлено що III-генерація сприяє швидкому створенню варіантів візуального оформлення, що може бути використано як база для подальшої адаптації, або інших 3D-середовищах [1]. Якщо порівнювати традиційний підхід до створення дизайну пакування з підходом у парі з Rasdora, то другий варіант показав: зменшення часу на етапі прототипування; підвищення якості презентації продукту; можливість швидкого внесення змін у конструкцію; покращення комунікації між дизайнером і замовником через реалістичні 3D-візуалізації. Важливо, що використання таких інструментів особливо ефективно на етапі концептуалізації та презентації, тоді як фінальні технічні рішення все ще потребують перевірки в професійних виробничих програмах та препресах у типографіях/друкарнях.

Практичне застосування. Інструмент Rasdora було застосовано під час розробки дизайну етикетки та пакування для тату-салону VV (рис. 1), що включає флакони фарб об'ємів 60, 100 та 300 мл, а також відповідні пакування для них (загалом 6 макетів).

На практиці було використано сервіс для реалізації 3D-моделювання форми упаковки, адаптацію графіки під різні формати та швидке створення реалістичних мокапів (рис. 1). Інструмент застосовувався для генерації презентаційних зображень, перевірки композиційних рішень та візуальної узгодженості всієї лінійки продуктів. Процес було оптимізовано, скорочено час переходу від концепції до фінальної візуалізації.



Рис. 2. Дизайн етикетки та пакування VV (згенеровано Воробйова Вікторія за допомогою Rasdora [2]): а – візуалізація флакону 60 мл; б – розгортка пакування флакону 100 мл; в – мокап лінійки продуктів

Висновки. Дослідження підтвердило, що використання подібних онлайн-сервісів, з можливостями III-генерації та 3D-моделювання, суттєво підвищує ефективність процесу дизайну пакування. Інтеграція цифрових інструментів

дозволяє прискорити створення візуалізацій, забезпечити гнучкість у роботі графічного дизайнера, а також покращити загальну якість презентації проєкту в умовах глобального ринку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ahmed K. K. The Power of Artificial Intelligence in Packaging Design. *International Symposium on Graphic Engineering and Design*. 2024. <https://doi.org/10.24867/GRID-2024-p43>.
 2. Pacdora. AI Packaging Design Platform. URL: <https://www.pacdora.com/>. (Дата звернення: 07.04.2026).
 3. Zhou T., Gao X., Zhong Y., Yezhova O., Pashkevich K. New Interface Design Process Based on AI-Generated Content - Taking Midjourney as an Example. *New Design Ideas*. 2025. vol. 9, № 2. С. 364-381. <https://doi.org/10.62476/ndi.92364>.
-

УДК 766:659.132.2

Лілія ЖУРАВЕЛЬ-ЗМЄСВА

*доктор філософії, завідувач кафедри графічного дизайну
Київський національний університет технологій та дизайну*

Дарія СМЕТАНКІНА

*здобувачка освіти, спеціальність графічний дизайн
Київський національний університет технологій та дизайну*

ГРАФІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ДИЗАЙНУ СОЦІАЛЬНИХ ПЛАКАТІВ НА ТЕМУ НАСИЛЬСТВА

В сучасному світі все більше набуває розголосу тема насильства, котра проявляється у різних формах. Найпоширенішими є психологічне, фізичне, економічне та сексуальне. Важливу роль у впливі на свідомість людини відіграє візуальна комунікація. Розповсюдження інформаційних графічних плакатів допомагають донести у маси соціально важливі відомості про стан речей, конкретну ситуацію, порушити табуйовані питання, сформувані емоційний посыл до глядача та спонукати його до переосмислення власного життя.

Термін плакат походить від німецького слова, а те в свою чергу пішло від французького - *placard* (наліпити, приклеїти). Зародження поліграфічного листового видання припало на роки Першої світової війни, саме тоді стало зрозуміло, що плакат потрібен у важкі та переломні моменти в історії. Найпершим плакатом вважають агітаційний плакат Джеймса Монтгомері Флегга із закликом до вступу у лави армії («I want you for USA Army»), котрий з'явився у 1917 році [1].



Завдяки цьому засобу масової інформації можна привернути увагу до безлічі важливих соціальних питань, зокрема, теми насильства. Найчастіше жертвами насильства стають діти та жінки, проте й випадки серед чоловіків не слід ігнорувати. Складно в це повірити, але найближчі люди можуть завдавати шкоди. До прикладу домагання зі сторони батька, дядька чи вітчима або ж зі сторони обох батьків, вчителів моральний пресинг та психологічне насильство є формами не прийнятної поведінки. За допомогою такого виду графічного дизайну як плакат можна передати весь біль, тиск, травми та спонукати людей до переосмислення й конкретних дій. Специфіка плакату полягає не лише у інформуванні про проблему, а насамперед у формуванні емоційного відгуку, який змушує людину змінити ставлення чи поведінку.

На відміну від комерційної реклами, соціальний плакат не продає продукт, а закликає до зміни цінностей, норм і моральної відповідальності. Однією з ключових характеристик є переважання візуального елемента над текстом. Ефективність хорошого плакату криється у швидкому зчитуванні візуального повідомлення, оскільки глядач взаємодіє з ним обмежений час [2]. Це твердження дає змогу зрозуміти, що зображення має чітко передавати зміст, навіть без текстового пояснення. Якщо зображення викликає здивування чи страх, змушує замислитись над проблемою, що висвітлена в плакаті, то можна вважати, що образ досяг своєї мети: стривожив та привернув увагу, спантеличив і змусив емоційно реагувати. Композиція є фундаментом у створенні плакату. Дизайнер формує центр уваги та використовує порожній простір для підсилення змісту, мінімалізм у соціальній рекламі сприяє кращій концентрації уваги на ключовому елементі [2]. Колір у соціальних плакатах, зокрема на тему насильства, має психологічну функцію, виступаючи головним чинником емоційного впливу на аудиторію. Кожен колір має своє значення та символіку, тому важливо обрати коректний варіант, задля правильного впливу та естетичного вигляду. Найчастішими кольорами для висвітлення теми насильства стають: червоний, білий, чорний – контрастні кольори. Важливим фактором є використані метафори, оскільки дизайнер не зображає насильство буквально, а використовує символічні образи. Метафора передається через прості візуальні форми, тим самим допомагаючи ефективно висвітлити складні соціальні питання. Типографіка лишається частиною візуального впливу, кожен шрифт підбирається відповідно до емоційного змісту плаката. Наприклад рублені шрифти використовують у зовнішній рекламі, оскільки їх легко читати з відстані; шрифт із зарубками використовують у буклетах, газетах, журналах, бо він є простим для читання та не дає шансу загубитись у рядках. Слоган є фінальним штрихом у завершеності соціальної реклами, тим самим підкреслюючи чіткість та лаконічність образу [3]. Контраст необхідний для побудови правильного поліграфічного листового видання, оскільки це підвищує помітність та стимулює запам'ятовування. Завдяки цьому можна



виокремити конкретну частину тексту аби зацентувати увагу на ньому. Емоційний вплив є не менш важливим у створенні соціальної реклами, бо за допомогою нього можна створити потрібний настрій, викликати сильні переживання. Через психологічну особливість людини, погані моменти чи шокуючі зображення, тексти, картини викликають більший резонанс емоцій та закарбовуються в пам'яті набагато глибше, ніж нейтральні [2]. Водночас, важливо дотримуватись етичних норм та мати чіткі межі дозволеного, бо надмірна шокваність у соціальній рекламі може викликати відторгнення та захисну реакцію, тим самим зменшуючи ефективність комунікації [4]. Хорошому дизайнеру під силу знайти баланс між емоційністю та коректністю подачі.

Одним із дієвих способів розповсюдження інформації є розміщення повідомлень у соціальних мережах, відео, буклетах та плакатах. Найбільш дієвою соціальною рекламою є та що має чіткий фокус на конкретну групу цільової аудиторії та відповідає певній віковій категорії. Наприклад, для більш дорослого покоління мають бути зрозумілі образи та емоційний текст; для підлітків та студентів відповідний для розуміння текст з більшою кількістю зображень, що співпадають з інтересами та повсякденними потребами цієї категорії споживачів. Окрім цього, мережа поширення соціальних звернень має бути відповідною віковій групі. У плакатах котрі зазвичай розміщуються в людних місцях (транспорт, метро, парки), важливо лаконічно та структуровано підібрати текст, зображення, оскільки їх буде бачити максимально широке коло людей. Саме в таких місцях плакати є найбільш ефективними, тому що відбувається ненавмисний процес повторювання. До прикладу, громада кожен день по декілька разів подорожує через метро (робота – дім; прогулянка; навчання) і помічаючи один і той самий плакат, мозок запам'ятовує інформацію, образ та відкладає це в пам'яті. Згодом, при певних ситуаціях цей меседж згадується, і передається, тим самим поширюючись далі. Також варто зазначити й те, що людні місця охоплюють громадян всіх вікових категорій, тому важливо при створенні плакату на тему насильства врахувати всі аспекти та якісно донести інформацію до кожного.

Плакат є невід'ємною частиною нашого життя. За допомогою нього можна вплинути на свідомість суспільства, привернути увагу та підняти важливі соціальні теми. При відповідному гармонійному поєднанні графічних елементів, образу, шрифту, кольору та концепції, можливо сформувати емоційний відгук аудиторії. Якісний плакат стає інструментом впливу на свідомість, обізнаність людей, формує індивідуальне ставлення кожного до даної проблеми та спонукає до конкретних дій, зокрема допомога постраждалим чи створення конкретних благодійних або соціальних організацій. Підсумовуючи, можна зауважити важливість плакатів у

суспільному житті, адже завдяки ним формується громадська думка щодо висвітлених проблем, зокрема не толерантного ставлення до насильства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Мороз І. В. Соціальна реклама в часи війни: особливості висвітлення в підручниках історії. Проблеми сучасного підручника: навчально-методичне забезпечення освітнього процесу в умовах воєнного часу : зб. тез доповідей (м. Київ, 2022 р.). Київ : Педагогічна думка, 2022. С. 291–295.
2. Николаєва В., Ектов О. Соціальна реклама як інструмент профілактики негативних явищ в суспільстві. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Соціально-гуманітарні науки та публічне адміністрування. 2024. Том 1, № 12. DOI: <https://doi.org/10.31498/2617-2038.2024.12.320444>. (дата звернення: 07.04.2026).
3. Слушаєнко В. Є., Серик М. П. Слоган як інструмент соціальної реклами. Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право. 2012. № 3 (15). С. 132–136. DOI: [https://doi.org/10.20535/2308-5053.2012.3\(15\).33906](https://doi.org/10.20535/2308-5053.2012.3(15).33906).
4. Лелека О. Етичний дискурс у соціальній рекламі: баланс між впливом і маніпуляцією. Образ. 2025. № 1 (47). С. 126–132. DOI: [https://doi.org/10.21272/Obraz.2025.1\(47\)-126-132](https://doi.org/10.21272/Obraz.2025.1(47)-126-132).

УДК 7.038.551:316.653]:[351.751.5:343.71/.72]

Аліна ЗЕМЛЯНИКОВА

*студентка кафедри культури і мистецтва
Херсонський державний університет
науковий керівник:*

Микола ЛЕВЧЕНКО

*кандидат педагогічних наук
професор кафедри культури і мистецтв
Херсонський державний університет*

СТРІТ-АРТ У СУЧАСНОМУ МІСЬКОМУ ПРОСТОРІ: ГОЛОС ГРОМАДИ ЧИ ПОРУШЕННЯ НОРМ?

Сучасні урбаністичні дослідження та історія мистецтва стикаються з парадоксом: як класифікувати малюнок на стіні? Чи є це культурною спадщиною, чи просто вандалізмом? Відповідь залежить від того, чи зможемо ми розрізнити стріт-арт та пошкодження майна. Загальновідомо, що вандалізм



– це руйнування. Це несанкціоновані дії, що пошкоджують або знищують чуже майно: від подряпаних лавок до розбитих вікон. Але як тільки на стіні з'являється не просто подряпина, а малюнок чи напис, ситуація ускладнюється. Це порушує питання: чи є це злочином, чи формою самовираження?

Графіті – це, по суті, мова вузького кола. Його серце – тег, підпис, ім'я, яке художник залишає як слід своєї присутності. Це не стільки про спілкування з усіма, скільки про діалог всередині субкультури. Райтери ніби ведуть тиху, але напружену гру: хто сміливіше, хто вище, хто складніше. Їхні літери можуть бути настільки заплутаними, що сторонній глядач бачить лише хаос, тоді як інсайдер читає цілий маніфест. Стріт-арт поводить інакше. Це вже не тільки підпис, а повноцінна візуальна історія: трафарети, постери, мурали, інсталяції. Його аудиторія – випадковий перехожий, людина, яка просто йде у справах і раптом натикається на питання, жарт або протест, намальований на стіні.

І тут вступає в гру контекст. Один і той самий малюнок у галереї отримує статус мистецтва, а на бетонній стіні – ярлик «псування майна». Виходить парадокс: культурна цінність є, але юридично вона зависає в повітрі. Наче твір існує, але без права на повноцінне життя.

Всупереч стереотипам, малювання на стінах не є продуктом ХХ століття. Політичні лозунги та рекламу гладіаторів знаходили ще в Помпеях. Відомо, що у Софії Київській збереглися середньовічні графіті – від молитов до побутових скарг, що свідчить про вічне прагнення людини залишити слід у публічному просторі.

Сьогодні стріт-арт є важливим джерелом комунікації в міському просторі. Так комунікує Banksy, чий трафарет говорять про війну, нерівність і абсурд сучасності мовою, зрозумілою без перекладу. Він довів, що один трафарет на розділовій стіні в Палестині може привернути більше уваги, ніж випуски новин.

Цікаво, що сприйняття таких робіт повністю залежить від контексту. Той самий художник, опинившись у галереї, автоматично отримує статус «визнаного». Так сталося з Jean-Michel Basquiat, який починав із вуличних написів під псевдонімом SAMO, а згодом став однією з ключових фігур сучасного мистецтва. Схожий шлях пройшов і Keith Haring, який малював у метро, а потім переніс свої лаконічні символи у глобальний культурний простір.

Це демократизація культури: вам не потрібен квиток у музей, щоб побачити важливе висловлювання.

Україна пройшла шлях від хаотичних малюнків 90-х до потужного інструменту національної ідентичності. У 2010-х сірі спальні райони Києва перетворилися на галереї просто неба. Конфлікт навколо робіт Гамлета Зіньківського (відома «Стіна срачу») продемонстрував розрив між

консервативним «радянським» баченням порядку та новим поколінням, що прагне діалогу [1].

З 2022 року стріт-арт став зброєю. Символи руху «Жовта стрічка» в окупації – це акт відкритої непокори, а меморіальні графіті на руїнах стають місцями пам'яті, які неможливо стерти з колективної свідомості.

Сьогодні стріт-арт став жертвою власної популярності. Забудовники використовують мурали, щоб підвищити вартість житла, часто витісняючи тих самих художників, які створили атмосферу району. Однак в той самий час, наприклад, Німеччина показує, як вулична культура може стати частиною туристичного бренду. Однак за межами легальних «Стін слави» (як у Мауерпарку) держава продовжує витратити мільйони на боротьбу з несанкціонованими малюнками.

Вуличне мистецтво залишається в «сірій зоні». Воно водночас є об'єктом мільйонних аукціонів та причиною судових позовів. Але поки існує місто і потреба бути почутим, стіни будуть говорити.

ЛІТЕРАТУРА

1. «Стіна срачу»: в Харкові розгорілася «війна графіті» через малюнок Гамлета Зіньковського. <https://censor.net/ua/p3086021>

УДК 766:316.776:37.014.22

Катерина КАНЮК

викладач кафедри графічного дизайну, моди та стилю

Максим КОЦАРЕВ

магістрант кафедри ГДМС

Черкаський державний технологічний університет

РОЛЬ ГРАФІЧНОГО ДИЗАЙНУ У ФОРМУВАННІ МЕДІАГРАМОТНОСТІ ЗАСОБАМИ ВІЗУАЛЬНОЇ КОМУНІКАЦІЇ

У сучасному цифровому суспільстві інформація поширюється з надзвичайною швидкістю, часто без належної перевірки, що створює сприятливі умови для виникнення та поширення дезінформації. За оцінками міжнародних експертних спільнот, інформаційні ризики входять до переліку ключових глобальних загроз [1]. У контексті гібридних конфліктів дезінформація використовується як інструмент стратегічних комунікацій і впливу на суспільну свідомість [2].



Проблематика медіаграмотності та протидії фейковим повідомленням активно досліджується і в українському науковому просторі. Зокрема, у працях Г. Почепцова дезінформація розглядається як складова сучасних інформаційно-психологічних операцій [3], а В. Іванов і О. Волошенюк акцентують увагу на необхідності системного розвитку медіаосвіти як превентивного механізму протидії маніпуляціям [4]. Дослідження також підкреслюють важливість інтеграції цифрових технологій та комунікаційних стратегій у систему безпеки держави.

Візуальна комунікація є одним із найефективніших засобів впливу на аудиторію, оскільки зображення обробляються швидше за текст і викликають сильнішу емоційну реакцію. Це зумовлює активне використання візуальних маніпуляцій у дезінформаційних кампаніях: викривлені графіки, фотомонтаж, використання архівних зображень поза контекстом, агресивні кольорові рішення, псевдоофіційна символіка. Такі прийоми створюють ілюзію достовірності та підсилюють довіру до неправдивих повідомлень.

Водночас візуальна комунікація може виступати інструментом протидії дезінформації. Метою є теоретичне обґрунтування ролі візуальної комунікації у протидії дезінформації та визначення конкретних дизайн-інструментів формування стійкості суспільства до інформаційних загроз. Об'єктом дослідження є процеси візуальної комунікації в цифровому інформаційному середовищі. Предметом дослідження є графічні засоби протидії дезінформації.

Одним із базових інструментів є інфографіка як форма візуалізації перевірених даних. Згідно з дослідженнями у сфері інформаційного дизайну, правильна побудова графіків і схем передбачає збереження пропорцій, чітку ієрархію, логічну послідовність і обов'язкове зазначення джерел. Практичне застосування інфографіки може включати розробку серії матеріалів: «Алгоритм перевірки новини», «Ознаки маніпулятивного заголовка», «Як розпізнати фотомонтаж». Такі матеріали доцільно поширювати через соціальні мережі, освітні платформи та офіційні вебресурси.

Соціальний графічний дизайн також має значний потенціал у сфері протидії дезінформації. Серії плакатів, цифрові банери, відеоанімації та сторіз можуть містити візуальні метафори (лупа як символ перевірки, фільтр як символ критичного мислення), стриману кольорову гаму, просту композицію без перевантаження деталями. Важливим є дотримання принципів етичного дизайну, що передбачають достовірність і відповідальність за зміст повідомлення.

Окрему роль відіграє UX/UI-дизайн цифрових платформ. Інтерфейсні рішення можуть передбачати маркування перевірених матеріалів спеціальними позначками, інтеграцію функцій перевірки фактів, попередження про сумнівний контент, візуальне виділення офіційних джерел. Міжнародні організації, зокрема UNESCO, наголошують на необхідності розвитку

візуальної та інформаційної грамотності як складової освіти [5]. В українському контексті прикладом системної візуальної стратегії є діяльність StopFake, що використовує стандартизовану айдентику та чітку структуру подачі матеріалів.

У межах дослідження особливостей формування візуальної ідентичності бренду засобами графічного дизайну доцільно розглянути практичний приклад реалізації авторського проекту. Робота Задорожньої Юлії (спеціальність - графічний дизайн) демонструє комплексний підхід до створення торгової марки, у якій засобами графічного дизайну передано повну інформацію про продукт, його концепцію та ціннісні орієнтири. Розробка торгової марки для косметичної продукції на основі еко-інгредієнтів передбачає врахування сучасних тенденцій графічного дизайну, принципів екологічності та естетичної виразності. А саме: використано кольорову гаму, яка відповідає кольорам прапора і герба Золотоноші, розроблена шрифтова композиція легка і влучна, показана упаковка і реклама товарів проста і вишукана (Рис.1.1.)



Рис.1.1. Дизайн-проект торгової марки для косметичної продукції

Айдентика інформаційних кампаній повинна бути послідовною та впізнаваною. Використання сталої кольорової системи, шрифтових рішень і композиційної моделі формує довіру до джерела. Дослідження у сфері масових комунікацій підкреслюють, що довіра до візуального повідомлення значною мірою залежить від його структурованості та прозорості.



Таким чином, візуальна комунікація є стратегічним інструментом протидії дезінформації. Інфографіка, соціальний плакат, цифрові інформаційні кампанії, UX/UI-дизайн та айдентика формують комплекс засобів підвищення медіаграмотності й зміцнення інформаційної стійкості суспільства. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку методик оцінювання ефективності візуальних стратегій та інтеграцію дизайн-підходів у систему освіти й державної комунікації.

ЛІТЕРАТУРА

1. World Economic Forum. Global Risks Report 2023. Geneva : WEF. 2023.
2. NATO. Strategic Communications and Countering Disinformation. Brussels : NATO Strategic Communications Centre of Excellence. 2022.
3. Почепцов Г. Г. Інформаційні війни. Київ : Києво-Могилянська академія. 2015.
4. Іванов В. Ф., Волошенюк О. В. Медіаосвіта та медіаграмотність: підручник. Київ : Центр вільної преси. 2014.
5. UNESCO. Media and Information Literacy Curriculum for Educators. Paris : UNESCO Publishing. 2021.

УДК 687.1:7.036(092)

Марина КІСІЛЬ

*кандидат мистецтвознавства, доцент
Харківська гуманітарно-педагогічна академія*

Олександр САВОЩЕНКО

*бакалавр культурології
Харківська гуманітарно-педагогічна академія*

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЖІНОЧОГО КОСТЮМА У ТВОРЧОСТІ ГАБРІЕЛЬ ШАНЕЛЬ ЯК ХУДОЖНЬО-ЕСТЕТИЧНА РЕФОРМА XX СТОЛІТТЯ

Початок XX століття став періодом глибоких соціокультурних трансформацій, що зумовили корінну зміну ролі жінки в суспільстві та сприяли переосмисленню форм жіночого одягу. Емансипаційні процеси, бурхливий розвиток міської культури, нові форми жіночої праці й дозвілля, а також авангардні естетичні орієнтири епохи модернізму поставили питання про реформування костюма, який мав відповідати не лише художнім, а й функціональним вимогам часу. Жінка, що виходила на вулицю, сідала за кермо автомобіля, займалася спортом чи обіймала посади у ділових колах,



потребувала принципово іншого одягу — звільненого від декоративної надмірності та фізичного дискомфорту попередньої епохи.

У цьому контексті творчість Габріель Шанель стала справжнім поворотним моментом в історії мистецтва костюма. Її дизайнерська практика змінила не лише силует жіночого одягу, а й саме розуміння елегантності, комфорту й сучасності. Шанель переосмислила костюм як гармонію конструктивності, стриманої пластики та художньої виразності, поклавши в основу своєї естетики принцип, що згодом став аксіомою модного мислення: краса не потребує зайвого.

Метою дослідження є реформаторські зміни у жіночому костюмі, здійснені Габріель Шанель, та оцінка їх значення для розвитку мистецтва костюма ХХ століття.

На початку ХХ століття жіночий костюм залишався складною конструкцією, перевантаженою декоративністю та підпорядкованою канонам Belle Époque: корсет, турнюр, безліч нижніх спідниць, мереживо, стрічки, пір'я. Цей одяг конструював не стільки образ живої людини, скільки соціальний символ — демонстрацію статусу, достатку й підкорення нормам патріархального суспільства. Водночас соціальні зміни — активізація жіночої праці в роки Першої світової війни, поширення велосипедного спорту й тенісу, нові форми міського дозвілля — вимагали функціональнішого одягу. У цьому контексті реформа костюма стала закономірним етапом культурного розвитку, а не просто примхою окремого дизайнера [5].

Шанель увійшла в моду у момент, коли запит на зміни вже визрів у суспільстві. Вона не стільки нав'язала нову естетику, скільки вловила і матеріалізувала те, чого жінки вже інтуїтивно прагнули.

Особливе значення мало звернення до матеріалів, що раніше вважалися нетрадиційними для жіночої моди. Джерсі, запозичене зі спортивного й чоловічого гардеробу, забезпечувало свободу руху, м'якість силуету й демократичність. Це був свідомий естетичний і соціальний жест: Шанель руйнувала ієрархію тканин, за якою гідність жіночого вбрання вимірювалася вартістю матеріалу й складністю крою. Не менш значущим стало введення твіду — добротної вовняної тканини британського походження, що несла конотації практичності й аристократичної стриманості [4].

Твідовий костюм став однією з найвагоміших реформ у мистецтві костюма ХХ століття. Його лаконічна композиція — пряма спідниця й короткий жакет — поєднала риси класики, функціональності та вишуканої простоти. Відсутність жорстких конструкцій, мінімалізм оздоблення, декоративний кант, металеві гудзики та ретельно вивірені пропорції створили новий еталон жіночої елегантності [1].

Принципово важливим новаторством Шанель було переосмислення класичного англійського чоловічого костюма й адаптація його структурних



принципів до жіночого одягу. Цей крок мав не лише естетичне, а й символічне значення: жінка отримувала право на «чоловічу» стриманість і діловитість у зовнішньому вигляді. Саме твідовий костюм Шанель заклав основу сучасного жіночого ділового костюма, що є стандартом професійного дрес-коду донині.

Окремого значення набула «маленька чорна сукня», представлена у 1926 році. До Шанель чорний колір в жіночому одязі асоціювався переважно з трауром або соціальною приналежністю до обслуговуючого персоналу. Дизайнерка радикально переосмислила це, перетворивши чорний на символ елегантності та сучасності. Концепція сукні полягала у створенні універсального одягу, де простота форми ставала джерелом естетичної довершеності. Цей образ втілює модерністський принцип мінімуму засобів і максимуму художньої виразності — той самий, що панував у живописі Мондріана, архітектурі Ле Корбюзьє і дизайні Баугаузу. «Маленька чорна сукня» — це костюмний відповідник авангардного мистецтва свого часу, матеріалізація нової жіночої ідентичності: незалежної, впевненої, вільної від ілюзій надмірної орнаменталізації. Недаремно сама дизайнерка наголошувала: «Мода минає, стиль залишається» [3], підкреслюючи концептуальний, а не сезонний характер власної естетики.

У працях багатьох дослідників історії костюма наголошується, що трансформації, започатковані Шанель, змінили не лише зовнішню форму одягу, а й принципи його формотворення [2]. Костюм почав розглядатися не лише як соціальний атрибут чи утилітарний предмет, а як пластична художня структура, що підпорядковується законам гармонії, ритму та пропорцій. Цей концептуальний зсув зблизив мистецтво костюма з іншими видами просторових мистецтв — скульптурою, архітектурою, промисловим дизайном і відкриває нові горизонти для його теоретичного осмислення.

У результаті дослідження встановлено, що творчість Габріель Шанель стала визначальним етапом реформування жіночого костюма у XX столітті. Доведено, що основою її новаторства було переосмислення конструкції, силуету й функціонального призначення одягу крізь призму художньо-естетичних принципів, органічно пов'язаних із загальними тенденціями модерністської культури.

Проаналізовані приклади — твідовий костюм, використання джерсі, концепція «маленької чорної сукні» — засвідчують, що Шанель сформувала нову модель костюма, яка поєднала мистецтво, практичність та естетику сучасності. Її вплив виходить за межі суто модного явища: йдеться про культурну реформу, що змінила уявлення про жіночу тілесність, ідентичність і місце у публічному просторі. Реформаторська діяльність Габріель Шанель заклала основи багатьох принципів сучасної моди та є важливим об'єктом для подальших досліджень на перетині мистецтвознавства, культурології та гендерних студій.

ЛІТЕРАТУРА

1. Галицька Е. В., Донкоглова Н. А. *Імідж ділової людини та чинники впливу на його формування*. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/bitstreams/4e14e59d-c5dc-4e13-8c5e-f243949699e6/download> (дата звернення 20.04.2026)
2. Наку А. В. (2019). *Класичний стиль у проектуванні європейського костюма: традиції та сучасні інтерпретації*. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/936436> (дата звернення 20.04.2026)
3. Vogue.ua. *5 головних винаходів Коко Шанель*. Vogue UA – жіночий журнал про моду, красу і стиль. URL: <https://vogue.ua/article/fashion/persona/5-glavnyh-izobreteniy-koko-shanel-37339.html> (дата звернення 20.04.2026)
4. Чупріна Н., Креденець Н., Гома Д., Окрепка Х. (2020). *Критерії дизайну жіночого одягу ділового призначення*. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/16036/1/APSD2020_V1_P224-227.pdf (дата звернення 20.04.2026)
5. Чупріна Н., Прасол С., Баранова А., Карпенко Ю. (2021). *Класичний стиль як основа художнього проектування сучасного ділового одягу*. URL: <https://visnyk.lnam.edu.ua/system/files/202145/visnyk-lnam-no-45-2021-alla-baranova-yuliya-karpenko-stanislav-prasol-nataliya-chuprina-88-98.pdf> (дата звернення 20.04.2026)

УДК: 7.05:004.738.5:347.77

Антон КОБРИНЕЦЬ

кандидат технічних наук,

асистент кафедри графічного дизайну

Київський національний університет технологій та дизайну

ВІЗУАЛЬНА ІДЕНТИЧНІСТЬ ТА СИСТЕМА ГРАФІЧНИХ ПОЗНАЧЕНЬ АМФІЦЕСІЙНОЇ ТЕОРІЇ ЕЛЕМЕНТАРНИХ ЧАСТИНОК

Анотація. У роботі розглянуто принципи формування візуальної ідентичності та системи графічних позначень Амфіцесійної теорії елементарних частинок як цілісної візуально-комунікаційної структури. У центрі уваги перебуває фізична верифікація теорії та способи її візуального оформлення, знакової фіксації та графічного впорядкування. Показано, що для теоретичної системи, яка має власний термінологічний апарат, недостатньо окремого логотипу чи набору умовних іконок. Необхідною є побудова дисциплінованої графічної мови, де іменний знак, автономні символи,

рукописні графеми та похідні позначення утворюють внутрішньо узгоджену систему.

Ключові слова: графічний дизайн, візуальна ідентичність, система позначень, теоретична модель, *Amphicessia*, *АТЕР*, *Granum*, *Photon*, *Graviton*.

Вступ. У практиці графічного дизайну візуальна ідентичність традиційно пов'язується з інституціями, брендами, культурними проєктами, подіями або цифровими продуктами. Значно рідше предметом системного дизайнерського опрацювання стає теоретична модель, що має власну термінологію, структуровану ієрархію понять і претендує на внутрішню знакову самодостатність. Саме в такому випадку постає завдання побудови не просто логотипу чи декоративного стилю, а повноцінної графічної мови, здатної фіксувати основні категорії теорії, розрізняти рівні абстракції та забезпечувати впізнаваність системи в різних носіях.

Амфіцесійна теорія елементарних частинок у цьому сенсі є показовим прикладом. Її візуальна організація потребує не лише загального іменного знака, а й набору базових графем і символів, придатних до послідовного використання в текстах, схемах, рукописних записах, презентаційних матеріалах та подальшій типографічній стабілізації. Для дизайну це означає перехід від одиничного образу до цілісної системи позначень, де кожен елемент пов'язаний із чітко визначеним поняттям.

Тут графічний дизайн має вирішити одразу кілька завдань. По-перше, зафіксувати центральний термін теорії в іменній візуальній формі (Рис. 1.). По-друге, створити систему базових графічних позначень для ключових одиниць і понять. По-третє, забезпечити їхню незмішуваність, тобто не допустити ситуації, коли різні концепти отримують майже однакові знаки. По-четверте, зберегти можливість живого, мануального використання цих знаків, оскільки теоретична система функціонує не лише в готовому макеті, а й у процесі письма, нотування, формулювання та схематизації. Отже, йдеться про побудову візуальної ідентичності теорії як організованої системи графічних рішень, а не як випадкового набору емблем.



Рис. 1. Текстовий знак *Amphicessia*, кастомізація *Cambria*

Для будь-якої системи графічних позначень визначальним є не зовнішній ефект, а точність вихідних понять. У випадку Амфіцесійної теорії вихідним центром є саме поняття Amphicessia, яке задає всю подальшу систему.

Amphicessia — гранульована поверхнева дуальна чіпка субстанція Всесвіту. У межах Канон, Amphicessia є єдиною реально існуючою субстанцією Всесвіту. Властивості Amphicessia необхідно задають Granum, Surface, Duality, Adhesion, можливість контакту частинок, виникнення композитів, локальне виявлення Impetus та всі похідні Phenomena.

Це формулювання важливе не лише для теоретичного змісту, а й для дизайну. Воно одразу вказує, що Amphicessia не є другорядним терміном чи похідною категорією, а виконує функцію первинного центру. Звідси впливає вимога до її візуального образу: знак повинен мати більшу знакову вагу, ніж інші елементи системи, і сприйматися як фундаментальний термін, а не як рядове слово. Іншим опорним визначенням є АТЕР:

АТЕР — Amphicessional Theory of Elementary Particles. Амфіцесійна теорія елементарних частинок. АТЕР — фундаментальний теоретичний рівень Канон, що формалізує форми Granum, їхню геометрію, допустимість Space та кінематичні інваріанти реалізації руху як наслідок властивостей Amphicessia.

Для графічного дизайну це означає, що система позначень не може бути плоскою. Вона повинна враховувати ієрархію: одні знаки відносяться до фундаментального теоретичного рівня, інші — до подальших рівнів опису.

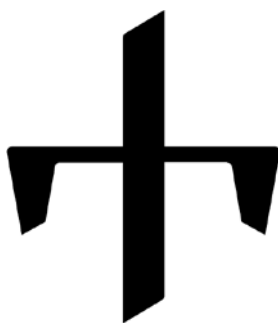


Рис. 2. Глаголітичний Az (Ash), квант Amphicessia

Окрім основного знака, теорія потребує автономних символів для базових одиниць нотації. Одним із таких елементів є Ash (Рис. 3). Його функція відрізняється від функції написання Amphicessia. Якщо іменний знак працює як назва всієї системи, то автономний символ виконує роль концентрованої графеми, придатної до короткого запису, маркування або подальшої композиційної інтеграції.

Для дизайну принципово, що символ Ash не зобов'язаний наслідувати форму іменного знака буквально. Навпаки, його сила полягає в автономності. Якщо він має достатню простоту, впізнаваність і внутрішню завершеність, то може діяти як окремий опорний знак усередині ширшої візуальної системи.



Рис. 3. Символ Ash, авторська графема

Найскладнішою ділянкою системи є побудова позначень для Granum, Photon і Graviton. Саме тут виявляється, наскільки дизайн здатний утримати межу між системністю та спрощенням.

У межах теорії АТЕР, Granum є базовою абстракцією мінімальної одиниці. Звідси випливає важливий дизайнерський висновок: знак Granum не повинен бути ні «усередненим фотоном», ні «недовизначеним гравітоном». Така проміжна форма створила б семантичну плутанину, оскільки реально фіксованими візуальними формами дуальності є саме Photon і Graviton. Отже, Granum потребує окремої графеми, яка позначає абстракцію, а не невизначений перехідний стан (Рис. 4).



Рис. 4. Ідеоматичні позначення Granum, Photon, Graviton

З дизайнерської точки зору це відкриває простір для рукописного рішення. Знак Granum може бути побудований так, щоб мати власний характер, бути легким у написанні та водночас мнемонічно пов'язуватися з латинською літерою **g**. Така асоціація не є випадковим збігом, а працює як свідомий графічний хід: знак зберігає індивідуальність, не змішується зі знаками дуальних форм і водночас лишається зручним для мануального використання.



Інакше організовується пара Photon і Graviton. Тут доцільною є побудова двох співвіднесених знаків, що читаються як візуальні інверсії або принаймні як дві реалізації однієї осі. Один знак підкреслює орієнтацію назовні, інший — орієнтацію всередину. Саме симетричність або контрольована інверсність цієї пари дає системі чіткість. У результаті користувач графічної мови бачить не три випадкові символи, а одну абстракцію та дві її концептуально розведені форми.

Таке рішення сильне ще й тому, що воно усуває небезпеку змішування. Granum зберігає статус абстракції; Photon і Graviton залишаються несумішуваними між собою та водночас сприймаються як корелятивна пара.

Висновки. Показано, що іменний знак Amphicessia повинен виконувати роль центральної графічної форми, автономний символ Ash — роль окремої концентрованої графеми, а позначення Granum, Photon і Graviton — роль системно впорядкованих елементів, між якими зберігається чітке смислове розмежування. Отже, для графічного дизайну важливо розглядати подібні проекти не як стилізацію науки, а як конструювання знакової мови для теоретичної моделі. Саме в цьому випадку форма перестає бути випадковою оболонкою і стає інструментом структурованого мислення.

ЛІТЕРАТУРА

1. Кобринець А.К. Внутрішній токен Ash блокчейн-платформи «Aeneas» — як приклад цифрового активу використання (utility token) / Кобринець А.К. 81-а наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів університету, Київ, 2025. С. 763.
2. Rose, G. *Visual Methodologies: An Introduction to Researching with Visual Materials*. 5th ed. London: SAGE Publications, 2023. 456 p. ISBN 978-1473948907.
3. Hall, S. (Ed.). *Representation: Cultural Representations and Signifying Practices*. 3rd ed. London: SAGE Publications, 2024. 384 p. ISBN 978-1529770391.

УДК: 7.05:004.738.5:347.77

Антон КОБРИНЕЦЬ

кандидат технічних наук,

асистент кафедри графічного дизайну

Київський національний університет технологій та дизайну

ВІЗУАЛЬНА ІДЕНТИЧНІСТЬ ОСОБИСТОГО БРЕНДУ: СИСТЕМА, ПОБУДОВА, ПРИНЦИПИ

Анотація. У роботі розглянуто принципи побудови візуальної ідентичності особистого бренду. Проаналізовано роль типографії, знакової системи, монограми, допоміжної символіки та колористики у формуванні цілісного візуального образу. Особливу увагу приділено взаємодії двох типографічних векторів – декоративно-прикладного та геометризovanого, а також функції авторського зооморфного знака кота й допоміжної системи Kanutari.

Ключові слова: особистий бренд, візуальна ідентичність, графічний дизайн, логотип, монограма, знак, Kobrynets.

Особистий бренд у сучасному візуальному середовищі не може триматися лише на імені автора або на випадковому наборі графічних рішень. Якщо немає системи, бренд розпадається на фрагменти: окремо існує логотип, окремо – шрифт, окремо – аватар, окремо – декоративні мотиви. Така конструкція слабка, бо не створює системної впізнаваної візуальної дисципліни.

Саме тому для особистого бренду принципово важливо не просто “намалювати знак”, а вибудувати візуальну ідентичність як систему. У випадку бренду Kobrynets це особливо показово, оскільки графічний дизайн має працювати не як абстрактна упаковка, а як інструмент візуального закріплення імені, характеру, авторської позиції та поля смислів, що супроводжують особу.

Метою роботи є визначення принципів побудови візуальної ідентичності особистого бренду та виявлення ролі типографії, знака, монограми, допоміжної символіки й композиційної ієрархії у створенні цілісного образу бренду автора.

У графічному дизайні слабким є підхід, за якого бренд ототожнюється лише з одним логотипом. Це примітивна модель. Насправді сильний бренд завжди працює як система, що включає: основний словесний знак фірмовий символ або емблему, монограму, допоміжну графіку, типографічний контур, кольорову модель, правила ієрархії та сценарії застосування.

Бренд Kobrynets демонструє саме такий системний підхід: тут є словесна типографічна основа, знакова лінія з образом кота, ініціальна монограма АК, а також окрема допоміжна символічна гілка Kanutari, що розширює межі ідентичності за межі суто комерційного маркування, включно із традиціалізованою родовою геральдикой східного типу (Рис. 1.).



Рис. 1. Родовий герб Kobrynets, гербівник Українського геральдичного товариства

Референси бренду містять словесні представлення знаку KOBRYNETS на основі Peignot mYSL regular (Рис. 2.) та кастомізованого Aquawax Pro Medium (Рис. 3.).

KOBRYNETS

Рис. 2. Текстовий знак KOBRYNETS, кастомізація Peignot mYSL regular

Дане рішення формує образ бренду як інтелектуального, вишуканого, авторського та частково архітектурного стилю. Акцентуною є характерна пластика літер: вони не виглядають нейтрально, а несуть відчуття ритму, витонченості та стилізованої культурної дистанції.

KOBRYNETS

Рис. 3. Текстовий знак KOBRYNETS, кастомізація Aquawax Pro Medium

У цьому ж ряду знаходиться монограма АК, побудована на тих самих принципах (Рис. 4.). Вона виконує функцію стиснення імені в знак і може працювати як автономний носій бренду: на аватарі, печатці, підписі, шильді або малому цифровому форматі.

AK

Рис. 4. Монограма АК, кастомізація Peignot mYSL regular

Саме тут і виникає важливий системний висновок: два шрифтові напрями можуть співіснувати, але лише за умови чіткої ієрархії. Інакше бренд почне розповзатися. Один вектор має бути основним, інший – функціонально підпорядкованим з чітко окресленою стратегією практичного застосування.

Найсильніший нефонетичний елемент референсів – це образ кота. Він з'являється в кількох формах: як окрема емблема, як силуетний знак, як інтеграція в літерні конструкції та як допоміжний символічний мотив та бере коріння з родового знака. Образ Кота у даному випадку працює як метафора: автономності, уважності, пластичності, контролю простору, внутрішньої зібраності, незалежності та дистанції (Рис. 5).

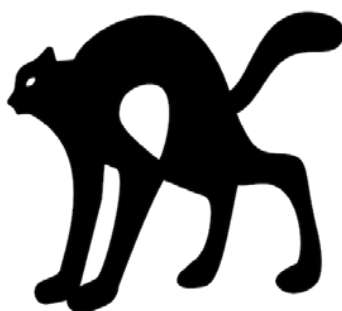


Рис. 5. Силуетне пласке зображення атакуючого кота, європейська традиція

Для особистого бренду це точна семіотична модель. Знак не дублює ім'я буквально, а задає характер бренду. Особливо вдало виглядають рішення, де кіт інтегрується в типографію – зокрема в літерні конструкції К та О (Рис. 6).



KGBRYNETS

Рис. 6. Комбіновані графічно-текстові зображення KGBRYNETS

Знак кота вписаний у загальну ієрархію: або як основний емоційний маркер бренду, або як допоміжна символічна лінія, але не як випадковий декоративний персонаж.

Окрему роль у візуальній системі Kobrynets відіграє блок Kanutari – лінійне стилізоване зображення кота в крито-мінойській традиції та вертикальні написи авторської системи письма (Рис 7.). Це рішення доповнює брендбук та розширює авторську візуальну мову.

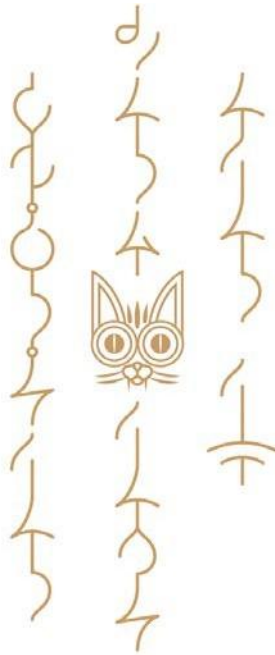


Рис. 7. Крито-мінойський кіт KOBRYNETS та авторська система письма Na'Vi

Висновки. Візуальна ідентичність особистого бренду є не сукупністю окремих графічних елементів, а системою, у якій кожен компонент має визначену функцію, ієрархію та контекст застосування. На прикладі бренду Kobrynets видно, що сильна ідентичність будується на поєднанні трьох рівнів: імені як основи, типографії як носія характеру та знака як концентрованого образу автора.

ЛІТЕРАТУРА

1. Sturken, M., Cartwright, L. *Practices of Looking: An Introduction to Visual Culture*. 4th ed. New York: Oxford University Press, 2025. 608 p.
2. Mirzoeff, N. *An Introduction to Visual Culture*. 3-є вид. London: Routledge, 2023. 328 p. ISBN 978-0367235345.
3. Rose, G. *Visual Methodologies: An Introduction to Researching with Visual Materials*. 5th ed. London: SAGE Publications, 2023. 456 p. ISBN 978-1473948907.

4. Hall, S. (Ed.). *Representation: Cultural Representations and Signifying Practices*. 3rd ed. – London: SAGE Publications, 2024. 384 p. ISBN 978-1529770391.

5. Lupton, E. *Thinking with Type*. 3rd ed. – New York: Princeton Architectural Press, 2024. 256 p. ISBN 978-1797226828.

УДК 687.1:004.94

Олександр КУНЦОВ,

*асистент кафедри індустрії моди в легкій промисловості,
Хмельницький національний університет,
м. Хмельницький*

Руслана КОВТОНЮК,

*студентка гр. ІМЛП-23-1, факультет технологій і дизайну,
Хмельницький національний університет,
м. Хмельницький*

ВІРТУАЛЬНЕ ПРОТОТИПУВАННЯ КОМБІНЕЗОНА У BROWZWEAR VSTITCHER

У тезах представлено практичний підхід до віртуального прототипування комбінезона в середовищі Browzwear VStitcher на основі 2D-лекал. Описано підготовку деталей до зшивання, виконання симуляції на аватарі та оцінювання посадки за 3D-виглядом і картою натягів/контакту. Запропоновано керований алгоритм правок (одна зміна – одна перевірка) з версіонуванням лекал, що допомагає швидше встановлювати причини дефектів і зменшувати кількість фізичних примірок.

Ключові слова: 3D-прототипування; VStitcher; комбінезон; лекала; посадка; карта натягів.

ВСТУП

Перехід до цифрових технологій у конструюванні одягу пов'язаний з потребою скорочувати цикл доведення посадки та зменшувати кількість фізичних примірок. Особливої актуальності це набуває для конструктивно складних виробів, зокрема комбінезонів, у яких верхня та нижня частини функціонують як інтегрована система. У реальному виробництві дефекти часто проявляються як заломы та перекося, але їхня причина може бути прихована в іншій ділянці лекал. У зв'язку з цим обґрунтованим є застосування інтегрованого підходу, що поєднує візуалізацію виробу у 3D-середовищі з аналітичними інструментами, зокрема картами натягів і контактної взаємодії. Такий підхід забезпечує можливість точної локалізації проблемних зон і

переходу від фіксації зовнішніх проявів дефектів до виявлення їх конструктивних причин, що підвищує ефективність процесу проєктування та якість кінцевого виробу.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою роботи є перевірка посадки комбінезона методом 3D-симуляції в середовищі Browzwear VStitcher та обґрунтування підходу до внесення локальних змін у 2D-лекала на основі карти натягів/контакту й візуальних ознак посадки.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ЇХ ОБГОВОРЕННЯ

Підготовка 2D-лекал виконувалася з орієнтацією на коректність подальшої симуляції: перевірено замкненість контурів, симетрію парних деталей, розміщення контрольних міток і відповідність довжин парних зрізів, що зшиваються. Такий контроль зменшує ризик помилкового натягу, спричиненого некоректним суміщенням деталей. Комплект лекал і контрольні позначення наведено на рис. 1.

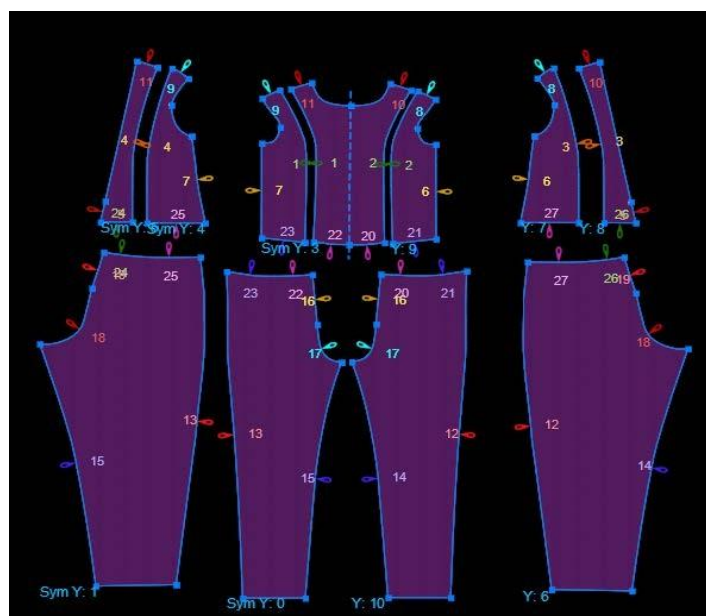


Рис. 1. Комплект 2D-лекал комбінезона (підготовка до віртуального зшивання).

Після імпорту лекал у VStitcher виконано віртуальне зшивання деталей та стабілізацію виробу на аватарі. Для зменшення перекосів на старті симуляції доцільно формувати «каркас» виробу поетапно: базові шви верху, основні шви низу, далі – з'єднання по талії. Первинна оцінка проводилася за силуетом, положенням бокового шва та характером заломів у критичних зонах комбінезона. Загальний вигляд 3D-прототипу наведено на рис. 2.



Рис. 2. 3D-прототип комбінезона на аватарі після симуляції у VStitcher.

Для уточнення причин дефектів посадки застосовано карту натягів/контакту (рис. 3). Зони підвищеного натягу інтерпретуються як сигнал дефіциту свободи або порушення балансу (наприклад, за вертикальною довжиною переду/спинки чи формою крокової кривої). Ділянки зі зниженим контактом можуть вказувати на надлишок матеріалу, який у фізичному зразку проявляється складками. На основі карти натягів обрано точки для локальних правок у лекалах. Правки виконувалися керовано: одна зміна – одна перевірка, з обов'язковою повторною симуляцією та порівнянням карти натягів «до/після». Кожну ітерацію доцільно зберігати як окрему ревізію лекал для відтворюваності результатів і можливості порівняння.



Рис. 3. Карта натягів/контакту на 3D-прототипі комбінезона у VStitcher.

ВИСНОВКИ

Застосування Browzwear VStitcher для віртуального прототипування комбінезона дозволяє оцінювати посадку на етапі 2D-лекал і швидко локалізувати проблемні ділянки. Поєднання візуального аналізу 3D-моделі з картою натягів/контакту забезпечує більш обґрунтоване прийняття рішень щодо правок. Ітераційна схема «аналіз – локальна правка – повторна симуляція» є ефективною для доведення конструкції та зменшує потребу у фізичних примірках.

ЛІТЕРАТУРА

1. Jevšnik S., Stjepanović Z., Rudolf A. 3D Virtual Prototyping of Garments: Approaches, Developments and Challenges. *Journal of Fiber Bioengineering and Informatics*. 2017. Vol. 10. No. 1. P. 51–63. DOI:10.3993/jfbim00253.
2. Brubacher K., Tyler D., Apeagyei P., Venkatraman P., Brownridge A. M. Evaluation of the Accuracy and Practicability of Predicting Compression Garment Pressure Using Virtual Fit Technology. *Clothing and Textiles Research Journal*. 2023. DOI:10.1177/0887302X21999314.
3. Kim J., Chae Y. Analysis of clothing pressure based on material of virtually-fitted swimsuits and wearer body type and movement using 3D fashion design software. *PLOS ONE*. 2025. Vol. 20, No. 11. DOI:10.1371/journal.pone.0334782.

4. Petrak S., Mahnić Naglić M., Glogar M., Tomljenović A. Assessment of Textile Material Properties and the Impact of Digital Ink-Jet Fabric Printing on 3D Simulation as a Sustainable Method for Garment Prototyping. *Sustainability*. 2025. Vol.17(4). 1388. DOI:10.3390/su17041388.
5. Lee H. The Impact of Digital Fit Analysis and 3D Prototyping Tools in Apparel Development. *ITAA Annual Conference Proceedings*. 2025. URL: <https://www.iastatedigitalpress.com/itaa/article/id/21919/>.
6. Надопта Т. А. Системний підхід до створення модульних геометричних принтів текстильних матеріалів у CAD-середовищі / Т. А. Надопта, О. М. Андрєєва, О. Ю. Кунцов, В. В. Скідан. *Вісник Київського національного університету технологій і дизайну*. 2025. № 4. С. 53–64. DOI: <https://doi.org/10.30857/2706-5898.2025.4.3>.

УДК 004.92

Анна ЛЕВЧЕНКО

*студент кафедри мультимедійного дизайну
Київський національний університет технологій та дизайну*

Олена СЛІТЮК

*кандидат технічних наук, доцент кафедри мультимедійного дизайну,
Київський національний університет технологій та дизайну*

РОЛЬ МУЛЬТИМЕДІЙНОГО ДИЗАЙНУ В СУЧАСНОМУ СВІТІ

Вступ. Сучасний розвиток цифрових технологій пов'язаний з активним використанням візуального та інтерактивного контенту у різних сферах діяльності. У цифровому середовищі важливу роль відіграє мультимедійний дизайн, який допомагає поєднувати різні види медіаконтенту та створювати зрозумілу і привабливу подачу інформації [6]. У зв'язку з цим зростає потреба у використанні ефективних інструментів візуалізації та структурування інформації, що забезпечують швидке її сприйняття. Мультимедійний дизайн поєднує текст, графіку, відео та анімацію, створюючи зрозумілий і привабливий контент.

Його активно застосовують у рекламі, освіті та цифрових продуктах, оскільки він підвищує ефективність комунікації та покращує взаємодію з аудиторією. Таким чином, мультимедійний дизайн є важливим інструментом сучасного інформаційного середовища.

Метою даної роботи є визначення ролі мультимедійного дизайну у сучасному цифровому середовищі та аналіз особливостей його застосування у різних сферах діяльності. Актуальність дослідження зумовлена активним розвитком цифрових платформ, мобільних додатків, соціальних мереж та відеоконтенту.



Результати дослідження та їх обговорення. Сьогодні мультимедійний дизайн є важливим інструментом для ефективної передачі інформації та взаємодії з аудиторією, який поєднує різні типи медіаконтенту, зокрема графіку, текст, відео, анімацію та звук [3]. Поєднання цих елементів дозволяє зробити подачу інформації більш зрозумілою та зручною для користувача. На відміну від графічного дизайну, який переважно працює зі статичними зображеннями, мультимедійний дизайн поєднує різні медіаформати та орієнтується на взаємодію користувача з цифровим продуктом. За результатами дослідження встановлено, основні складові мультимедійного дизайну позиції їх функціонального призначення:

- графічні елементи та візуалізація – виконують функцію структуризації інформації, забезпечують її логічну організацію та сприяють швидкому сприйняттю користувачем, зокрема використання кольору, типографіки дозволяє акцентувати увагу на ключових елементах контенту;
- аудіокомпоненти – відіграють важливу роль у формуванні емоційного сприйняття інформації, звуковий супровід підсилює вплив візуального контенту та створює цілісне інформаційне середовище;
- відео та анімація забезпечують динамічність подачі інформації, сприяють утриманню уваги користувача та підвищують рівень його залученості до взаємодії з цифровим продуктом.

Аналіз показав, що мультимедійний дизайн активно використовується у різних сферах цифрового середовища, зокрема у рекламі, освіті, соціальних мережах та сфері розваг. У рекламній сфері мультимедійний дизайн застосовується для створення візуально привабливого контенту, який допомагає привернути увагу аудиторії та зробити рекламу більш ефективною [1]. Використання відео, анімації, кольору, шрифтів і звуку дозволяє створити емоційний зв'язок між брендом та споживачем. В освітньому середовищі мультимедійний дизайн допомагає зробити навчальний матеріал більш зрозумілим та наочним. Використання відео, анімації та презентацій дозволяє краще пояснювати складні теми та підвищує зацікавленість користувачів у навчальному процесі [2]. У соціальних мережах мультимедійний дизайн відіграє важливу роль у створенні контенту, який привертає увагу аудиторії. Візуальні елементи, відео та анімація допомагають швидше передати інформацію та зробити її більш цікавою для користувачів [4]. У сфері розваг мультимедійний дизайн поєднує графіку, анімацію, звук та відео, створюючи цілісне візуальне середовище. Це дозволяє сформувати атмосферу та зробити цифровий контент більш емоційним і захопливим для користувача [5].

Таким чином, можна стверджувати, що мультимедійний дизайн виступає не лише засобом візуального оформлення інформації, але й ефективним інструментом комунікації між користувачем і цифровим середовищем. Його застосування сприяє підвищенню якості сприйняття інформації та рівня

взаємодії з контентом. Дослідження показало, що використання мультимедійних елементів значно впливає на сприйняття інформації. Візуальні та аудіо елементи допомагають швидше передати зміст повідомлення та зробити його більш зрозумілим для аудиторії.

Окремої уваги заслуговує використання мультимедійного дизайну в ігровій індустрії. У цій сфері він забезпечує створення інтерактивного середовища, в якому поєднуються візуальні, аудіальні та анімаційні елементи. Це дозволяє сформувати повне занурення користувача у віртуальний простір та підвищує рівень емоційного сприйняття контенту.

В ході проведених досліджень було розроблено концепцію мультимедійної рекламної кампанії для парфумерної продукції бренду Dior, що включає створення візуального стилю, серії анімованих банерів та рекламного відеоролику, виконаних у єдиній естетичній та стилістичній системі.

Висновки.

У результаті дослідження встановлено, що мультимедійний дизайн є важливою складовою сучасного цифрового середовища. Він поєднує різні види медіаконтенту – текст, зображення, звук, відео та анімацію, що дозволяє зробити подачу інформації більш зрозумілою та ефективною.

Сьогодні мультимедійний дизайн активно використовується у рекламі, освіті, соціальних мережах та сфері розваг. Його застосування сприяє кращій взаємодії між цифровим продуктом та користувачем, а також підвищує ефективність передачі інформації у сучасному цифровому середовищі.

Отже, результати дослідження дозволяють зробити висновок про те, що мультимедійний дизайн є важливим інструментом сучасної цифрової комунікації. Його значення зростає в умовах розвитку інформаційних технологій та збільшення ролі візуального контенту.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з вивченням впливу новітніх технологій, зокрема інтерактивних та віртуальних середовищ, на розвиток мультимедійного дизайну та підвищення ефективності взаємодії користувача з цифровими продуктами.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ібулаєв В. В., Биковский Г. А. Мультимедіа технології та актуальність 3D motion реклами в соціальних мережах. 2023. URL: https://openarchive.nure.ua/entities/publication/867e1d08-3a25-4b5c-b8b4-7bbd2798d286?utm_source=chatgpt.com.
2. Медведєва А. Використання елементів моушн-дизайну в сучасному українському кіно-, телевиробництві. 2021. URL: <https://doi.org/10.31866/2617-2674.4.2.2021.248749>

3. Мільчевич С. І. Еволюція інфографіки у промисловому дизайні: від статичних креслень до інтерактивних мультимедійних зображень. *UAD*. 2024. Т. 4, № 16. URL: <https://doi.org/10.32782/uad.2024.4.16>.

4. Олійник В. Моушн-дизайн у контексті українського сучасного медіа-арту: зміст і перспективи. *Journal Title*. 2022. Т. 5, № 2. С. 1–10. <https://doi.org/10.31866/2617-7951.5.2.2022.266917>.

5. Мультимедійні засоби навчання. URL: <https://pednauk.cusu.edu.ua/index.php/pednauk/article/view/1476>.

6. Гондюл О. Ігрові технології у світових медіа як інструмент дизайну вражень. *Journal Name (if available)*. 2024. Volume Number (if available). С. Page Range (if available). <https://doi.org/10.28925/2524-2644.2024.1720>.

УДК 347.77/.78:7.05:37

Олександр ЛУГОВСЬКИЙ

*кандидат мистецтвознавства, доцент,
доцент кафедри дизайну
Черкаський державний технологічний університет*

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА ВЛАСНІСТЬ У ДИЗАЙНІ: ВІД ЗНАННЯ ПРАВ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

У сучасних умовах розвитку креативних індустрій дизайн постає не лише як сфера художньо-проектної діяльності, а й як повноцінний сегмент економіки, що ґрунтується на створенні та комерціалізації результатів інтелектуальної праці. У цьому контексті особливої актуальності набуває питання захисту інтелектуальних прав, яке безпосередньо пов'язане з формуванням професійної культури дизайнера. Усвідомлення правової цінності власних творчих рішень, уміння коректно використовувати чужі об'єкти інтелектуальної власності та дотримання етичних норм авторства є обов'язковими складниками фахової компетентності майбутніх спеціалістів у сфері дизайну.

Інтелектуальна власність у дизайні охоплює широкий спектр об'єктів, серед яких особливе місце посідають твори образотворчого та декоративно-прикладного мистецтва, графічний дизайн, дизайн середовища, промислові зразки, фірмовий стиль, шрифти, мультимедійні й цифрові продукти. Відповідно до законодавства України, результати творчої діяльності дизайнера можуть охоронятися авторським правом або правом промислової власності залежно від характеру об'єкта та способу його використання [3]. Так, ескізи, ілюстрації, макети, композиційні рішення підлягають охороні як об'єкти

авторського права, тоді як дизайн виробу, орієнтований на серійне виробництво, може бути зареєстрований як промисловий зразок [4].

Знання основ правового захисту інтелектуальної власності є важливим не лише з погляду запобігання порушенням, а й як інструмент професійного самозахисту дизайнера. У практиці дизайнерської діяльності поширеними є випадки незаконного копіювання, плагіату або недобросовісного використання авторських розробок без згоди автора. Відсутність правової обізнаності призводить до втрати контролю над результатами власної праці, знецінення творчого продукту та порушення економічних інтересів фахівця. Саме тому формування правової культури дизайнера має починатися ще на етапі фахової підготовки.

Професійна культура дизайнера включає не лише високий рівень естетичного мислення та проєктних навичок, а й відповідальне ставлення до норм авторського права, коректне цитування джерел, використання ліцензійних матеріалів, повагу до інтелектуальної праці інших авторів. У цьому сенсі захист інтелектуальних прав виступає складником професійної етики, що визначає стандарти поведінки фахівця у творчому та комерційному середовищі. Дотримання таких стандартів сприяє формуванню довіри між замовником і дизайнером, підвищує репутаційну цінність спеціаліста та забезпечує сталість професійної діяльності.

В умовах цифровізації та глобального інформаційного обміну проблема захисту інтелектуальних прав у дизайні набуває особливої гостроти. Онлайн-платформи, соціальні мережі й цифрові портфоліо значно спрощують доступ до візуального контенту, водночас підвищуючи ризики несанкціонованого використання дизайнерських робіт. У цьому контексті важливого значення набувають знання щодо ліцензування, умов використання об'єктів Creative Commons, а також фіксації авторства й доказів першості створення дизайну. Уміння орієнтуватися в цих питаннях є невід'ємною частиною сучасної професійної підготовки дизайнера.

На кафедрі дизайну Черкаського державного технологічного університету (ЧДТУ) системно реалізується освітня діяльність, спрямована на формування у здобувачів вищої освіти цілісної сукупності знань, умінь і професійних компетентностей, що забезпечують здатність фахово орієнтуватися в питаннях інтелектуальної власності (ІВ). Особлива увага приділяється засвоєнню теоретичних основ та практичних аспектів правового захисту результатів творчої діяльності, що є вкрай важливим для майбутніх фахівців у сфері дизайну. Отримані знання сприяють розвитку навичок ефективного використання нормативно-правових актів і офіційних джерел, формуванню відповідального ставлення до авторського права, а також набуттю практичного досвіду, необхідного для успішної професійної реалізації. Водночас така підготовка є важливою складовою забезпечення дотримання принципів

академічної доброчесності всіма учасниками освітнього процесу, оскільки усвідомлення цінності інтелектуальної власності безпосередньо впливає на рівень академічної культури. Формування академічної доброчесності можливе лише за умов функціонування розвиненого громадянського суспільства, де повага до авторства та прав інтелектуальної власності є загальноприйнятими нормами.

Для сфери дизайну особливо актуальні такі об'єкти авторського права:

- ескізи, концепції, макети;
- дизайн-проекти інтер'єру та середовища;
- айдентика, логотипи, брендбуки;
- дипломні та кваліфікаційні роботи.

Перші практичні напрацювання у сфері захисту інтелектуальної власності студенти-дизайнери кафедри здобувають уже в процесі навчання, зокрема під час виконання кваліфікаційних робіт, семестрових завдань, творчих робіт тощо. Серед видів творів на які було оформлені свідоцтва про реєстрацію авторського права студентами кафедри є: ескіз; ескіз з описом; твір ужиткового мистецтва. Так, свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір № 126159 від 02.05.2024 на ескіз “Дизайн-проект фірмового стилю винного фестивалю Палинка” отримала студентка Анастасія Коваль [1]. На ескіз з описом «Екологія починається з тебе» студентка Холодйай Олена отримала свідоцтво № 140672 від 10.11. 2025 р. [2]. На роботу студентки Решетнікової Анастасії «Сила гармонії» в лютому місяці 2026 р. подана заявка на реєстрацію авторського права як на твір ужиткового мистецтва. Всі отримані студентами свідоцтва вносяться в репозиторій ЧДТУ. Так наявність зареєстрованих об'єктів авторського права в публічному інституційному ресурсі засвідчує практичну спрямованість освітнього процесу, підвищує якість підготовки майбутніх фахівців і слугує показником ефективності діяльності ЗВО під час акредитаційних процедур та формування його науково-освітнього іміджу. Для студентів така практика є складовою професійного становлення, адже забезпечує набуття досвіду роботи в правовому полі та підсилює їх конкурентоспроможність у майбутній фаховій діяльності.

Отже, захист інтелектуальних прав у дизайні слід розглядати не лише як юридичний механізм, а як важливий елемент професійної культури, що поєднує правову обізнаність, етичну відповідальність і усвідомлення цінності творчої праці. Формування відповідного світогляду у студентів-дизайнерів сприяє їхній успішній інтеграції в професійне середовище, розвитку креативних індустрій та підвищенню загального рівня культури дизайну в сучасному суспільстві.

ЛІТЕРАТУРА

1. Дизайн-проект фірмового стилю винного фестивалю Палинка: ескіз. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/4937>. (дата звернення: 20.04.2026).
2. Екологія починається з тебе: ескіз з описом. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/6553> (дата звернення: 20.04.2026).
3. Закон України «Про авторське право і суміжні права»: чинне законодавство України зі змінами і доповненнями URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3792-12> (дата звернення: 20.04.2026).
4. Закон України «Про охорону прав на промислові зразки»: чинне законодавство України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3688-12> (дата звернення: 20.04.2026).

УДК 7.04:398.332.4(477.85):745/749

Євгеній МАЛОФІЙ

магістрант

Косівський державний інститут декоративного мистецтва

Науковий керівник: Вікторія ДУТКА

кандидат мистецтвознавства, доцент

Косівський державний інститут декоративного мистецтва

ORCID ID: 0000-0002-6269-7486

ВІЗУАЛЬНИЙ КОД КРАСНОЇЛЬСЬКОЇ МАЛАНКИ: ІНТЕРПРЕТАЦІЯ ОБРЯДОВОЇ ЕСТЕТИКИ В СУЧАСНОМУ ДЕКОРАТИВНОМУ ПАННО

Збереження національної ідентичності в умовах глобалізації потребує глибокого осмислення джерел народної культури. Сучасний художник і дизайнер дедалі частіше звертається до традиційного мистецтва, однак важливо уникати поверхневого стилізування та декоративної «шароварщини», що спотворює справжні ознаки народної естетики. Саме тому особливого значення набуває дослідження локальних культурних явищ, у яких зберігаються автентичні художні коди української традиції.

Одним із таких явищ є Красноїльська Маланка – унікальний народний карнавальний обряд, що відбувається у селищі Красноїльськ на Буковині під час циклу новорічних свят. Дійство характеризується масштабними театралізованими процесіями, фантасмагорійними масками і костюмів та великою кількістю персонажів-«перебраних». Важливою рисою цього обряду є поєднання давніх міфологічних мотивів, символіки оновлення світу та яскравої



візуальної образності. За своїм змістом Маланка відтворює модель переходу від старого до нового часу, утілює ідею очищення, відродження та утвердження життєвої сили громади. Дослідження образної символіки Красноїльської Маланки дозволяє глибше зрозуміти її художню структуру. Під візуальним кодом у цьому контексті розуміється система символів, форм, кольорів та образів, через які передається зміст обрядового дійства. Аналіз цих елементів дає змогу виявити характерні пластичні та декоративні особливості буковинської традиції, зумовлені використанням природних матеріалів: вовни, соломи, деревини, хутра та натуральних тканин, з яких виготовляються маски й костюми «перебраних» персонажів. Для художників Красноїльська Маланка є багатим джерелом для творчого переосмислення, що спонукає до численних експериментів.

Такий підхід ліг в основу візуальної мови українського поетичного кіно, зокрема творчості Сергія Параджанова та Івана Миколайчука. Для їхніх робіт характерні символічність образів, насиченість композиції предметними знаками культури, а також поєднання реальності з міфологічними мотивами. В їхніх фільмах предмети народного побуту, костюми, орнаменти й природні мотиви перетворюються на носії культурної пам'яті та художніх смислів.

У межах дослідження створено декоративне панно, у якому інтерпретується образна система Красноїльської Маланки. Основою художнього рішення став колажний метод, що дозволяє поєднати різноманітні образи та символи в єдину композиційну структуру. Застосування колажної композиції у декоративному панно дало можливість поєднати різні елементи візуального коду Маланки: образ традиційної буковинської хати, солярні знаки, орнаментальні мотиви та постаті «перебраних» персонажів. Таке поєднання формує цілісну художню систему, у якій традиційні символи переосмислюються через мову сучасного декоративного мистецтва.

Подібний підхід дозволяє розглядати обряд Маланки не лише як етнографічне явище, а й як складну графічну та символічну структуру. Використання авторської стилізації, узагальнених форм і характерної регіональної колористики сприяє передачі атмосфери святкового дійства та емоційної енергії народного карнавалу.

Отже, автентичні буковинські традиції, що виявлені із художніми принципами українського поетичного кіно режисера Сергія Параджанова, відкриває нові можливості для сучасного декоративного мистецтва. Звернення до народної символіки, регіональної орнаментики та обрядових образів сприяє створенню художніх об'єктів із глибоким культурним змістом. Водночас важливим завданням сучасного мистецтва є уважне та відповідальне ставлення до національної спадщини, її осмислення і трансформація засобами сучасного мистецтва.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ковбасенко О. В. Маланки на Буковині: традиція, символіка, візуальний вимір обрядового дійства. Матеріали наукових конференцій з українського декоративного мистецтва. Чернівці. 2022. С. 89–97.
2. Довбій Л. А. Обрядова естетика українського народного карнавалу: від Маланки до сучасних інтерпретацій. *Етнографічний збірник*. Львів, 2020. Вип. 42. С. 63–75.

УДК 687.12.01:391:94

Оксана МИХАЙЛОВСЬКА,
кандидатка технічних наук, доцентка кафедри індустрії моди в легкій
промисловості,
Хмельницький національний університет,
Аліна КРАВЧЕНКО,
студентка гр. ІМЛП-23-1, факультет технологій і дизайну,
Хмельницький національний університет

ІСТОРИЧНА СПАДЩИНА КОРСЕТНОГО МИСТЕЦТВА ТА СУЧАСНЕ БАЧЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО АКСЕСУАРА

У роботі проведено дослідження еволюції корсетних конструкцій та їх впливу на формування силуету в історії костюма. На основі отриманих результатів розроблено мініколекцію жіночих поясів, у яких переосмислено принципи корсетної геометрії з урахуванням сучасних вимог до комфорту та універсальності.

Ключові слова: пояс, корсет, силует, акцент, шкіра, трансформація, історична спадщина.

Вступ. Пояс у сучасному гардеробі часто виконує допоміжну функцію, однак історично саме елементи, що акцентували талію, формували основу силуету костюма. Починаючи з корсетів XVI-XIX століть, конструкції одягу були спрямовані на моделювання пропорцій фігури та створення чітко визначеної форми [1]. Корсет виступав не лише засобом корекції фігури, а й композиційним центром костюма, визначаючи загальну пластику образу [2].

Із розвитком моди відбувалася поступова відмова від жорстких каркасних форм на користь більш комфортних і пластичних рішень. Попри зміну підходів до проектування одягу, акцентування талії залишається актуальним прийомом формоутворення в сучасному дизайні [3].

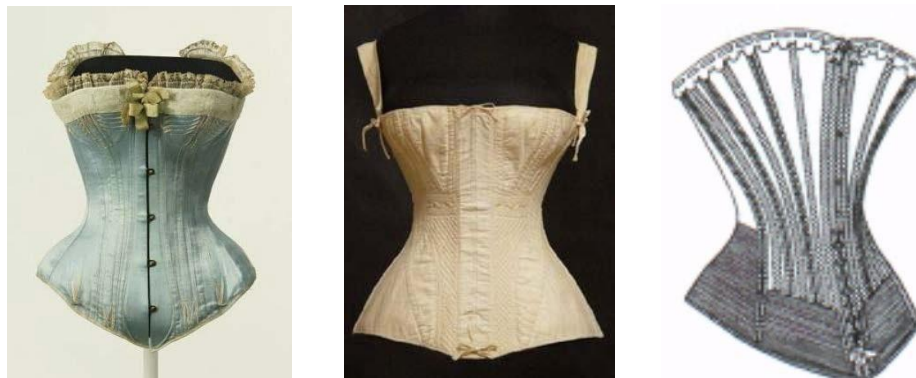


Рис. 1 – Приклади корсетів XIX століття

Постановка завдання. Метою роботи є дослідження історичних корсетних форм і принципів конструктивного членування та створення на їх основі колекції поясів, що виконують роль самостійного композиційного центру в образі.

Результати дослідження та їх обговорення. Аналіз історичних та наукових джерел засвідчив, що корсетні конструкції характеризувалися чіткою геометрією, багатошаровістю та вираженим вертикальним членуванням форми [1, 3]. У XIX столітті саме корсет забезпечував формування силуету типу «пісочного годинника», створюючи контраст між талією та об'ємами стегон. Згодом жорсткі конструктивні елементи поступово трансформувалися, а їх формотворча функція перейшла до поясів і декоративно-конструктивних деталей одягу [1, 4, 5].

У розробленій мініколекції ці принципи переосмислено через лаконічні форми та мінімалістичні конструктивні рішення. Пояси мають розширені нижні деталі, асиметричні лінії, перехрещення та накладні елементи, що відсилають до історичної корсетної пластики, але виконані у стриманій сучасній манері.

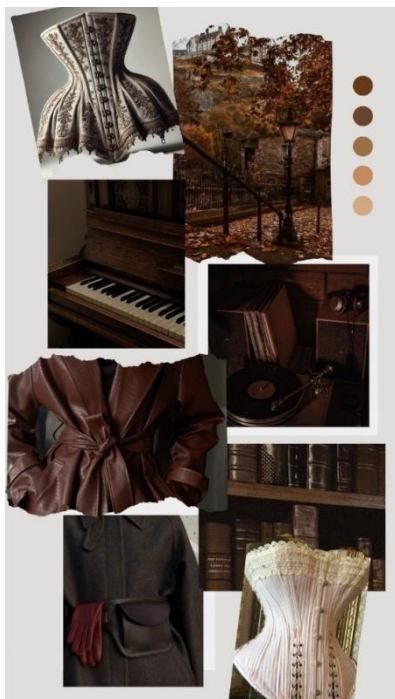


Рис. 2 – Джерела творчого натхнення та колористичне рішення колекції

Ключові особливості колекції:

1. Акцент на талії як композиційному центрі.
2. Переосмислення корсетної геометрії у спрощених формах.
3. Лаконічність і відсутність надмірного декору.
4. Використання натуральної шкіри.
5. Природна тепла кольорова палітра.
6. Можливість трансформації та різних способів стилізації.



Рис.3 – Ескізи моделей розробленої колекції корсетів

Матеріалом обрано натуральну шкіру, яка забезпечує чіткість форми та довговічність виробу. Колористичне рішення базується на природній теплій гамі – карамельних, коричневих, бежевих відтінках, що підкреслюють універсальність, та дозволяють легко інтегрувати пояси в повсякденний гардероб.

Особливістю колекції є можливість варіювання способів носіння: на талії, стегнах або поверх верхнього одягу. Такий підхід розширює функціональність

виробів і відповідає сучасному прагненню до раціонального споживання та багатоваріантності використання речей.

Висновки. Результатом роботи стала мініколекція поясів, що поєднує історичну спадщину корсетного мистецтва та сучасне бачення функціонального аксесуара. Переосмислення традиційних конструкцій дозволило створити вироби, які не лише підкреслюють фігуру, а й виступають самостійним формотворчим елементом образу. Колекція орієнтована на практичність, довговічність і універсальність, що відповідає актуальним тенденціям розвитку моди.

ЛІТЕРАТУРА

1. Історія корсета. URL: <https://stan.ua/uk/article/istoria-korseta> (дата звернення: 09.03.2026).
2. Пашкевич К. Л. Особливості використання етноджерел в дизайні колекцій сучасного одягу / К. Л. Пашкевич, В. Є. Овчарек. *Теорія і практика дизайну*. 2018. Вип. 15 : Технічна естетика. С. 109-123.
3. Народне мистецтво у дизайні одягу поч. ХХІ ст.: прийоми і особливості стилізації URL: <https://nz.lviv.ua/archiv/2018-2/18.pdf>.
4. Кравчук К. І. Модернізація жіночих українських корсеток на основі методу біотектонічних перетворень / К. І. Кравчук, О. В. Колосніченко. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. Серія «Технічні науки». 2016. № 1 (94). С. 147-153. https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/1781/1/V94_P147-153.pdf.
5. Розробка колекцій одягу / [А.М. Малинська, К.Л. Пашкевич, М.Р. Смирнова, О.В. Колосніченко]. Київ : ПП НВЦ «Профі», 2014. 140 с.

УДК 7.01:7.038.53/.54:159.937

Аліна МОРДВІНОВА

студентка 4 курсу факультету дизайну

Київський національний університет технологій та дизайну

Науковий керівник: Оксана МАЗНІЧЕНКО

доцент кафедри графічного дизайну

Київський національний університет технологій та дизайну

ВІЗУАЛЬНА МОВА СУЧАСНОГО МИСТЕЦТВА: ОСОБЛИВОСТІ ЇЇ ФОРМУВАННЯ ТА СПРИЙНЯТТЯ

Анотація: У статті розглянуто особливості формування та функціонування візуальної мови сучасного мистецтва. Проаналізовано основні засоби художньої виразності, що визначають специфіку сучасних візуальних

практик. Визначено вплив соціокультурних змін, цифрового середовища та нових форм комунікації на трансформацію художньої мови. Окрему увагу приділено особливостям сприйняття сучасного мистецтва глядачем, зокрема ролі інтерпретації та індивідуального досвіду. Доведено, що візуальна мова сучасного мистецтва характеризується відкритістю, багатозначністю та динамічністю.

Ключові слова: візуальна мова, сучасне мистецтво, художній образ, засоби виразності, інтерпретація, візуальна культура.

Трансформація сучасного мистецтва є рефлексією на динамічні соціокультурні зміни, де візуальна мова постає основним медіумом комунікації. Воно реагує на події, технології та спосіб життя людини. У цих умовах особливого значення набуває візуальна мова. Саме через неї художник передає ідеї, настрої і сенс твору.

Візуальна мова – це не лише форма чи стиль. Це спосіб мислення, який проявляється через образ, колір, композицію, символ. У сучасному мистецтві ці елементи часто поєднуються незвично. Зникає чітка межа між жанрами. Живопис може поєднуватися з фотографією, графіка – з цифровими технологіями, а інсталяція – з відео.

Цифрове середовище змінює спосіб, у який ми бачимо мистецтво. Більшість творів сьогодні сприймається через екран. Це впливає на їхню форму. Образи стають більш чіткими, лаконічними і візуально загостреними. Соціальні мережі, онлайн-платформи, мобільні додатки стали новими просторами для мистецтва. Художник уже не обмежений виставковою залою. Його роботи можуть одразу потрапити до широкої аудиторії. Це змінює підхід до створення образу. Він стає більш лаконічним, виразним, інколи навіть провокативним, щоб привернути увагу.

Ще однією важливою рисою є швидкість поширення візуальної інформації. Людина щодня бачить сотні зображень. У такому потоці мистецтво змушене шукати нові способи бути помітним. Тому сучасна візуальна мова часто використовує контраст, спрощення форми, яскраві символи. Це допомагає швидко передати зміст.

Водночас не варто вважати, що сучасне мистецтво стало простішим. Навпаки, за зовнішньою простотою часто приховується складний зміст. Один образ може мати кілька значень. Він може по-різному сприйматися залежно від досвіду глядача. Саме тому важливим стає процес інтерпретації.

Сприйняття сучасного мистецтва відрізняється від класичного. Раніше глядач частіше виступав як спостерігач. Сьогодні він стає активним учасником. Він не просто дивиться, а намагається зрозуміти, співвіднести побачене зі своїм досвідом. У деяких випадках глядач навіть впливає на сам твір, наприклад у інтерактивних інсталяціях. Роль глядача також змінюється. Він уже не лише



спостерігає, а бере участь у сприйнятті твору. Така участь (партисипація) означає, що глядач сам формує значення побаченого.

Окрему роль відіграє контекст. Один і той самий твір може сприйматися по-різному в музеї, на вулиці або в соціальних мережах. Це також впливає на візуальну мову. Художники враховують, де і як буде представлена їхня робота. Ще однією рисою є використання вже відомих образів із минулого. Художники переосмислюють їх у новому контексті. Такий прийом називають апропріацією.

Сучасне мистецтво активно працює з темами, які хвилюють суспільство. Це може бути ідентичність, пам'ять, війна, екологія, цифрове життя. У таких роботах візуальна мова стає більш символічною. Вона не завжди дає прямі відповіді, але спонукає до роздумів.

Важливою тенденцією є також поєднання традиції та новаторства. Художники звертаються до класичних форм, але переосмислюють їх. Вони можуть використовувати знайомі образи, але надають їм нового значення. Це створює діалог між минулим і сучасністю.

Таким чином, візуальна мова сучасного мистецтва не є сталою. Вона постійно змінюється. На неї впливають технології, соціальні процеси та культурне середовище. Вона стає більш відкритою і гнучкою. Це дозволяє мистецтву залишатися актуальним і зрозумілим для сучасної людини.

Висновки. Отже, проведений аналіз дає підстави стверджувати, що візуальна мова сучасного мистецтва формується під впливом глибоких змін у суспільстві, культурі та технологічному середовищі. Вона не є сталою системою, а постійно змінюється, реагуючи на нові умови життя, способи комунікації та сприйняття інформації. Саме тому сучасне мистецтво вирізняється різноманітністю форм, технік і підходів до створення художнього образу.

Важливою тенденцією є перехід від традиційних форм до поєднання різних медіа. У сучасному мистецтві часто поєднуються живопис, фотографія, відео, цифрові технології. Це сприяє появі нових форматів, у яких художній образ стає більш складним і багатошаровим. Водночас зберігається зв'язок із традицією, адже митці нерідко звертаються до класичних образів і переосмислюють їх у новому контексті.

Окрему роль у формуванні візуальної мови відіграє цифрове середовище. Воно впливає не лише на спосіб створення мистецтва, а й на його сприйняття. Більшість візуальних образів сьогодні поширюється через екрани, що зумовлює потребу у чітких, лаконічних і виразних формах. У таких умовах художній образ має швидко привертати увагу та передавати зміст. Це пояснює поширення простих композицій, контрастних рішень і символічних образів.

Разом із тим сучасна візуальна мова не спрощується за змістом. Навпаки, вона стає більш багатозначною. Один і той самий образ може мати різні трактування залежно від досвіду, знань і культурного середовища глядача. Це

ускладнює процес сприйняття, але водночас робить його більш глибоким і індивідуальним.

Суттєвих змін зазнає і роль глядача. Якщо раніше він здебільшого сприймав мистецтво пасивно, то сьогодні він активно залучений до процесу осмислення. Глядач інтерпретує побачене, співвідносить його з власним досвідом і таким чином стає співучасником створення змісту твору. У деяких випадках, зокрема в інтерактивних формах мистецтва, його участь є необхідною умовою існування самого твору.

Також важливим чинником є контекст, у якому існує мистецтво. Те саме зображення може сприйматися по-різному залежно від місця демонстрації – у музейному просторі, міському середовищі чи цифровому середовищі. Це змушує художників враховувати умови презентації та адаптувати свою візуальну мову до різних форматів.

Узагальнюючи, можна зазначити, що візуальна мова сучасного мистецтва є гнучкою та відкритою системою. Вона поєднує традиційні та нові засоби виразності, активно реагує на виклики часу та змінюється разом із суспільством. Її багатозначність і орієнтація на активне сприйняття забезпечують можливість глибшого осмислення художнього твору.

Отже, сучасне мистецтво використовує візуальну мову як ефективний засіб комунікації, що дозволяє не лише відображати реальність, а й формувати нові способи її розуміння. Це визначає його актуальність і значення в сучасному культурному просторі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Сидоренко В. Д. Українське візуальне мистецтво у парадигмах ХХІ століття. *Сучасне мистецтво*. 2024. № 20. С. 9–20. DOI: <https://doi.org/10.31500/2309-8813.20.2024.327032>
2. Міронова Т. В. Основні напрями розвитку українського мистецтва кінця ХХ – початку ХХІ століття. *Сучасне мистецтво*. 2021. № 17. DOI: <https://doi.org/10.31500/2309-8813.17.2021.248445>
3. Марційчук Ю. О. Візуальні дослідження сучасної культури: теоретичні аспекти. *Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку*. 2024. Вип. 48. DOI: <https://doi.org/10.35619/ucpmk.50.988>
4. Левченко М. С., Лимаренко Л. І., Терешенко Н. В. Візуальна культура сучасності: нові смисли та образи. *Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку*. 2024. Вип. 49. DOI: <https://doi.org/10.35619/ucpmk.50.944>
5. Bishop C. *Artificial Hells: Participatory Art and the Politics of Spectatorship*. London: Verso, 2020.
6. Grau O. *Digital Art: A Survey of New Media*. Springer, 2021.
7. Paul C. *Digital Art*. 3rd ed. London: Thames & Hudson, 2023.

УДК 687.12.01:391:94

Тетяна НАДОПТА,
кандидат технічних наук, доцент кафедри індустрії моди в легкій
промисловості,
Хмельницький національний університет,
м. Хмельницький
Дарина ДМИТРУК,
студентка гр. ІМЛП-24-1, факультет технологій і дизайну,
Хмельницький національний університет,
м. Хмельницький

КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ДИЗАЙНЕРСЬКОГО ОБРАЗУ КОЛЕКЦІЇ ОДЯГУ НА ОСНОВІ СТОРІТЕЛІНГУ В СУЧАСНІЙ ІНДУСТРІЇ МОДИ

ВСТУП. Сучасний етап розвитку модної індустрії характеризується зміщенням акцентів від матеріальної цінності виробів до його символічного та інтелектуального капіталу. В умовах глобального «візуального шуму» та кризи перевиробництва утилітарна функція одягу нівелюється, поступаючись місцем здатності продукту транслювати сенси [1]. Наративи творчого процесу постають не просто маркетинговим прийомом, а фундаментальною методологією дизайну. Дослідження сторітелінгу дозволяє перетворити колекцію з сукупності виробів у цілісну семіотичну систему, вибудувати складні рівні ідентифікації бренду в соціокультурному просторі та інтегрувати власну місію та візію бренду у візуальну форму [2].

АКТУАЛЬНІСТЬ ТЕМИ. Сучасний соціокультурний простір характеризується агресивним домінуванням візуального контенту, який часто позбавлений внутрішньої логіки та глибинного змісту [3]. Ринок моди, як одна з найбільш динамічних систем, опинився в ситуації «семіотичного перенасичення», де традиційні методи проектування, орієнтовані на суто декоративні чи функціональні властивості одягу, стрімко втрачають свою конкурентоспроможність. Сьогодні споживач взаємодіє не просто з фізичним виробом, а з образом, ідеологією та емоційним досвідом, який цей об'єкт транслює. У таких умовах проектування одягу трансформується з процесу створення матеріальних речей у процес конструювання смислів. Сторітелінг у цьому контексті розглядається не як вторинний маркетинговий додаток чи інструмент просування, а як фундаментальний, архітектонічний етап концептуалізації. Він дозволяє об'єднати розрізнені елементи колекції в єдину змістовну структуру, де кожна деталь - від вибору фактури до форми крою - стає частиною значного наративу, що відповідає сучасному запиту суспільства на сенсовий та персоналізований дизайн.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ЇХ ОБГОВОРЕННЯ

У контексті сучасної fashion-індустрії дизайн одягу еволюціонує від художньо-технічного проектування до створення складної цілісної системи, де художній образ розглядається як форма авторського висловлювання, а колекція виступає засобом, що ретранслює глибинні культурні коди та актуальні суспільні наративи.

Для системного аналізу процесу концептуалізації варто виділити три рівні:

1. Аксіологічний: формування ціннісного ядра історії (ідеологія, етика).
2. Семіотичний: кодування ідей через силует, колір, фактуру та деструкцію.
3. Комунікативний: трансляція наративу через перформанс, цифровий контент та взаємодію зі споживачем.

Процес створення дизайнерської колекції доцільно розглядати як цілісну систему концептуалізації, що розгортається послідовно - від ідеї до її візуальної реалізації. На рисунку 1 схематично наведено основні етапи цього процесу, які відображають логіку переходу від наративної ідеї до формування цілісного дизайнерського образу колекції.

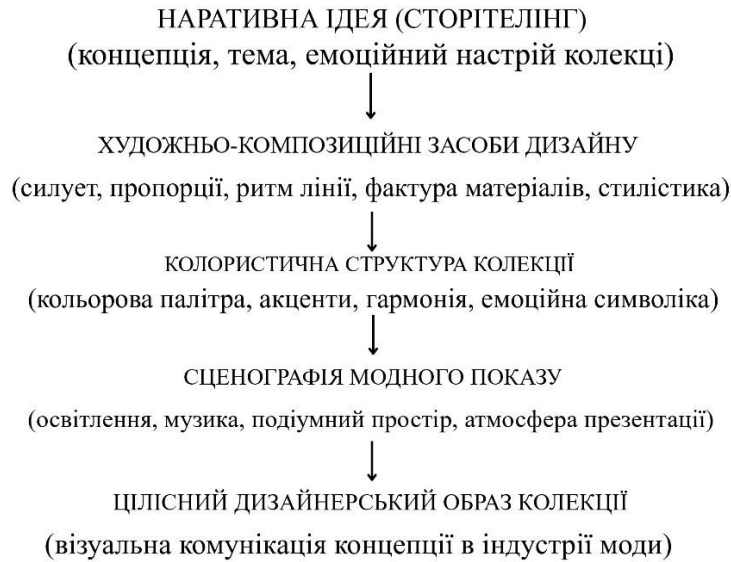


Рисунок 1 Структурно-логічна схема процесу концептуалізації дизайнерської колекції

Процес створення цілісного дизайнерського образу в сучасній індустрії моди є багаторівневою структурою, де кожен елемент підпорядкований єдиній логіці сторітелінгу. Наукова новизна такого підходу полягає у переході від фрагментарного проектування до системного розгортання «тексту» колекції через візуальні та сенсорні коди.



Фундаментом проектування виступає наративна ідея (сторітелінг). Вона поєднує в собі концептуальне ядро, тематичну спрямованість та емоційний вектор майбутньої колекції. На цьому етапі дизайнер формує інтелектуальний конструктив, що трансформує абстрактні сенси у конкретний творчий задум.

Наступним етапом є трансляція ідеї у площину матеріальних об'єктів через художньо-композиційні засоби дизайну. Наратив об'єктивується через конкретні параметри форми, зокрема, специфіку силуету та внутрішні пропорції: ритмічну організацію ліній та пластику крою: фактурну виразність матеріалів та загальну стилістичну єдність.

Наратив отримує своє подальше розгортання через колористичну структуру колекції. Колір тут розглядається не лише як естетична категорія, а як інструмент психологічного впливу та символізму: формування кольорової палітри та розстановка візуальних акцентів та досягнення колористичної гармонії, що корелює з емоційною символікою обраної теми.

Завершальним етапом втілення історії є сценографія модного показу. Вона створює необхідний соціокультурний та художній контекст для сприйняття колекції. Атмосфера презентації формується через синтез освітлення, музичного супроводу та організації подіумного простору. Це перетворює демонстрацію одягу на імерсивний акт комунікації.

Таким чином, усі зазначені етапи та рівні взаємодіють між собою, забезпечуючи формування цілісного дизайнерського образу колекції як завершеної форми візуальної комунікації.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи вище наведене, можна констатувати, що в умовах сучасної економіки та тотальної цифровізації культурного простору, методологія сторітелінгу постає не просто як факультативний інструмент просування, а як домінантна парадигма концептуалізації в дизайні одягу. Перехід від традиційних методів проектування, зосереджених на формально-естетичних та утилітарних характеристиках виробів, до наративних практик є закономірною відповіддю на кризу перевиробництва та «семіотичну втому» сучасного споживача.

ЛІТЕРАТУРА

1. Косів В. М. Українська ідентичність у графічному дизайні 1945–1989 років. Київ : Родовід, 2019. 480 с.
2. Семенюк О. А., Паращук В. Ю. Основи теорії мовної комунікації : підручник. Київ : Академія, 2016. 240 с.
3. Селезньова А. В. (2024). Розробка концепт-арту характерного персонажа засобами комп'ютерної графіки. *Вісник Київського національного*

університету культури і мистецтв. Серія: Мистецтвознавство. 51. С. 100-130.
DOI: 10.31866/2410-1176.51.2024.318370.

УДК 7.012:069.5:364.4

Марія ОВЧАРЕНКО
студентка ФГТ, кафедра дизайну
Черкаський державний технологічний університет
Олександр ЛУГОВСЬКИЙ
кандидат мистецтвознавства, доцент,
доцент кафедри дизайну
Черкаський державний технологічний університет

ІНКЛЮЗІЯ ВИСТАВКОВО-МУЗЕЙНОГО СЕРЕДОВИЩА. ТАКТИЛЬНІ ЕКСПОНАТИ

Доступність виставково-музейного простору є важливою складовою сучасного проєктування культурних інституцій. У нинішніх умовах інклюзивність розглядається не як додатковий елемент, а як обов'язковий показник якості предметно-просторового середовища, орієнтованого на різноманітність користувачів [1]. Формування доступного музейного простору є необхідною передумовою рівного доступу до культурних цінностей і реалізації принципів універсального дизайну.

У контексті музейного середовища доступність спрямована на врахування потреб різних груп відвідувачів: людей з інвалідністю, осіб похилого віку, дітей, вагітних жінок, людей із тимчасовими травмами, а також іноземців, які можуть стикатися з мовними бар'єрами. Важливо підкреслити, що доступність не обмежується окремими спеціалізованими рішеннями, а має забезпечувати комфорт і безпеку для всіх без винятку користувачів [2].

Значущість проблеми інклюзії виставково-музейного середовища визначається глобальною тенденцією до формування інклюзивного суспільства та впровадження принципів універсального дизайну (Universal Design). Проєктування музейних експозицій із урахуванням потреб людей з інвалідністю, зокрема осіб із порушеннями зору, сьогодні є об'єктивною вимогою часу. За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я, у світі налічується понад 2,2 мільярда людей з різними порушеннями зору, з яких близько 40 мільйонів є повністю незрячими [1].

Одним із найефективніших інструментів забезпечення інклюзивності в музеях є тактильні експонати — картини, рельєфні ілюстрації, скульптури та макети, призначені для дослідження через дотик. Тактильність як здатність сприймати фізичні властивості об'єктів (текстуру, рельєф, форму) дозволяє

компенсувати обмеження візуального сприйняття та формує альтернативний спосіб пізнання мистецтва [3].

Тактильне мистецтво становить окремий напрям сучасного інклюзивного дизайну, у якому візуальні образи трансформуються у систему рельєфних і фактурних елементів. Такий підхід реалізує багатосенсорну модель сприйняття, де дотик, рельєф і матеріал стають носіями художньої інформації. Показовим прикладом є практика створення тактильних інтерпретацій відомих творів мистецтва, зокрема робіт Ван Гога чи Леонардо да Вінчі, що дозволяє незрячим людям відчувати композиційну структуру, ритм і динаміку образів [3].

На основі аналізу міжнародного досвіду було розроблено авторський тактильний експонат – картину «Пані в капелюсі» (рис. 1), створену на основі твору чеського художника Їржі Петра. Вибір оригіналу зумовлений чіткою геометричністю композиції, фрагментованістю форм та виразними контурними лініями, які легко трансформуються у тактильну мову. Кольорові площини було переведено у рельєфні зони, а контурні лінії – у тактильно виокремлені межі.

Авторська адаптація передбачає використання різних текстур для кожного кольору з метою полегшення тактильного розрізнення елементів. Картина доповнена тактильною інформаційною таблицею з підписами шрифтом Брайля, що відповідає рекомендаціям щодо доступності музейних експозицій [2]. Підбір фактур ґрунтується на асоціативних принципах: гладкі поверхні використовуються для тілесних зон, хвилясті – для синіх відтінків, діагональні – для зелених, що допомагає сформувати чіткі сенсорні асоціації.



а

б

Рис. 1. Тактильна картина «Пані у капелюсі».

а – Задумлива з вином. Їржі Петр (оригінал). 2019 р.

б – Авторська тактильна картина «Пані в капелюсі».

Овчаренко Марія.

Керівник: Яковець І.О.

ЧДТУ, 2025

Важливим елементом тактильних експозицій є поєднання дотику з аудіоописами. Аудіодискрипція забезпечує передачу художнього контексту, кольорової гами та емоційного наповнення твору, формуючи цілісний багатосенсорний досвід. Такий підхід значно поглиблює взаємодію відвідувача з експонатом і сприяє розширенню доступності музейного простору [1; 3].

Проведене дослідження підтверджує потенціал тактильних експонатів як ефективного інструмента інклюзії виставково-музейного середовища. Використання тактильних картин, рельєфних форм і підписів шрифтом Брайля є важливим кроком до формування доступного культурного простору. Такий підхід не лише розширює доступ до мистецтва для людей з порушеннями зору, а й трансформує саму філософію музейного дизайну, роблячи її більш універсальною, людиноорієнтованою та чутливою до різних способів сприйняття світу.

ЛІТЕРАТУРА

1. World Health Organization. *World report on vision*. – Geneva : World Health Organization, 2019. 180 p. URL: <https://www.who.int/publications/i/item/world-report-on-vision> (дата звернення: 20.04.2026).
2. ДБН В.2.2-40:2018. Інклюзивність будівель і споруд. Київ : Мінрегіон України, 2018.
3. Preiser W. F. E., Ostroff E. *Universal Design Handbook*. 2nd ed. New York : McGraw-Hill Education, 2010. 816 p.

УДК 745.51:008(477.83/.86)

Роман ОДРЕХІВСЬКИЙ,
доктор мистецтвознавства, професор,
професор кафедри хореографії та мистецтвознавства,
Львівського державного університету
фізичної культури імені Івана Боберського м. Львів

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ХУДОЖНЬОЇ КУЛЬТУРИ ТА МИСТЕЦТВА В ЗАХІДНИХ ОБЛАСТЯХ УКРАЇНИ У КІНЦІ ХІХ – ПЕРШІЙ ПОЛОВИНІ ХХ СТОЛІТТЯ

Художня культура і мистецтво пройшли на протязі ХІХ століття декілька етапів розвитку. Автор подає власну періодизацію цієї епохи, що вперше вводить до наукового обігу. Ці етапи розвитку мистецтва і культури ХІХ століття завершилось національним відродженням і розквітом мистецтва у кінці ХІХ – початку ХХ століття. Особливостями цієї епохи є відображення історичних традицій у розвитку українського декоративно-прикладного



мистецтва, як: художнього різьблення, металу, художнього скла, вишивки та інших видів. Це обумовило на основі синтезу мистецтв виникнення особливої течії, яку називаємо український стиль, який поруч із еклектичними наслідуваннями історичних стилів був популярним в українському мистецтві у кінці XIX – початку XX століття.

Особливості національного стилю в Галичині цього періоду чи не найкраще проявилися у сакральному мистецтві: різьблені іконостаси, предмети літургійного вжитку, високохудожні вітражі Петра Холодного старшого та інших авторів тощо. Синтез мистецтв та інші особливості у розвитку художньої культури та мистецтва в Галичині у кінці XIX – початку XX століття – неповторна сторінка у світовій історії чекає свого більш детального дослідження.

Художня культура в Галичині у XIX столітті розвивалася паралельно із етапами національного розвитку та відродження. У культурному розвитку того періоду найкраще простежується сакральна культура. Ми уклали власну історичну періодизацію розвитку мистецтва Галичини як складової художньої культури України. Вона охоплює такі основні періоди:

1) Від 1808 р. до середини XIX ст. Історичні та економічні умови не сприяли широкому культурному розвитку українців регіону, був послаблений взаємозв'язок церковного та світського мистецтва із національними здобутками попередніх епох.

2) Друга половина XIX ст. – третя чверть XIX ст. Унаслідок економічних змін починається нова доба в житті українців Галичини – піднесення національної свідомості та поступове підвищення життєвого рівня.

3) Кінець XIX – початок XX ст. Апогей у розвитку української культури та мистецтва.

4) 20-ті – 30-ті роки XX ст. Період розвитку українського мистецтва та культури на землях Галичини у проміжок між двома світовими війнами (до 1939 р.). (1, с. 118).

Національне відродження спричинила і низка українських середніх шкіл, які були відкриті у той час у Галичині. Оскільки державні інституції регіону не сприяли розвитку українського шкільництва, галицькі українці засновували приватні середні школи [1, с. 515], що значною мірою підняло освітній та культурний рівень українства у Галичині.

Дуже популярним був у той час оформлення навколишнього середовища із наслідуванням рис традиційного гуцульського народного мистецтва. Адже саме гуцульський стиль в Галичині того часу розумівся як свій, національний. Він відігравав важливу роль у національному відродженні того часу (2, с. 648).

Класичним прикладом етнодизайну в Галичині початку XX століття є дизайнерська творчість сестер Кульчицьких. У музеї квартирі Олени Кульчицької у Львові знаходяться меблі та килими, виконані на початку XX століття за проєктом Олени та Ольги Кульчицьких. Головною духовною

інспірацією цього етнодизайнерського проєкту, є звичайно, традиції народного гуцульського мистецтва: плоскорізьба, орнаментика, кольори, килимарські технології тощо. В окремих виробах відчутний також вплив пануючого у той час модерну – меандрова орнаментика, специфічний гнучий силует окремих виробів і т. п.

Генріх Поддебський зафіксував пансіонат Гражда Рафалів сьогодні Бистриця (Івано-Франківська область) у 1938 році. Пансіонат був побудований у 1937 році варшавським гірськолижним клубом за субсидії Міністерства туризму та Міністерства зв'язку. Інтер'єр пансіонату був декорований гуцульським плоскорізьбленням.

Епоха національно відродження у мистецтві та етнодизайні в Галичині на початку XX століття потребує більш ширшого дослідження у майбутніх мистецтвознавчих працях.

ЛІТЕРАТУРА

1. Одрехівський Р. В. Особливості розвитку художньої культури та мистецтва в Галичині у кінці XIX-першій половині XX століття. Народознавчі зошити. Львів. 2026. – № 1 – С. 117-121. DOI <https://doi.org/10.15407/>
2. Одрехівський Р. В. Становлення та розвиток етнодизайну в Галичині (перша третина XX століття). Народознавчі зошити. Львів, 2020. №3 (153). С. 647-651. DOI <https://doi.org/10.15407/nz2020.03.647>

УДК 7.05:004.8.

Галина ОЛІЙНИК

канд. техн. наук, доцент,

Хмельницький національний університет м. Хмельницький

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СУЧАСНОМУ МИСТЕЦТВІ ТА ДИЗАЙНІ: МОЖЛИВОСТІ СИНЕРГІЇ З БІЗНЕСОМ І НАУКОЮ

Сучасна концепція мистецтва та дизайну трансформується у складну міждисциплінарну екосистему, де цифрові технології стають сполучною ланкою між творчістю, науковими дослідженнями та бізнес-стратегіями. У центрі цієї еволюції постає штучний інтелект (AI) як потужний каталізатор синергії, що дозволяє конвертувати естетичні концепції у високоефективні прикладні рішення.

Ключовими векторами взаємодії штучного інтелекту в дизайні виступають науковий аспект, бізнес-потенціал та творча трансформація, що в сукупності формують нову якість проєктної діяльності. Науковий підхід та принципи адаптивності дозволяють концепції проєктування вийти за межі художнього прийому та забезпечити створення інтелектуальних систем, що динамічно



реагують на зміни середовища та соціальні запити. Водночас бізнес-орієнтованість технологій AI відкриває нові можливості для масштабування через розробку потужних персоналізованих візуальних систем, що забезпечують максимальну ефективність комунікації бренду зі споживачем. Така творча трансформація суттєво розширює інструментарій дизайнера, надаючи можливість поєднувати високу естетику з точними, прогнозованими алгоритмами та їх функціональними характеристиками. Таким чином, інтеграція штучного інтелекту в дизайн-процеси формує новий тип суспільної взаємодії, де мистецтво стає технологічним, бізнес-людиноцентричним, а наука — візуально зрозумілою та доступною для практичного втілення в сучасному середовищі.

Генеративні моделі радикально змінюють процеси створення візуального контенту, дизайну інтер'єрів, моди, реклами та образотворчого мистецтва. AI не лише прискорює бізнес-процеси, але й розширює креативний простір, дозволяючи генерувати ідеї, яких раніше не існувало. Актуальність теми зумовлена потребою в синергії між науковими дослідженнями бізнес-моделей та мистецькими практиками.

З одного боку, доступ до генеративного AI підвищує індивідуальну креативність: історії та зображення стають більш оригінальними, краще написаними та привабливішими. З іншого боку, колективна новизна контенту знижується через однорідність генерацій. Приблизно 10 % найкреативніших людей все одно значно перевершують AI, особливо в концептуальному та логічному мисленні. AI діє як потужний співавтор: посилює етап генерації ідей, але вимагає людського усвідомлення, редагування та концептуального осмислення. Виникає новий підхід, заснований на інтеграції дослідницького потенціалу людини та технологічних потужностей штучного інтелекту. Це відкриває нові горизонти для вивчення природи творчості через призму когнітивної психології та нейрофізіології.

Використання штучного інтелекту в точках перетину мистецтва, бізнесу та науки актуалізує низку етико-правових викликів, насамперед проблему авторського права на твори, створені за допомогою генеративних алгоритмів, та необхідність чіткого правового регулювання інтелектуальної власності в умовах комерціалізації AI-рішень. Співпраця з наукою вимагає особливої уваги до етики: важливо чесно використовувати дані, робити роботу алгоритмів зрозумілою та уникати помилок у їхніх судженнях. Також постає відповідальність за справжність зображень, щоб штучно створений контент не став інструментом для маніпуляцій. З точки зору бізнесу, ключовим стає дотримання балансу між технологічною ефективністю та збереженням професійної ідентичності дизайнера, що вимагає розробки нових стандартів цифрової етики, які б гарантували чесну конкуренцію та захист прав як творців, так і споживачів інтелектуального продукту.



Україна стала одним із перших у правовому захисті AI-контенту, закріпивши в Законі «Про авторське право і суміжні права» особливий статус для об'єктів, створених без прямої участі людини. Цей законодавчий аспект мінімізує ризики для інвесторів і розробників, відкриваючи шлях до активної синергії мистецтва та бізнесу. Легалізація використання генеративних систем дозволяє дизайн-студіям і науковим центрам вільно інтегрувати AI у робочі процеси, захищаючи персоналізовані візуальні рішення. Таке правове підґрунтя не лише стимулює розвиток вітчизняної креативної економіки, а й зміцнює позиції України як інноваційного хабу на міжнародному рівні.

Розширення правового поля в Україні не лише ліквідує юридичні прогалини, а й закладає фундамент нової цифрової культури, де етика використання штучного інтелекту базується на прозорості та визнанні внеску всіх учасників творчого процесу. Це спонукає науковців ретельніше вивчати правила безпечного використання AI, а бізнес — впроваджувати нові способи заробітку на контенті, який захищений законом.

У результаті синергія права, науки та дизайну перетворює Україну на перспективний хаб для розробки та легальної експлуатації передових візуальних рішень у глобальному цифровому просторі.

Варто зазначити, що генеративний AI не замінює людську креативність, а масштабує її межі, формуючи потужну платформу для взаємодії науки, мистецтва та бізнесу. Подальша еволюція інтелектуальних систем зумовлюватиме розвиток гібридних практик, нових бізнес-моделей та гнучких регуляторних змін. Для митців і дизайнерів використання AI стає стимулом до розвитку концептуального мислення, тоді як для України стратегічним пріоритетом є спрямування AI-технологій на відновлення культурної спадщини, реалізацію меморіальних проєктів та експорт унікального креативного продукту. Це дозволить креативним індустріям стати одним із ключових факторів економічного відновлення та посилення ролі держави в умовах глобального світу.

УДК 7.05:378.09(477.87)

Роман ПИЛИП

*кандидат мистецтвознавства, доцент, завідувач кафедри декоративно-прикладного мистецтва
Закарпатська академія мистецтв*

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗАКАРПАТСЬКОЇ ШКОЛИ ДЕКОРАТИВНОГО МИСТЕЦТВА: ВІД ЕТНОКУЛЬТУРНИХ ВИТОКІВ ДО СУЧАСНИХ ОСВІТНІХ МОДЕЛЕЙ

Декоративно-прикладне мистецтво Закарпаття пройшло унікальний шлях формування, де самобутні традиції, що виникли завдяки географічному розташуванню краю на перетині європейських культур, стали на початку ХХ століття фундаментом для розбудови фахової освіти. Цей процес перетворення народної традиції на пізнаване професійне мистецтво був обумовлений історичним поступом та європейською освітою корифеїв Закарпатської митецької школи. Їхні зусилля стали вирішальним фактором у збереженні та переосмисленні крайового мистецтва в умовах суспільних зрушень і занепаду традиційного укладу життя середини ХХ століття.

На межі ХІХ – ХХ ст. Закарпаття не маючи власної художньої школи, спеціальних мистецьких закладів освіти, було пов'язано зі славними іменами художників, яких критика відносить до культури інших держав і народів [3, с. 11].

Чи не вперше на традиційне народне мистецтва краю, його збережені архаїчні риси було звернено увагу в міжвоєнний період, коли Закарпаття перебувало у складі Чехословацької Республіки. У цей період до краю прибувають мандрівники, фотографи, емігранти, які проводять документальну фотофіксацію традиційного побуту. Чехословацький уряд починає формувати музейні зібрання та проводити сільськогосподарські виставки, де було представлено колекції народного мистецтва, зібрані в цей час. У кінці 1934 р. у Мукачеві було створено етнографічне товариство Підкарпатської Русі, статут якого затвердив Земський уряд 29 січня 1935 р. Після розробки й затвердження нового статуту воно розпочало своє функціонування під назвою «Музейне товариство Т. Легоцького». У 1929 р. музей було перейменовано у Краєзнавчий (або Земський) музей Т. Легоцького в Мукачеві [5].

У селищі Ясіня було відкрито деревообробну школу, де навчалися Василь Свида та Іван Гарапко – митці, які згодом стануть біля витоків формування професійного декоративного мистецтва краю [6, с. 15].

Формування професійної мистецької освіти стало можливим після повернення Й. Бокшая та А. Ерделі з Будапешта, де вони навчалися в Угорському королівському художньому інституті. Їхня педагогічна діяльність сприяла створенню навчального закладу на початку ХХ століття. У 1927 році вони заснували приватну суботньо-недільну Публічну школу рисунку [4, с. 19].

У 1946 році, завдяки їхнім зусиллям, вдалося відкрити Ужгородське художньо-промислове училище. Його першим директором став Адальберт Ерделі, а викладачами працювали Й. Бокшай, Ф. Манайло, А. Коцка, Е. Контратович, А. Борецький, В. Габда, В. Свида та І. Гарапко [2, с. 6]. Згодом



назву закладу було змінено на Ужгородське училище прикладного мистецтва з відділами художнього розпису та художньої обробки дерева. Пізніше додалися відділи художньої кераміки та художнього металу.

У 1995 році, завдяки прозорливості директора Івана Небесника та тісній співпраці з Львівською і Київською академіями мистецтв (зокрема з їхніми ректорами Еммануїлом Миськом та Андрієм Чебикіним), училище було реорганізоване в Ужгородський коледж мистецтв ім. А. Ерделі.

На відділі художньої обробки дерева працювали Михайло Попович, Костянтин Лозовий, Микола Медвецький, Ілля Чепа, Федір Лошак, Йосип Пал. Тривалий час, до кінця 1990-х років, працювали Георгій Товтин (учень Василя Свиди) та майстер Михайло Глюдзик. Наступне покоління викладачів – випускники Львівської національної академії мистецтв, які раніше навчалися в училищі: Іван Дідик, Андрій Чопойдало, Микола Болдижар, Ігор Сливка, Михайло Ходанич [2, с. 20]. Сьогодні випускниками Закарпатської академії мистецтв є Олексій Динник, Тарас Остапів, Віталій Кінч.

Відділ художньої обробки металу було засновано у 1968 році. Його викладачами були Іван Барнич, Роман Дяківський, Василь Текель, Іван Маснюк, Іван Дідик. У 1970–1980-х роках більшість дипломних робіт виконувалася з кольорових металів. Випускниками Львівської академії мистецтв були Василь Роман, Василь Тимко, Юрій Дикун та Юрій Чегіль. Випускники працюють у приватних майстернях та відкривають власні підприємства в Ужгороді, Мукачеві та Хусті. Зокрема, Михайло Колодко та Роман Мурник впровадили низку мініскульптур у різних локаціях міста.

Відділ художньої кераміки було відкрито у 1958 році. Значний внесок у його розвиток зробили перші працівники майстерні Янош Бендик, викладачі Анатолій Коптєв, Костянтин Лозовий, Роман Дяківський, Аттіла Дунчак, Магдалина Пуглик та Людмила Аверкієва. Курсові роботи випалювали в печі буковими дровами, студенти чергували під час випалу по дві години. Переважно це була гончарна кераміка з червоної глини, майолікові іграшки та чорна кераміка. Практики проходили на керамічних фабриках Закарпаття та за його межами, де студенти засвоювали технології виготовлення майолікових, фаянсових та порцелянових виробів [2, с. 24]. У середині 1980-х років було закуплено електричні керамічні печі. Майстром працювала Галина Маркакова.

Значний внесок у визначення напрямку художньої кераміки зробила Людмила Аверкієва, яка розробила програму, що згодом використовувалася іншими вищими навчальними закладами. Упродовж 1980–1990-х років курсові та дипломні роботи вели Ірина Ерфан, Агнеса Медвецька та Ольга Лукач. Сьогодні старшим викладачем кафедри є Ната Попова.

Кафедра декоративно-прикладного мистецтва Закарпатської академії мистецтв сьогодні є потужним науково-творчим осередком, що об'єднує

висококваліфікованих викладачів, серед яких доктори та кандидати наук та члени НСХУ.

Важливим кроком у модернізації навчання стало налагодження стратегічної співпраці з відомим в Україні та за її межами ювелірним брендом «Kochut». Запроваджена спільна освітня програма із підготовки ювелірів, для цього в академії обладнали майстерню із забезпеченням необхідних матеріалів [1].

Творча активність викладачів і студентів демонструє високу життєздатність закарпатської школи. Дипломні захисти у музейних просторах виробами з дерева, металу й кераміки свідчать про те, що кафедра успішно поєднує збереження локальної ідентичності, створюючи перспективну платформу для підготовки художників декоративного мистецтва нового покоління.

Закарпатська професійна школа декоративно-прикладного мистецтва має столітню історію, її унікальність визначається самобутньою культурою регіону. Декоративне мистецтво спирається на розвинені традиції народної творчості. Складні історичні процеси зумовили специфіку формування мистецької освіти на Закарпатті, а професійне декоративне мистецтво було визначальним для мистецького вишу та має найдавнішу історію підготовки фахівців. Шлях становлення пролягав від Ужгородського художньо-промислового училища до Закарпатської академії мистецтв. Викладачі та випускники кафедри визначили розвиток декоративно-прикладного мистецтва, яке сьогодні є унікальним і знаним явищем в українському мистецтві та за кордоном.

ЛІТЕРАТУРА

1. Закарпатська академія мистецтв – осередок, де формують агентів культурних змін. URL: <https://karpat-telehraf.net/zakarpatska-akademiya-mystecztv-oseredok-de-formuyut-agentiv-kulturnyh-zmin/>
2. Небесник І. І. Закарпатський художній інститут / дипломна робота Львівської національної академії мистецтв «система візуальної ідентифікації Закарпатського художнього інституту»; керівник: Василь Косів, фото: Іван Небесник-мол., текст: Іван Небесник. «Ліра». 32 с.
3. Небесник І. І. Художня освіта на Закарпатті у ХХ столітті: історико-педагогічний аспект: Монографія: Ужгород: Закарпаття, 2000. 168 с., іл..
4. Пилип Р. І. Літопис кафедри декоративно-прикладного мистецтва Закарпатської академії мистецтв: майстри, наставники, новатори. / Мистецтво в час війни : тези доповідей III Міжнар. конф. Західного регіонального науково-мистецького центру Національної академії мистецтв України, (м. Моршин, 8–10 травня 2025 р.) / ЗРНМЦ НАМ України. Львів, 2025. С. 19–20.

5. Федака П. Красою народної культури Закарпаття захоплюється увесь світ. URL: <https://zakarpattia.net.ua/News/10175-Krasoiu-narodnoi-kultury-Zakarpattia-zakhopliuietsia-uves-svit>.

6. Ходанич П. М., Ходанич М. П. Дерев'яна пластика Закарпаття: монографія / Петро Ходанич, Михайло Ходанич. Ужгород: ТІМРАНІ, 2020. 240с.

УДК 21.161.2 (1-0 /-9):[124.5+ 338.246.8](047)

Людмила САЄНКО

кандидат історичних наук,

завідувач науково-педагогічної бібліотеки

КЗВО "Одеська академія неперервної освіти

Одеської обласної Ради"

ORCID: [0009-0007-7309-7367](https://orcid.org/0009-0007-7309-7367)

АКСІОЛОГІЯ ВІЙСЬКОВОЇ ЛІТЕРАТУРИ (2022-2026) ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІСЛЯВОЄННОЇ ОСВІТНЬОЇ ВІДБУДОВИ

Сучасна українська література, присвячена тематиці війни, являє собою багатовимірний і глибокий погляд на досвід, який переживає наша нація в цей непростий час. Вона є важливим свідченням і відображенням історичних подій, формуючи своєрідний літопис боротьби за свободу. Військова література, створена під час повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну у 2022 році, набуває фундаментального значення у процесі післявоєнної відбудови суспільства. Протягом століть історичні події тією чи іншою мірою впливали на розвиток літератури, і цю тенденцію добре видно й сьогодні. Сучасний український читач може спостерігати, як події, що відбуваються зараз в Україні, формують нові напрями у мистецтві слова.

Аксіологія – це вчення про цінності, а в літературознавстві — аналіз системи цінностей, що реалізуються в художньому тексті. У військовій літературі аксіологія виявляється через ціннісні орієнтири: людське життя та достоїнство, справедливість, патріотизм, відповідальність, співпраця, віра у свободу і державу. Головними стають патріотичні та гуманістичні цінності, які наголошують на важливості людяності та значущості життя понад абстрактні ідеали війни. У цей час автори все частіше ставлять у центр своїх творів особистість і людське буття, відсуваючи на задній план романтизовані чи надто концептуалізовані військові мотиви. Цей зсув сигналізує про велике значення захисту гуманістичних принципів навіть у суворих умовах війни.



У сучасних реаліях, коли світ охоплює глобальна криза, зокрема війна в Україні, руйнуються не лише фізичні кордони, але й психологічні бар'єри. У цьому контексті освіта відіграє роль своєрідного щита для людської свідомості. Література, будучи центральним елементом гуманітарної освіти, стає потужним інструментом формування світоглядних орієнтирів. Вона не лише передає знання, а й розвиває емпатію, критичне мислення і стійкість. У реаліях війни в Україні, що триває з 2022 року і впливає на світ через масову міграцію, інформаційні виклики та моральні дилеми, література допомагає здобувачам освіти осмислити хаос сучасності, перетворюючи біль на нову смислову цінність.

Війна стала джерелом для цілої низки творів, присвячених воєнній тематиці, особливо написаних безпосередніми учасниками бойових дій. Аналізуючи літературні здобутки цього періоду, варто зазначити, що війна – це не лише біль, руйнування, жах і смерть, але й потужний поштовх для розвитку літератури [1, с. 277].

Національна література справді набуває свого найвищого значення тоді, коли у вирішальні моменти народного спротиву поруч із нацією стоять її письменники, додаючи сили духу своєю творчістю і словом.

Творити в умовах війни означає зберігати пам'ять через мистецтво, знаходити форму для вираження суспільної травми та спільної надії. Для письменника творити літературу війни – це якоюсь мірою зцілюватися зсередини і допомагати своїм читачам долати колективну травму, бо «мусимо говорити, щоб знати правду і щоб ніхто не мав спокуси нічого приховати. Говорити, щоб не дати шансів брехні й пропаганді. Говорити, щоб не забути. Зрештою, щоб могли далі жити; щоб травми, яких ми досвідчили, не знищили нас зсередини» [2, с. 55].

Сучасна аксіологія військової літератури демонструє зміну акцентів, ставлячи наголос не лише на «героїчній» смерті, а й на усвідомленні важливості збереження людського життя. Вона сприяє підвищенню цінності людської гідності та права на виживання, відкрито артикулює аспекти травми, болю і страждань, виходячи за межі традиційного оспівування патріотичної радості. У результаті формується нова аксіологічна парадигма, яку характеризує перенесення фокусу з милітаристської естетики на гуманістичний патріотизм та відповідальну громадянську позицію.

Історія літератури знає чимало прикладів письменників, які безпосередньо пережили військові конфлікти й у своїх творах увічнили ці трагічні події, впливаючи на свідомість та формування цінностей цілих поколінь. Ернест Гемінгвей, Курт Воннегут, Джордж Орвелл, Джером Девід Селінджер, Антуан де Сент-Екзюпері усі ці митці долучалися до участі у військових діях і передавали через художнє слово власний травматичний досвід війни.



Сучасні українські письменники, які водночас служать у лавах Збройних сил, продовжують традицію створення літературних творів, доповнюючи світовий культурний контекст автентичним голосом, що виражає унікальні перспективи та досвід. Їхні твори, представлені в різних жанрах – щоденники, поетичні збірки, есеї, романи та мемуари – не лише документують травматичні події війни, але й відіграють важливу роль у культурній реконструкції, зміцненні національної ідентичності та сприяють налагодженню міжкультурного діалогу.

На глобальній арені ці роботи стають частиною світової культури, впливаючи на мистецтво, освітні ініціативи та суспільні дискусії. Серед таких авторів важливе місце займають Ілларіон Павлюк, відомий своїми бестселерами «Я бачу, вас цікавить п'ятьма», «Білий попіл», «Танець недоумка»; Артур Дронь, автор поетичних книг «Гуртожиток №6», «Тут були ми» і один з авторів антологій «Поміж сирен: нові вірші війни» та «Моє тихе Різдво»; Олександр Михед, письменник, культуролог, культурний менеджер і ведучий подкасту «Станція 451», лектор освітніх проєктів та програм Києво-Могилянської бізнес-школи. Член українського ПЕН, автор статей, колонок і досліджень про культуру, мистецтво і літературу в українських і закордонних ЗМІ, автор книг, серед яких «Позивний для Йова. Хроніки вторгнення», «Котик, Півник, Шафка», «Я змішаю твою кров із вугіллям. Зрозуміти український Схід»; Валерій Пузік, письменник, художник, режисер і журналіст, автор книг «Бездомні пси», «Моноліт», «Я бачив його живим, мертвим і знову живим», «Шахта. Ранкове зведення», «З любов'ю – тато!»; Богдан Коломійчук, письменник-белетрист, автор історико-авантюричних та детективних романів: «Таємниця Єви», «В'язниця душ», «Небо над Віднем», «Моцарт із Лемберга», «Готель Велика Пруссія», «Експрес до Галіції», «300 миль на схід»; Павло Вишебаба, письменник, музикант, екоактивіст, учасник Революції Гідності, автор поетичної збірки «Тільки не пиши мені про війну»; Станіслав Асєєв, письменник, журналіст і правозахисник, член Українського ПЕН-клубу, автор книг «"Світлий Шлях": історія одного концтабору» та «Шелест бамбукового гаю»; Дмитро Лазуткін, український поет, журналіст, телеведучий. Автор низки поетичних збірок, серед яких «Дахи», «Солодощі для плазунів», «Набиті травою священні корови», «Бензин», «Добрі пісні про поганих дівчат» та ін.; Артем Чех, український письменник, автор 12 прозових та нон-фікшн книжок. Головний редактор проєктів «94 дні. Євромайдан очима ТСН» та «Війна очима ТСН»; Олена Герасим'юк, українська письменниця, громадська діячка, волонтерка, авторка книжок «Глухота», «Розстрільний Календар», «Тюремна Пісня»; Артем Чапай, письменник, перекладач, репортер і мандрівник. Автор книг «Подорож із Мамайотою в пошуках України», «Червона зона», «Понаїхали», «The Ukraine»; Олександр Лисак, письменник, автор збірок «Творю свій день», «Синдром фантомного болю» та «Шрамована пам'ять» та

ін. Автори не лише виражають особисті переживання, а й формують нову хвилю української літератури, яка резонує далеко за межами країни [2].

Література в освіті – це не просто елемент навчання, а невід’ємний засіб формування стійкого світогляду, здатного протистояти кризовим викликам. Освіта, в якій література займає ключову позицію, допомагає перетворювати жертв кризових обставин на активних творців майбутнього. Таким чином, література стає важливим інструментом для формування світогляду в умовах глобальних потрясінь.

Найціннішими, хоч і не завжди найдосконалішими з художнього погляду, творами сучасної української літератури про війну є тексти, написані Захисниками та Захисницями України. У післявоєнний час військова література має потенціал стати джерелом мудрості, а не лише носієм важких спогадів. У перспективі ці тексти мають потенціал залишитися частиною класичної літературної спадщини України, а також слугувати основою для майбутніх художніх інтерпретацій. Особливо важливим є те, що вони передають «живий» образ сучасного українського Героя – без надмірного пафосу, натомість з правдивістю й щирістю. У їхніх рядках часто відчувається самоіронія, наприклад: герої не скаржаться, не падають духом, не виглядають втомленими й завжди готові до викликів [4, с. 9].

У післявоєнний період аксіологічні ідеї, закладені у військовій літературі, можуть слугувати основою для навчальних модулів із громадянської освіти, історії та літератури. Аналіз таких текстів у школах і закладах вищої освіти сприятиме формуванню у здобувачів освіти учнів ключових ціннісних орієнтирів. Зокрема, це допоможе: навчитися розмежовувати феномени агресії, колоніального імперіалізму і самозахисту як різні форми ціннісних проявів, глибше усвідомлювати значення свободи, демократії та прав людини, розвивати емпатію до військових, цивільних осіб, вимушено переміщених людей і тих, хто зазнав психічних травм. Аналіз таких текстів у школах і вишах сприяє тому, щоб учні: навчалися розрізняти агресію, колоніальний імперіалізм та самозахист як різні ціннісні конфігурації, розуміли вартість свободи, демократії, прав людини, розвивали емпатію до військових, цивільних, переміщених, психічно травмованих. Таке використання сприяє запобіганню вторинній травматизації та стигматизації ветеранів. Завдяки цьому вони відчують, що їхній досвід не забутий, а навпаки – визнається як невід’ємна і вагома частина національної історії.

Отже, важливу роль у цьому процесі відіграють військові-письменники та ветерани, твори яких увійшли до міжнародних каталогів і стали частиною культурно-освітнього дискурсу. Війна в сучасному українському літературному мистецтві виступає як складне й багатогранне явище, яке потребує не лише документування, але й глибокого аналізу та осмислення.



ЛІТЕРАТУРА

1. Рябченко М. Жанрова різноманітність воєнної прози в сучасній українській літературі. *Najnowsza słowiańska literatura i kultura popularna. Figury swojskości i obcości współczesnego świata w literaturze i kulturze popularnej krajów słowiańskich*. 2019. С. 277–289.
2. Це війна. Українські письменники і письменниці про те, як пережити катастрофу / Упоряд. Ю. Бентя, О. Коцюба, Н. Федущак. Світлини А. Ільченко. Київ : Критика, 2024. 208 с.
3. Війна Росії проти України. Письменники, які нас захищають. *Видавництво Старого Лева* : вебсайт. URL: <https://starylev.com.ua/blogs/viyna-rosiyi-protu-ukrayiny-pysmennyyky-yaki-nas-zaxyshhayut>.
4. Дронь А. Тут були ми : поезія. Львів : Видавництво Старого Лева, 2024. С. 9.

УДК 7.05:004.946:659.1

*Анна СЕЛЕЗНЬОВА,
кандидат технічних наук, доцент,
Хмельницький національний університет
ORCID ID:0000-0002-8238-5340
Дарина НЕСТЕРУК,
здобувачка вищої освіти,
Хмельницький національний університет*

ОСНОВНІ МЕХАНІЗМИ ВЗАЄМОДІЇ ВІРТУАЛЬНИХ ІНФЛЮЕНСЕРІВ З АУДИТОРІЄЮ МЕТАВСЕСВІТІВ

Стрімка цифрова трансформація модної індустрії зумовила появу принципово нових форм комунікації, де межа між фізичною реальністю та віртуальним простором стає дедалі прозорішою. Одним із найбільш динамічних інструментів цієї трансформації є віртуальні інфлюенсери – CGI-персонажі, що інтегрують естетику високої моди у цифрові екосистеми. На відміну від традиційного маркетингу, просування цифрової моди у метавсесвітах базується не лише на візуальній демонстрації продукту, а й на складних механізмах взаємодії між штучним інтелектом та людиною (**HCI** – Human-Computer Interaction).

Актуальність даного дослідження зумовлена необхідністю аналізу нових стратегій залучення аудиторії, де віртуальний амбасадор виступає не просто статичною моделлю, а активним суб'єктом соціальної взаємодії. Використання моделі **Avatar-as-a-Service (AaaS)** дозволяє брендам персоналізувати споживчий досвід та формувати нові ринки збуту всередині метавсесвітів, що



докорінно змінює архітектуру сучасного fashion-маркетингу та підвищує його загальну ефективність. Тому, **метою дослідження** є виявлення та систематизація основних механізмів взаємодії віртуальних інфлюенсерів з аудиторією метавсесвітів, а також визначення їхньої ролі у формуванні наративної та візуальної ідентичності бренду в цифровому середовищі.

Для системного розуміння ринку цифрової моди доцільно виділити 3 ключові типи віртуальних суб'єктів, що розрізняються за рівнем антропоморфності та сферою залучення:

1) ГЦМ – гіперреалістичні цифрові моделі – це персонажі, створені за допомогою високої роздільної здатності CGI-графіки, чий зовнішній вигляд максимально наближений до людського вигляду. CGI-графіка (Computer-Generated Imagery) дозволяє використовувати складні текстури шкіри, симуляції руху волосся та фізики тканин. Такі ГЦМ виступають як ідеалізовані амбасадори для брендів сегменту Luxury та Haute Couture (наприклад, Shudu – перша у світі цифрова супермодель) та Lil Miquela, що створюють високоестетичний контент для соціальних мереж (Instagram, Vogue), де межа між реальністю та симуляцією стирається, що провокує віральність та активне обговорення бренду.

2) CM-A (стилізовані мета-аватари) – це персонажі ігрових платформ (Roblox, Fortnite), що існують у низькополігональній або мультяшній естетиці. Вони виступають провідниками бренду в молодіжних спільнотах, де пріоритетом є не реалізм, а ігрова ідентичність. Тут мода стає частиною гейміфікованого досвіду. Колаборації провідних брендів із геймінговими платформами (проекти Gucci Garden у Roblox або цифрові колекції Balenciaga для Fortnite) демонструють перехід від традиційної реклами до економіки Direct-to-Avatar (D2A). Основними цілями таких інтеграцій є:

- формування лояльності поколінь Z та Alpha: вибудовування зв'язку з аудиторією через цифрові активи, які сприймаються як маркери статусу у віртуальному середовищі;

- демократизація розкоші: можливість придбання цифрових копій товарів за нижчою ціною, що розширює охоплення бренду без втрати його ексклюзивності в реальному світі. Тобто, основна мета комунікації спрямована на просування цифрових активів, так званих «скінів» (одягу та аксесуарів для аватара). Процес монетизації у цих медіа-просторах відбувається через реалізацію таких активів, як: а) цифрові скіни та аксесуари, що реалізуються через продаж прав на візуальне оновлення аватара користувача за внутрішньоігрову валюту (Robux, V-Bucks); б) обмежені серії (Limited Drops) – це створення штучного дефіциту віртуальних товарів, що підвищує їхню перепродажну вартість на внутрішніх маркетплейсах платформ; в) phygital-конвергенція – це продаж фізичних товарів, що супроводжуються унікальними цифровими кодами для активації аналогічних речей у метавсесвіті.

3) КБ-А (корпоративні бренд-аватари) представляють собою найвищий ступінь цифрової зрілості модного дому, оскільки вони є повноцінною інтелектуальною власністю компанії (наприклад, Candy від Prada, створена для лінійки ароматів або Ken від Levi's). На відміну від залучення реальних амбасадорів чи сторонніх віртуальних моделей, створення власного персонажа дозволяє бренду повністю контролювати свій візуальний наратив та репутацію. Такий аватар є живою есенцією ДНК бренду: кожна риса його зовнішності, стиль рухів та манера комунікації розробляються відповідно до маркетингової стратегії, що гарантує 100% консистентність іміджу в усіх цифрових каналах.

Економічна ефективність таких персонажів досить висока, адже інвестуючи у створення аватара один раз, компанія отримує безстроковий цифровий актив, який не старіє, не втомлюється і не потребує виплати гонорарів за кожне використання. Це забезпечує унікальну масштабованість: один і той самий бренд-аватар може одночасно транслювати показ у Парижі, виступати гідом у метавсесвіті та ставати обличчям AR-примірок на сайті, забезпечуючи безперервну присутність бренду в глобальному медіапросторі.

Корпоративні аватари стають інтерактивними провідниками, що допомагають користувачам освоювати цифрові колекції через продуманий сторітелінг та персоналізацію. Таким чином, власні цифрові персонажі трансформують модний дім із виробника товарів на творця цілісного віртуального всесвіту, де комунікація є цілодобовою, керованою та максимально адаптованою до потреб цифрового покоління.

З огляду на вищезазначене, взаємодія віртуальних інфлюенсерів з аудиторією у цифрових середовищах доцільно розглядати як багаторівневу систему, що поєднує різні типи комунікаційних практик — від базового інформування до інтерактивної співтворчості та транзакційної активності. Систематизація цих механізмів дозволяє виявити їх функціональну роль у процесі формування візуальної та наративної ідентичності бренду. Основні види такої взаємодії, їх інструментарій та значення у контексті CGI-персонажної комунікації (віртуальної) узагальнено в таблиці 1.

Таблиця 1.

Види взаємодії з аудиторією в контексті CGI-персонажів та візуальної ідентичності бренду

Вид взаємодії	Суть	Інструменти	Приклад у CGI / персонажній комунікації	Функція у формуванні наративної ідентичності
1	2	3	4	5
Інформаційна	Трансляція візуального контенту	Пости, відео, сторіс	Публікація образів CGI-персонажа, digital-лухів	Формування візуального коду персонажа



Продовження таблиці 1.

1	2	3	4	5
Реактивна	Оцінка та відгук аудиторії	Лайки, коментарі, шерінг	Реакції на стилістику персонажа, його образи	Верифікація стилістичних рішень
Діалогова	Пряма комунікація	Коментарі, DM, Q&A	Персонаж «відповідає» аудиторії (імітація особистості)	Конструювання ілюзії суб'єктності персонажа
Інтерактивна	Залучення до прийняття рішень	Опитування, голосування	Вибір стилю, сюжету або розвитку персонажа	Спільне формування наративу
Співтворення (UGC)	Аудиторія долучається до створення контенту	Хештеги, конкурси	Фан-арт, інтерпретації образу CGI-персонажа	Розширення наративного поля
Інфлюенсерська	Використання персонажа як медіатора	Колаборації, інтеграції	CGI-персонаж як інфлюенсер бренду	Інституалізація персонажа як комунікаційного агента
Транзакційна	Стимулювання цільових дій	Посилання, СТА	Просування digital- або physical-колекцій через персонажа	Комерціалізація наративу
Емоційно - ціннісна	Формування сенсів і зв'язку	Сторітелінг, серіалізація	Історія персонажа, його «життя», цінності	Побудова наративної ідентичності бренду

У результаті дослідження встановлено, що взаємодія віртуальних інфлюенсерів з аудиторією має багаторівневий характер і охоплює інформаційні, інтерактивні, діалогові, співтворчі та транзакційні механізми. Віртуальні персонажі функціонують як повноцінні комунікаційні агенти, що забезпечують не лише репрезентацію модного продукту, а й формування цілісного нарративу бренду. Використання різних типів цифрових суб'єктів (гіперреалістичних моделей, мета-аватарів та корпоративних аватарів) дозволяє брендам адаптувати стратегії взаємодії до специфіки аудиторії та середовища. Таким чином, метавсесвіти трансформують традиційні підходи до fashion-комунікації, інтегруючи споживача у процес співтворення та посилюючи ефективність брендової ідентичності.



ЛІТЕРАТУРА

1. Kolisnichenko, O., Kolosnichenko, M., & Pashkevych, K. (2021). Modern graphic design as a phenomenon of social communication. *International Circular of Graphic Education and Research*, 13, 1–12.
2. Lahoda, O., Soboliev, O., Tokar, M., Ivanenko, T., & Budiak, V. (2024). The use of virtual reality in art education in Ukraine: A study of the impact on the creative process and students' perception. *Journal of Curriculum and Teaching*, 13(3), 32-45. doi: 10.5430/jct.v13n3p32.
3. Bonales-Daimiel, G., & Moreno-Albarracín, B. (2025). Avatars and digital identity: Branding in the metaverse. In B. Miguélez-Juan & S. Rebollo-Bueno (Eds.), *AI impacts on branded entertainment and advertising* (pp. 225-252). Hershey: IGI Global Scientific Publishing. doi: 10.4018/979-8-3693-3799-8.ch012.
4. Seleznova, A.V. (2024). Development of the concept art typical character by computer graphics means. *Bulletin of Kyiv National University of Culture and Arts. Series in Museology and Art Studies*, 51, 152-163. doi: 10.31866/2410-1176.51.2024.318370.
5. Yezhova, O., Pashkevich, K., Tang, C., Meng, K., & Gao, X. (2024). Baseball team corporate identity design: Artistic and traditional culture aspects. *New Design Ideas*, 8(1), 81-96. doi: 10.62476/ndi.8181.

УДК 747:37

Віолетта СЕМЕНЧЕНКО

асистент

Данило КОСЕНКО

кандидат мистецтвознавства, доцент

Київський національний університет технологій та дизайну

ПРОЄКТУВАННЯ СУЧАСНОЇ ШКОЛИ ЯК МУЛЬТИФУНКЦІОНАЛЬНОГО ОСВІТЬОГО ПРОСТОРУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА

Анотація. Досліджено особливості проектування сучасних освітніх закладів у контексті трансформації суспільства та актуальних викликів сьогодення. Визначено роль мультифункціональності як ключового принципу формування освітнього простору, що забезпечує його гнучкість, адаптивність та ефективне використання. Обґрунтовано значення інклюзивності, безпеки та інтеграції цифрових технологій у процесі проектування. Встановлено, що застосування комплексного підходу до організації освітнього середовища

сприяє підвищенню якості освітнього процесу та формуванню сучасного людиноорієнтованого простору.

Ключові слова: освітній простір, мультифункціональність, дизайн інтер'єру, школа, гнучке середовище, інклюзивність, трансформація.

У сучасних умовах трансформації суспільства, що супроводжується глобалізаційними процесами, цифровізацією освіти та викликами воєнного часу в Україні, особливого значення набуває переосмислення підходів до проектування освітніх просторів. Школа перестає бути виключно місцем передачі знань і трансформується у багатофункціональне середовище, яке забезпечує навчання, соціалізацію, психологічну підтримку та розвиток особистості.

Сучасний освітній простір розглядається як складна система, що інтегрує архітектурні, дизайнерські, педагогічні та соціальні аспекти. У цьому контексті дизайн виступає не лише інструментом формоутворення, але й засобом організації ефективного, адаптивного та людиноорієнтованого середовища. Відповідно, проектування шкіл потребує комплексного підходу, що враховує змінні потреби користувачів та можливість трансформації простору [1; 5].

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю створення освітніх закладів нового типу, які здатні швидко адаптуватися до змін у суспільстві. Особливо це важливо в умовах післявоєнного відновлення України, де постає завдання не лише реконструкції інфраструктури, але й формування якісно нового освітнього середовища, орієнтованого на сучасні стандарти та потреби [2].

Мультифункціональність є ключовою характеристикою простору сучасної школи та визначає ефективність його організації. Вона передбачає інтеграцію різних функціональних сценаріїв у межах єдиного середовища, зокрема навчальної, комунікаційної та рекреаційної діяльності. Реалізація цього принципу забезпечується завдяки використанню гнучкого планування, мобільних конструктивних елементів, трансформованих меблів та універсальних просторових рішень. Такий підхід відповідає сучасним ергономічним вимогам та сприяє підвищенню ефективності використання освітнього простору [4].

Одним із важливих аспектів є створення безпечного освітнього середовища. У сучасних умовах це включає не лише відповідність будівельним нормам, але й інтеграцію укриттів, продуману евакуацію, психологічний комфорт та відчуття захищеності. Дизайн простору має сприяти зниженню стресу та формуванню позитивного емоційного стану користувачів.

Не менш важливим є впровадження принципів інклюзивності та універсального дизайну. Освітній простір має бути доступним для всіх категорій користувачів незалежно від їх фізичних чи когнітивних особливостей.

Це передбачає безбар'єрне середовище, зрозумілу навігацію, ергономічні рішення та врахування різних сценаріїв використання простору [3].

У контексті глобальних тенденцій важливу роль відіграє цифровізація освітнього середовища. Сучасні школи інтегрують цифрові технології, що змінюють підходи до навчання та організації простору. Це вимагає створення технічно оснащених, але водночас гнучких просторів, які можуть адаптуватися до різних форматів навчання – офлайн, онлайн та змішаного [5].

Особливу увагу слід приділити формуванню неформальних освітніх просторів як соціально-комунікаційних зон. Такі простори забезпечують умови для неформальної взаємодії, командної роботи, відпочинку та самостійної діяльності користувачів. Їх організація базується на принципах відкритості, варіативності та адаптивності середовища, що сприяє розвитку комунікативних навичок, креативного мислення та соціальної активності. Включення подібних зон у структуру освітнього середовища відповідає сучасним підходам до проектування та підвищує загальну ефективність навчального процесу [2; 4].

З точки зору економічної ефективності, мультифункціональний підхід дозволяє оптимізувати витрати на будівництво та експлуатацію закладів освіти. Використання універсальних просторів зменшує потребу у великій кількості спеціалізованих приміщень, а також забезпечує можливість використання школи як громадського простору поза навчальним процесом.

Висновки. Проектування сучасної школи як мультифункціонального освітнього простору є відповіддю на актуальні виклики суспільства та важливим напрямом розвитку дизайну і архітектури. Інтеграція принципів гнучкості, інклюзивності, безпеки та технологічності сприяє створенню ефективного та адаптивного середовища. Такий підхід забезпечує не лише якість освітнього процесу, але й формує нову модель взаємодії простору, людини та суспільства, що відповідає концепції синергії науки і практики.

ЛІТЕРАТУРА

1. Борисова Т. Дизайн-ергономічні аспекти формування освітнього простору Нової української школи // Українська професійна освіта = Ukrainian Professional Education. 2020. Вип. 7. С. 139–146.
2. Косенко Д. Ю. Новий освітній простір. Мотивуючий простір : інформаційний посібник. Київ, 2019. 255 с.
3. Булатов В. А. Інклюзивний дизайн: ергономічні аспекти та образно-проектні рішення : дис. ... д-ра філософії : 022 «Дизайн» / В. А. Булатов; наук. кер. Н. В. Чупріна. Київ : КНУТД, 2025. 283 с.
4. Шмельова О. Є., Майборода Я. В., Недей Є. І., Кошова К. С. Особливості дизайну інтер'єру сучасних освітніх просторів // Актуальні

проблеми сучасного дизайну : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 27 квітня 2022 р. Київ, 2022. С. 243–245.

5. Byers T., Hartnell-Young E., Imms W. Empirical evaluation of different classroom spaces on students' perceptions of the use and effectiveness of 1-to-1 technology // British Journal of Educational Technology. 2018. 12 p.

УДК 821.161.2'06.09:355.4(470:477)»2014/...»

Надія СЕНЬОВСЬКА

кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри педагогіки та менеджменту освіти

Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка

Тетяна СКУРАТКО

кандидат філологічних наук, доцент, доцент кафедри української та зарубіжної літератур і методик їх навчання Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка

СУЧАСНА УКРАЇНСЬКА ЛІТЕРАТУРА ЯК ЧАСТИНА НОВІТНЬОГО МИСТЕЦТВА У КОНТЕКСТІ ВІЙНИ

Життя в сучасній Україні не просто складне – воно небезпечне, героїчне, стресове, багатогранне. І наші співгромадяни дивують весь світ не лише вмінням боротися, виживати, але й здатністю жити тут і зараз: вибухово, яскраво, талановито, самотньо. Саме тому українська культура сьогодні розвивається буквально лавиноподібно, продукуючи величезну кількість феноменів і контенту.

Цей абсолютно новий шар національної культури, в якому органічно поєдналися актуальна тематика (далеко не лише про війну), інтерес до історії та народного мистецького спадку загалом, цінності й сенси української ідентичності та традиційні й нові форми вияву і втілення ми визначаємо як «мистецтво війни» [2].

Мистецтво війни в сучасній Україні охоплює значну кількість художніх напрямів, сама класифікація яких викликає певні труднощі, адже постмодерна культура ХХІ століття характеризується синкретизмом, поєднанням жанрів і народженням нових напрямків, пов'язаних із можливостями сучасної технології та науки. Попри ці очевидні труднощі, вважаємо за доцільне спиратися на загальноприйняте трактування і виокремлюємо для аналізу наступні:



- 1) зображальне мистецтво (мурали, фрески, мозаїки, колажі, картини, листівки, ілюстрації, тощо);
- 2) музичне (аудіовізуальне) мистецтво (патріотичні пісні, музичні кліпи, класичні опери, ораторії, музичні проекти);
- 3) хореографічне мистецтво (хореографічні вистави, народні танці, балет, танцювальні постановки тощо);
- 4) кіномистецтво (документалки, художні фільми, кінофестивалі, мультфільми);
- 5) театральне мистецтво (вистави, перформативні читання, театральні фестивалі, народна драма тощо);
- 6) фотомистецтво (фотоальбоми, фотопроекти, звіти-фотовиставки тощо);
- 7) скульптуру (монументи героям, барельєфи, пам'ятні дошки, меморіали, горельєфи тощо);
- 8) архітектурно-меморіальне мистецтво (меморіальні комплекси);
- 9) декоративно-прикладне мистецтво (гравіювання, карбування, ковальство, кераміка, художнє оздоблення холодної та вогнепальної зброї, мосяжництво, гончарство, вишивка, ткацтво, килимарство, гобелен, плетіння, в'язання, виготовлення та прикрашання одягу, виготовлення ляльок-мотанок, писанкарство, витинанка, різьблення по дереву, свічкарство тощо);
- 10) «межові» жанри (відеопоезія, комікси, графічні романи, меми, етнодизайн, мотивуючі поезії на стінах);
- 11) «цифрове мистецтво» («нет-арт», «мистецтво мережі», відеоігри тощо);
- 12) словесне мистецтво [2].

Власне, сучасна українська література як частина нашого новітнього мистецтва, від початку війни пройшла три етапи становлення і розвитку:

- фіксація факту війни (2014–2017 рр.);
- художньо-рефлексивне осмислення війни (2018–2021 рр.);
- лавиноподібне збільшення кількості текстів про війну (2022– до цього часу (2026 р.)).

Можемо стверджувати, що національна література війни зараз перебуває на активній фазі творення. Вважаємо, що саме в ній найповніше фіксується наш спільний досвід і надскладний шлях самостворення, самоусвідомлення як вільної, нескореної, культурно багатой спільноти. «Щоразу війна спричиняла розширення меж у літературі чи то жанрових, чи то тематичних, провокувала появу нових авторів» [3, с. 812]. Найзатребуванішими, найцікавішими, найактуальнішими і «найчеснішими» з них вважаємо твори митців-воїнів, митців-ветеранів (наприклад, Гліба Бабіча, Саші Буля, Павла Вишебаби, Бориса Гуменюка, Артура Дроня, Сергія Жадана, Єлизавети Жарікової, Віталія Запеки, Максима Кривцова, Петра Маги, Юрія Матевощука, Михайла Микуся, Валерія Пузіка, Юрія Руфа тощо). Переконані, що саме комбатантська література «стає



своєрідним актом свідчення, жестом спротиву, формою виживання й способом утвердження людської та національної гідності» [1, с. 136], адже ці тексти є частиною масиву «літератури факту», основним завданням якої є документальна фіксація непростого досвіду українців.

Досі до кінця не вирішеною залишається проблема класифікації сучасної української літератури (за родами та жанрами, за темами, за авторством, за спрямуванням тощо). Хочемо звернути увагу на те, що контексти війни і життя, позначеного травмою, присутні навіть у текстах, котрі тематично зовсім не торкаються ні військових дій, ні сьогодення (історичні, фантастичні тощо).

Переконані, що сьогодні мистецтво війни загалом і українська література зокрема за тематичним, стильовим та ідеологічним наповненням є не лише новітнім феноменом національної культури, а й тою потужною силою, що єднає українців у їхній духовній боротьбі та відіграє важливу роль у формуванні національної свідомості.

ЛІТЕРАТУРА

1. Сеньовська Н., Скуратко Т. Сучасна українська література про війну : тематичні й художні особливості. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Філологія. М-во освіти і науки України; Держ. вищ. навч. заклад «Ужгород. нац. ун-т», Філологічний ф-т [М. Номачі (голов. ред.), Н. Венжинович (голова редакц. ради), Ю. Бідзіля (відп. ред.) та ін.]. Ужгород : ПП Данило С. І., 2025. Вип. 2(54). С. 134–142. DOI: [https://doi.org/10.24144/2663-6840.2025.2.\(54\).134-141](https://doi.org/10.24144/2663-6840.2025.2.(54).134-141)

2. Скуратко, Т., Сеньовська, Н. Українська література в структурі сучасного мистецтва війни. Проблеми гуманітарних наук: збірник наукових праць Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка. Серія «Філологія», 65. 2026. С. 113–126, DOI: <https://doi.org/10.24919/2522-4565.2026.65.13>

3. Шелюх О. М. Особливості сучасної літератури про російсько-українську війну. Baltija Publishing. 2023. С. 812–817. URL: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-223-4-100>.

УДК 392.5:004:316.42(477)

Вікторія СМАГЛЮК

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, за спеціальністю

В12 «Культурологія та музеєзнавство»

Київський національний університет культури і мистецтв

м. Київ, ORCID: 0009-0002-3509-4003

Тарас КУЗЬМЕНКО

*кандидат культурології, доцент, доцент кафедри івент-менеджменту
та індустрії дозвілля*

ЦИФРОВІЗАЦІЯ УКРАЇНСЬКОГО ВЕСІЛЛЯ ЯК ПРОЦЕС АДАПТАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Впровадження цифрових технологій у весільну індустрію України значно прискорилося під впливом воєнних реалій, що трансформувало їх із допоміжних засобів у визначальні елементи організації святкових подій. Теоретичне осмислення процесів цифровізації, зокрема, використання технологій віртуальної реальності у сучасних святкових практиках знаходить своє відображення у працях багатьох дослідників, які розглядають віртуалізацію святкових практик як складний феномен, що дозволяє долати географічні межі та створювати особливе середовище, проте, може знижувати рівень емоційного залучення та сприйняття свята [2, с. 78]. Натомість інші дослідники окреслюють синергію штучного інтелекту, нейронних мереж та мультимедійних технологій, як нових можливостей, що стимулюють до інновацій в різних сферах життєдіяльності [1, с. 437]. З іншого боку, попит на організацію віртуального весілля позиціонують як відповідь на пандемію [3, с. 106], підкреслюючи, що така цифровізація посприяла виникненню уже стійкої практики розширення меж традиційної обрядовості та забезпечення глобальної інклюзивності.

В контексті нашого дослідження диджиталізація весільної сфери відбувається як відповідь на виклики фізичної віддаленості членів родин, закритих кордонів та необхідності безпечного планування. Найбільш помітним проявом цього процесу стало закріплення гібридного формату весілля, де фізична присутність гостей органічно поєднується з онлайн (віртуальною). Використання професійних стрімінгових платформ дозволило інтегрувати у весільну церемонію близьких людей, які перебувають на фронті або в еміграції, забезпечуючи ефект так званого «спільного переживання» моменту через екрани комп'ютерів чи телефонів. В цьому випадку гібридні формати не замінюють, а доповнюють автентичний обряд, забезпечуючи тяглість традицій в умовах криз.

Особливе місце в сучасній архітектурі весільного заходу посідають технології доповненої (AR) та віртуальної (VR) реальності. В умовах обмежених бюджетів та неможливості проведення масштабних декораційних робіт, AR-технології стали ефективним інструментом візуалізації. За допомогою спеціальних мобільних додатків організатори створюють цифрові декорації, які ніби оживають у гаджетах гостей: від віртуальних квіткових арок



до появи тривимірних символів або написів у просторі залу. Це дозволяє зберігати високий естетичний рівень події без надмірних витрат на логістику та монтаж складних конструкцій, що є критично важливим в сучасних умовах [4].

Технології віртуальної реальності знайшли своє застосування на етапі дистанційного планування. VR-тури локаціями дозволяють парам, які перебувають у різних містах або навіть країнах, детально оглянути місце майбутнього свята, обрати схему розсадки та оцінити масштаби декору без фізичного відвідування об'єкта. Для івент-менеджменту це стало революційним кроком у напрямку глобалізації послуг, оскільки дозволяє українським агенціям координувати складні проєкти дистанційно, мінімізуючи часові та безпекові ризики для клієнтів.

Інтеграція штучного інтелекту (AI) у процес підготовки весілля стала ще одним кроком до автоматизації галузі. Використовуються різні платформи для генерації унікальних концепцій дизайну, написання персоналізованих текстів запрошень та оптимізації логістичних маршрутів для гостей. Це значно знижує навантаження на івент-команди, дозволяючи їм зосередитися на творчих та волонтерських аспектах роботи. Таким чином, цифровізація не лише спростила організаційні процеси, а й сформувала нову естетику весілля, в тому числі в технологічному, адаптивному та інклюзивному ракурсах.

Важливим, проте ще не достатньо висвітленим у науковій літературі аспектом цифровізації є інклюзивний потенціал сучасних весільних практик. Мова йде про формування безбар'єрного середовища, яке забезпечує рівноправну участь у події для всіх категорій гостей, незалежно від їхнього фізичного стану, соціального статусу чи географічного розташування. Сучасні дослідники визначають, що впровадження інклюзії в івент-індустрію вимагає спеціальної підготовки кадрів, що сприятиме подоланню соціальних викликів та побудові гуманістичного громадянського суспільства [5, с. 221]. У контексті воєнних реалій це набуває особливої значущості для інтеграції осіб з інвалідністю, вимушених переселенців за кордоном, а також військовослужбовців, які перебувають у зоні бойових дій. Завдяки впровадженню інноваційних інструментів, від інтерактивних стрімінгових платформ до віртуальних елементів присутності. В даному випадку, цифрові технології трансформують весілля з локального заходу на відкритий інклюзивний простір, де фізичні обмеження перестають бути перешкодою для соціальної та емоційної взаємодії.

Окрім того, для збереження емоційної та культурної пам'яті використовуються імерсивні технології. Створення VR-фільмів про весілля дозволяє через роки переглянути і згадати день святкування, відчуваючи об'ємний простір та атмосферу заходу. Варто зазначити, що такі формати вимагають не лише технологічних інвестицій, а й глибокого переосмислення традиційних підходів до подій задля збереження спадщини в цифровому



середовищі. Це дозволяє зафіксувати святкові заходи як частину цифрової пам'яті для майбутніх поколінь. Адже в реаліях війни, коли багато родин переживають трагічні втрати або довгі розлуки, своєрідна цифрова фіксація щасливих миттєвостей набуває особливого терапевтичного значення. В більшості випадків популярності набули цифрові гостьові книги з використанням QR-кодів, через які можна миттєво завантажувати власні відеопривітання, або фотографії у хмарне сховище, формуючи інтерактивний архів події в режимі реального часу.

Отже, застосування цифрових інновацій, в тому числі AR/VR-технологій, імерсивних практик у весільній індустрії України в період війни є прикладом успішної адаптації креативного сектору до кризових умов. Ці інструменти дозволили зберегти тяглість весільних традицій, підкресливши, що культура здатна ефективно використовувати технологічний прогрес для зміцнення соціальних зв'язків та створення нових форм культурно-мистецького вираження.

ЛІТЕРАТУРА

1. Волинець В. О. Штучний інтелект у мультимедійних практиках: персоналізація, трансформація та мистецькі інновації *Ідентичність і культура в добу змін: від історичної пам'яті до цифрових практик*: колект. монографія. Київ, 2025. С. 409–438.
2. Козловська М. В. Віртуальні свята як сучасна форма соціокультурної практики: виклики та перспективи. *Культурно-мистецькі практики і процеси в дискурсі сучасного наукового діалогу*: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції. Київ. КНУКіМ. 2025. С. 78.
3. Маняк Ю. О., Безклубенко С. Д. Віртуальні весілля: досвід пандемії та майбутні перспективи. *Культурно-мистецькі практики і процеси в дискурсі сучасного наукового діалогу*: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції. Київ. КНУКіМ. 2025. С. 105–106.
4. Найважливіші весільні тренди 2026 року. *Weddyplans*. 7 січня 2026 року. URL: <https://www.weddyplans.com/uk/blog/najvazlivisi-vesilni-trendi-2026-roku> (дата звернення 28.03.2026 року)
5. Швець І. Г. Цифрова інклюзія у культурологічному дискурсі. *Питання культурології* 2025. Вип. 45. С. 221–223.

УДК 339.133:791.228-053.8]:316.346.3-053.6

Юлія ТИМОШИНА

1 курс магістратури,

ОПП «Дизайн та візуальна культура»

науковий керівник:

Інна ЯКОВЕЦЬ

доктор мистецтвознавства, професор,

завідувач кафедри дизайну

Черкаський державний технологічний університет

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ПОПИТУ НА ДОРOSЛУ Анімацію під впливом покоління GEN Z

Покоління Gen Z – ті, хто народився приблизно між серединою 1990-х і початком 2010-х – вже не лише підлітки, а й давно дорослі люди. Це покоління, яке зросло на анімації: мультфільмах, мультсеріалах, а також у період початку масового розповсюдження аніме. У результаті ми маємо нову аудиторію – дорослих людей, які не сприймають анімацію як дитячий жанр, а шукають у ній глибші сенси, складніші сюжети, емоційність і художню якість.

Дослідження показують: хоча анімація традиційно вважалася дитячою формою розваги, сьогодні вона відіграє значно ширшу культурну роль. Згідно з опитуванням у США, 42 % представників Gen Z дивляться аніме щотижня, порівняно з лише 25 %, які стежать за NFL (професійною футбольною лігою) (Popverse, Vox Media) [1]. Інше дослідження повідомляє, що 54 % Gen Z вважають себе фанатами аніме – приблизно стільки ж, скільки називають себе шанувальниками найбільших поп-зірок (Animation World Network) [2]. Це свідчить про те, що анімація стала невід’ємною частиною культурного досвіду цього покоління, формуючи їхні смаки та очікування від контенту не лише в США, а й по всьому світу – від Європи до Латинської Америки, де аніме та західні мультсеріали стабільно посідають топові позиції на стримінгових платформах.

Щодо виробництва, анімація має очевидні переваги перед фільмами: вона дозволяє «відсунутися від реальності», створювати будь-які світи – фантастичні, метафоричні чи соціально утопічні – без тих самих витрат на спецефекти, акторів і локації.

Згідно з даними Parrot Analytics (2023), зростання попиту на дорослу анімацію у світі відбувається майже втричі швидше, ніж зростання її пропозиції. У США попит зріс на 151,6 % у період із січня 2020 по жовтень 2023 року, але схожі тенденції спостерігаються і на інших ринках – зокрема в

Південній Кореї, Франції та Канаді, де активно розвиваються власні студії дорослої анімації [3].

Саме тому в останні роки індустрія побачила значне розширення категорії *adult animation* – мультфільмів і мультсеріалів, створених спеціально для дорослої або старшої підліткової аудиторії. Такі проєкти піднімають складні теми: соціальні конфлікти, етику, насильство, ідентичність, психологію, владу й навіть філософію.

Серед них можна навести такі приклади:

Castlevania (2017–2021, Powerhouse Animation Studios) — вирізняється готичною 2D-анімацією, плавними бойовими сценами та кінематографічною постановкою кадрів. За сюжетом, після трагічної смерті дружини Дракула оголошує війну людству, і Тревор Бельмонт — останній мисливець на вампірів — разом із союзниками намагається його зупинити. Історія досліджує теми моралі, фанатизму, помсти, боротьби добра і зла, а також глибоко показує людські емоції, біль утрати та наслідки ненависті.

Love, Death & Robots (2019–2022, Blur Studio) — антологія, що вирізняється неймовірною різноманітністю стилів: від фотореалістичного 3D до експресивної 2D-анімації. Кожен епізод є окремою історією, яка досліджує вплив технологій, людської природи, смерті, моралі та насильства. Поєднує футуристичні катастрофи, психологічні драми та філософські притчі, перетворюючи анімацію на майданчик для сміливих ідей і художніх експериментів.

Inside Job (2021–2022, Jam Filled Entertainment) — сатиричний анімаційний мультсеріал, виконаний у класичному 2D з яскравими, експресивними персонажами, що підсилюють гумор і сатиричний підтекст. Сюжет обертається навколо співробітників таємної організації, яка стоїть за всіма світовими змовами. Через абсурд і іронію серіал досліджує теми бюрократії, маніпуляцій, дезінформації, та моральних дилем у сучасному корпоративному та політичному світі.

Blue-Eyed Samurai (2023, Blue Spirit Animation) — створений у форматі 3D-анімації з кінематографічними ракурсами та майстерно поставленими бойовими сценами. Мультсеріал розповідає про Мізу — жінку, змушену жити під виглядом чоловіка в епоху самураїв. Мультсеріал порушує теми гендерної ідентичності, дискримінації, соціальної нерівності та пошуку особистої свободи.

Arcane (2021–2024, Fortiche Production) — мультсеріал з двох сезонів, створений у змішаній техніці 3D та 2D, що надає зображенню живописної глибини та кінематографічної виразності. У центрі сюжету — дві сестри, Вай і Джинкс, які опиняються по різні боки соціального та політичного протистояння між багатим Пілтовером і бідним підземним містом Зауном. Історія досліджує теми соціальної нерівності, морального вибору, травми, любові та втрати,



показуючи, як особисті драми героїв переплітаються з глобальними конфліктами світу.

Twilight of the Gods (2024, Animagrad Animation Studio) — кінематографічна 3D-анімація з масштабними бойовими сценами та атмосферним освітленням, що підкреслює велич і драматизм міфологічного світу. Це переосмислення скандинавської міфології, у якому боги й герої постають не як бездоганні істоти, а як складні персонажі з людськими слабкостями — гординою, жадобою, страхом і сумнівами. Мультсеріал досліджує теми влади, морального вибору й відповідальності, перетворюючи знайомі міфи на глибоку історію про природу людяності.

The War of the Rohirrim (2024, Warner Bros. Animation) — кінематографічний 3D мультфільм, на основі роману Дж. Р.Р. Толкіна «Володар перстнів» з епічними бойовими сценами, стилізованими персонажами та середовищем. Стрічка розповідає про легендарного короля Гельма Молотобійця, чия війна заклала майбутнє королівство Роган. Сюжет досліджує теми героїзму, честі, лідерства та моральної ціни війни, поєднуючи епічний масштаб із глибоким особистісним конфліктом. Режисер Кенджі Каміяма у коментарі для *The Hollywood Reporter* зазначив, що саме **анімаційний формат дозволив передати величні битви й міфічних істот без технічних обмежень**, зберігаючи водночас дух епосу Толкіна. Для студії Warner Bros. Animation цей підхід став стратегічним рішенням — продемонструвати, що анімація може бути не менш грандіозною та емоційно насиченою, ніж живе кіно.

The Last Adventure (2025, Sony Pictures Animation) — класична 3D-анімація з фокусом на деталях руху, міміці та емоційній виразності персонажів. Сюжет розповідає про старого собаку, який вирушає у свою останню подорож, аби попрощатися зі світом і прийняти власну смертність. Мультфільм порушує глибокі теми старіння, смерті, сенсу життя, що не є типовими для дитячої анімації.

Усі ці приклади показують, що «доросла анімація» давно вийшла за межі розваги – це справжня світоглядна зміна у сучасному медіапросторі. Анімація стала інструментом для дослідження складних тем, близьких дорослій аудиторії: моральних дилем, психологічних травм, соціальної нерівності, ідентичності, політики тощо. Цей феномен давно перестав бути суто західним чи японським – по всьому світу створюють дорослі анімаційні формати, що поєднують локальні культурні коди з глобальними тенденціями. Вони доводять, що анімація є повноцінним мистецтвом, здатним передавати глибину персонажів, складність конфліктів і філософські сенси так, як це часто недосяжно для живого кіно.

Таким чином, доросла анімація формує нову культурну екосистему, вона об'єднує покоління, що виросло на мультфільмах, і перетворює цей формат на серйозний, емоційно насичений спосіб осмислення світу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Anime is no longer niche and marketers should be paying attention in 2024 / edwin.wong, melnizekAndrew // Vox Media Inc ///
- URL: <https://www.voxmedia.com/2024/1/22/24043127/anime-is-no-longer-niche-and-marketers-should-be-paying-attention-in-2024>
2. New Crunchyroll-Commissioned Study Reveals Anime's Impact On Gen Z / L'Wren Alexa // Animation World Network ///
- URL: <https://www.awn.com/news/new-crunchyroll-commissioned-study-reveals-animes-impact-gen-z>
3. Adult Animation data reveals demand growth far outpacing supply / Parrot Analytics // URL: <https://www.parrotanalytics.com/insights/adult-animation-data-reveals-demand-growth-far-outpacing-supply>

УДК 069:008:687(477)

Руслана ТКАЧЕНКО

*кандидат мистецтвознавства,
доцент кафедри культурології та філософії культури
Національний університет «Одеська політехніка»,
ORCID: 0000-0002-9107-9804*

МУЗЕЙ ЯК МЕДІАТОР ГЛОБАЛЬНИХ КУЛЬТУРНИХ ПРОЦЕСІВ

Сучасний музей давно вийшов за межі традиційного розуміння як сховища артефактів і храму мистецтва. У добу глобалізації та стрімкого розвитку інформаційних технологій музейний інститут перетворюється на динамічного актора культурного простору, здатного не лише зберігати й транслювати спадщину минулого, але й активно формувати суспільні смисли, долучатися до міжнародних дискусій та впливати на перебіг культурних процесів у глобальному масштабі.

Питання про місце музею в системі глобальних культурних комунікацій набуває особливої актуальності в умовах, коли традиційні кордони між локальним і глобальним розмиваються, а культурна ідентичність стає предметом гострих суспільних дискусій. Музей як інституція, що акумулює матеріальну й нематеріальну спадщину людства, опиняється в центрі цих процесів, виконуючи функцію своєрідного медіатора між різними культурами, епохами та суспільними групами.



Ще у XX столітті концепція музею зазнала радикальної трансформації: він перестав бути «скринею з коштовностями» і перетворився на активний інструмент соціальної комунікації. Якщо традиційна парадигма розглядала музей як статичний інститут збереження артефактів, то сучасна візія (згідно з оновленим визначенням ICOM), позиціонує його як активного суб'єкта соціальних змін.

Концепція музею-медіатора ґрунтується на розумінні медіації не лише як технічного посередництва між об'єктом і глядачем, але як складного культурного процесу, в якому музей виступає активним суб'єктом, що конструює смисли й формує культурний дискурс. Французький соціолог П'єр Бурдьє вказував на музей як на простір «культурного капіталу», де відтворюються соціальні ієрархії та культурні норми. Однак сучасна музеологія суттєво розширює цю концепцію, наголошуючи на трансформаційному потенціалі музейної інституції.

Ідея «нової музеології», сформульована ще наприкінці 1980-х років у роботах Пітера Верґоу та Мартіна Шерера, передбачає переорієнтацію музею від об'єктоцентричної до людиноцентричної моделі. У цій парадигмі музей стає простором активного діалогу між спадщиною та сучасністю, між різними культурними традиціями та соціальними групами. Медіаторська функція музею реалізується через три ключові виміри: когнітивний (передача знань і цінностей), емоційний (формування культурних переживань) та соціальний (побудова спільнот і ідентичностей).

Важливим теоретичним підґрунтям для розуміння музею-медіатора є концепція «третього місця» Рея Ольденбурга, адаптована до музейного контексту низкою дослідників. Музей у цьому сенсі постає як нейтральний простір, вільний від комерційних і державних інтересів, де різні культурні групи можуть вступати в рівноправний діалог. Особливої ваги ця концепція набуває в контексті глобалізації, коли потреба в таких просторах міжкультурної комунікації стає дедалі більш нагальною.

Глобалізація справила неоднозначний вплив на музейну інституцію. З одного боку, вона відкрила нові можливості для міжнародного культурного обміну, гастрольних виставок, міжмузейного співробітництва та залучення глобальної аудиторії. З іншого — загострила проблеми культурного домінування, комерціалізації музейної діяльності та нівелювання локальної специфіки.

Яскравим прикладом глобалізації музейного простору є феномен «музейних брендів» — провідних інституцій, що тиражують власну модель по всьому світу. Відкриття відділень Лувра в Абу-Дабі, Гуггенхайма в Більбао та Венеції, створення мережі музеїв — усі ці приклади свідчать про формування глобальних культурних корпорацій, що функціонують за логікою транснаціонального капіталу. Дослідник Брюс Альтшулер влучно



охарактеризував цей процес як «макдональдизацію» культурного простору, підкреслюючи загрозу уніфікації та втрати культурної різноманітності.

Водночас глобалізація стимулює зростання інтересу до локальної ідентичності та культурної специфіки. Музеї дедалі частіше позиціонують себе як хранителі унікальної місцевої спадщини, протистоячи уніфікаційним тенденціям глобального культурного ринку. У цьому контексті медіаторська роль музею полягає в забезпеченні балансу між глобальним та локальним, між універсальними культурними цінностями та специфікою окремих традицій.

Суттєвою складовою трансформації музейного інституту в умовах глобалізації є зміна характеру аудиторії. Сучасний музей орієнтується на принципово нового відвідувача — мобільного, підключеного до мережі, здатного порівнювати музейні досвіди з різних куточків світу. Це ставить перед музеями нові вимоги щодо якості та привабливості як фізичного, так і цифрового культурного контенту.

Одним із найбільш гострих викликів, що постали перед глобальним музейним співтовариством в останні десятиліття, є питання деколонізації музейних колекцій. Більшість великих європейських музеїв — Британський музей, Лувр, музеї Берліна — зберігають значні колекції предметів, вивезених із колоніальних територій в епоху імперіалізму. Дискусія про реституцію культурних цінностей набула глобального масштабу, перетворившись на один із ключових вимірів сучасного міжкультурного діалогу.

Доповідь Бенедикта Савуа та Фелвіна Сарра, підготовлена на замовлення французького уряду у 2018 році, стала важливим поштовхом для переосмислення ролі великих музеїв як хранителів колоніальної спадщини. Автори закликали до масштабного перегляду умов зберігання африканських артефактів у французьких музеях і запропонували конкретні механізми їх повернення країнам походження. Ця доповідь ініціювала хвилю дискусій у музейному середовищі, спонукаючи інституції до критичного переосмислення власних колекційних практик.

Деколонізація музеїв є не лише практичним завданням, пов'язаним із фізичним переміщенням артефактів, але й глибоким концептуальним процесом перегляду наративів, якими музеї описують та інтерпретують культурну спадщину. Медіаторська роль музею в цьому контексті полягає в здатності слугувати простором для складних, нерідко болісних розмов про колоніальне минуле та його вплив на сучасні культурні ієрархії. Музеї, що успішно беруться за цю роль, демонструють можливість трансформації зі сховищ колоніальних трофеїв у справжні центри міжкультурного примирення та взаєморозуміння.

Цифрова революція відкрила якісно нові можливості для реалізації медіаторської функції музею. Розвиток інтернету, соціальних мереж, технологій доповненої та віртуальної реальності суттєво змінив характер

взаємодії між музеями та їхніми аудиторіями, долаючи географічні, соціальні та фізичні бар'єри доступу до культурної спадщини.

Особливо виразно потенціал цифрового музею виявився під час пандемії COVID-19, коли більшість фізичних культурних інституцій були змушені закрити двері для відвідувачів. Музеї всього світу відреагували на цей виклик масштабним розширенням цифрової присутності: віртуальні тури, онлайн-виставки, цифрові публікації колекцій, прямі трансляції лекцій та подій. За даними ЮНЕСКО, понад 90% музеїв світу у 2020 році розширили свою цифрову діяльність, залучивши мільйони нових відвідувачів.

Водночас цифровізація музейної діяльності порушує ряд принципових питань, що стосуються якості та автентичності культурного досвіду. Дослідники наголошують на незамінності фізичної зустрічі людини з оригінальним артефактом, унікальній ауратичності оригіналу (за Вальтером Беньяміном), яка не піддається цифровому відтворенню. Однак більш перспективним видається не протиставлення цифрового та аналогового музейних досвідів, а їх органічне поєднання у рамках концепції «гібридного музею» — інституції, що майстерно використовує цифрові інструменти для збагачення, а не заміщення живого контакту з культурною спадщиною.

Соціальні мережі відіграють дедалі важливішу роль у музейній комунікації, перетворюючи музеї на учасників глобальних культурних дискусій у реальному часі. Акаунти провідних музеїв у Instagram, Twitter (X), TikTok нараховують мільйони підписників, формуючи активні спільноти навколо культурної спадщини. Це створює принципово нові можливості для реалізації медіаторської функції: музей стає модератором глобальних культурних розмов, здатним залучати до них аудиторії, яких традиційні музейні формати ніколи не охоплювали.

Міграційні процеси та зростання культурного різноманіття у великих містах світу ставлять перед музеями завдання розширення власних наративів та включення до них голосів і перспектив нових суспільних груп. Музеї, що успішно справляються із цим завданням, стають справжніми центрами мультикультурного діалогу, де різні культурні ідентичності зустрічаються та взаємодіють у поважливому просторі. Показовим прикладом є діяльність Музею Лондона, який систематично документує та представляє досвід мігрантських спільнот як невід'ємну частину міської культурної спадщини.

Перспективним напрямом подальших досліджень видається вивчення конкретних моделей медіаторської практики провідних музеїв світу, аналіз ефективності цифрових інструментів у розширенні культурного діалогу, а також дослідження досвіду музеїв країн, що перебувають у стані культурної та ідентичнісної трансформації — зокрема, України у контексті сучасних геополітичних викликів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Беньямін В. Мистецький твір у добу своєї технічної відтворюваності / Пер. з нім. Ю. Рибачука / Беньямін В. Вибране. Львів: Літопис, 2002. С. 53–90.
2. Іванисько С. Становище музеїв України в період збройного конфлікту. *Vita Antiqua*. 2023. № 14. С. 94–108.
3. Altshuler B. (ed.) *Collecting the New: Museums and Contemporary Art*. Princeton: Princeton University Press, 2005. 195 p.
4. Altshuler B. *Salon to Biennial: Exhibitions that Made Art History*. Vol. 1: 1863–1959. London: Phaidon Press, 2008. 464 p.
5. Bourdieu P. *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste* / Transl. by R. Nice. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1984. 640 p.
6. Hicks D. *The Brutish Museums: The Benin Bronzes, Colonial Violence and Cultural Restitution*. — London: Pluto Press, 2020. 352 p.
7. Hooper-Greenhill E. *Museums and the Interpretation of Visual Culture*. London; New York: Routledge, 2000. 224 p.
8. Hooper-Greenhill E. *Museums and the Shaping of Knowledge*. London; New York: Routledge, 1992. 232 p.
9. ICOM. *Museum Definition* // International Council of Museums. URL: <https://icom.museum/en/resources/standards-guidelines/museum-definition/> (дата звернення: 01.04.2026).
10. ICOM. *Strategic Plan 2022–2028* / International Council of Museums. — Paris: ICOM, 2022. URL: https://icom.museum/wp-content/uploads/2022/08/EN_OGA2022_StrategicPlan_Final_.pdf (дата звернення: 01.03.2024).
11. Macdonald S. (ed.) *A Companion to Museum Studies*. Malden, MA: Blackwell, 2006. 570 p.
12. Sarr F., Savoy B. *The Restitution of African Cultural Heritage: Toward a New Relational Ethics*. — Paris: Ministère de la Culture, 2018. 252 p. URL: http://restitutionreport2018.com/sarr_savoy_en.pdf.
13. Vergo P. (ed.) *The New Museology*. — London: Reaktion Books, 1989. 230 p.

УДК 316.42:008:745/749

Вікторія ТУРЧАК

4 курс, 3 група ФТБ ДТЕУ

Науковий керівник: **Михайло АСТАНІН**

доктор філософії

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ГЛОБАЛЬНІ ПРОЦЕСИ І ЇХ ВІДБИТТЯ В КУЛЬТУРІ І ДИЗАЙНІ

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується активними процесами глобалізації, які впливають на всі сфери життя, зокрема культуру, дизайн і мистецтво. Умови відкритого світу, стрімкий розвиток цифрових технологій та розширення міжнародних зв'язків сприяють формуванню нового культурного середовища, в якому поєднуються локальні традиції та глобальні тенденції. У цьому контексті особливо актуальним є питання збереження національної ідентичності та одночасної інтеграції у світовий культурний простір.

Культура в глобальному світі перестає бути замкнутою системою. Вона активно взаємодіє з іншими культурами, запозичує окремі елементи та трансформується під впливом зовнішніх чинників. Це створює умови для розвитку міжкультурного діалогу та взаєморозуміння. Водночас існує ризик уніфікації, коли культурні особливості можуть втрачатися під впливом масових тенденцій. Саме тому важливо підтримувати баланс між глобальними процесами та збереженням національної самобутності.

Дизайн у сучасному світі відіграє роль не лише естетичного оформлення, а й ефективного інструменту комунікації. Через дизайн передаються ідеї, цінності та соціальні меседжі. Він формує візуальне середовище людини та впливає на її сприйняття реальності. У глобальному контексті дизайн стає універсальною мовою, зрозумілою представникам різних культур. Це особливо важливо в умовах розвитку міжнародного бізнесу, освіти та інформаційного простору.

Окрему роль відіграє інтеграція національних мотивів у сучасний дизайн. В Україні спостерігається активне використання традиційної символіки, орнаментів та кольорових рішень у брендингу, графічному дизайні та індустрії моди. Це дозволяє не лише зберігати культурну спадщину, а й формувати впізнаваний національний стиль у глобальному середовищі. Мистецтво в умовах глобалізації також зазнає суттєвих змін. Сучасні митці активно використовують цифрові технології, створюють мультимедійні проекти та взаємодіють із аудиторією через онлайн-платформи. Це сприяє розширенню меж мистецтва та робить його більш доступним. Крім того, змінюється роль глядача — він стає активним учасником культурного процесу, що впливає на форму і зміст мистецьких творів.

Важливим аспектом є розвиток креативних індустрій, які поєднують культуру, мистецтво і економіку. У сучасному світі вони виступають одним із факторів економічного зростання та формування позитивного іміджу держави. Дизайн, мода, реклама, кіно та інші сфери створюють нові можливості для



самореалізації та розвитку підприємництва. Це відповідає завданням сучасного суспільства щодо інтеграції науки, освіти та бізнесу.

Особливу роль у розвитку культури відіграє освіта. Вона формує світогляд, естетичний смак та здатність до критичного мислення. У сфері дизайну це означає підготовку фахівців, які здатні поєднувати творчість із сучасними технологіями та враховувати глобальні тенденції. Освіта також сприяє формуванню відповідального ставлення до культурної спадщини та розвитку інноваційних підходів.

Не менш важливим є вплив цифрового середовища. Соціальні мережі та онлайн-платформи стали основними каналами поширення культурного контенту. Це змінює підходи до створення мистецтва та дизайну, адже автори орієнтуються на широку аудиторію та швидку реакцію користувачів. Водночас виникає проблема поверхневого сприйняття культурних продуктів, що потребує розвитку критичного мислення у суспільстві.

У контексті сучасних викликів, що стоять перед Україною, культура, дизайн і мистецтво можуть відігравати важливу роль у формуванні національної ідентичності та популяризації країни у світі. Вони стають інструментами комунікації, які дозволяють презентувати українську культуру на міжнародному рівні та сприяти її розвитку.

Таким чином, культура, дизайн і мистецтво в глобальному світі є динамічними та взаємопов'язаними явищами. Вони формують нові підходи до творчості, сприяють розвитку суспільства та забезпечують взаємодію між різними сферами діяльності. Водночас важливо зберігати баланс між глобальними тенденціями та національною самобутністю, що є ключовим фактором сталого розвитку культури України.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бистрицький Є. Культура та ідентичність у глобалізованому світі. Київ: Дух і Літера, 2020.
2. Ковальчук О. Основи сучасного дизайну. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2022.
3. Український культурний фонд. Аналітичні матеріали з розвитку креативних індустрій. Київ, 2023.
4. Міністерство культури та інформаційної політики України. Стратегія розвитку культури до 2030 року.
5. Федоренко В. Культура в умовах глобалізації. Київ: Наукова думка, 2021.
6. Державна служба статистики України. Креативні індустрії в Україні: аналітичний огляд.

УДК 7.012:364.4

Юрій ФІЛІМОНОВ
студент ФГТ, кафедра дизайну
Черкаський державний технологічний університет
Олександр ЛУГОВСЬКИЙ
кандидат мистецтвознавства, доцент,
доцент кафедри дизайну
Черкаський державний технологічний університет

ОСОБЛИВОСТІ ЕРГОДИЗАЙНУ ІНКЛЮЗИВНОГО ПРОСТОРУ (НА ПРИКЛАДІ ПРОЄКТУ «AQUALUME»)

У сучасних реаліях України інклюзивний дизайн перестав бути нішевим напрямом і перетворився на базовий стандарт проектування предметно-просторового середовища. Зростання кількості людей, які проходять реабілітацію після бойових поранень, зокрема з травмами верхніх кінцівок, а також демографічне старіння населення та поширення неврологічних захворювань потребують перегляду підходів до організації побуту [2]. Відповідно до чинних нормативних документів, доступність, безпека та зручність використання середовища є обов'язковими критеріями якісного дизайну [1]. У цьому контексті ключовою метою ергодизайну стає повернення людині побутової автономії, незалежності та відчуття контролю над повсякденними діями.

Порушення моторики верхніх кінцівок, зокрема тремор, судоми, зниження м'язової сили або адаптація до протезів, суттєво ускладнюють взаємодію з типовими побутовими предметами. Особливо небезпечними стають дії, що пов'язані з утриманням ваги та високими температурами. Класичні чайники вимагають підймання значної маси води й точного контролю рухів, що створює ризик проливання окропу та отримання опіків. Окрім фізичної загрози, втрата здатності до самообслуговування має глибокий психологічний вплив, оскільки сприймається людиною як втрата гідності та самостійності, що суперечить принципам людиноорієнтованого дизайну [3].

Для формування безпечного предметно-просторового середовища автором використано базові принципи інклюзивного ергодизайну, узгоджені з положеннями універсального дизайну [1; 3]:

- оптимізація фізичних зусиль — мінімізація навантаження на опорно-руховий апарат користувача під час взаємодії з об'єктом;
- толерантність до помилок — конструкція має компенсувати неточні або мимовільні рухи, унеможливлюючи травмування;



– гнучкість використання — забезпечення зручності незалежно від домінуючої руки та сили хвату користувача.

Проект «AQUALUME» (рис.1) є прикладом практичної реалізації зазначених принципів. Ключовою інновацією є статична база, що дозволяє повністю відмовитися від підймання чайника. Уся вага води делегована на стійку основу, а наливання здійснюється шляхом легкого нахилу корпусу за допомогою поворотного механізму. Такий підхід змінює патерн взаємодії користувача з приладом і значно підвищує рівень безпеки [3].

ДИЗАЙН-ПРОЄКТ ЧАЙНИКА «AQUALUME» ДЛЯ ЛЮДЕЙ З ОБМЕЖЕНИМИ МОЖЛИВОСТЯМИ



Рис. 1. Проєкт «AQUALUME».

Філімонов Ю.В. ЧДТУ, 2025

Керівник: к. мист. ЧУГАЙ Н.М.

Технічний консультант: викладач МАРОВА М.О.

Ергономіка вузлів передбачає асиметричну ручку з антиковзким покриттям, яка дозволяє спирати кисть навіть за слабого хвату. Замість традиційних механічних засувов використано магнітний фіксатор кришки, що спрощує керування однією рукою. Конструкція чайника є модульною: знімна скляна колба полегшує миття та наповнення водою без необхідності переміщувати весь прилад разом з електричними компонентами, що узгоджується з вимогами щодо зручності та безпеки користування [1; 2].

Важливим компонентом проєкту є застосування кольорового кодування. Контрастні контури червоного або помаранчевого кольору позначають зону носика та виходу пари, формуючи інтуїтивно зрозумілу «мову безпеки». Такий підхід відповідає принципам інформаційної доступності й зменшує ризики для користувачів із порушеннями координації або зору [3].



Проект «AQUALUME» демонструє, що інклюзивність побутових предметів досягається насамперед через зміну сценаріїв та патернів взаємодії, а не лише через формальну зміну форми. Дестигматизована естетика виробу, що відповідає сучасному уявленню про побутовий гаджет, забезпечує психологічний комфорт користувача та сприяє його соціальній інтеграції. Таким чином, інклюзивний ергодизайн виступає не лише інженерним або художнім завданням, а важливим соціальним інструментом, спрямованим на підтримку людської гідності.

ЛІТЕРАТУРА

1. ДСТУ ISO 21542:2021. Будинки і споруди. Доступність і зручність використання побудованого життєвого середовища.
2. ДБН В.2.2-40:2018. Інклюзивність будівель і споруд.
3. Норман Д. Дизайн звичних речей / Дональд Норман. Харків : КСД, 2019. 368 с.

УДК 7.044:398.3(477):316.722-044.372

Уляна ХАРЧЕНКО

студентка другого курсу

науковий керівник:

Наталія СЕМИЧОВА

викладач мистецьких дисциплін

Дніпровський фаховий педагогічний коледж комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради»

ВІДОБРАЖЕННЯ УКРАЇНСЬКИХ НАРОДНИХ ЗВИЧАЇВ В ОБРАЗОТВОРЧОМУ МИСТЕЦТВІ ЯК ЧИННИК ЗБЕРЕЖЕННЯ КУЛЬТУРНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ В ГЛОБАЛІЗОВАНОМУ СВІТІ

У сучасному глобалізованому світі проблема збереження національної культурної ідентичності набуває особливої актуальності. Інтенсивні процеси культурної уніфікації, цифровізації та міграції сприяють розмиванню традиційних культурних кодів. У цьому контексті важливу роль відіграє мистецтво, зокрема живопис та народні звичаї, як форма візуального збереження та трансляції національних традицій.

Українська культура здавна вирізняється глибоким зв'язком із традиціями, звичаями та обрядами, які формували світогляд народу і передавалися з покоління в покоління. Народні звичаї є не лише частиною повсякденного життя, а й важливим джерелом натхнення для митців [2, с. 34].



Українські обряди – це складна система символів, ритуалів і вірувань, що формувались протягом століть і відображали ціннісно-світоглядну систему етносу. Саме через мистецтво вони отримують нове звучання, зберігаються і переосмислюються в різні історичні періоди.

Образотворче мистецтво відіграє особливу роль у відображенні народних звичаїв. Воно дає змогу передати не лише зовнішній вигляд обрядів чи традицій, а й їхній внутрішній зміст, емоційну атмосферу та символіку [1, с. 58]. Картини, ілюстрації, декоративні композиції стають своєрідним «візуальним літописом» життя народу.

Однією з найпоширеніших тем в українському образотворчому мистецтві є календарно-обрядові звичаї. До них належать зимові свята, зокрема Різдво та Маланка, весняні обряди, пов'язані з пробудженням природи, а також літні та осінні традиції. У мистецтві ці звичаї відображаються через сцени колядування, щедрування, святкових гулянь, прикрашання оселі та спільного святкування в родинному колі [3, с. 112]. Особливу популярність має тема свята Івана Купала, яке поєднує язичницькі та християнські традиції та вирізняється виразною візуальною символікою – вогнем, водою та вінками. Живопис дозволяє фіксувати обряд не лише як подію, а як комплекс емоційних, символічних і соціальних знань. Такі сюжети допомагають передати атмосферу єдності, радості та духовного піднесення. Варто підкреслити, що навіть у періоди ідеологічного контролю, зокрема за радянської доби, художники змогли зберегти національні мотиви, втілюючи їх у деталях – одяг, орнаменти та обрядові сцени.

Важливе місце займають і родинно-побутові звичаї, зокрема весільні обряди, хрестини, святкування важливих життєвих подій. Художники часто звертаються до образу українського весілля, адже воно поєднує в собі багатство символів, кольорів і традицій. Через деталі — вбрання, рушники, обрядові предмети — передається глибокий зміст і значення цих подій у житті людини [2, с. 76].

Український живопис відзначається виразною символічністю (колір, композиція, деталі, пейзажі). Його образи виконують не тільки естетичну, а й смислову функцію. У релігійному живописі (іконописі) символіка ще більш закодована. Кожен елемент має чітке духовне значення та виконує не лише декоративну, а й світоглядну функцію. Через колір, форму та розташування образів формуються цілісна система релігійних уявлень, що впливає на сприйняття світу та моральні орієнтири людини. Ікона в цьому контексті виступає не просто витвором мистецтва, а своєрідним носієм сакральних смислів і духовного досвіду.

Окрему увагу слід звернути на символіку, яка супроводжує народні звичаї і активно використовується в мистецтві. Такі елементи, як писанки, вишиванки, рушники, мають не лише декоративне, а й символічне значення. Вони

відображають уявлення про життя, добро, захист, продовження роду [3, с. 145]. У творах мистецтва ці символи допомагають розкрити національний характер і підкреслити духовну глибину традицій.

Не менш важливим є декоративно-ужиткове мистецтво, яке безпосередньо пов'язане з народними звичаями. Розпис, різьблення, ткацтво, кераміка — усе це несе в собі елементи традиційної культури. Візерунки, кольори та форми часто мають обрядове значення і відображають певні звичаї або вірування [1, с. 91]. Таким чином, навіть звичайні предмети побуту стають носіями культурної пам'яті.

У сучасному мистецтві також простежується інтерес до народних звичаїв. Художники переосмислюють традиційні мотиви, поєднуючи їх із новими формами та ідеями. Це дає змогу не лише зберігати культурну спадщину, а й робити її актуальною для сучасного суспільства [2, с. 128].

Важливо зазначити, що звернення до народних звичаїв у мистецтві сприяє формуванню національної ідентичності. Через образи, символи та сюжети людина краще усвідомлює своє коріння, культурну приналежність і значення традицій у власному житті [3, с. 167].

Отже, українські народні звичаї займають важливе місце в образотворчому мистецтві. Вони є джерелом натхнення, засобом збереження культурної спадщини та способом передавання духовних цінностей. Мистецтво допомагає не лише відтворити традиції, а й осмислити їх значення в сучасному світі. В умовах глобалізації візуалізація обрядовості сприяє збереженню культурної самобутності українського народу. Саме тому звернення до народних звичаїв залишається актуальним і важливим напрямом розвитку українського мистецтва.

ЛІТЕРАТУРА

1. Антонович Д. Українське мистецтво. Київ: Либідь, 2004.
2. Жулинський М. *Українська культура: історія і сучасність*. Київ: Освіта, 2010.
3. Попович М. *Нарис історії культури України*. Київ: АртЕк, 1999.
4. Матеріали з історії українського мистецтва та народознавства.

УДК 7.01:378.147

Наталія ЧУГАЙ

кандидат мистецтвознавства, доцент кафедри дизайну
Черкаський державний технологічний університет

Інна ЯКОВЕЦЬ

доктор мистецтвознавства, професор, завідувач кафедри дизайну,
Черкаський державний технологічний університет



ІСТОРИЧНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ВІЗУАЛЬНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ПІДГРУНТЯ СУЧАСНОЇ ДИЗАЙН-ОСВІТИ

Візуальна культура є одним із ключових чинників розвитку людства. Вона формувалася від первісних наскельних малюнків і символів до складних цифрових медіа, що визначають сучасний інформаційний простір. Її історичні трансформації не лише відображають художні стилі та естетичні пошуки різних епох, але й закладають основу для освітніх практик, які формують сучасну дизайн-освіту.

Перші витoki візуальної культури сягають часів первісного суспільства, коли наскельні зображення виконували функцію комунікації та сакрального символізму. Орнаментальні мотиви у побутових предметах стали зародком естетичного мислення, а ритуальні образи формували колективну пам'ять. Ці практики заклали підґрунтя для сучасного розуміння дизайну як засобу передачі інформації та емоцій, що особливо важливо для анімації, яка поєднує образність і рух.

Античність і середньовіччя внесли у візуальну культуру гармонію пропорцій, канон краси та символізм. Архітектурні ордери Греції та Риму, іконографія та орнаментальні системи середньовіччя стали основою для формування композиційних принципів, які й сьогодні використовуються у дизайні та анімації. Ремісничі цехи виконували роль перших освітніх інституцій, передаючи знання й навички наступним поколінням.

Ренесанс відкрив перспективу як новий спосіб бачення простору, а друкарство сприяло поширенню візуальних образів. Бароко додало динаміки та емоційності, що стало важливим для розвитку мистецтва рухомих картин і театральних постановок. Саме в цей період закладається академічна система мистецької освіти, яка поєднує технічну майстерність і творчу свободу, що є фундаментальним для сучасної дизайн-освіти та анімаційних практик.

Новий час та індустріальна революція принесли розвиток графічних технік, картографії та реклами. Масове виробництво створило потребу у візуальній комунікації, а художньо-промислові школи стали першими інституціями, що поєднували мистецтво й техніку. Цей період заклав основу для практичності та функціональності у дизайні, а також для появи перших форм анімації, які використовувалися в рекламі та кінематографі.

Модернізм і авангард у XX столітті принесли експерименти з формою, кольором і матеріалом. Баухауз став ключовою моделлю сучасної дизайн-освіти, інтегруючи теорію та практику. Авангардні течії відкрили шлях до нових форм візуальної експресії, що безпосередньо вплинуло на розвиток анімації як мистецтва рухомого образу. Саме в цей час анімація почала розглядатися не лише як розвага, але й як художній засіб.



Постмодерн і цифрова епоха принесли плюралізм стилів, деконструкцію та іронію як спосіб вираження. Цифрова революція створила нові можливості для комп'ютерної графіки, мультимедіа та інтернету. Анімація стала одним із провідних напрямів візуальної культури, охоплюючи кіно, рекламу, відеоігри та освітні практики. Сучасна дизайн-освіта включає спеціальності, пов'язані з анімацією, UX/UI та медіа-артом, що свідчить про інтеграцію історичних знань із новітніми технологіями.

Графічний дизайн еволюціонував від художньої ілюстрації та плакатного мистецтва до системної діяльності, орієнтованої на створення цілісних візуально-комунікативних середовищ. Художні стилі визначили характерні естетичні принципи дизайну: гармонію композиції, функціональність, символічність і виразність форми. Установлено, що інноваційні технології трансформували й продовжують видозмінювати формотворчі прийоми графічного проєктування. Використання цифрових інструментів, мультимедіа, віртуальної та доповненої реальності, інтерактивних інтерфейсів і штучного інтелекту призвело до формування нового типу дизайнерського мислення, адже графічний дизайн набув динамічності, інтерактивності та міждисциплінарності, перетворившись із площинної візуальної практики на багатовимірну комунікаційну систему [2].

Сучасна дизайн-освіта є синтезом історичних практик і цифрових інновацій. Вона інтегрує культурну спадщину з новими технологіями, формуючи професійну ідентичність дизайнерів та аніматорів. Освітні програми спрямовані на розвиток критичного мислення, креативності та культурної відповідальності. Анімація в цьому контексті виступає як універсальний засіб комунікації, що поєднує традиційні художні навички з цифровими інструментами.

Освоївши головні напрямки становлення візуальної грамотності, студент-дизайнер збагачує свій творчий арсенал вміннями, що пов'язані із сприйняттям знань у процесі медіаосвітнього навчання; свідомим обиранням візуальної інформації; готовністю до протистояння негативному впливу візуалізації; розумінням своїх візуальних потреб і відповідальністю за обрання візуальних контентів для перегляду. Для сучасних умов, сформованих воєнними діями, студент-дизайнер свою спроможність контролювати візуальне сприйняття використовує як потужний інструмент у переосмисленні візуальних образів у своїй професійній діяльності, що сприяє формуванню креативних ідей, реалізації власних образно-сміслових конструктів [1].

У висновку слід зазначити, що історичні трансформації візуальної культури створили фундамент для сучасної дизайн-освіти та розвитку анімації. Від наскельних малюнків до цифрових медіа кожен етап додавав нові інструменти й концепції, які сьогодні використовують у навчанні дизайнерів і аніматорів. Усвідомлення історичного контексту дозволяє майбутнім фахівцям

не лише володіти технічними навичками, а й формувати критичне мислення та культурну відповідальність, що є необхідним у світі швидких культурних і технологічних змін.

ЛІТЕРАТУРА

1. Луговський О. Роль дизайн-освіти у формуванні сучасної візуальної культури. Візуальне мистецтво, соціальна культура, комунікація: традиції та сучасність : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (28 березня 2024 р., м. Черкаси). Черкаси : ЧДБК, 2024. С. 75–76. 137 с. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/4826/1/Роль%20дизайн-освіти%20у%20формуванні%20сучасної%20візуальної%20культури.%2028.03.2024.pdf>

2. Піддубна О. М., Погосьян Д. Р., Поліщук О. П., Марченко А. А. Тенденції розвитку графічного дизайну та їх детермінація. *Теорія та практика дизайну*. 2025. Т. 1, № 38. С. 262–271. ISSN 2415-8151. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8151.2025.38.1.30>

УДК 7.012:687.016

Наталія ЧУПРИНА

доктор мистецтвознавства, професор

Софія ЧАЙКОВСЬКА

здобувач освіти,

Київський національний університет технологій та дизайну

ФЕМІНІЗМ У МОДІ: ДИЗАЙН ЯК ФОРМА КУЛЬТУРНОГО ВИРАЖЕННЯ ТА ГЕНДЕРНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ

У роботі аналізується еволюція дизайнерських стратегій – від проявів феміністичного протесту в моді ХХ століття до появи концепції гендерно-нейтрального одягу, що сприяє подоланню стереотипів і відкриває нові форми самовираження. Розглядаються приклади відомих брендів та дизайнерів, чії творчі підходи підтверджують ідеали рівності, інклюзивності та свободи особистого вибору. Їхня робота демонструє, як мода стає платформою для соціального діалогу, сприяючи формуванню нових норм і цінностей у сучасному суспільстві. Особлива увага приділяється впливу феміністичних ідей на сучасні дизайнерські практики, які дедалі більше виходять за межі традиційних уявлень про «жіночість» і «маскулінність».

***Ключові слова:** фемінізм, мода, костюм, дизайн, культурна ідентичність, гендер, самовираження, інклюзивність*

Визначення поняття «фемінізм»: основні ідеї. Фемінізм можна визначити як сукупність теорій, політичних рухів та соціальних практик, що виступають за політичну, економічну та соціальну рівність між статями, а також за трансформацію структур, які підтримують і відтворюють дискримінацію за гендерною ознакою [1], [6].

Його також можна розглядати як форму опору патріархальній ідеології, що відкидає два її основоположні стовпи – «тюрму біології» та «фетиш вибору». За словами Клер Чемберс у «Оксфордському довіднику політичних ідеологій», фемінізм ґрунтується на трьох ключових передумовах: соціальній вкоріненості гендеру, існуванні патріархату та необхідності структурних змін [2], [3].

Таким чином, фемінізм виходить за межі руху за права жінок; він являє собою ширшу аналітичну та практичну основу для розуміння того, як гендерні відмінності та нерівності вбудовані в соціальні системи, і як ці системи можна трансформувати.

Мода як простір для формування та вираження жіночої ідентичності. Дослідження моди підкреслюють, що одяг функціонує не лише як утилітарний елемент, а й як форма соціального самовираження. Як стверджує британська науковиця Джоан Ентвістл у праці «The Fashioned Body», мода конструює тіло не як природну даність, а як культурний об'єкт, наділений символічним змістом. Відповідно, жіноча ідентичність формується через динамічну взаємодію між тілом, соціальними нормами та практиками одягання [4].

Історично мода часто віддзеркалювала системи контролю над жіночим тілом. Елізабет Вілсон у книзі «Adorned in Dreams» зазначає, що тісні корсети, обтислі силуети та обмежуючий одяг XIX століття виступали ознаками соціальної дисципліни, спрямованої на обмеження фізичної свободи та самостійності жінок. І навпаки, еволюція жіночої моди у XX столітті — зокрема завдяки творчості Коко Шанель – стала символом емансипації: спрощені крої та «чоловічі» силуети забезпечили більшу мобільність та самовизначення [7], [8].

У сучасному контексті мода стала платформою для рефлексії та переосмислення гендерної ідентичності. Як зазначає теоретик Сьюзан Кайзер у праці «Fashion and Cultural Studies» (2012), одяг дозволяє жінкам не лише демонструвати своє соціальне становище, а й активно трансформувати домінуючі уявлення про жіночність – від «пасивної» до «активної», від «об'єкта» до «суб'єкта» в рамках культурного обміну [5].

Таким чином, мода функціонує як динамічний простір, де жіноча ідентичність не є заздалегідь визначеною, а постійно переглядається, конструюється та виражається через безперервний діалог із культурою.

Концепція авторської колекції: візуалізація феміністичних проблем через тематичні блоки. Запропонована колекція побудована у вигляді послідовності тематичних блоків, кожен з яких відображає одну з актуальних проблем, з якими стикаються жінки в сучасному суспільстві. Такий підхід дозволяє не лише продемонструвати естетичні рішення, а й створити наративну структуру, в якій мода стає мовою соціального самовираження. Колекція задумана як спосіб переосмислити досвід жіночності, показуючи її не як однорідну категорію, а як багатозарову та динамічну.

Блок 1. «Слат-шеймінг» та контроль над жіночою сексуальністю. Цей блок зосереджується на проблемі соціального засудження жіночої тілесності та свободи самовираження. У культурі, де жінки часто стикаються з подвійними стандартами («будь привабливою, але не надто», «будь вільною, але не провокуй осуду»), одяг стає полем битви за право бути втіленою без об'єктивації.



Концептуально цей блок зосереджений на ідеї повернення контролю над власним образом та інтерпретацією власного тіла.

Рис. 1. Фор-ескізи моделей одягу блоку 1

Блок 2. Гендерна нерівність у професійній сфері. Цей блок присвячений проблемі нерівного доступу до ресурсів, кар'єрних можливостей та визнання компетентності жінок. Тут одяг розглядається як маркер влади та статусу: як сприймають жінку на робочому місці, як вона мусить балансувати між «жіночністю» та «професіоналізмом», щоб здобути визнання. Образи в цьому блоці мають на меті переосмислити офіційний та діловий одяг, підкреслюючи, що авторитет можна виразити, не жертвуючи індивідуальністю.

Блок 3. Позитивне ставлення до тіла та стандарти краси. Цей блок присвячений дослідженню соціального тиску, пов'язаного з необхідністю відповідати «ідеалу» тіла. Класичні стандарти краси історично формувалися як механізми підпорядкування та регулювання жіночого тіла. Цей блок підтримує ідею прийняття природного різноманіття, відмови від уніфікованих пропорцій

та визнання різноманітності форм. Мода тут постає як простір інклюзивності та видимості, де тіло не змушують підлаштовуватися під форму – форма підлаштовується під тіло.

Блок 4. Інтерналізована мізогінія та культура самознецінення. Останній блок присвячений процесам, що відбуваються на рівні внутрішніх переконань та психологічного самосприйняття. Інтерналізована мізогінія – це несвідоме прийняття жінками негативних стереотипів про «жіночність», що виявляється в самокритиці, конкуренції «одна проти одної» та самовідторгненні. Мета цього блоку – зобразити перехід від самоконтролю до самоприйняття, від сорому до самоповаги, від роздробленості до цілісності.

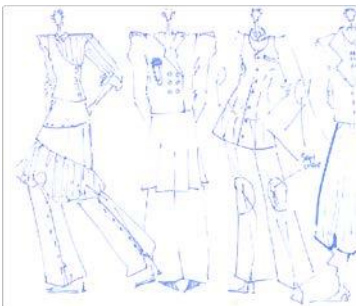


Рис. 2. Фор-ескізи
моделей одягу блоку 2



Рис. 3. Фор-ескізи
моделей одягу блоку 3



Рис. 4. Фор-ескізи
моделей одягу блоку 4

Ця колекція позиціонує моду як засіб феміністичної критики та самовираження. За допомогою чотирьох тематичних блоків вона візуалізує ключові проблеми, з якими стикаються сучасні жінки – сексуальну автономію, нерівність у професійній сфері, політику тіла та інтерналізовану мізогінію – висвітлюючи їх взаємозв'язок. Перетворюючи одяг на простір для самореалізації та соціальної рефлексії, проект кидає виклик нормативним уявленням про жіночність і пропонує більш інклюзивне та динамічне розуміння жіночої ідентичності.

ЛІТЕРАТУРА

1. BRITANNICA, Encyclopaedia. *Feminism* [онлайн]. У: *Encyclopaedia Britannica*. [Дата звернення: 10 листопада 2025]. Доступно: <https://www.britannica.com>
2. Butler, J. *Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity*. Лондон: Routledge, 1990.
3. Chambers, C. *Feminism*. У: Freedden, M.; Sargent, L. T.; Stears, M. (ред.). *The Oxford Handbook of Political Ideologies*. Оксфорд: Oxford University Press, 2013, с. 562–582.
4. Entwistle, J. *The Fashioned Body: Fashion, Dress and Modern Social Theory*. Кембридж: Polity Press, 2000.
5. KAISER, S. B. *Fashion and Cultural Studies*. Лондон: Bloomsbury Academic, 2012.

6. Merriam-Webster. *Feminism* [онлайн]. У: *Merriam-Webster.com Dictionary*. [Дата звернення: 10 листопада 2025]. Доступно: <https://www.merriam-webster.com>
 7. Steele, V. *Women of Fashion: Twentieth-Century Designers*. Нью-Йорк: Rizzoli, 1991.
 8. Wilson, E. *Adorned in Dreams: Fashion and Modernity*. Берклі: University of California Press, 1985.
-

УДК 687.016:659.131.3:[766.05:159.946.4

Наталія ЧУПРИНА

доктор мистецтвознавства, професор

Ірина ЧУБОТІНА

доктор філософії з дизайну

Анастасія ІВАНЧИХІНА

здобувач освіти

Софія КИЛИМНИК

здобувач освіти

Київський національний університет технологій та дизайну

ГРАФІЧНА ВИРАЗНІСТЬ ТА ЇЇ РОЛЬ У СТВОРЕННІ ФЕШН-ІЛЮСТРАЦІЇ

Досліджено основні властивості графічної виразності, які є актуальним у сучасній фешн-ілюстрації. Охарактеризовано творчі здобутки провідних графічних дизайнерів у сфері ілюстрації в індустрії моди. Сформульовано найбільш затребувані засоби графічної виразності ілюстрації, що використовуються ілюстраторами моди.

Ключові слова: графічний дизайн, засоби графічної виразності, фешн-ілюстрація, графічна стилізація, графічний скетчинг

Протягом століть фешн-ілюстрація постійно трансформувалася, підлаштовуючись під мистецькі та технічні інновації. У ХХ столітті майстри активно послуговувалися класичними матеріалами – аквареллю, гуашшю, тушшю та пастеллю, – які надавали роботам особливої виразності. Як зазначає у своєму дослідженні А. В. Селезнєва, саме традиційні техніки дарують зображенням легкість і динаміку, що є визначальними рисами модної ілюстрації. [1, с. 22].

Сучасні ілюстратори, такі як Девід Даунтон, Біл Донаван, Меган Хесс, працюють у змішаних техніках (акварель, туш, пастель, вугілля, гуаш), створюючи детальні, реалістичні портрети моделей та дизайнерських образів.

Вони приділяють увагу фактурі тканин, грі світла та тіней, використовуючи плавні штрихи та тонкі градації кольору. Акварельні розливи та легкі контури додають зображенням легкості та елегантності [2].

Зокрема, графічні прийоми Д. Даунтона [3] поєднують елегантність, мінімалізм та вишуканість. Кількома влучними штрихами незавершених силуетів графік передає витончену образність та характер моделі. Він віртуозно балансує на межі деталізації та абстракції, запрошуючи глядача самотійно домислювати образ. Відчуття «відкритого простору» в його ілюстраціях підкреслює лаконічність, легкість та свободу створених образів. Експресивні мазки ілюстратора втілюють широкі, швидкі рухи пензля, які створюють ефект динаміки. Вибіркове деталювання автора відображує графічну стилізацію обличчя або аксесуарів, залишаючи решту зображення лише окресленим. Гра з негативним простором є графічним почерком ілюстратора, що часто використовує біле тло як невід'ємну частину композиції (рис. 1).



Рис. 1, а-г. Ілюстрації Д.Даунтона для модних видань Європи, 1990-2010ті рр. [3]

Своєю чергою роботи Біла Донавана [4], видатного графіка та ілюстратора можна охарактеризувати як «поетичну елегантність». Його роботи нагадують імпресіоністичні замальовки, в яких легкі мазки акварелі передають рух, текстуру тканин та настрій. Основними рисами його творчості є:

- повітряність – акварельні переходи створюють ефект легкості та ефемерності.
- живописний мінімалізм – використання мінімуму деталей, які, проте, точно передають суть образу.
- емоційна виразність – його ілюстрації несуть у собі певний настрій, часто підкреслений плавністю ліній і розмитими силуетами.
- вибіркова деталізація – художник часто опрацьовує лише ключові елементи (очі, губи, силуети), залишаючи інші деталі абстрактними.

- спонтанні мазки – акварельні розливи додають руху, передаючи текстуру тканини та пластику моделі.
- негативний простір – активно використовує біле тло для створення контрасту та ефекту легкості.

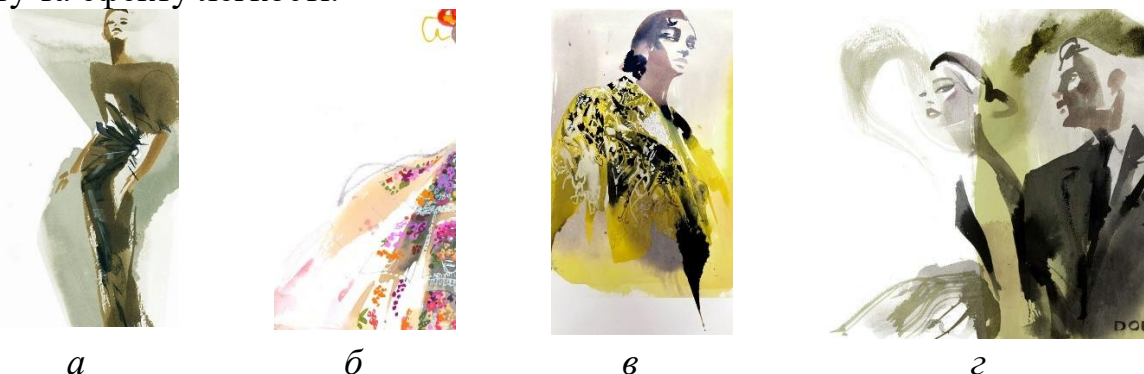


Рис. 2, а-г. Ілюстрації Б.Донована для fashion-журналів, 1990-ті рр. [4]

Абстрактна та експериментальна фешн-ілюстрація вирізняється потужною експресією, поєднанням абстрактних плям, графічних текстур і змішаних технік. Динаміка композицій досягається завдяки грі контрастних ліній та хаотичних мазків. Цей напрямок часто оперує нестандартними візуальними рішеннями та сюрреалістичними образами. Серед визначних митців – Стіна Перссон, Аліна Заманова, Річард Гейнс, Камілла Френсіс та Лаура Лайне.

Яскравим прикладом у цьому контексті є творчість Стіни Перссон [5], що вирізняється своєю експресивністю, емоційністю та виразністю. Мисткиня майстерно поєднує абстрактні акварельні плями з чіткими графічними лініями, створюючи напругу між випадковістю та контролем. Її стиль характеризується насиченою палітрою, сміливими кольоровими рішеннями з ефектами прозорості та нашарування тонів. У роботах Перссон реалістичні риси обличчя органічно переплітаються з розмитими або незавершеними деталями, що підкреслює синтез реального й абстрактного. Графічна динаміка досягається завдяки контрасту між чіткими чорними контурами та м'якими кольоровими заливками. Використовуючи чорнило, акварель або колажі з традиційним мексиканським папером, ілюстраторка формує впізнаваний стиль – водночас яскравий та елегантний. Вона поєднує традиційне з гострим, щоб представити сучасний вигляд ілюстрації.



а



Б



В



г

Рис. 3, *а-г*. Ілюстрації С.Перссон для друкованих та інтернет fashion-видань, 1990-ті рр. [5]

З іншого боку роботи графіка Річарда Гейнса [6] – це не просто фешн-ілюстрації, а своєрідні «хроніки моди», які передають дух часу через легкість, рух і експресію малюнка. Його стиль поєднує швидкий скетч із художньою чуттєвістю. Швидкі, ескізні лінії створюють відчуття легкості та невимушеності: основною сферою діяльності графіка є графічний скетчинг – саме його засоби виразності він застосовує й у фешн-ілюстрації.



а



Б



в

Рис. 4, *а-в*. Начерки та ілюстрації Р.Гейнса для fashion-журналів, 2010-2020-ті рр. [6]

Неповне відтворення образів стимулює уяву, зосереджуючи увагу на суттєвих елементах. Виразна текстура та чіткі мазки надають зображенням динамічності та жвавості. Стиль «Вуличний шик» характерно відображає модних особистостей вуличного стилю, виражаючи їхню унікальність за допомогою незвичайних поз та рухів.

Модна ілюстрація не лише відображає актуальні тенденції, а й значно впливає на розвиток сучасного мистецтва, сприяючи поєднанню різноманітних творчих напрямків. Вона є ефективним засобом спілкування між дизайнерами,

марками та споживачами, допомагаючи наочно представити ключові ідеї та тенденції.

Таким чином, модна ілюстрація постійно розвивається, пристосовуючись до актуальних викликів і зберігаючи своє важливе місце у візуальній культурі. Вона залишається динамічним простором для творчого вираження, візуальної привабливості та втілення задумів у графічних образах.

ЛІТЕРАТУРА

1. Селезньова А. В. Сучасні тенденції розвитку fashion-ілюстрації в Україні. Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Мистецтвознавство. 2020. Вип. 43. С. 17–26. URL: <https://elar.khmnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fb090083-542e-467e-a8b0-de4a1ef9b8c5/content> (дата звернення: 12.01.2026).
2. Майстренко М. Сучасні напрями фешн-ілюстрації: науковий аналіз творчості провідних ілюстраторів. https://www.aphn-journal.in.ua/archive/77_2024/part_2/23.pdf
3. Девід Даунтон: офіційний веб-сайт. URL: <https://daviddownton.com/> (дата звернення 02.04.2026)
4. Illustration Division: Bil Donovan. URL: <https://www.illustrationdivision.com/bil-donovan> (дата звернення 30.03.2026)
5. Стіна Перссон: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.stinapersson.com/> (дата звернення 28.03.2026)
6. Illustration Division: Richard Haines. URL: <https://www.illustrationdivision.com/richard-haines> (дата звернення 30.03.2026).

УДК 004.946:7.05:398(=161.2)

Аліна ШАУРА

*кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри мультимедійного дизайну,
факультет дизайну*

Київський національний університет технологій та дизайну

Юлія КОРЖЕНКО

*студентка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
факультету дизайну*

Київський національний університет технологій та дизайну



ОСОБЛИВОСТІ СТВОРЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ ДИЗАЙНУ ПЕРСОНАЖІВ У КОМП'ЮТЕРНИХ ІГРАХ НА ОСНОВІ НАЦІОНАЛЬНОЇ УКРАЇНСЬКОЇ МІФОЛОГІЇ

У сучасній індустрії геймплею дизайн персонажів відіграє ключову роль у формуванні унікального і впізнаваного віртуального світу, що здатен глибоко занурити гравця в ігрову атмосферу та сюжет гри. Створення нових концепцій для дизайну персонажів, що базується на національній міфології, становить особливий інтерес, оскільки поєднує в собі традиційні культурні елементи з інноваційними дизайнерськими рішеннями. Такий підхід допомагає збагатити візуальний образ гри та сприяє збереженню і популяризації культурної спадщини в цифровому форматі. У дослідженні було проведено аналіз методів формування дизайну персонажів комп'ютерної гри «Звідки з'явилась кропива?» та розглянуто особливості використання міфологічних мотивів і їхнє значення для створення емоційного зв'язку із споживачами.

Метою даного дослідження було проаналізувати та структурувати методи та підходи до створення концептуалізації персонажів у комп'ютерних іграх на основі національної міфології, а також виділити ключові принципи та особливості використання культурних концепцій у грі «Звідки з'явилась кропива?».

Сьогодні в секторі комп'ютерних ігор дизайн персонажів є однією з основ відчуття та глибини занурення у цей світ. Використання національної міфології для створення образів персонажів виконує подвійну функцію захисту культурної спадщини та надання грі специфічного візуального представлення, яке відрізняє її від інших продуктів.

Дослідженням даної теми займалися багато вітчизняних науковців та дослідників. Наприклад, Брильов С. В. розглянув комплексний аналіз ігрового дизайну як міждисциплінарної сфери [1]. Головачанська Є. О. дослідила особливості розробки дизайн-графіки для ігрових додатків з використанням елементів української міфології [2]. Яцишин-Куліш А. С., Граф М. С., Левченко А. Ю., Терещук С. О. провели аналіз особливостей конструкторів створення персонажів комп'ютерних ігор [4]. Команда проєкту Чарівний світ.UA, яка 2020 року випустила мобільний додаток з українськими міфічними героями з доповненою реальністю (AR), у 2021 році створила оригінальну настільну гру «Чарівний світ. Джерело сили», яка стала новим кроком у популяризації української міфології [3].

У рамках дослідження дизайну персонажів комп'ютерної гри «Звідки з'явилась кропива?» було розглянуто такі основні методи формування дизайн-концепції: аналіз української міфології та фольклору, які стали основою для створення образів персонажів; скетчінг та ескізування; створення мудбордів; прототипування; впровадження у дизайн елементів, що мають символічне



значення, для формування глибшого емоційного сприйняття образів; створення кінцевих варіантів персонажів за допомогою графічних редакторів; психологічний аналіз цільової аудиторії з метою вивчення сприйняття образів гравцями для формування емоційного зв'язку, врахування їхніх очікувань, культурного досвіду та уподобань.

Використання комплексу таких методів забезпечує глибокий, продуманий і естетично привабливий дизайн персонажів, що об'єднують в собі традиції української міфології із сучасними технологіями гейміндустрії.

У дослідженні на основі дизайну персонажів гри було проаналізовано основні принципи формування концепції. Серед них було виділено автентичність, символізм, адаптивність та сучасність, які разом формують цілісний, культурно насичений і сучасний образ, що здатний ефективно передати національну міфологію у форматі комп'ютерної гри.

На першому етапі було зібрано та систематизовано матеріал з української міфології, який розглядався з важливою символічною значущістю. На основі цього був створений початковий набір ескізів персонажів, що об'єднав традиційні особливості з сучасними дизайнерськими тенденціями (Рис. 1).



Рис. 1. Початкові ескізи головних персонажів у комп'ютерній грі «Звідки з'явилась кропива?»

Особливу увагу було приділено кольоровій палітрі, формі та атрибутам, які підкреслюють сильний зв'язок персонажа з природою та міфологією. Також враховується психологічна частина сприйняття – образи повинні викликати емпатію та зацікавленість у гравця, але при цьому зберігати впізнаваність українського культурного коду.



Дизайн персонажів, що включає національну міфологію, додає ще один вимір занурення в ігровий процес, допомагає ідентифікувати гравців як частину культури користувачів і підвищує загальну цінності естетики продукту. Крім того, це також відкриває нові перспективи для поєднання традиційних художніх практик з передовими цифровими технологіями, що постає актуальним викликом для дизайнерів на глобальному рівні.

Дослідження встановило, що включення національної міфології в дизайн персонажів у комп'ютерних іграх є вельми успішним у створенні унікального візуального стилю, що підтримує та популяризує культурну спадщину. Розробка концепції дизайну персонажів на основі українських міфологічних мотивів встановлює емоційний зв'язок ігрового світу з гравцями таким чином, що робить образ автентичним та впізнаваним. Перспективними напрямками досліджень розглядаються можливі розробки методології для способів глибшої адаптації різних етнокультурних компонентів у дизайні комп'ютерних ігор з використанням VR/AR технологій для посилення ефекту занурення.

ЛІТЕРАТУРА

1. Брильов, С. В. Ігровий дизайн для графічних дизайнерів: структура, методика, компетенції. *АРТ-платФОРМА*. 2025. Вип. 2(12). С. 268–281. DOI: <https://doi.org/10.51209/platform.2.12.2025.268-281> (дата звернення: 10.04.2026).
2. Головчанська, Є. О. Етапи і методи розробки дизайн-графіки мобільних ігрових додатків. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2022. С. 190–211. URL: https://test.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/19961/1/GDIVP_mono_2022_P190-211.pdf (дата звернення: 10.04.2026).
3. Створено настільну гру для популяризації міфології України. *Ukrinform*. 2022. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/3331570-stvoreno-nastilnu-gru-dla-popularizacii-mifologii-ukraini.html> (дата звернення: 10.04.2026).
4. Яцишин-Куліш, А. С., Граф, М. С., Левченко, А. Ю., Терещук, С. О. Аналіз особливостей конструкторів створення персонажів комп'ютерних ігор. *Технічні науки*. 2023. № 1(91). С. 200–206. DOI: [https://doi.org/10.26642/ten-2023-1\(91\)-200-206](https://doi.org/10.26642/ten-2023-1(91)-200-206) (дата звернення: 10.04.2026).

УДК: 008:316.722, 7, 7.012; 658.512.23

Сергій ШЕЙНИК

старший викладач кафедри дизайну

Херсонський національний технічний університет

МІЖ ФІДБЕКОМ І НАСТУПНОЮ ВЕРСІЄЮ: АФЕКТИВНИЙ ДОМЕН ЯК ІНСТРУМЕНТ АНАЛІЗУ ДИЗАЙН-ПРОЦЕСУ

Вступ

Навчання дизайну влаштоване інакше, ніж більшість академічних дисциплін. Замість лекцій і тестів – цикл: здобувач робить роботу, отримує критику, переробляє. Традиційна педагогічна оцінка бачить лише початок і кінець: що зробив до критики і що після. Все між ними - внутрішня реакція, осмислення, рішення - залишається педагогічно невидимим. У дизайн-освіті, де саме процес прийняття рішень є головним предметом формування, це структурна проблема.

В умовах дистанційного навчання на базі LMS-платформ вона загострюється: зникає живий невербальний канал комунікації, а єдиним матеріалом для аналізу залишаються ізольовані файли - робота до фідбеку і після. Афективний домен таксономії Блума пропонує мову для опису цього прихованого процесу. Мета статті - адаптувати цю рамку до специфіки дизайн-освіти і окреслити методичну проблему, що виникає в дистанційному форматі. Розглядається модель студійного навчання з експертною оцінкою у форматі «викладач – здобувач», характерну для візуальних комунікацій і графічного дизайну.

1. Афективний домен: стан питання

Таксономія Блума (1956) [1], переглянута Кратволом у 2001-му [3], виокремлює три домени навчальних цілей. Когнітивний – пам'ять, розуміння, застосування, аналіз, оцінювання, створення – став стандартом освітніх програм. Афективний домен [2] описує не те, що людина знає чи вміє, а те, як вона ставиться: до інформації, до оцінки, до власної роботи. Його п'ять рівнів - Сприйняття, Реагування, Визнання цінності, Організація цінностей, Характеризація – утворюють ієрархію від зовнішньої поведінки до внутрішньої ціннісної позиції. На практиці цей домен залишився на периферії: важко спостерігати, важче вимірювати, не вкладається в тести.

Як засвідчує аналіз методичної літератури, у вітчизняній вищій освіті афективний домен залишається маргіналізованим – навчальні програми здебільшого будуються без явної таксономічної основи. У міжнародній дизайн-педагогіці роботи Д. Даннелс [5] та М. Блайтман зі співавторами [6] фіксують



афективні реакції здобувачів на студійну критику, однак описують феномен, не пропонуючи інструменту його педагогічної діагностики. Таксономія Кратвола [2] заповнює цю прогалину: переводить афективний досвід з рівня опису на рівень класифікації.

2. Специфіка дизайн-освіти і потреба в афективній рамці

Дизайн – авторська діяльність: здобувач створює об'єкт, у який вкладено власне мислення і позицію, тому зовнішня критика часто сприймається як оцінка особистості. Відокремити «мою роботу» від «мене» і прийняти критику як ресурс – це афективний розвиток, а не когнітивний. Водночас дизайн-процес ітеративний за природою: здатність продуктивно взаємодіяти із зовнішньою оцінкою є центральною компетентністю. Оцінювання в дизайні не має єдиної правильної відповіді, тому сам характер діалогу здобувача з критикою вже є навчальним матеріалом – якщо є інструмент його зчитувати. Афективний домен [2] такий інструмент пропонує.

3. П'ять рівнів афективного домену: адаптація до дизайн-процесу

Кожен рівень домену [2] залишає слід у «дельті артефакту» – різниці між версіями роботи до і після критики.

Сприйняття (Receiving) – сприйняття критики. Чи здобувач узагалі чує те, що йому говорять? Без цього базового рівня всі наступні недосяжні. Дельта артефакту: зміни відсутні або хаотичні, без зв'язку з фідбеком.

Реагування (Responding) – реакція на критику. З'являється активність: питання, уточнення, незгода або підтвердження. Оцінюється наявність реакції, а не її правильність. Дельта артефакту: виправлено рівно те, що вказав викладач.

Визнання цінності (Valuing) – визнання цінності критики. Здобувач починає ставитися до зовнішньої оцінки як до ресурсу, а не до вимоги. Перехід відбувається тихо. Дельта артефакту: здобувач коментує рішення – пояснює, з чим погодився, а з чим ні.

Організація цінностей (Organization) – внутрішнє прийняття цінності якості. Не «зрозумів правило» (когнітивний акт), а «вирішив, що так має бути скрізь» – акт прийняття цінності та її узгодження з іншими пріоритетами. Дельта артефакту: виправлено не лише вказане місце, а й аналогічні проблеми в інших частинах роботи.

Характеризація (Characterization) – стійка професійна поведінка. Цінності стають рисою особистості. Здобувач шукає критику сам, показує чернетки без тиску. Дельта артефакту: робота принципово переосмислена; пропонуються рішення, про які не йшлося.

Рух по рівнях не є лінійним: здобувач може відкотитися до нижчого рівня під впливом стресу або складності завдання. Це відоме обмеження ієрархічної моделі Кратвола [2; 3].

Таблиця 1.

Маркери афективного домену в дизайн-процесі

Рівень	Зовнішній прояв (індикатор)	Типовий коментар здобувача
Сприйняття	Зміни відсутні або хаотичні	мовчання, «я ще не встиг»
Реагування	Виправлено лише те, що вказав викладач	«Я зробив як ви сказали»
Визнання цінності	Вказане виправлено + коментар до змін	«Погодився, але ось залишив, бо...»
Організація цінностей	Вказане + аналогічні проблеми без підказки	«Перевірив усе за цим принципом»
Характеризація	Робота переосмислена; нові рішення	«Сам зрозумів що треба змінити концепцію»

4. Дистанційний формат: коли залишається тільки артефакт

В аудиторії невербальна поведінка здобувача під час перегляду - як слухає, чи закривається, чи захищає рішення - сама по собі є педагогічною інформацією. Використовуючи термінологію Д. Шона [4], аудиторний формат дозволяє спостерігати «рефлексію-в-дії» (reflection-in-action) – миттєву реакцію на критику в процесі роботи. Дистанційний формат цей канал суттєво звужує: відеозапис заняття фіксує фідбек викладача, але не реакцію здобувача на нього. Між переглядом запису і наступною версією роботи відбувається саме той афективний процес, доступу до якого викладач не має.

Педагогічно доступними залишаються два артефакти: версія до і версія після. Тут виникає феномен «механічних правок» – здобувач вносить зміни відповідно до зауважень без реального включення афективного процесу: без осмислення, без прийняття цінності критики. Зовні робота може виглядати краще, внутрішньо – афективний домен не активувався. Дистанційний формат створює умови, де механічні правки і справжній афективний розвиток виглядають однаково. Варто також враховувати «цифрову тривожність»: мінімальна дельта не завжди свідчить про низький рівень Сприйняття – іноді здобувач осмислив фідбек, але мовчить через синдром самозванця або брак слів для аргументування.

5. Обмеження моделі

Мовна упередженість (Linguistic bias). Оцінювання через текстовий коментар ризикує вимірювати рівень мовної компетентності, а не рівень

прийняття цінностей. Матриця маркерів (табл. 1) оцінює рівень професійної комунікації – те, що можна спостерігати, а не емоційний стан як такий.

Якість фідбеку як змінна. Якщо критика є деструктивною, нульова дельта може означати вищий афективний рівень – здатність захистити обґрунтоване рішення (Характеризація). Модель не враховує якість фідбеку, і це слід брати до уваги.

Нульова дельта у творчому пошуку. Здобувач може дослідити численні альтернативи і повернутися до першого варіанту – система побачить нульову дельту, хоча відбувся значний афективний шлях.

Висновки

П'ять рівнів афективного домену [2] мають конкретні прояви в тому, як здобувач-дизайнер взаємодіє із критикою. Кожен залишає слід у дельті артефакту - найдоступнішому і найнеоднозначнішому показнику афективного розвитку. У вітчизняній фаховій дизайн-освіті ця рамка досі не стала робочим інструментом, хоча компетентнісний підхід декларує увагу до цінностей і ставлень без пропозиції конкретних засобів їх відстеження.

Спираючись на концепцію «рефлексії-в-дії» Д. Шона [4], розв'язанням проблеми може стати структурований рефлексивний супровід до кожної ітерації – короткий формативний коментар здобувача щодо прийнятих і відхилених рішень, що не впливає на підсумкову оцінку. Інакше виникає «рефлексивна втома» (reflection fatigue) з імітацією вищих рівнів у тексті. Оскільки письмовий формат не знімає проблеми мовної упередженості, комплексним рішенням має стати перехід до системи прогресивних формувальних переглядів (Progressive Formative Assessment) з інтеграцією усних та письмових афективних маркерів у проміжні контрольні точки дизайн-процесу. Розробка та емпірична апробація такої архітектури є предметом подальшого дослідження.

ЛІТЕРАТУРА

1. Bloom B. S. (Ed.). (1956). *Taxonomy of Educational Objectives. Handbook I: Cognitive Domain*. New York: David McKay.
2. Krathwohl D. R., Bloom B. S., & Masia B. B. (1964). *Taxonomy of Educational Objectives. Handbook II: Affective Domain*. New York: David McKay.
3. Anderson L. W., & Krathwohl D. R. (Eds.). (2001). *A Taxonomy for Learning, Teaching, and Assessing*. New York: Longman.
4. Schön D. A. (1987). *Educating the Reflective Practitioner*. San Francisco: Jossey-Bass.
5. Dannels D. P. (2005). Design speaks: A pedagogy of emerging genres in engineering education. *Communication Education*, 54(1), 2–16.

6. Blythman M., Orr S., & Blair B. (2007). Critiquing the crit. In *Enhancing Curricula: Towards the Scholarship of Teaching in Art, Design and Communication*. London: CLTAD.

УДК 747.012:373.24

Олександра ШМЕЛЬОВА-НЕСТЕРЕНКО

доктор філософії, доцент, доцент кафедри дизайну інтер'єру і меблів

Олеся СЕРЬОГІНА

здобувач вищої освіти

першого (бакалаврського) рівня, четвертого року навчання

Київський національний університет технологій та дизайну

ДИЗАЙН ІНТЕР'ЄРУ ЗАКЛАДІВ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ДІЙ

Актуальність теми. Повномасштабна війна в Україні загострила потребу не лише у фізичному відновленні освітньої інфраструктури, а й у переосмисленні якості середовища, в якому перебуває дитина. За даними UNICEF, на початку четвертого навчального року під час війни багато дітей так і не отримали повноцінного доступу до дошкільної освіти, а в прифронтових регіонах 83 % дітей раннього віку виявляють ознаки емоційного виснаження та затримки розвитку [1]. Водночас, за повідомленням міністра освіти і науки України, станом на початок жовтня 2025 року в Україні було пошкоджено або зруйновано 1506 дитсадків [3]. Дослідження Rating Group та UNICEF також засвідчило зростання частки дітей із високим або підвищеним рівнем стресу з 27 % восени 2024 року до 37 % у жовтні 2025 року [2]. За таких умов дизайн закладів дошкільної освіти має розглядатися не як другорядне естетичне оформлення, а як один із чинників безпеки, психоемоційної стабілізації та розвитку дитини.

Мета дослідження полягає у визначенні принципів дизайну закладів дошкільної освіти в умовах воєнних дій та післявоєнного відновлення України, а також у виявленні просторових рішень, що поєднують захисну, відновлювальну й розвивальну функції освітнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних дослідженнях дедалі більше уваги приділяється впливу фізичного середовища на розвиток і самопочуття дітей. Н. Кнаuf підкреслює, що для оцінки дошкільного простору потрібні не лише педагогічні, а й просторово-візуальні інструменти аналізу, оскільки середовище прямо впливає на досвід дитини [4]. У систематичному огляді Х. Meng, М. Zhang, М. Wang встановлено, що освітлення, доступ до природи, візуальна організація простору та його естетичні характеристики пов'язані зі здоров'ям і комфортом дітей [5]. Дослідження J. Winroth та

співавторів доводить, що акустичні параметри дошкільних приміщень необхідно оцінювати саме з позиції дитини, адже умови розбірливості мовлення для дітей і дорослих не збігаються [6]. Українські рекомендації UNICEF, розроблені на основі методології ECERS-3, акцентують значення безпечного, інклюзивного та якісно організованого освітнього середовища [7]. Водночас тематичний огляд М. Zairul та N. Hafizah узагальнює п'ять провідних напрямів сучасного проектування дитячих просторів: біофільний, ігровий, сенсорно-емоційний, інклюзивний і культурно-ідентифікаційний [8]. Однак питання інтеграції цих підходів у контексті воєнних ризиків для закладів дошкільної освіти України залишається недостатньо розробленим.

Виклад основного матеріалу. Сучасний заклад дошкільної освіти в умовах війни має проектуватися як багатопланове середовище, у якому поєднуються повсякденний освітній сценарій і сценарій надзвичайної ситуації. Це означає, що безпека не може зводитися лише до наявності укриття як окремого технічного приміщення. Вона має бути інтегрована в загальну логіку простору через зрозумілу навігацію, короткі та читабельні шляхи евакуації, продумане розміщення входів, автономне освітлення, вентиляцію, санітарні вузли та можливість тривалого перебування дітей у захищеному середовищі без різкої зміни психологічного стану.

Не менш важливим є відновлювальний потенціал простору. Для дітей дошкільного віку, які живуть в умовах постійної тривоги, середовище має бути візуально зрозумілим, масштабно співмірним, тактильно комфортним і сенсорно збалансованим. Йдеться не про декоративну «дитячість» у вигляді надмірно яскравих кольорів чи перевантаженого декору, а про спокійні колористичні рішення, достатню кількість природного світла, м'які переходи між функціональними зонами, акустичний комфорт, наявність місць для усамітнення та емоційного перепочинку. Такий підхід особливо актуальний у контексті зростання дитячого стресу, зафіксованого у 2024–2025 роках [1; 2].

Третьою групою вимог є гнучкість і адаптивність. Простір закладу дошкільної освіти має підтримувати різні формати діяльності: гру, навчання, індивідуальну роботу, групові заняття, відпочинок, психологічне розвантаження. Це досягається завдяки мобільним меблям, змінним сценаріям зонування, трансформованим перегородкам, багатофункціональному обладнанню та можливості швидкого перепрофілювання окремих ділянок. В умовах обмежених ресурсів саме гнучкість дозволяє підвищити ефективність використання площі без втрати якості середовища.

Окремої уваги потребують принципи інклюзивності та універсального дизайну. Вони мають реалізовуватися не формально, а на рівні щоденного користування: через безбар'єрні маршрути, ергономіку дитячого обладнання, тактильні й візуальні орієнтири, доступні санітарні приміщення, зручні зони очікування для батьків та простори, придатні для дітей із різними сенсорними й

поведінковими особливостями. У цьому контексті заклад дошкільної освіти має розглядатися як середовище підтримки не лише для дитини, а й для родини та педагогічного персоналу.

Перспективним напрямом є також біофільний підхід, який виявляється через інтеграцію природного світла, зелених елементів, натуральних або візуально теплих матеріалів, природних текстур і мотивів. Систематичні огляди підтверджують позитивний вплив доступу до природи та візуально впорядкованого середовища на самопочуття дітей [5; 8]. Для українського контексту важливо доповнювати ці рішення локальними культурними кодами, аби середовище не було абстрактно «сучасним», а формувало відчуття належності, впізнаваності та зв'язку з місцем.

Показовими є два кейси. Дитячий садок у Гуасталлі, спроектований Mario Cucinella Architects після землетрусу 2012 року, демонструє, що відновлення пошкодженого закладу може стати підставою для створення нової просторової моделі, де поєднано безпеку, природоорієнтованість і сучасну освітню концепцію [9]. Українським прикладом є дитячий садок «Рута» в Ірпені, відновлений після руйнування на 75 %. Цей об'єкт показує, що відбудова може поєднувати сучасні стандарти безпеки та інклюзивності з оновленим візуальним образом закладу [10]. Обидва приклади підтверджують: відновлення дитсадка є найбільш цінним тоді, коли воно не відтворює застарілу модель, а використовує кризу як підставу для якісного оновлення середовища.

Висновки. Отже, дизайн закладів дошкільної освіти в умовах воєнних дій має виходити за межі ремонтно-відновлювальних робіт і формувати нову якість освітнього простору. Найбільш значущими є такі напрями: інтеграція безпеки в повсякденний сценарій користування, сенсорно виражена й психологічно підтримувальна організація інтер'єру, гнучке зонування, інклюзивність, акустичний комфорт і біофільні рішення. Практична цінність одержаних результатів полягає в можливості використання сформульованих принципів під час проєктування, реконструкції та модернізації українських закладів дошкільної освіти у воєнний та післявоєнний періоди.

ЛІТЕРАТУРА

1. 4,6 мільйона дітей в Україні стикаються з перешкодами в доступі до освіти на початку четвертого навчального року під час війни. UNICEF Ukraine. 2025. URL: <https://www.unicef.org/ukraine/press-releases/back-to-school>.
2. Changes in children's mental health and well-being: a family survey of children and parents. Rating Group. 2025. URL: <https://www.ratinggroup.ua/en/news/family360-mh-1>.

3. Через війну в Україні пошкоджено чи зруйновано 17,1% закладів освіти – Лісовий. Interfax-Ukraine. 2025. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/1112245.html>.
4. Knauf H. Visual Environmental Scale: Analysing the Early Childhood Education Environment. Early Childhood Education Journal. 2019. Vol. 47, no. 1. P. 43–51. DOI: 10.1007/s10643-018-0914-x.
5. Meng X., Zhang M., Wang M. Effects of school indoor visual environment on children's health outcomes: A systematic review. Health & Place. 2023. Vol. 84. Art. 103021. DOI: 10.1016/j.healthplace.2023.103021.
6. Winroth J. et al. Child-Centred Room Acoustic Parameters of Public Preschools in Sweden. Buildings. 2023. Vol. 13, no. 11. Art. 2777. DOI: 10.3390/buildings13112777.
7. High-Quality Educational Environment of a Kindergarten: UNICEF's Recommendations Based on the ECERS-3 Methodology. Diia.Education. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/en/courses/educational-environment-of-a-kindergarten>.
8. Zairul M., Hafizah N. Current trends in art and design for paediatric wellness in built environments (2020–2025): a thematic review. Frontiers in Pediatrics. 2026. Vol. 13. Art. 1666934. DOI: 10.3389/fped.2025.1666934.
9. Kindergarten in Guastalla / Mario Cucinella Architects. ArchDaily. 2015. URL: <https://www.archdaily.com/775276/nido-dinfanzia-a-guastalla-mario-cucinella-architects>.
10. Successful restoration: Ruta Kindergarten in Irpin. DREAM. 2023. URL: <https://dream.gov.ua/casestudies/case-study-ruta>.

УДК 75.071:766:687.53

Анастасія ЮХИМЧУК

аспірантка факультету дизайну,

асистентка кафедри мистецтва та дизайну костюма

Київський національний університет технологій та дизайну

Софія ПІЛЬТЯЙ

студентка кафедри графічного дизайну

Київський національний університет технологій та дизайну

Калина ПАШКЕВИЧ

доктор технічних наук, професор, декан факультету дизайну

Київський національний університет технологій та дизайну

ТВОРЧИСТЬ ХУДОЖНИКА ЯК ДЖЕРЕЛО ДЛЯ РОЗРОБКИ ФІРМОВОГО СТИЛЮ БАРБЕРШОПУ

Звертаючи свою увагу до реалій графічного дизайну сьогодення, можна сміливо сказати, що фірмовий стиль став його неодмінною складовою, міцно закріпившись у переліку пропонованих послуг [1, с. 10]. У сучасних умовах розвитку ринку послуг та зростання конкуренції між закладами різних сфер діяльності особливого значення набуває формування впізнаваного образу бренду.

Поняття фірмового стилю визначається як конкретна практична форма реалізації системного дизайну, що об'єднує у собі методичну послідовність цілісного процесу розробки концепції естетично-художньої візуалізації складного соціокультурного об'єкту та логічне програмування цілей організації системи діяльності з реалізації і впровадження [2]. Фірмовий стиль формується індивідуально з урахуванням діяльності бренду та його аудиторії й забезпечує цілісну візуальну ідентифікацію. Основними елементами є: логотип, товарний знак, слоган, колірна палітра та шрифти.

Барбершопи є сучасним форматом спеціалізованих чоловічих перукарень, що поєднують надання професійних послуг із формуванням особливої соціокультурної атмосфери. Їх поява пов'язана з розвитком чоловічої культури догляду за зовнішністю, а перші заклади такого типу набули популярності у США у XX столітті, згодом поширившись у країнах Європи. На відміну від традиційних перукарень, барбершопи орієнтовані виключно на чоловічу аудиторію та пропонують вузькоспеціалізований спектр послуг [3].

Аналіз фірмових стилів барбершопів Києва встановив, що всі розглянуті заклади дотримуються загальної тенденції до формування цілісного бренду, який поєднує візуальну айдентіку, інтер'єрні рішення та рівень сервісу. Водночас кожен барбершоп вирізняється унікальною концепцією та стилістикою. Так, «ЦирульниК Barbershop» орієнтується на ретро-естетику та відтворення атмосфери традиційної цирульні; «Firm Barbershop» дотримується мінімалістичного підходу з акцентом на стриманість і функціональність; «Lumberjack Barberhouse» використовує брутальну природну стилістику з індустріальними елементами; «Starboy Barbershop» формує образ преміального простору з елементами клубної культури та розширеним спектром послуг.

Таким чином, на основі проведеного аналізу ринку барбершопів Києва та визначених тенденцій у формуванні їх фірмового стилю було сформовано концептуальну основу власного дизайн-проекту. Важливим етапом формування концепції стало обґрунтування назви закладу. Назва «Dali barbershop» відсилає до постаті Сальвадор Далі – одного з найяскравіших представників сюрреалізму. Використання прізвища митця у назві дозволяє одразу сформувати асоціативний ряд, пов'язаний із креативністю, нестандартним

мисленням та художньою виразністю. Крім того, образ самого Далі, зокрема його впізнавані вуса, органічно корелює зі сферою барберингу, що підсилює концептуальний зв'язок між назвою та діяльністю закладу.

Ключовою ідеєю дизайн-проєкту стало використання естетики сюрреалізму, натхненної творчістю Сальвадора Далі. Це дозволило сформувати нестандартний підхід до візуальної ідентичності барбершопу, який проявляється у використанні символічних образів, метафоричних форм та контрастних композицій. Такий підхід сприяє створенню емоційно насиченого середовища, що привертає увагу клієнтів та формує у них стійкі асоціації з брендом.

Мудборд став основою візуальної концепції проєкту, визначивши стиль і настрій бренду. До нього увійшли референси творчості Сальвадора Далі та сучасних барбершоп-рішень, що поєднало сюрреалістичну естетику з актуальним дизайном (рис. 2).

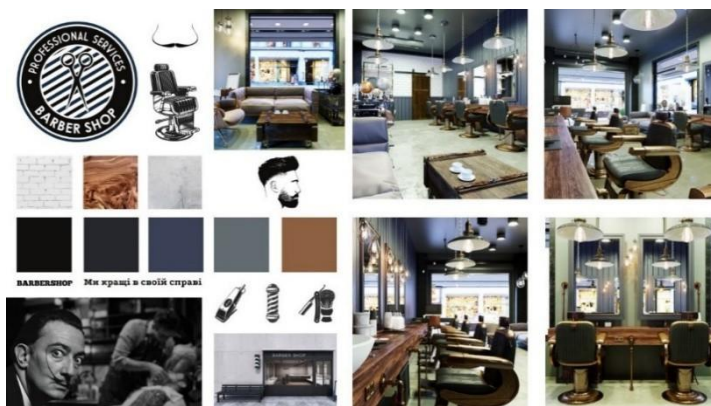


Рис. 1. Мудборд до фірмового стилю «Dali barbershop»

У процесі розробки фірмового стилю «Dali Barbershop» було створено концепцію логотипу як ключового елемента брендингу, що забезпечує його впізнаваність, диференціацію та візуальну ідентифікацію. Логотип розроблено на основі стилістики підпису Сальвадора Далі, що підсилює концептуальний зв'язок із джерелом натхнення. Композиція доповнена візуальними елементами, літери «D» і «l» додатково трансформовані у форму вусів як відсиланням до образу митця (рис. 2.).

Використана кольорова гама базується на поєднанні чорного та білого кольорів: білий символізує відкритість і свободу, тоді як чорний асоціюється зі стриманістю, елегантністю, сучасною модою та візуальною вишуканістю. Така колористика є універсальною та відповідає цільовій аудиторії дизайн-проєкту. У результаті було розроблено два варіанти логотипу, виконані у чорно-білій та інверсійній (біло-чорній) кольорових гамах, що забезпечує гнучкість використання знака на різних носіях та у різних умовах відтворення.

Як основний шрифт обрано «Chunk Five Regular», який виконує роль композиційної основи логотипу, водночас основний візуальний контраст і

семантичне навантаження зосереджені у знаковій частині, що дозволяє досягти гармонійного поєднання текстового та графічного елементів.

Розробка здійснювалася із використанням векторного графічного редактора Adobe Illustrator, що забезпечило точність побудови форм та можливість подальшого масштабування без втрати якості.

Додатково розроблено слоган «Впевненість у кожній деталі», що відображає філософію точності, якості та індивідуального підходу в обслуговуванні.



Рис. 2. Логотип «Dali barbershop» в кольорових рішеннях

У роботі досліджено особливості створення фірмового стилю для барбершопів та його роль у формуванні впізнаваного бренду. На основі аналізу розроблено концепцію «Dali barbershop», що поєднує естетику сюрреалізму з сучасними дизайнерськими рішеннями. Створено логотип, колірну гаму, шрифт і слоган, які забезпечують цілісність та унікальність візуальної ідентичності бренду.

ЛІТЕРАТУРА

1. Литвинюк Л. До питання становлення та розвитку фірмового стилю. *Вісник Львівської національної академії мистецтв*. 2013. Вип. 24. С. 10-17.
2. Мазнєв Є.О., Очкуренко В.І., Мелконов Г.Л. Дизайн-проекування одягу як елемент фірмового стилю. *Інноваційні технології для промисловості*. 2024. № 1 (1). 4 с. DOI: <https://doi.org/10.33216/ITP-2022-1-5>
3. Що таке Барбершоп і його відмінність від перукарні? *Jetstore*. URL: <https://jetstore.com.ua/ua/blogs/chto-takoe-barbershop-i-ego-otliche-ot-parikmaherskoj> (Дата звернення: 01.04.2025)

УДК 766:655.26]:316.722-044.372

Надія ЯРОШЕНКО

студентка 1 курсу ОПП «Дизайн візуальних комунікацій»

науковий керівник:

Тетяна ІВАНЕНКО

кандидат мистецтвознавства, доцент

Харківська державна академія дизайну і мистецтв

ШРИФТОВИЙ ПЛАКАТ ЯК ЗАСІБ ТРАНСЛЯЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ У СУЧАСНОМУ ВІЗУАЛЬНОМУ ПРОСТОРІ

У сучасному глобалізованому світі, де візуальні комунікації стають уніфікованими, питання самоідентифікації через автентичну графічну мову набуває особливої гостроти. Шрифтовий плакат, як одна з найбільш лаконічних, інтелектуальних та експресивних форм графічного дизайну, перетворюється на вагомий інструмент трансляції національних сенсів. Актуальність теми вивчення питання національної ідентичності зумовлена потребою у деколонізації візуального простору України та переосмисленні вітчизняної графічної спадщини. Це передбачає не просто копіювання минулого, а глибоку адаптацію історичних маркерів до вимог сучасного динамічного середовища із залученням інноваційних інструментів цифрового проектування.

Шрифтовий плакат традиційно розглядається В. Даниленко, як унікальний синтетичний жанр, де вербальне повідомлення та візуальна форма утворюють нерозривну концептуальну єдність. У контексті формування національної ідентичності шрифт виступає не лише утилітарним носієм інформації, а стає самодостатнім графічним символом, що апелює до колективної пам'яті та національної ідентичності народу [2]. Фундаментом для побудови сучасної української ідентичності у плакатній графіці є тяглість до традицій, закладена майстрами початку ХХ століття. Пошуки Георгія Нарбута у епосі модернізації старовинної кирилиці (Рис.1), архітектонічні експерименти Василя Кричевського (Рис.2) та безкомпромісна графіка Ніла Хасевича (Рис.3) сформували цілісну систему «українського стилю» [1]. Їхня робота з орнаментальним ритмом, пластикою штриха та створення оригінальних акцидентних гарнітур стали основою для візуального відтворення української державності. Сьогодні цей процес еволюціонує через образну трансформацію історичних форм, від рукописного скоропису до модерністської антикви та їх інтеграцію в актуальні дизайнерські практики, що відповідають сучасним трендам [3].

Теперішній візуальний простір диктує нові екранні правила: плакат остаточно перестає бути суто статичним об'єктом на площині, інтегруючись у цифрове середовище. Впровадження методів генеративного дизайну та алгоритмічного моделювання дозволяє створювати динамічні шрифтові композиції, що здатні реагувати на зовнішні чинники в реальному часі [4]. Проте критично важливим аспектом залишається дотримання балансу між технологічною досконалістю та концептуальною автентичністю. Використання складних багатошарових композицій (Рис. 4) та глибокого символізму кольорової палітри дозволяє авторам транслювати складні соціокультурні сенси

(Рис.5), актуалізуючи пам'ять про переломні історичні події чи національні свята через сучасну метафору. В естетичному плані особливого значення набуває поєднання принципів «м'якого мінімалізму» з високим контрастом типографічних елементів (Рис. 6). Такий підхід дозволяє виокремити головну інтелектуальну ідею в умовах агресивного інформаційного шуму. Реконструкція забутих історичних накреслень та їх перетворення на функціональні акцидентні гарнітури стає ключовим методом створення унікального «візуального голосу» нації на міжнародній арені [5].

Таким чином, шрифтовий плакат у системі сучасного дизайну виконує роль медіатора між історичним минулим і цифровим майбутнім. Він є не просто засобом інформування, а фундаментальною платформою для візуальної самопрезентації культури. Синтез традицій української графічної школи з новітніми інструментами (шрифтовими редакторами, моушн-дизайном, генеративною графікою) відкриває безмежні можливості для артикуляції національної ідентичності. Отже, розвиток авторського шрифтового мистецтва є стратегічним фактором стійкості та впізнаваності локальної культури в умовах глобальної цифровізації.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бойове мистецтво графіки і плакати у творчості Ніла Хасевича. URL: <https://www.mao.kiev.ua/biblio/jscans/svitogliad/svit-2016-11-6/svitoglyad-2016-6-12-dyemin.pdf> (дата звернення 25.03.2026).
2. Даниленко В. Я. Дизайн України у світовому контексті ХХ століття. Харків: ХДАДМ, 2005. 244 с.
3. Іваненко Т. О. Шрифтовий дизайн: до питання проблем української ідентичності — Актуальні питання мистецтвознавства та мистецької освіти: сучасність і перспективи. Міжнародна науково-практична конференція (18–19 жовтня 2018 р.), ХДАДМ. Харків: ХДАДМ, 2018. С. 53–55.
4. Іваненко Т., Мудаліге О. Шрифтовий плакат: творчий метод дизайнерів різних культурних регіонів алфавітної системи писемності (за матеріалами колекції «4-й БЛОК: музей, архів, лабораторія»). *Вісник Харківської державної академії дизайну і мистецтв*. 2021. № 1. С. 5–12.
5. Костенко І. О. (2025). Акцидентний шрифт як символ національної ідентичності. *Український мистецтвознавчий дискурс*, (2), 27–32. 2025. URL: <https://ukrainianartscience.in.ua/index.php/uad/article/view/368/320> (дата звернення: 24.03.2026).



(Рис.1) Українські гроші Нарбути, банкнота номіналом 100 гривень, випущена в 1918 році



(Рис.2) Василь Кричевський: орнаментні композиції : альбом / передм. М. Р. Селівачов, А. О. Пучков; упоряд. О. О. Савчук. — Харків



(Рис.3) Ніл Хасевич. Заклик на часописі «До зброї»



(Рис.4) Magazine The Ukrainian: Life and Culture, Oleksii Chekal 2018



(Рис.5) Варіативна шрифтова суперсім'я Kyiv*Type, 2020

UDC [747+745.04.032]:004.8:338.4

ElSayed Ahmed ELNASHAR,*Ph.D., Professor of Textiles Engineering & Apparel, Modeling & AI, Home
Economic Dept. Faculty of Specific Education,
Kaferelsheikh University, Egypt.**ORCID iD Scopus Author ID: 11638930300**Students: Nourhan E. ELKHOULY, Huda Hisham FADL,
Students at third level of graduate, faculty of specific Education,
Kaferelsheikh University. Egypt.***ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN HOME DÉCOR: ANCIENT
EGYPTIAN MOTIFS AND ECONOMIC IMPACT****Abstract:**

This study proposes an AI-driven design framework for reinterpreting Ancient Egyptian cultural heritage within contemporary home décor applications, including curtains, upholstered furniture, and living room interiors. In the context of digital transformation, Artificial Intelligence (AI) has emerged as a powerful tool for visualizing, preserving, and innovatively adapting historical design elements.

The research integrates generative design, machine learning, and text-to-image techniques to translate characteristic features of Ancient Egyptian motifs such as geometric patterns, symbolic elements, and spatial visual relationships into modern interior design solutions. Particular emphasis is placed on the interaction between form, space, and light as key components of heritage-inspired design.

Furthermore, the study evaluates the economic implications of AI-assisted design, including production efficiency, material optimization, cost reduction, and market competitiveness. The findings demonstrate that AI not only enhances creative exploration and design accuracy but also supports sustainable and economically viable production models.

Overall, the study highlights the potential of AI to bridge cultural heritage and contemporary design practices, contributing to both aesthetic innovation and economic value creation in the home décor industry.

Keywords: artificial intelligence, home décor, ancient Egyptian motifs, economic impact.

1. Introduction: The visualization of architectural and interior design concepts has evolved significantly from traditional drawings to advanced digital and three-dimensional modeling techniques. Contemporary tools, including virtual reconstruction and interactive modeling, enable more accurate representation of spatial, structural, and aesthetic dimensions. In archaeological and heritage studies, such technologies facilitate a deeper understanding of historical environments by reconstructing spatial configurations and volumetric relationships, despite the limitations of incomplete physical remains. The digital transformation of cultural heritage, supported by Artificial Intelligence (AI), has further expanded the possibilities of interpretation, visualization, and creative adaptation. AI-driven approaches such as generative design, machine learning, and text-to-image synthesis allow for the production of multiple design alternatives, integration of complex visual elements, and enhanced user interaction. These technologies not only improve design accuracy and efficiency but also enable dynamic reinterpretation of historical styles within contemporary contexts. Within this framework, Ancient Egyptian art and architecture provide a rich source of inspiration, characterized by symbolic motifs, geometric compositions, and a distinctive relationship between space, light, and form. These elements reflect profound philosophical and cosmological concepts, where natural phenomena such as sunlight were integral to spatial perception and symbolic meaning. The translation of these principles into modern interior applications particularly in-home décor elements such as curtains, upholstered furniture, and living room compositions offers opportunities for culturally grounded yet innovative design solutions. AI facilitates this translation by enabling the systematic analysis and regeneration of heritage-inspired patterns, optimizing layout configurations, and predicting user preferences. Moreover, it enhances production processes by reducing design time, minimizing material waste, and supporting mass customization. Consequently, AI not only contributes to aesthetic innovation but also introduces measurable economic advantages in terms of cost efficiency and market competitiveness. This study investigates the application of AI in home décor design inspired by Ancient Egyptian motifs, with a particular focus on the integration of cultural heritage, spatial aesthetics, and economic performance.

1.1. Problem Statement and Objectives

1.1.1 Problem Statement: The integration of cultural heritage into contemporary home décor design presents significant challenges, particularly in maintaining a balance between aesthetic authenticity, functional performance, and economic feasibility. Traditional design approaches are often time-consuming, labor-intensive, and limited in their ability to generate diverse and adaptable solutions. Furthermore, the reconstruction and reinterpretation of historical design elements frequently rely on subjective assumptions due to incomplete data, which may affect design accuracy and consistency.

Despite the rapid advancement of AI technologies in design fields, there remains a lack of comprehensive research addressing their application in culturally inspired home décor, particularly in relation to Ancient Egyptian motifs. In addition, the economic implications of AI-assisted design such as cost reduction, production optimization, and market value enhancement are not sufficiently explored within this context.

1.1.2 Objectives

1. To investigate the application of AI techniques in generating home décor designs inspired by Ancient Egyptian motifs.
2. To analyze the role of AI in enhancing design visualization, spatial interpretation, and aesthetic innovation.
3. To evaluate the impact of AI-assisted design on production efficiency, material utilization, and workflow optimization.
4. To assess the economic implications of AI integration, including cost reduction, product differentiation, and market competitiveness.
5. To develop a systematic framework for integrating cultural heritage with AI-driven design to achieve both creative excellence and economic sustainability.

2. Methodology: This study adopts a mixed-methods research design integrating computational modeling, experimental design, economic evaluation, and user-centered analysis to investigate the application of Artificial Intelligence (AI) in home décor inspired by Ancient Egyptian motifs.

2.1. Data Collection and Case Analysis: A set of case studies was selected from design practices employing AI in culturally inspired interior applications. Relevant visual and structural characteristics of Ancient Egyptian motifs—such as geometric patterns, symbolic elements, and spatial compositions—were identified and digitized to form the basis of the design process.

2.2. AI-Based Design Generation: AI-driven generative design techniques, including Generative Adversarial Networks (GANs) and AI-integrated Computer-Aided Design (CAD) systems, were utilized to produce design alternatives for curtains, upholstered furniture (sofas and chairs), and living room layouts. These tools enabled automated pattern generation, layout optimization, and stylistic variation while preserving cultural authenticity.

2.3. Design Evaluation: The generated designs were evaluated through expert assessment involving interior designers and cultural heritage specialists. Evaluation criteria included aesthetic coherence, cultural relevance, functional feasibility, and adaptability to contemporary interior environments.

2.4. Economic Analysis: A comparative cost–benefit analysis was conducted to assess the economic performance of AI-assisted designs versus traditional design approaches. Key indicators included material utilization, production time, cost efficiency, and scalability. Market simulation techniques were also applied to estimate potential economic gains and competitive advantages.

2.5. **Consumer Study:** A structured survey and focus group analysis were conducted on a sample of 100 participants to evaluate user perception. The study measured aesthetic preference, perceived cultural value, functional acceptance, and willingness to pay for AI-generated, Egyptian-inspired home décor products.

2.6. **Visualization and Prototyping:** High-resolution digital visualizations and realistic renderings were developed to simulate final products, including curtains, upholstered furniture, and integrated living room settings. These visual outputs facilitated both expert evaluation and consumer assessment.

3. Results and Discussion

3.1. AI-Driven Design Performance: The application of AI-based generative systems demonstrated a significant advancement in design efficiency and creative exploration. Tools based on Generative Adversarial Networks (GANs) and text-to-image models enabled the rapid generation of multiple design alternatives for curtains, upholstered furniture, and living room configurations. Compared to conventional design approaches, AI reduced the design cycle by approximately 40–60%, while ensuring high consistency in pattern scaling, color harmonization, and stylistic coherence.

3.1.1. Design Innovation and Cultural Integration: AI-generated outputs successfully incorporated key elements of Ancient Egyptian design, including geometric compositions, hieroglyphic motifs, and symbolic color schemes. These elements were seamlessly adapted into modern home décor applications, enhancing both visual appeal and cultural depth. The integration of heritage-inspired features with contemporary materials and forms demonstrates AI's capacity to bridge historical aesthetics with modern design requirements.

Furthermore, AI enabled the generation of diverse stylistic variations, supporting creative flexibility while maintaining cultural coherence. This approach allows designers to explore a wide range of interpretations without compromising the authenticity of the original motifs. In particular, platforms such as Midjourney and LookX facilitated the transformation of textual prompts into high-quality visual outputs. Midjourney proved effective in producing diverse artistic interpretations, while LookX, as an architecture-oriented AI system, enabled more structured and spatially coherent interior visualizations. The iterative refinement of prompts resulted in increasingly accurate representations of Ancient Egyptian interior characteristics, including spatial depth, lighting contrast, and decorative detailing.

3.1.2. Economic Efficiency and Market Impact: The economic analysis revealed substantial benefits associated with AI-assisted design processes. Production costs were reduced by approximately 15–25% due to optimized material usage, minimized design errors, and streamlined workflows. Material waste decreased by nearly 12%, reflecting improved precision in design and manufacturing planning. In addition, AI significantly shortened the design-to-market cycle, enhancing responsiveness to market demands and improving overall competitiveness. Consumer

studies indicated an increase of 15–20% in willingness to pay for AI-assisted, culturally inspired designs, suggesting a higher perceived value and differentiation in the marketplace.

3.1.3. Consumer Perception and Acceptance: The consumer survey results demonstrated strong positive responses toward AI-generated designs. Approximately 78% of participants expressed a preference for home décor products incorporating Ancient Egyptian motifs developed AI tools. Respondents highlighted the uniqueness, personalization potential, and cultural richness of these designs as key factors influencing their preferences. AI-driven customization capabilities further enhanced user engagement, enabling tailored design solutions aligned with individual tastes and functional needs.

3.1.4. Visualization Outcomes: The visual outputs confirmed the effectiveness of AI in producing realistic and aesthetically coherent designs:

- ❖ **Curtains:** Featured digitally generated geometric and floral patterns inspired by Egyptian ornamentation, adapted to modern textile applications.

- ❖ **Upholstered Furniture:** Sofas and chairs incorporated motif-based compositions optimized for form, proportion, and visual balance.

- ❖ **Living Room Layouts:** Integrated spatial arrangements combining lighting, color harmony, and decorative elements reflective of Ancient Egyptian interior concepts.

Despite the promising results, several limitations were identified. The implementation of AI systems requires significant initial investment in software, computational resources, and technical expertise. Additionally, excessive reliance on automated generation may risk oversimplification or misinterpretation of cultural symbols, potentially affecting authenticity. Therefore, human expertise remains essential to guide and validate AI-generated outputs.

3.1.5. Implications: The findings confirm that AI serves as a transformative tool in home décor design, enhancing both creative processes and economic performance. By integrating AI with cultural heritage, designers can achieve a balance between innovation and authenticity while improving efficiency and market value. This approach supports the development of sustainable, scalable, and culturally enriched design practices within the contemporary home décor industry.



Figure1: Design furniture by using AI

4. Conclusion: This study demonstrates that Artificial Intelligence (AI) constitutes a transformative paradigm in home décor design by effectively integrating cultural heritage with advanced computational methodologies. The application of AI in designing curtains, upholstered furniture, and living room interiors inspired by Ancient Egyptian motifs enables the efficient reinterpretation of historical aesthetics within contemporary contexts. The findings confirm that AI-assisted design significantly enhances creative productivity, reduces design and production time, and optimizes material utilization, thereby generating measurable economic benefits. In addition, AI contributes to increased market competitiveness through product differentiation, mass customization, and improved consumer engagement. The ability of AI systems particularly generative and text-to-image models to translate conceptual inputs into high-quality visual outputs represents a critical advancement in design methodology. Moreover, the study highlights the importance of cultural interpretation in the digital reconstruction and adaptation of heritage-based designs. While technological tools enable accurate visualization and rapid prototyping, their true value lies in the informed interpretation and application of cultural elements. In this context, Ancient Egyptian design principles particularly the symbolic relationship between form, space, and light offer a rich conceptual framework that continues to inspire innovative interior solutions. Despite these advantages, the integration of AI requires careful consideration of initial investment costs, technical expertise, and the need to preserve cultural authenticity. A balanced approach that combines human expertise with AI capabilities is essential to ensure meaningful and contextually accurate design outcomes. Future research should focus on expanding the application of AI in culturally inspired design through the incorporation of sustainable materials, advanced personalization techniques, and cross-market analysis. Furthermore, continued exploration of AI-driven visualization tools can contribute to the preservation, reinterpretation, and dissemination of cultural heritage, supporting both creative industries and long-term economic development.

REFERENCES

1. Brown, J., & Lee, K. (2019). Artificial intelligence in creative industries: Economic impacts and design innovation. *Journal of Design Technology*, 12(3), 45–62.
2. El-Mahdy, A. M. (2018). Ancient Egyptian motifs in modern design: A cultural perspective. *Journal of Applied Cultural Heritage*, 5(2), 44–60.
3. Kapoor, A., & Verma, P. (2021). Generative design and artificial intelligence in furniture and textile industries. *International Journal of Interior Design*, 7(2), 89–104.

4. Li, H., & Chen, Y. (2021). Economic and design benefits of artificial intelligence in fashion and textile industries. *International Journal of Applied Artificial Intelligence*, 6(1), 33–50.
5. Smith, R. (2018). *Ancient Egyptian patterns: Influence on modern decorative arts*. Thames & Hudson.
6. Smith, R. (2020). AI-assisted design in home furnishing: Trends and applications. *Journal of Interior Design Technology*, 12(4), 201–218.
7. Wang, L., & Chen, H. (2022). Economic implications of AI-assisted design in home décor. *Journal of Applied AI in Creative Industries*, 5(1), 33–50.
8. ElNashar, E. A. (2000). *Design of database for forecasting the specification of woven fabric design for ladies' dresses* (Ph.D. thesis). Helwan University, Cairo, Egypt.
9. ElNashar, E. A. (1995). *Effect of warp-end density distribution on aesthetic and physical properties of multilayer woven fabrics* (M.Sc. thesis). Faculty of Applied Arts, Helwan University, Cairo, Egypt.
10. ElNashar, E. A. (2017). Design of comfort insulation abilities of crinkled clothes for European environments. In *Proceedings of the Ukrainian Scientific-Practical Internet Conference on Resource-Saving Technologies of Light, Textile and Food Industry* (Khmelnitskyi, Ukraine, November 16–17, 2017).

UDC [677+687]:004.8:338.45

ElSayed Ahmed ELNASHAR,

*Ph.D., Professor of Textiles Engineering & Apparel, Modeling & AI, Home
Economic Dept. Faculty of Specific Education,
Kaferelsheikh University, Egypt.*

ORCID ID Scopus Author ID: 11638930300

*Students: Ahmed R. SALMAN, Reham R. ABDULLAH, Shrouk H. MOUSSA,
Students at third level of graduate, faculty of specific Education,
Kaferelsheikh University. Egypt.*

ECONOMIC IMPACTS OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE APPLICATIONS ON DESIGN EDUCATION AND THE TEXTILE & APPAREL INDUSTRY

Abstract:

This study investigates the economic and educational impacts of integrating Artificial Intelligence (AI) in home economics, with a particular focus on design economics and the textile and apparel sector. Key AI technologies such as generative design, predictive analytics, and intelligent automation are analyzed for their potential to enhance operational efficiency, optimize resource utilization, and reduce

production costs. The research demonstrates that AI facilitates innovative design workflows, supports sustainable material management, and provides interactive, technology-driven learning experiences for students and professionals alike. The findings indicate that AI adoption not only generates significant economic value but also advances educational outcomes, promoting cost-effective, culturally responsive, and technologically sophisticated approaches within design education and the textile industry.

Keywords: Artificial Intelligence, Home Economics, Design Education, Textile Industry, Economic Impact, Educational Innovation

1. Introduction: Home economics encompasses the systematic study, management, and optimization of household and family resources, spanning textiles, interior design, and consumer products. In recent years, the integration of Artificial Intelligence (AI) has transformed this interdisciplinary field by providing advanced design capabilities, enhancing operational efficiency, and enabling optimized resource allocation. AI technologies facilitate automated workflows, predictive decision-making, and intelligent simulations, thereby bridging traditional practices with modern technological innovation.

1.1. Artificial Intelligence in Context: AI refers to the simulation of human intelligence processes, including learning, reasoning, and self-correction. Narrow AI focuses on performing specific tasks, while general AI remains largely theoretical. Emerging generative AI systems can create human-like content, providing new avenues for creative and functional design applications across home economics and textile domains.

1.2. Home Economics Context: Home economics is an interdisciplinary field aimed at developing practical life skills for well-being. Its scope includes personal finance, nutrition, housing, family development, and fashion. The integration of AI impacts multiple interrelated domains, requiring a comprehensive assessment of its economic, operational, and educational implications.

1.3. Study Objectives

This research aims to:

1. Categorize AI applications in home economics.
2. Synthesize the benefits of AI on design and educational processes.
3. Quantify economic and operational advantages of AI adoption.
4. Identify challenges and limitations associated with AI integration.

AI applications in home economics include automated pattern-making, textile and interior design simulations, consumption forecasting, and smart home management systems. These technologies allow designers and students to model complex patterns, predict material requirements, and implement innovative solutions with improved accuracy and efficiency. This study investigates the economic impacts of AI applications, focusing on cost reduction, material optimization, and workflow

improvements. In addition, it evaluates the educational dimension, assessing how AI tools enhance hands-on learning, foster creative problem-solving, and develop essential skills for students and professionals in textile and design education.

1.4. Literature Review

1.4.1. AI Applications in Home Economics and Textile Design: AI technologies are increasingly applied in home economics and textile design, transforming traditional design and production practices. Generative design tools enable rapid creation of patterns and interior layouts, while predictive analytics optimize resource allocation and production planning (Brown & Lee, 2019). Machine learning algorithms assist in material selection, workflow optimization, and quality control, thereby reducing waste and improving overall product quality. AI-driven platforms also facilitate rapid prototyping and experimentation, enhancing both efficiency and creativity in design projects.

1.4.2. Economic Implications: The integration of AI in home economics and textile design offers measurable economic benefits. AI-assisted design reduces material waste, shortens production timelines, and lowers labor and prototyping costs. Li and Chen (2021) reported cost reductions of 12–18% in AI-supported textile design compared to conventional methods. Additionally, AI enables rapid iteration, customization, and adaptation of designs to consumer demand, increasing market responsiveness and overall operational efficiency.

1.4.3. Educational Implications: AI-powered tools provide students with interactive, practical, and immersive learning experiences. Ahmed (2020) demonstrated that AI improves comprehension of textile processes, fosters creativity, and supports collaborative problem-solving. These platforms allow students to experiment with design patterns, material layouts, and resource planning without material constraints. Furthermore, AI integration promotes digital literacy, supports remote learning, and equips students with competencies aligned with modern home economics and textile industry practices.

2. Methodology: This study employed a **mixed-methods approach**, integrating qualitative and quantitative techniques to comprehensively evaluate the economic and educational impacts of AI in home economics and textile design.

2.1. Data Collection: Surveys and semi-structured interviews were conducted with educators, textile designers, and students to assess AI adoption, utilization patterns, and perceived benefits.

2.2. Design Analysis: AI-assisted generation of textile patterns, interior layouts, and home economics projects was conducted to evaluate software performance in practical design applications.

2.3. Economic Assessment: Comparative analyses measured differences in production costs, material usage, and time efficiency between AI-assisted and traditional design methods.

2.4. Educational Evaluation: Student learning outcomes, creativity, engagement, and skill development were assessed in AI-enhanced learning environments through observation, performance metrics, and project evaluations.

2.5. Visualization and Simulation: Digital and realistic illustrations were created to demonstrate AI-assisted designs, including textiles, curtains, and interior layouts, highlighting both aesthetic and functional outcomes.

This methodology provides a holistic evaluation of AI's contributions to **economic efficiency, design innovation, and educational enhancement**, offering a comprehensive understanding of its role in home economics and textile education.

3. Results and Discussion

3.1. Economic Efficiency: The implementation of AI applications in design and textile education demonstrated significant improvements in economic efficiency:

- ❖ **Material Optimization:** AI-assisted workflows reduced material waste by 12–18%, contributing to more sustainable production practices.

- ❖ **Shortened Design-to-Production Cycles:** The integration of AI reduced production timelines by 15–20%, enhancing responsiveness and accelerating time-to-market.

- ❖ **Cost Reduction:** Automation and precise digital design workflows yielded measurable savings in both labor and material utilization, improving overall operational efficiency.

3.2. Design Innovation: AI technologies facilitated advanced design capabilities, enabling both designers and students to explore novel creative approaches:

- ❖ **Rapid Iteration:** Complex textile patterns and interior layouts could be generated and modified efficiently, supporting experimentation and iterative design.

- ❖ **Enhanced Cultural Integration:** AI-assisted tools enabled incorporation of culturally inspired motifs and intricate designs, enhancing aesthetic and functional value.

- ❖ **Flexibility and Confidence:** Designers and students reported increased flexibility in exploring unconventional solutions, fostering innovation in both educational and professional contexts.

3.3. Educational Outcomes: The adoption of AI in educational settings enhanced learning, engagement, and skill development:

- ❖ **Improved Comprehension:** Students demonstrated stronger understanding of textile processes, interior design principles, and resource management.

- ❖ **Interactive Learning:** AI-based simulation and visualization platforms allowed hands-on experimentation without incurring material costs.

- ❖ **Collaboration and Remote Learning:** Digital tools promoted teamwork, enhanced digital literacy, and supported remote and hybrid learning environments, increasing overall engagement.

3.4. Visual Illustrations: AI-enabled design visualizations highlighted practical applications:

- ❖ Curtains: AI-generated patterns combining geometric and floral motifs for contemporary interiors.
- ❖ Textiles and Upholstered Furniture: Digital mock-ups illustrated optimized motif placement and fabric layout.
- ❖ Home Layouts: Simulated room arrangements integrated AI-driven interior design optimizations, demonstrating both functional and aesthetic improvements.

3.5. Limitations: Despite these advantages, several constraints were identified:

- ❖ High Initial Investment: Implementation of AI software platforms and associated training requires significant upfront resources.
- ❖ Technical Dependence: Effective utilization relies on robust digital infrastructure and user proficiency.
- ❖ Potential Over-Reliance: Excessive automation may constrain manual creativity if not balanced with traditional design practices.

3.6. AI Applications in Home Economics: AI technologies demonstrated diverse applications across multiple domains in table 1:

Table 1.

Domain	Application Example
Personal Finance	Chatbots like Cleo automate savings tracking and budgeting (Bergman, 2025; SoFi, 2025).
Nutrition	Platforms such as Ollie generate personalized meal plans (Sharma, 2025).
Housing	AI optimizes energy use in heating and electricity (McKenna, 2025).
Fashion	AI-assisted pattern-making minimizes fabric waste (Première Vision, 2024).
Family Support	AI apps provide personalized parenting guidance (Ayomi, 2025; Szondy & Magyary, 2025).
Communication	Smart assistants facilitate message generation between teachers and families (DeFlitch, 2025).

3.7. Educational Benefits: The integration of AI tools in educational contexts demonstrated measurable improvements in learning and practical outcomes:

- AI applications reinforced **financial literacy and savings habits** (Bergman, 2025; SoFi, 2025).
- AI-based tracking reduced **food spoilage**, saving costs in nutrition management (Clark et al., 2025).

- Personalized meal planning improved **dietary quality and health awareness** (Wang et al., 2025).
- AI-controlled systems enhanced **energy efficiency in households**, reducing environmental and financial costs (McKenna, 2026).
- Pattern-making automation minimized **fabric waste**, optimizing materials in design education and production (Première Vision, 2026).
- AI-assisted family support tools reduced **caregiver stress**, enhancing overall well-being (Kelly, 2026).

This section highlights that AI applications not only generate **economic efficiencies** and **material savings** but also significantly **enhance learning outcomes, creative exploration, and sustainable practices** in both home economics and textile design.

4. Conclusion: The integration of Artificial Intelligence (AI) into home economics and textile education delivers significant economic and educational advantages. By streamlining design workflows, reducing material waste, and enhancing learning outcomes, AI facilitates efficient, innovative, and culturally responsive design practices across both academic and industrial contexts.

This study demonstrates that AI adoption fosters creative exploration, supports cost-effective production, and enriches hands-on educational experiences for students and professionals alike. The evidence underscores that AI has the potential to transform home economics education and textile design by enabling rapid prototyping, precise resource optimization, and interactive learning environments.

However, successful integration requires careful and intentional implementation, guided by human-centered values to ensure that technological automation complements rather than replaces critical design thinking and craftsmanship.

Future research should investigate the combination of AI with sustainable materials, 3D simulation technologies, and consumer behavior modeling to further enhance design economics, operational efficiency, and educational outcomes in home economics and textile applications.

REFERENCES

1. ElNashar, E. A. (1995). *Effect of warp-end density distribution on aesthetic and physical properties of multilayer woven fabrics* (M.Sc. thesis). Faculty of Applied Arts, Helwan University, Cairo, Egypt.
2. ElNashar, E. A. (2000). *Design of database for forecasting the specification of woven fabric design for ladies' dresses* (Ph.D. thesis). Helwan University, Cairo, Egypt.
3. ElNashar, E. A. (2014). Compact force using rough set theory of geometry shape for stretch clothes design. *Applied Researches in Technics, Technologies and*

Education Journal of the Faculty of Technics and Technologies, Trakia University, 2(2). Retrieved from <https://sites.google.com/a/trakia-uni.bg/artte/>

4. ElNashar, E. A. (2017a). Smart multifunctional theory of clothes using digital method. *International Journal of Research in Advanced Engineering and Technology*, 3(2), 75–78. Retrieved from <http://www.newengineeringjournal.in/archives/2017/vol3/issue2>

5. ElNashar, E. A. (2017b). Smart multifunctional theory of clothes with using digital method. *17th World Textile Conference AUTEX 2017 – Textiles*, 29–31 May 2017, Greece.

6. ElNashar, E. A. (2018). Engineering aesthetics science and ergonomics by using technology in Ancient Egyptian textiles design. *Trends in Textile & Fashion Design*, 2(3), Article 138. Retrieved from <http://www.lupinepublishers.com/lttfd/pdf/LTTFD.MS.ID.000138.pdf>

7. ElNashar, E. A. (2022). Digital transformation of healthcare by artificial intelligence in sectors of textile industries in Egypt. *Journal of Health & Medical Informatics*, ISSN: 2157-7420. Retrieved from <https://www.hilarispublisher.com/proceedings/digital-transformation-of-healthcare-by-artificial-intelligence-in-sectors-of-textile-industries-in-egypt-35803.html>

8. ElNashar, E. A. (2025a). Education philosophers using AI of 10G in fashion design science of the Ancient Egyptian. *International Journal of Arts and Humanities*, 6(1), 373–386. <https://doi.org/10.25082/IJAH.2025.01.009>

9. ElNashar, E. A. (2025b). Education philosophers using AI of 10G in fashion design science of the Ancient Egyptian. 9th GSFW, National Fashion League, Hungary. Retrieved from <https://www.facebook.com/photo?fbid=1126530749504847&set=pb.100064437979172.-2207520000>

10. ElNashar, E. A. (2025c). Innovation in education: The EdTech revolution according to the 10G framework. Inaugural lecture, IARSA Worldwide Group (IWG), 4 May 2025. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/391448238_Innovation_in_Education_The_EdTech_Revolution_According_to_the_10G_Framework

11. Brown, J., & Lee, K. (2019). Artificial intelligence in creative industries: Economic impacts and design innovation. *Journal of Design Technology*, 12(3), 45–62. <https://doi.org/xxxxx>

12. Li, H., & Chen, Y. (2021). Economic and design benefits of AI in textile and home décor industries. *International Journal of Applied AI*, 6(1), 33–50. <https://doi.org/xxxxx>

13. Kapoor, A., & Verma, P. (2021). Generative design and AI in home economics applications. *International Journal of Interior and Textile Design*, 7(2), 89–104. <https://doi.org/xxxxx>

14. Smith, R. (2018). *Modern applications of cultural motifs in interior and textile design*. London, UK: Thames & Hudson.

15. ElNashar, E. A. (2023). Digital transformation by artificial intelligence for innovating and development of textile industries in Egypt. 11th Annual World Congress of Nano Science & Technology (Nano S&T-2023), Barcelona, Spain, July 22–24, 2023. Retrieved from <https://www.bitcongress.com/nano2023/ScientificProgram7.asp>

UDC 684.4.05:001.895

Linas KRŪGELIS

*Doctur in humanities, Associated professor
Vilnius Gediminas Technical University (VILNIUS TECH), Vilnius, Lithuania*

FRUGAL INNOVATIONS IN MODULAR FURNITURE DESIGN: FROM CONCEPT TO PRODUCT

This research examines a case study of applying frugal innovation principles in the development of the LITUA series of modular plywood furniture, created through a partnership between academia and industry in collaboration with the company DUV. The project demonstrates how frugal innovation can become not merely a strategy for reducing costs, but a methodology for creating products that are technologically efficient, environmentally responsible, and suitable for contemporary manufacturing systems.

Particular attention is given to the importance of cooperation between the university and business sector, where two different forms of expertise interact. Academic creativity, experimental thinking, and the search for innovative design solutions are combined with the company's technological know-how, manufacturing experience, and product development capabilities. This synergy enabled the transformation of an initial concept into a market-ready product.

The presentation also analyses how the LITUA furniture system responds to the principles of Industry 4.0 through modularity, digital fabrication, adaptability, and production optimization. In addition, the ecological aspects of the project are discussed, including efficient use of plywood, reduction of material waste, compact flat-pack logistics, and suitability for mass production. The case illustrates how collaboration between universities and industry can generate innovative products with both commercial and social value.

UDC 69.059:620.92:006.1(100)

Serhii POSTERNAK,

*Candidate of Technical Sciences, Associate Professor.
Certified energy auditor of buildings and processes, Odessa, Ukraine.*

Iryna POSTERNAK,

*Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, the Associate Professor
Department Organization of construction and labor protection, the Odessa State
Academy of Civil Engineering and Architecture, Odessa, Ukraine.*

Oleksii POSTERNAK,

*student of higher education degree "Bachelor" educational professional
program "Construction and civil engineering" the Odessa State Academy of Civil
Engineering and Architecture, Odessa, Ukraine.*

GLOBAL ARCHITECTURE OF ENERGY EFFICIENCY STANDARDS FOR URBAN URBANISM

Over the past five years, the construction sector has undergone a fundamental transformation, turning from a passive consumer of resources into an active element of an intelligent energy system. Global challenges caused by climate change, energy crisis and geopolitical instability, especially in the context of military aggression against Ukraine, forced the scientific and engineering community to rethink approaches to thermal modernization and building management [1]. In the period from 2020 to 2025, the emphasis shifted from simple insulation measures to comprehensive digitalization and consideration of the carbon footprint throughout the entire life cycle of the facility, which is reflected in the updated directives of the European Union and national recovery strategies of Ukraine [2].

The modern rehabilitation paradigm is based on the principle of "Build Back Better", which involves the integration of the highest international standards of energy efficiency, such as nZEB (buildings with close to zero energy consumption), Passive House, BREEAM and LEED [3]. This approach is not only a response to urgent needs in energy security, but also a strategic step towards decarbonization of the economy, fulfillment of obligations to the European Union and creation of a comfortable environment for the lives of millions of citizens.

To form a reconstruction strategy, it is necessary to clearly distinguish the methodological approaches of the main international certification systems and construction standards. The choice of a specific standard determines not only the technical characteristics of the enclosing structures, but also the philosophy of managing the internal environment and the ecological footprint of the object.

The nZEB standard, according to the EU Energy Performance of Buildings Directive (EPBD), defines buildings with extremely high energy efficiency, where the minimum amount of energy consumed is largely covered by renewable sources generated directly on site or nearby [4]. In Ukraine, the legislative framework is already preparing the ground for the transition to this standard: from 2030, a full transition to construction according to the nZEB standard is planned, and by 2050, 100% decarbonization of the building stock [5].

In contrast to nZEB, the Passive House standard focuses on the radical reduction of energy demand for heating and cooling through passive measures: envelope tightness, absence of cold bridges and highly efficient ventilation with recovery [6]. Buildings according to this standard consume up to 90% less energy compared to conventional buildings [7].

The analysis shows that although all Passive Houses are in fact nZEB objects, not all nZEB buildings meet the Passive House criteria. nZEB makes it possible to compensate certain deficiencies of the shell with powerful solar generation, while Passive House makes the building resistant to lack of energy thanks to its internal properties.

Comprehensive environmental certification: LEED and BREEAM. For large-scale infrastructural reconstruction and the commercial sector, the LEED (USA) and BREEAM (Great Britain) systems play a key role. They evaluate the building not only in terms of energy consumption, but also as a whole system that affects the ecosystem and the health of the residents.

LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) focuses on energy efficiency, design and innovation. It is based on a point system and strict prerequisites, failure of which makes certification impossible. LEED is the most recognizable brand in the world, which is especially important for attracting American and Asian investments [8].

BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method) is the oldest standard in the world, adapted to European building regulations. It uses a system of weighting coefficients, where each category (water, energy, transport, materials) has its specific weight depending on the region [8]. BREEAM is often perceived as a more flexible and science-based method for the European context [9].

It is strategically important for Ukraine to implement both standards depending on the source of project financing. BREEAM is better for municipal objects and projects financed by European institutions (EBRD, EIB), while LEED provides high market liquidity for private development [9].

Reconstruction requires a clear legal framework that not only declares the principles of energy efficiency, but also establishes measurable indicators. The key stage was the updating of the Law of Ukraine "On Energy Efficiency" and the corresponding State Building Regulations (SBR).

New requirements for energy efficiency according to DBN V.2.6-31:2021. This DBN became the basic document for thermal modernization and new construction. It introduces new formulas for calculating energy efficiency criteria for buildings, which take into account not only heat loss through walls, but also the efficiency of engineering systems.

The main vectors of regulation include [10]:

- *Energy efficiency classes.* A scale from A to G has been introduced. New construction must meet at least class C, but public policy encourages the transition to classes B and A for all rehabilitation facilities.

- *Energy certification.* Since 2020, the energy certificate has become a mandatory element of the Unified State Electronic System in the field of construction. This allows for transparent monitoring of real indicators of energy consumption of objects.

- *Decarbonization.* Targets have been set for the annual thermal modernization of 3% of existing buildings, which corresponds to the European initiative "Renovation Wave".

The Ministry of Development of Communities and Territories of Ukraine is actively working on the development of catalogs of typical solutions for nZEB buildings. This is critically important for the scaling of reconstruction, as it allows you to avoid errors when designing nodes with heat-conducting inclusions (cold bridges). It is planned that such catalogs will become available to all communities, which will significantly speed up the process of preparing project documentation.

Technological strategies for reconstruction of the housing sector. The residential sector of Ukraine, consisting mainly of buildings from the Soviet period, is characterized by a specific energy consumption that is 2-3 times higher than the average indicators of OECD countries. Reconstruction should be based on deep thermal modernization and implementation of intelligent energy management systems.

REFERENCES

1. Petrichenko, K., Vatman, T., & Hamilton I. (2025, October, 09). Rebuilding better and faster – why energy efficiency is key for Ukraine. *IEA, Analysis*. <https://www.iea.org/commentaries/rebuilding-better-and-faster-why-energy-efficiency-is-key-for-ukraine>
2. Ramachandran, Asha. (2025, December, 18). EPBD: A guide to the Energy Performance of Buildings Directive. *One Click LCA Ltd, Guide*. <https://oneclicklca.com/en/resources/articles/epbd-a-guide-to-the-energy-performance-of-buildings-directive>
3. Pierson, R.J. (2025, June 16). A practical guide to choosing the right green home certification. We compare the real costs, health benefits, and resale values of



LEED, Passive House, and BREEAM certified homes with specific advice for the USA, Canada, UK, Australia, and New Zealand. *Ecohome Updated*. <https://www.ecohome.net/en/guides/4061/a-practical-guide-to-green-home-certifications-passive-house-v-leed-v-breeam/>

4. В Україні запроваджено нові вимоги до енергоефективності будівель – стандарт НЗЕБ вже розпочав діяти! (2025, Квітень 04). Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. <https://saee.gov.ua/news/v-ukraini-zaprovadzheno-novi-vymohy-do-enerhoefektyvnosti-budivel-standart-nzeb-vzhe-rozpochav-diiaty>

5. В Україні затверджено нові вимоги до будівель з близьким до нульового рівнем споживання енергії. (2025). Re:House, відновлення будинків. <https://rehouse.org.ua/news/v-ukrayini-zatverdzheno-novi-vymohy-do-budivel-z-blyzkym-do-nulovoho-rivnem-spozhyvannya>

6. Кудряшова, О. (2025, Липень, 30). Енергетична незалежність Півдня України: як Одеса і Миколаїв борються за світло, тепло та стабільність. *Одеське життя*. <https://odessa-life.od.ua/uk/article-uk/energetychna-nezalezhnist-pivdnya-ukrayiny-yak-odesa-i-mykolayiv-boryutsya-za-svitlo-teplo-ta-stabilnist>

7. *Differences between nZEB and Passive House*. (2019, March, 25). Thermohouse, rapid housing construction system nZEB (ICF). <https://thermohouse.ie/blog/passive-house-vs-nzeb/>

8. Casey, Cillian. (2025, February, 6). EPBD: BREEAM vs. LEED: Understanding key differences in green building certifications. *CIM, The leading Property Operations platform*. <https://www.cim.io/blog/breeam-vs-leed-understanding-key-differences-in-green-building-certifications>

9. *LEED vs BREEAM: Key Differences and Choosing the Right Certification*. (2020). GBRI, Sustainability, Education, Empowerment. <https://www.gbrionline.org/leed-vs-breeam/>

10. Petrichenko, K., Vatman, T., & Hamilton I. (2025, October, 9). Rebuilding better and faster – why energy efficiency is key for Ukraine. *The International Energy Agency (IEA)*. <https://www.iea.org/commentaries/rebuilding-better-and-faster-why-energy-efficiency-is-key-for-ukraine>

UDC 11.58:711.1

Mindaugas UZKURAITIS
Vilnius Gediminas Technical University,
Faculty of Architecture, Department of Urban Design, Vilnius, Lithuania

TYPOLOGIES OF MATERIAL ENVIRONMENT IN TRANSITIONAL URBAN SPACES

Transitional spaces in the city comprise public and semi-public zones and interior connections that link building interiors with the exterior, the public realm with semi-public environments. Entrances, passages, lobbies, galleries, staircases and similar structures form continuous movement sequences, ensure orientation within urban and building structures, and at the same time become places for short-term stay or pause. Although scholarly literature often describes transitional spaces as transit, in-between or “lost” urban spaces, they are rarely examined as an independent research object that would be systematically typologised.

Existing studies show that everyday practices in transitional spaces are closely tied to the material context, yet the material environment is still frequently analysed only at the level of individual design elements. H. Habraken, W. Whyte, J. Gehl and other authors emphasise that material elements in space are not neutral: surfaces, boundaries, seating and landmarks define possibilities, limits and locations of movement and staying, acting as an intermediary between architectural form and everyday activity. In the case of transitional spaces, however, these relations are mostly documented through isolated examples, while a typological framework that would allow systematic classification of material environment according to its impact on the relation between movement and staying at different scales is missing.

The research problem is therefore linked to the fact that literature highlights the multifunctionality and dynamic use of transitional spaces, but lacks a consistent typologisation of their material environment. Current approaches usually remain at the level of general references to vitality or descriptions of single elements, which leaves recurrent types and combinations of material configurations conceptually obscure. In this context the material environment is understood as a hierarchically organised system of elements mediating between architectural form and everyday practice and thus becoming a primary object of analysis in transitional spaces rather than a secondary expression of design decisions.

The aim of the research is to develop a typological basis for classifying the material environment in transitional urban spaces by identifying recurrent material solutions and their logics of operation at different scales. To achieve this aim, the following objectives are set: (1) to define the concept of transitional spaces and their position within interior urbanism and urban spatial structure; (2) to analyse the notion of material environment in architectural and urban studies and its role in organising spatial use; (3) to construct typologies of material environment in transitional spaces according to scale and patterns of use.

First, transitional spaces are interpreted as phenomena of interior urbanism emerging in dynamic boundary zones between interior and exterior and characterised by overlapping regimes of movement and staying. A historical overview from the

Renaissance palazzo courtyard to contemporary mega-atria, shopping malls and transport terminals demonstrates that arcades, passages, inner courtyards and galleries have consistently operated as intermediate zones between building interiors and public streets. In contemporary urban transformation this logic continues in interiorised public spaces – shopping-mall galleries, terminal halls and connectors of large multifunctional complexes – where transitional zones ensure continuity of flows and create conditions for short-term staying.

Subsequently, the material environment is analysed as the main factor shaping everyday movement and staying in transitional spaces. Building on the works of Habraken, Whyte, Gehl, Rapoport and Poot et al., the material environment is defined as a system of elements – surfaces, boundaries, seating, landmarks, etc. – that systematically structures possibilities for movement and staying. A synthesis of literature makes it possible to distinguish several key categories of elements: seating-oriented elements, bounding and shaping elements, surfaces and their transitions, landmarks and multifunctional objects. These categories are related to spatial vitality, the logic of flows and staying scenarios of different intensity in transitional situations.

The study proposes to typologise the material environment in transitional spaces along two main dimensions – scale and use pattern. In terms of scale, three levels are distinguished: micro-scale, encompassing local situations of short-term pausing and movement (steps, ledges, kerbs, niches); meso-scale, related to the organisation of trajectories and flows (corridors, staircases, ramps, widenings and narrowings, connecting nodes); and macro-scale, where transitional spaces function as halls, atria, internal streets or galleries linking different parts of a building or urban structure. This division demonstrates that the functioning of transitional spaces is determined by the interaction of solutions at different scales rather than by isolated objects.

In terms of use patterns, three types of material environment are identified: movement-oriented, staying-oriented and mixed. Movement-oriented configurations rely on directional trajectories, permeability and visually transparent boundaries that support continuous flow and minimise situations of stopping. Staying-oriented material environments create local zones of slowing down – seating, niches, protected or visually separated pockets – that enable situations of waiting, observing or informal social activities. Mixed material environments combine both regimes, enabling overlaps of activities and flexible adaptation of space to changing scenarios of use.

The results demonstrate that transitional spaces in the city should be understood not only as technical connectors but as a specific infrastructure of everyday movement and staying in which the material environment structures movement-staying regimes at various scales. The developed typological framework allows systematic classification of material configurations and their combinations,

revealing how different material setups shape flow logics, locations of pausing and the intensity of social interactions in transitional urban spaces. This creates preconditions for further empirical studies and practice-oriented recommendations aimed at designing more vibrant and socially open transitional spaces.

УДК 747.33:658.8

Руслан АГЛІУЛЛІН

д. філос., доцент кафедри дизайну інтер'єру і меблів

Юлія ЛОЗЯН

студентка кафедри дизайну інтер'єру і меблів

Ольга БОКОВА

студентка кафедри дизайну інтер'єру і меблів

*Київський національний університет технологій та дизайну, Київ,
Україна*

ЛАУНЖ-ЗОНА ЯК ЕЛЕМЕНТ ПРОСТОРОВОГО ТА КОМПОЗИЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ В ШОУРУМІ ОДЯГУ

У роботі проведено аналіз розвитку торгових інтер'єрів та досліджено роль лаунж-зони у просторовій організації шоуруму одягу. Визначено її композиційне, функціональне та ергономічне значення в структурі сучасного інтер'єру.

Ключові слова: лаунж-зона, шоурум, інтер'єр, композиція, ергономіка

AHLIULLIN R., LOZIAN.Y., BOKOVA O.

LOUNGE AREA AS AN ELEMENT OF SPATIAL AND COMPOSITIONAL DESIGN IN A CLOTHING SHOWROOM

The study analyzes the development of retail interiors and investigates the role of the lounge area in the spatial organization of a clothing showroom. Its compositional, functional, and ergonomic significance within the structure of a modern interior has been determined.

Key words: lounge area, showroom, interior, composition, ergonomics

ВСТУП

Дослідження сучасних тенденцій в організації торгових інтер'єрів засвідчують зростання ролі комфортних зон відпочинку в структурі шоурумів одягу. Формування продуманого просторового середовища сприяє раціональному зонуванню приміщення, підвищує функціональність та забезпечує гармонійне поєднання естетичних і практичних характеристик. Вивчення принципів інтеграції лаунж-зони дозволяє визначити її значення у

створенні цілісної композиції та забезпеченні зручності користування простором.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою роботи є дослідження ролі лаунж-зони у формуванні просторової структури шоуруму одягу та визначення її композиційного, функціонального й ергономічного значення в сучасному інтер'єрі.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ЇХ ОБГОВОРЕННЯ

Ідея створення лаунж-зон у шоурумах з'явилася поступово разом із розвитком сучасного ритейлу. Наприкінці ХХ століття магазини почали змінювати свій формат і перетворюватися не лише на місце продажу товарів, а й на комфортний простір для відвідувачів. У межах концепції *experience retail* дизайнери почали інтегрувати у торгові приміщення зони відпочинку з м'якими меблями, столиками та комфортним освітленням [2].

Історичний розвиток інтер'єрів ХХ–ХХІ століття демонструє перехід до відкритого планування та зонування без глухих перегородок. Лаунж-зона у шоурумі одягу організовує простір без порушення його відкритості та забезпечує композиційну і функціональну цілісність середовища. У поєднанні з принципами ергономіки вона сприяє зручності пересування і раціональному використанню площі [4].

Сучасний шоурум одягу є результатом історичної трансформації торгових просторів. Від класичних крамниць із закритим плануванням інтер'єри поступово перейшли до відкритих гнучких структур, у яких простір виконує не лише функцію демонстрації товару, а й формує цілісне середовище. У теорії інтер'єру важливе місце займають принципи зонування, композиційної рівноваги та формування гармонійного простору. Лаунж-зона дозволяє врівноважити геометрію торгового обладнання, створити багат шаровість композиції та формує візуальний акцент у межах загального планування [1].

М'які меблі, локальне освітлення, текстиль та декоративні елементи допомагають пом'якшити строгі лінії торгових стелажів, додаючи пластичності простору. Атмосфера інтер'єру формується через поєднання просторових характеристик, кольору та матеріалів, що створює емоційну та композиційну цілісність приміщення [3].

Лаунж-зона виконує насамперед просторово-структурну функцію. Вона дозволяє розділити відкритий простір на логічні функціональні частини без застосування глухих перегородок, зберігаючи відчуття відкритості. Зонування може здійснюватися за допомогою меблів, локального освітлення, текстилю або зміни фактури підлогового покриття.

Використання лаунж-зони як умовна перегородка формує умовні межі між торговою зоною, примірочними та місцем відпочинку. Важливо, щоб ширина проходів залишалася не менше 90-120 см, що забезпечує ергономічність і зручність пересування. Фізичні характеристики простору

безпосередньо впливають на якість взаємодії людини із середовищем і формують загальне сприйняття інтер'єру. Окрім цього, зона відпочинку може виконувати додаткові функції-очікування, короткі консультації, демонстрація нових колекцій або проведення камерних презентацій [3].

Сьогодні процес вибору та придбання одягу значно спростився: відвідувачі можуть заздалегідь ознайомитися з асортиментом через сайт або соціальні мережі магазину, а в шоурумі зосередитися на примірці обраних образів. У сучасних концепт-сторах Києва створено середовище, яке відрізняється від звичайного магазину-відвідувачі почувають себе комфортно та розслаблено (рис. 1). Наприклад, бренди Bagman (рис. 1, а, б), KAPSULA (рис 1, в, г) та Kachorovska (рис 1, е, є) пропонують лаунж-зони та додаткові сервіси, що дозволяють клієнтам затримуватися в просторі довше та отримувати більш повний досвід взаємодії з продукцією [2].

У шоурумі Bagman (рис. 1, а, б), який спеціалізується на аксесуарах та одязі, інтегрована кафе-зона, що поєднує елементи лаунж-простору з торговою зоною. Це дозволяє відвідувачам не лише оглядати продукцію, але й комфортно проводити час у просторі між покупками. Такий підхід розширює функціональні

а б в г е є



Рис. 1. Сучасні шоуруми з лаунж-зоною: а, б – Bagman; в, г – KAPSULA; е, є – Kachorovska

можливості шоуруму, формуючи середовище, у якому клієнт може розслабитися, поспілкуватися або просто насолодитися атмосферою магазину. Продумана організація простору, зонування місць для відпочинку і торгівлі створюють цілісний і функціонально ефективний інтер'єр.

Концепція мультибрендового простору KAPSULA (рис. 1, в, г) також включає інтеграцію зон відпочинку у шоурум. Тут лаунж-елементи виступають як місця формування соціальної взаємодії та неформального спілкування, що сприяє створенню більш глибокого клієнтського досвіду. У KAPSULA такі зони можуть слугувати як місця для очікування, так і простори для ознайомлення з асортиментом у більш розслабленій атмосфері. Поєднання відкритого планування, зручних зон відпочинку та продуманого освітлення



зміцнює просторову цілісність шоуруму і збільшує емоційну привабливість середовища.

Бренд Kachorovska (рис 1, е, є) використовує лаунж-елементи у своїх шоурумах як частину просторової концепції. Усередині шоурумів передбачено місця для відпочинку між демонстраціями колекцій взуття та аксесуарів, де відвідувач може зупинитися, приміряти товар або обрати інший виріб. Такі зони оформлені з використанням м'яких меблів та продуманого освітлення, що створюють атмосферу комфорту та затишку, дозволяючи тим самим поєднати функціональність торгівлі та емоційний комфорт.

Сучасні шоуруми з лаунж-зонами розвиваються під впливом кількох факторів. Насамперед, значну роль відіграє популярність онлайн-шопінгу, що стимулює створення фізичних просторів із унікальним досвідом перебування, який неможливо отримати у цифровому середовищі. У зв'язку з цим шоуруми трансформуються з традиційних торгових точок у багатофункціональні простори, де поєднуються демонстрація продукції, відпочинок і соціальна взаємодія. Важливим чинником є також зростання очікувань відвідувачів щодо комфорту, естетики та зручності перебування, що спонукає інтегрувати у простір зони відпочинку, кафе-зони, місця для неформального спілкування або очікування.

Не менш важливим фактором є вплив соціальних мереж, які формують попит на візуально привабливі та фотогенічні інтер'єри, здатні стати частиною медійного образу бренду. У цьому контексті дизайн шоуруму набуває не лише функціонального, але й комунікативного значення.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження встановлено, що сучасні шоуруми одягу поєднують торгові функції з комфортними зонами відпочинку. Лаунж-зони відіграють важливу роль у формуванні зручного й привабливого інтер'єру, сприяють кращій організації простору та створенню позитивної атмосфери. Вони збільшують час перебування клієнтів і покращують їхній досвід взаємодії з брендом. Отже, використання лаунж-зон є важливим напрямом розвитку дизайну комерційних інтер'єрів, поєднуючи функціональність, естетику та орієнтацію на користувача.

ЛІТЕРАТУРА

1. Івановський О., Хавхун Г. Концепція дизайну інтер'єру магазину одягу українських брендів. *Сучасні проблеми Архітектури та Містобудування*. 2024. Вип. 68. С. 251–259.
2. Київські шоуруми одягу – добірка просторів. ТиКиїв. URL: <https://tykyiv.com/en/stilnij/modnij-prostir-5-kiyivskikh-shourumiv-v-iaikikh-varto-pobuvati/>
3. Bitner M. J. Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on

Customers and Employees. *Journal of Marketing*. 1992. № 56. P.57-71.

4. Moreno D., Fabre E., Pasco, M. Atmospheric Cues Roles Customer's Online Trust, Perceived Enjoyment, and Impulse Buying Behavior. *Open Journal of Business and Management*. 2022. №10. P. 223-244.

УДК 7.05:504:725.1:339.176

Руслан АГЛІУЛЛІН

д. філос., доцент кафедри дизайну інтер'єру і меблів

Вікторія МАРЧУК

студентка кафедри дизайну інтер'єру і меблів

Єва ПОЛІЩУК

студентка кафедри дизайну інтер'єру і меблів

Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, Україна

ЗАСТОСУВАННЯ ПРИНЦИПІВ ЕКО-ДИЗАЙНУ В ПРОЄКТУВАННЯ КОМЕРЦІЙНИХ ПРОСТОРІВ БУТИКІВ

У роботі досліджені особливості еко-дизайну у проєктуванні меблів та обладнання для комерційних просторів моди. Здійснено аналіз сучасних підходів використання екологічних матеріалів, модульних систем та біофільних елементів у дизайні butikів одягу. Виявлено основні підходи провідних дизайнерів та брендів до створення екологічно відповідального меблевого оснащення. Систематизовано принципи біофільного дизайну та їх застосування у роздрібних просторах. Здобуті результати засвідчують про доцільність створення комерційного середовища, що відповідає принципам сталого розвитку.

Ключові слова: еко-дизайн, комерційний простір, екологічні матеріали, дизайн меблів, біофільний дизайн, сталий розвиток.

AHLIULLIN R., MARCHUK V., POLISHCHUK E.

APPLICATION OF ECO-DESIGN PRINCIPLES IN THE DESIGN OF COMMERCIAL BOUTIQUE SPACES

The paper investigates the features of eco-design in furniture and equipment design for commercial fashion spaces. An analysis of modern approaches to the use of ecological materials, modular systems and biophilic elements in clothing boutique design has been conducted. The main approaches of leading designers and brands to creating environmentally responsible furniture equipment have been identified. The principles of biophilic design and their application in retail spaces have been



systematized. The obtained results demonstrate the feasibility of creating commercial environments that comply with sustainable development principles.

Key words: *eco-design, commercial space, ecological materials, furniture design, biophilic design, sustainable development.*

ВСТУП

Сучасна індустрія моди зазнає трансформації в напрямі екологічної свідомості, що впливає на підходи до формування роздрібних просторів. Торговельні простори у сфері моди дедалі частіше виконують роль комунікативних середовищ, у межах яких транслиуються ідеї сталого розвитку. Водночас особливої значущості набуває розробка меблів і торговельного обладнання, спрямованих на зниження негативного впливу на довкілля.

Формування комерційних просторів у концепції еко-дизайну передбачає системний підхід до добору матеріалів і конструктивних рішень. За таких умов меблеве оснащення та торговельне обладнання виконують не лише утилітарну функцію, а й виступають трансляцією екологічних цінностей та ідентичності бренду.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою роботи є обґрунтування та систематизація принципів екологічного дизайну в процесі створення меблів і торговельного обладнання для бутиків одягу, а також розробка концептуальних рішень меблевого оснащення в межах дизайн-проекту бутику, орієнтованих на забезпечення функціональної ефективності простору, екологічної збалансованості та комерційної привабливості.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ЇХ ОБГОВОРЕННЯ

Проведений аналіз сучасних тенденцій показав активне введення принципів еко-дизайну провідними брендами у формування інтер'єрних рішень бутиків. У меблевому оснащенні дедалі частіше застосовуються натуральна деревина, перероблені матеріали, сертифіковані плити, біопластики, що дозволяють зменшити негативний вплив на довкілля. Такий підхід сприяє подовженню життєвого циклу меблів, оптимізації використання матеріальних ресурсів і формуванню екологічно відповідного предметного середовища у торговельному просторі [1].

Мережа магазинів Patagonia є одним із найбільш послідовних прикладів реалізації принципів еко-дизайну у роздрібній торгівлі. Меблеве оснащення торговельних просторів виконане з переробленої деревини та сертифікованого масиву, що акцентує відповідальність бренду у виборі та походженні матеріалів. Конструктивні рішення стелажних систем базуються на принципах модульності – елементи легко переставляються та адаптуються залежно від потреб експозиції. Широко застосовуються з'єднання без клею на основі традиційних столярних технологій, що суттєво спрощує демонтаж, ремонт і повторну переробку виробів наприкінці їхнього життєвого циклу.

Колористичне рішення інтер'єру витримане в природній палітрі – необроблене дерево, сірий бетон та зелень рослин формують лаконічне середовище, що відображає цінності бренду (рис. 1, а).

Лондонський бутик Stella McCartney втілює органічний напрям еко-дизайну преміум-сегменту. У меблевому оснащенні застосовано FSC-сертифіковану деревину, що підтверджує відповідальне лісокористування. Манекени виготовлені з біопластику на основі похідних цукрової тростини як альтернатива традиційному нафтохімічному пластику. Інтер'єр характеризується плавними біоморфними формами меблів та глибокою інтеграцією природних елементів – живих рослин, натурального каменю та текстилю з органічних волокон. Освітлення реалізоване енергоефективними LED-системами з теплим спектром (рис. 1, б).



а

б

в

Рис. 1. Застосування принципів еко-дизайну у меблевому оснащенні butikів: а – Patagonia store (меблі з переробленої деревини); б – Stella McCartney boutique (біопластикові манекени); в – Aesop Flinders Lane (стіни з 1550 аркушів переробленого картону).

Косметичний бренд Aesop демонструє унікальну концепцію, за якою кожен магазин мережі має власне індивідуальне рішення з використанням локальних природних матеріалів. Такий підхід виключає тиражування типових інтер'єрів та мінімізує транспортний вуглецевий слід при постачанні матеріалів. В різних локаціях застосовуються місцева деревина, терракота, необроблений камінь, перероблений метал та картон. Flinders Lane – інтер'єр виконаний із 1550 аркушів переробленого картону, що формують хвилясту поверхню стін. Матеріал є вторинним та легко утилізується після завершення життєвого циклу об'єкта. (рис. 1, в).

Результати дослідження свідчать, що у проєктуванні екологічних меблів для butikів ключовим є використання натуральних і вторинних матеріалів, що відповідає сучасним тенденціям предметного дизайну. Екологічні меблі стають важливою складовою формування комерційного простору, орієнтованого на принципи сталого розвитку. Застосування натуральних, перероблених і сертифікованих матеріалів зменшує негативний вплив на довкілля та формує етичний імідж бренду. Такі меблі характеризуються продуманою конструкцією, можливістю повторного використання та тривалим життєвим циклом. Використання модульних принципів забезпечує адаптивність обладнання й гнучкість організації торговельного простору [2].



Аналіз біофільного дизайну показав зростання інтеграції природних елементів у меблеві конструкції торгових просторів. Такий підхід передбачає використання природних матеріалів і текстур (дерево, камінь, натуральні тканини), живих рослин і природного освітлення, що позитивно впливає на емоційний стан відвідувачів і створює комфортну атмосферу. Поєднання екологічних матеріалів із біофільними принципами формує гармонійний інтер'єр, де комерційна функція поєднується з естетикою природного середовища [3]. Таким чином, застосування екологічних меблів і біофільного підходу у дизайні бутиків сприяє створенню не лише функціональних просторів, а й середовищ, що транслиують цінності відповідального споживання та екологічної свідомості.

Попри відмінності у підходах, усі три бренди реалізують спільні еко-принципи: використання натуральних або вторинних матеріалів, модульність конструкцій, відмова від токсичних з'єднань та орієнтація на довговічність. Відмінність полягає у масштабі та акцентах: Patagonia робить ставку на функціональну модульність, Stella McCartney – на біоморфну естетику та сертифіковану сировину, Aesop – на локальну ідентичність та циркулярний підхід. Визначені підходи засвідчують, що еко-дизайн комерційного простору не суперечить естетичній привабливості та комерційній ефективності. Він формує унікальний образ бренду та відповідає запитам екологічно свідомої аудиторії.

ВИСНОВКИ

Застосування принципів екологічного дизайну при створенні меблевого оснащення для бутиків одягу виступає дієвим засобом формування самобутнього образу комерційного простору. Поєднання природних матеріалів, модульних систем та біофільних компонентів формує середовище, яке відображає концепцію сталого розвитку та відповідає запитам екологічно свідомої аудиторії. Запропоновані концептуальні підходи підтверджують можливість гармонійного поєднання естетичних, функціональних та екологічних аспектів у дизайні торгових просторів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Чорностан Г., Миргородська Н. Круговий дизайн як шлях до сталого інтер'єру з використанням вторинних матеріалів. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2025. № 3 (86). С. 155-162. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4863/86-3-23>
2. Тітенков Є. Екологічність як тенденція розвитку предметного дизайну та художнього проєктування меблів в Україні (на прикладі «Makhno Studio») / О. Скрипник. *Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку*. 2024. Вип. 48. С. 519-524. DOI: <https://doi.org/10.35619/ucpmk.v48i.822>

3. Пойманова К. О. Біофільний дизайн як основна концепція у формуванні навчального простору загальноосвітньої школи. *Український мистецтвознавчий дискурс*. 2024. №1. С. 154-159.

УДК 7.012+ 005.56:7.071.1(477)

Зоя АЛФЬОРОВА

*доктор мистецтвознавства, професор,
завідувачка кафедри*

*Методології крос-культурних практик
Харківська державна академія дизайну і мистецтв*

БАГАТОВИМІРНІСТЬ МОДЕЛІ СПІРОБІТНИЦТВА БІЗЕСУ ТА МИТЦІВ УКРАЇНИ ЯК ПРОБЛЕМА

Після завершення російсько-української війни співробітництво між митцями та бізнес-стейкхолдерами в Україні має потенціал до інтенсивного розвитку, зумовленого як необхідністю відбудови культурної інфраструктури, так і трансформацією економічних моделей. У цьому контексті формується нова парадигма взаємодії, де мистецтво розглядається не лише як символічний ресурс, але й як важливий чинник соціально-економічного відновлення. Взаємодія митців і бізнесу може набути системного характеру через інтеграцію культурних проєктів у стратегії сталого розвитку компаній.

Одним із ключових напрямів є *інституціоналізація партнерств* через механізми корпоративної соціальної відповідальності та культурного меценатства. Бізнес-структури, зацікавлені у формуванні позитивного іміджу та довгостроковій соціальній легітимності, можуть інвестувати у мистецькі ініціативи, які сприяють відновленню локальних спільнот і формуванню колективної пам'яті. У цьому процесі митці виступають не лише як виконавці, але як співтворці нових соціальних наративів.

Так, в Україні понад 230 підприємців креативного сектору вже отримали державні гранти за програмою «Власна справа» на суму майже 80 млн грн. «Продовжуємо підтримувати креативні індустрії. Це сектор, який створює нові сенси, робочі місця та економічну додану вартість», – зазначила віцеп-рем'єр-міністерка з гуманітарної політики України – міністерка культури України Тетяна Бережна. Найбільша кількість грантів припадає на напрями, пов'язані з індивідуальною мистецькою діяльністю, дизайном, рекламою та фотографією [1]

Важливою формою співпраці стане подальший розвиток креативних індустрій як окремого сектору економіки. Післявоєнна Україна може активізувати створення кластерів, у яких митці, дизайнери, медіапродюсери та підприємці взаємодіють у межах спільних проєктів. Це вже відбувається.



Проект Ukrainian Creative Stories 2025 (Київ, травень 2025) став одним із найбільш показових прикладів *тимчасового кластеру креативних індустрій*, де взаємодіють представники реклами, дизайну, аудіовізуального виробництва, медіа та бізнесу. Програма включала професійні дискусії, презентації кейсів і нагородження проєктів, що стимулюють міждисциплінарну співпрацю. Програма ЄС Creative Europe (спеціальні конкурси для України, 2025). У 2025 році ЄС виділив окремий грантовий пакет для українських культурних і креативних секторів, спрямований на підтримку співтворення та кооперації між різними акторами індустрії. Ця програма фактично стимулює формування довготривалих міжнародних кластерів. Так, 1–12 березня 2026 року *Харківська державна академія дизайну і мистецтв* спільно з Національним Бюро програми ЄС «Креативна Європа» в Україні . провели інформаційно-освітню зустріч, присвячену можливостям участі у програмі Європейського Союзу «Креативна Європа». Упродовж двох днів учасники ознайомилися з актуальними конкурсами програми, принципами міжнародної співпраці та взяли участь у практичному тренінгу з підготовки грантових заявок і проєктного менеджменту. Захід став платформою для професійного обміну, обговорення нових ідей та розвитку міжнародних партнерств у сфері культури і креативних індустрій [2]. В цій програмі особливий акцент робиться на післявоєнній реконструкції культурного сектору, що прямо пов'язано з розвитком кластерної економіки.

Ще один приклад: творчість арт-колективу Nahirna22 (Київ, активність 2025 року.) Цей київський колектив є прикладом *просторово локалізованого креативного кластеру*, що об'єднує художників, медіа-артистів, дизайнерів і кураторів у спільному середовищі. У 2025 році, попри пошкодження внаслідок війни, спільнота продовжила діяльність, організовуючи виставки, відкриті студії та колаборативні проєкти. Це відповідає класичному визначенню креативного кластеру як середовища спільного виробництва культурного продукту. Вже у 2025 році в Україні активно формуються різні типи кластерів: *подієві (event-based)* — як Ukrainian Creative Stories; *інституційно-мережеві (policy-driven)* — як Creative Europe; *локальні (space-based)* — як Nahirna22. Усі вони демонструють тенденцію до інтеграції мистецтва, аудіовізуального виробництва та підприємництва, що є ключовою передумовою розвитку післявоєнної креативної економіки України. Така модель передбачає комерціалізацію культурного продукту без втрати його естетичної та критичної функції, що відповідає сучасним тенденціям глобальної економіки знань.

Цифровізація відкриває нові можливості для взаємодії митців і бізнесу, зокрема через платформи дистрибуції контенту, NFT-технології та віртуальні простори. Співпраця може реалізовуватись у формі створення спільних цифрових продуктів, брендингу та кросмедійних проєктів, які інтегрують мистецький контент у маркетингові стратегії компаній. У цьому контексті



мистецтво стає важливим елементом цифрової економіки та інструментом комунікації з аудиторією.

Окремий вектор розвитку становить урбаністичний вимір співробітництва, де митці залучаються до процесів ревіталізації міського простору. Так, у 2025 році діяльність Харківської державної академії дизайну і мистецтв демонструє кілька моделей включення в урбаністичний вимір: *освітньо-проектну* (дизайн середовища, урбаністика); *конкурсно-воркшопну* (ревіталізаційні проекти); *фестивально-публічну* (стріт-арт, екологічні акції); *просторово-інтервенційну* (інтеграція мистецтва у міський ландшафт).

Так, у 2025 році представники ХДАДМ брали участь у проекті реконструкції Люботинської лікарні (Харківська область), який був відзначений у професійному архітектурному середовищі. Цей кейс є прикладом більш складної кластерної взаємодії між архітекторами та викладачами ХДАДМ; місцевими органами управління та замовниками (медична інфраструктура); підрядниками та бізнес-структурами, що реалізують реконструкцію. Проект спрямований не лише на функціональне оновлення об'єкта, але й на *гуманізацію простору через дизайн*, що є ключовим принципом сучасної ревіталізації. Він демонструє перехід від локальних декоративних втручань до системних урбаністичних трансформацій.

Ще один приклад: виконання декоративного панно в інтер'єрі кафе «Акварена» (Харків) — створене студентами в рамках виробничої практики, а також художнє оформлення інтер'єрів медичних і сервісних установ (поліклініки, громадські простори). Ці проекти демонструють *кластерну модель взаємодії*, де бізнес (кафе, сервісні заклади) виступає замовником; Академія — виробником креативного рішення, а студенти — безпосередніми виконавцями. У результаті відбувається *естетична ревіталізація середовища* (оновлення візуального вигляду інтер'єрів) та соціальна (створення більш комфортного, гуманізованого простору для користувачів).

Не менш значущим є освітній аспект співпраці, що передбачає створення спільних програм між мистецькими інституціями та бізнесом. Бізнес Слобожанщини вже інвестує у створення публічного мистецтва, культурних центрів та креативних хабів, що сприятиме підвищенню якості життя та економічної привабливості міста. У цьому випадку мистецтво та діяльність таких ЗВО як ХДАДМ виконує функцію соціального каталізатора, який стимулює розвиток локальних економік. Такі ініціативи можуть включати стажування, резиденції, грантові програми та навчальні курси, спрямовані на підготовку фахівців у сфері креативних індустрій. Це сприятиме формуванню нових компетенцій, необхідних для ефективної інтеграції мистецтва у бізнес-процеси. 12 грудня 2025 року в Харківській державній академії дизайну і мистецтв відбувся круглий стіл «Діалог влади та бізнесу» – подія стратегічного значення, що об'єднала представників державних інституцій, бізнесу та



освітньо-мистецького середовища. Метою зустрічі стало формування спільного бачення розвитку регіону та утвердження ролі молодих фахівців у майбутньому відновленні Харківщини [3].

У контексті міжнародної інтеграції Україна розширяє співпрацю між митцями та транснаціональними корпораціями, культурними фондами та інституціями. Бізнес виступатиме посередником у виході українських митців на глобальні ринки, забезпечуючи фінансову підтримку та інфраструктурні ресурси. Так, інноваційний парк UNIT.City в Україні у 2025 році продовжує розвивати екосистему, яка поєднує бізнес, технології та креативні індустрії. Через партнерства з міжнародними фондами та інвесторами тут реалізуються програми підтримки стартапів у сфері медіа, дизайну, геймдеву та аудіовізуального мистецтва. Ключовим є те, що UNIT.City надає інфраструктуру (простори, студії, акселератори); забезпечує *доступ до інвесторів і міжнародних мереж*; сприяє участі українських креативних команд у глобальних подіях (pitching, виставки, фестивалі). В минулому році також одна з найбільших українських медіакомпаній Film.ua Group продовжувала активно просувати український аудіовізуальний продукт на світові ринки. Компанія не тільки фінансує виробництво фільмів і серіалів; організовує міжнародні ко-продукції, але і забезпечує дистрибуцію через глобальні платформи та кіноринки (Канни, Берлінале тощо). Завдяки таким моделям українські митці отримують можливість виходу на міжнародну аудиторію не індивідуально, а через *інституціоналізовану бізнес-екосистему*. Це дозволяє підвищити конкурентоспроможність українського культурного продукту та зміцнити культурну дипломатію держави.

Загалом, післявоєнна модель співробітництва митців і бізнесу в Україні формуватиметься як багатовимірна система, що поєднує економічні, соціальні та культурні функції. Її ефективність залежатиме від здатності сторін до стратегічного мислення, взаємної довіри та адаптації до нових умов. У цьому процесі мистецтво виступає не лише як сфера творчості, але як активний агент трансформації суспільства та економіки.

Багатовимірна модель співробітництва бізнесу та митців в Україні, попри значний потенціал, містить низку проблемних зон, що можуть ускладнювати її сталий розвиток. Однією з ключових є асиметрія інтересів між сторонами: бізнес орієнтований на прибутковість, вимірювані результати та швидку окупність інвестицій, тоді як мистецтво функціонує у площині символічного виробництва, довготривалого ефекту та критичного висловлювання. Ця різниця породжує ризик інструменталізації мистецтва, коли воно редукується до маркетингового ресурсу, втрачаючи автономію.

Другою проблемною зоною є недостатній рівень інституційної зрілості культурного сектору. Відсутність усталених механізмів посередництва між митцями та бізнесом, слабкість професійних асоціацій і нестача прозорих



правил гри ускладнюють формування довгострокових партнерств. Це призводить до ситуативності співпраці та домінування короткострокових проєктів над стратегічними програмами.

Суттєвим викликом є також дисбаланс у розподілі ресурсів і доступу до співпраці. Великі компанії, як правило, взаємодіють із вже відомими митцями або інституціями, тоді як незалежні, регіональні чи експериментальні практики залишаються маргіналізованими. Це створює нерівність у культурному полі та обмежує інноваційний потенціал мистецького середовища.

Ще однією проблемою виступає невизначеність правового регулювання у сфері креативних індустрій. Недосконалість законодавства щодо авторського права, меценатства, податкових стимулів для культурних інвестицій стримує активність бізнесу та підвищує ризики для митців. У таких умовах співпраця часто відбувається в напівформальному полі, що знижує її ефективність і прозорість. Конфлікт цінностей також є важливою проблемною зоною. Мистецтво, особливо критичне або політично ангажоване, може вступати в суперечність із корпоративною етикою або репутаційними інтересами бізнесу. Це обмежує спектр тем і форм висловлювання, які підтримуються, і може призводити до самоцензури з боку митців.

У цифровому вимірі виникають додаткові виклики, пов'язані з комодифікацією культурного продукту та залежністю від платформ. Бізнес часто диктує алгоритмічні та ринкові логіки, що впливають на зміст і форму мистецьких практик. У результаті відбувається стандартизація контенту та зниження його критичного потенціалу.

Освітній і кадровий розрив також ускладнює співробітництво. Брак фахівців, які одночасно розуміють логіку мистецького виробництва і бізнес-процеси, обмежує можливості для ефективної комунікації та управління спільними проєктами. Це призводить до непорозумінь, неефективного планування та втрати ресурсів.

Нарешті, поствоєнний контекст додає специфічних ризиків, пов'язаних із економічною нестабільністю, пріоритетністю відбудови базової інфраструктури та психологічними травмами суспільства. У таких умовах інвестиції в культуру можуть сприйматись як другорядні, що знижує інтенсивність співпраці. Водночас саме ці обставини вимагають переосмислення ролі мистецтва і бізнесу як спільних агентів соціального відновлення, що робить подолання зазначених проблем ключовим завданням для майбутнього розвитку.

ЛІТЕРАТУРА

1. <https://www.ukrinform.ua/rubric-culture/4102430-za-programou-vlasna-sprava-vze-vidali-grantiv-na-80-miljoniv-minkult.html>



2. <https://www.ksada.org/informacziyno-osvitnya-zustrich-kreatyvna-yevropa-v-hdadm/>
3. <https://www.ksada.org/v-hdadm-vidbuvsya-kruglyj-stil-dialog-vlady-ta-biznesu/>

УДК 009:168.522

Олександр АФАНАСЬЄВ,
*доктор філософських наук, професор,
професор кафедри філософії, історії та політології,
Національний університет «Одеська політехніка»,
м. Одеса, Україна*

МІСЬКИЙ ПРОСТІР ЯК КУЛЬТУРНЕ СЕРЕДОВИЩЕ

У сучасному світі культура все більше інтегрується в усі соціальні процеси, стаючи важливим фактором сталого розвитку. Вона не лише формує цінності та світогляд громадян, а й сприяє розвитку креативної економіки, екосистем, прогресивним трансформаціям. Особливе значення набуває міський простір як найважливіший культурний осередок.

Розвинене культурне середовище сприяє залученню туристів, створенню нових робочих місць, розвитку малого бізнесу та покращенню якості життя населення. В умовах глобалізації та урбанізації культура міського простору може стати потужним ресурсом для збереження самобутності і всебічного розвитку.

Може здатися, що, в умовах війни, коли руйнуються інфраструктурні об'єкти, культурні і житлові споруди, розвиток культурного середовища міста не є актуальним завданням. Але це лише на перший погляд.

Війна не є вічним явищем. Заздалегідь треба бути готовим до відродження не тільки зруйнованих, але й занедбаних об'єктів і територій, бо поспіх в цьому питанні, як правило, дає половинчасті рішення і накопичує проблеми. Зрозуміло, що державне фінансування, закордонні інвестиції, резерви малого і середнього бізнесу будуть задіяні у великих масштабах. Але ключовим є питання про першочергові завдання і їхню послідовність. З точки зору бізнесу пріоритетом має бути швидкий і максимальний прибуток. Саме тут потрібен чіткий план відновлення, щоб інтереси прибутку і першочергових завдань не перекреслили культурну складову навколишнього середовища [1]. Адже, коли на місці зруйнованого або занедбаного старовинного будинку швидко виросте величезний житловий комплекс, то це буде доробком чи втратою? З огляду на першочергові завдання, це доробок. Але з огляду на перспективу, це величезна втрата. Бо дисгармонія навколишнього середовища, архітектурний дисбаланс, зневага до естетизації будуть дорого коштувати в



культурному сенсі. Навіть в умовах ринкової економіки традиційні і новітні культурні заходи не повинні поступатися місцем розважальним чи іншим форматам, що орієнтовані лише на прибуток.

Крім того, навіть під час війни не можна забувати про культурне середовище. Це стосується багатьох складових, насамперед, меморіалізації. Загалом меморіалізація – це процес збереження історичної пам'яті шляхом створення пам'ятників, меморіальних комплексів, музеїв, встановлення меморіальних дошок і проведення пам'ятних заходів. Це важлива складова розвитку культурного середовища, оскільки вона сприяє збереженню історичної свідомості та формуванню національної ідентичності [3]. Цей процес актуалізує політика деколонізації, декомунізації та сучасна гібридна війна: як вшановувати героїв, які вулиці і як перейменовувати, які культурні споруди минулого зберігати тощо. Тут не завжди вдається віднайти баланс між емоціями і розумом, історичною наукою і історичною пам'яттю, між державними інтересами, ідеологічними чинниками, рішеннями місцевих органів і прагненнями громадян.

Очевидно, що для вирішення таких питань треба застосовувати широке громадське обговорення і залучати різноманітних спеціалістів. В цьому контексті важливо створення та підтримка меморіальних об'єктів, зокрема пам'ятників видатним діячам, меморіалів жертвам війни та репресій, популяризація історичних подій, зокрема проведення історичних реконструкцій, лекцій, тематичних виставок, збереження архівних матеріалів, в тому числі оцифрування документів, доступ до історичних джерел, залучення громадян до процесу вшанування історії, як то волонтерські ініціативи, громадські проекти з реставрації пам'яток тощо.

Меморіалізація є особливо важливою у країнах, що пережили складні історичні періоди. Вона допомагає громадянам осмислити минуле, зробити висновки для майбутнього та уникнути повторення трагічних подій.

Вітчизняна та зарубіжна практика розробила чимало форм і методів розробки і розвитку культурного середовища [1]. Серед них і програми підтримки громадських ініціатив, що сприяють розвитку культурного простору, і інтеграція культури у міське середовище шляхом впровадження елементів урбаністичної культури через стріт-арт, відкриті сцени, парки культури тощо, і популяризація національної і місцевої культурної спадщини шляхом організації свят, фестивалів, виставок, що відображають традиції регіону, і створення умов для розвитку креативної економіки шляхом сприяння розвитку арт-просторів, креативних хабів, студій дизайну та інших сфер, що поєднують культуру та бізнес, і організація партисипативних бюджетів, які дозволяють жителям самостійно визначати, на які культурні ініціативи спрямовувати частину місцевого бюджету, і організація відкритих конкурсів грантів, що стимулюють активність громадян та сприяють реалізації новаторських проєктів у сфері



культури, і створення культурно-туристичних кластерів заради поєднання культури та туризму, що сприяє економічному розвитку та популяризації місцевої спадщини, і залучення приватного сектору до фінансування культурних проєктів через державно-приватне партнерство. Для успішної реалізації культурної політики важливо враховувати інтереси громади та використовувати сучасні підходи до розвитку культури. Тільки так можна створити міцний фундамент для гармонійного розвитку міського середовища.

Цікавими є новітні форми і методи розвитку культурного середовища: онлайн-платформи, віртуальні музеї, цифрові виставки та культурні сервіси, які значно розширюють доступ до культурного продукту. Звісно, треба залучати міжнародні гранти та партнерів. Участь у міжнародних культурних програмах дозволяє отримати фінансову підтримку та обмінятися досвідом. Важливо також стимулювати різні культурні підприємництва, зокрема впроваджувати підтримку стартапів з їхньою інноваційністю, вмінням працювати в умовах невизначеності, потенціалом швидкого масштабування. Очевидно, що розширення сфери креативних індустрій при екологічному контролі, сприяє і економічному, і культурному розвитку міського середовища.

Досі не достатньо враховується роль митців у розвитку культурного середовища. Між тим, художники є одними з головних творців культурного простору, адже саме вони формують візуальну культуру громади, створюють мистецькі твори, що відображають її унікальну ідентичність, а також впливають на суспільну свідомість [2]. Завдяки художникам створюються мурали, скульптури, інсталяції, що роблять простір більш привабливим, естетично довершеним і комфортним для жителів та туристів. Художні твори можуть відображати важливі історичні події, національні традиції та символи, що сприяє збереженню культурної спадщини. Митці експериментують із новими формами вираження, що дозволяє розширювати культурний простір громади та робити його більш динамічним. Через мистецькі події, воркшопи, виставки художники сприяють активній участі мешканців у культурному житті громади. Картини, графіті, інтерактивні інсталяції можуть порушувати важливі соціальні теми та стимулювати суспільний діалог.

Одне з найголовніших питань, яке потрібно вирішити – це подолання шкідливого і небезпечного стереотипу, згідно яким культура вважається далеко не першочерговим завданням, завдяки чому культурна сфера часто отримує обмежене фінансування, що не дозволяє реалізовувати масштабні проєкти або модернізувати культурні заклади. Без подолання цього стереотипу розвиток культурного середовища неможливий.

ЛІТЕРАТУРА

1. Афанасьєв О. Органи місцевого самоврядування і культурне середовище // Місцеве самоврядування: вітчизняний і європейський досвід: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнародною участю (м. Полтава, 27 лютого 2025 р.). Полтава : ПДАУ, 2025. 310 с. С.75-78 URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/2908/zbirnyk-konferenciyi-misceve-samovryaduvannya-2025.pdf> .

URI : <http://dspace.opu.ua/jspui/handle/123456789/15069>

2. Афанасьєв О. Художня творчість і наукове дослідження // Δόξα / Докса. Збірник наукових праць з філософії та філології. Вип. 1(41). Креативні індустрії в сучасній культурі. Одеса : Акваторія, 2024. 232 с. С.8-16. URL: <http://doksia.onu.edu.ua/issue/view/18586>

URI: <http://dspace.opu.ua/jspui/handle/123456789/14805>

3. 10 принципів меморіалізації. Якою може бути пам'ять про війну // Український інститут національної пам'яті. URL: <https://uinp.gov.ua/memorializaciya/9-pryncypiv-memorializaciyi-yakoyu-mozhe-buty-pamyat-pro-viynu>

УДК 7.05:659.1(477.83-25)«18/19»

Ігор ГОЛУБ,

*ст. викл., голова циклової комісії спеціальності «Дизайн»
ЗП(ПТ)О «Львівський професійний коледж
прикладного мистецтва та дизайну»,
ст. викл. кафедри дизайну та основ архітектури
НУ «Львівська політехніка» (Львів, Україна)*

РЕКЛАМНІ ВИВІСКИ ЛЬВОВА ПЕРІОДУ СЕЦЕСІЇ: ХУДОЖНЬО-ЕСТЕТИЧНИЙ ТА ПОЛІКУЛЬТУРНИЙ ВИМІР

Анотація. У статті досліджено рекламні вивіски Львова кінця XIX – початку XX століття як складову урбаністичного середовища доби сецесії. Розглянуто їхню художню мову, матеріали, типологію та зв'язок із архітектурою фасадів, а також окреслено полікультурний контекст формування візуальної культури міста. Узагальнено напрацювання українських та іноземних дослідників у сфері історії реклами, графічного дизайну, архітектури та декоративно-ужиткового мистецтва.

Результати дослідження. Кінець XIX – початок XX століття у Львові позначений активним розвитком стилю сецесії (Art Nouveau), який охопив не

лише архітектуру, а й усі сфери візуальної культури міста: від меблів до поліграфії та реклами. Вивіски, вітрини, афіші та декоративні елементи фасадів стали важливими складниками цілісного художнього середовища.

Як зазначають дослідники, сецесія у Львові формувалася як синтез архітектури, декоративного мистецтва та урбаністики, де реклама і вивіски відігравали важливу роль у формуванні образу міста [1; 2]. До прикладу «Випускники львівської архітектурної школи, які творили сецесійний Львів, були за інспіровані творчістю лідера віденської сецесії Отто Вагнера, але одночасно шукали власний архітектурний почерк, базований на синтезі декоративних мистецтв, а й архітектури та традиціях мультикультурного Львова. Українець Іван Левинський мотиви та засади народного дерев'яного зодчества Карпат трансформував у великоміське будівництво, відобразивши у формі дахів, що нагадували дерев'яні церкви, кольористиці та орнаментиці керамічного і ковальського декору фасадів, які почерпнув з народної творчості майстрів Гуцульщини» [2].

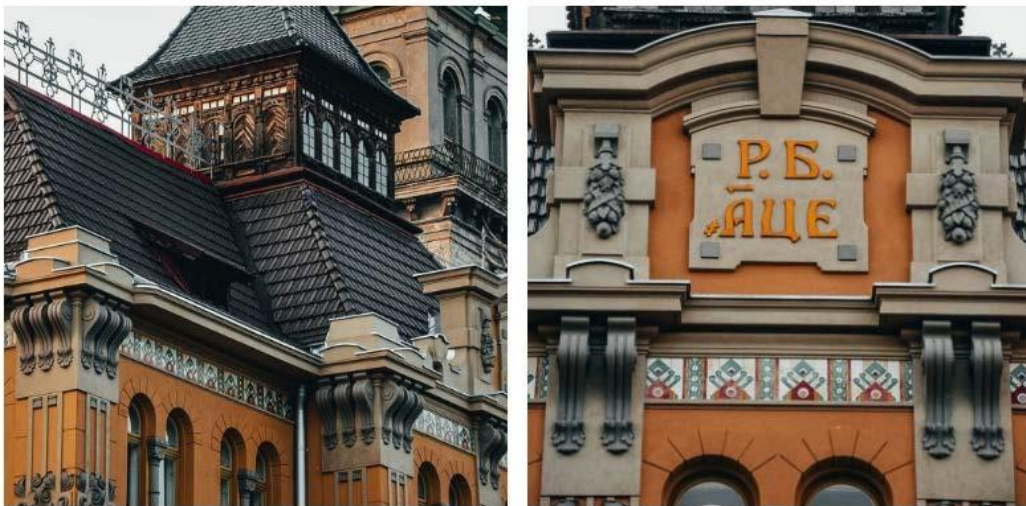


Фото Бюро спадщини

Історичні передумови які впливали на формування вивісок у Львові мають давнє коріння — ще з середньовіччя використовувалися символічні знаки (леви, грона винограду, ключі), що позначали функцію закладу. Вони були зрозумілими навіть для неписьменного населення [3].



Grapes marked the entrances to restaurants:



Emblem of a tailor's workshop on a building on Rynok Square:



фото з блогу «Тіні забутої Галичини» / Forgotten Galicia

У період модернізації міста наприкінці ХІХ ст. ці знаки трансформуються у складні композиції з написами, декоративними шрифтами та художнім оформленням. Саме в добу сецесії відбувається перехід від ремісничих емблем до професійного рекламного дизайну. Рекламні вивіски Львова цього періоду характеризуються:

Органічною єдністю з архітектурою. Майстри інтегрували вивіски у фасад як частину композиції: розташовувалися у фризах, над порталами, у вітринах. Вони не були випадковими елементами, а підпорядковувалися загальній стилістиці будівлі.

Орнаментальністю та природними мотивами. Сецесійні вивіски наслідували загальні принципи стилю – це і рослинні орнаменти, хвилясті лінії, асиметрія, декоративні шрифти. Це відповідає загальним рисам Art Nouveau, що базувався на природних формах і декоративності [2].

Шрифти ставали ключовим художнім елементом. Типографіку характеризували як мистецтво, де ми можемо спостерігати індивідуально розроблені літери, каліграфічні написи, використання латиниці, кирилиці, німецької.

Полікультурність рекламного середовища Львова варто розглядати як мультикультурне місто у складі Австро-Угорської імперії, що безпосередньо вплинуло на характер вивісок. Першочергово це – **мовна різноманітність**. Адже на вивісках використовувалися: польська, німецька, українська, ідиш. Це відображало соціальну структуру міста та основних мешканців. Дослідники підкреслюють, що львівська сецесія була синтетичним явищем, що поєднувало різні етнокультурні традиції [4]. Зокрема, були **стилістичні впливи** віденської сецесії, польської «закопанської» традиції, українських народних мотивів, єврейської декоративної культури.

Типологію рекламних вивісок можна класифікувати за призначенням:

- **крамниці та пасажі** (металеві та емальовані таблички, розписані вітрини, об'ємні літери);
- **кав'ярні та ресторани** (вивіски часто поєднувалися з вітражами, декоративним склом, світловими елементами);
- **кінотеатри та театри** (з'являються афішні системи, великі шрифтові композиції, плакати).

Відшукати з літературних джерел відомості про конкретних майстрів та виробництво саме рекламних вивісок доволі складно. Проте важливу роль відігравали фабрики та майстерні, пов'язані з архітекторами (наприклад, Іван Левинський), які виготовляли декоративні елементи, включаючи метал і кераміку для фасадів [2]. Вивіски часто замовлялися або виконувалися за зразками Відня, Кракова, Парижа, Мілана. Наприклад, «Віденські майстерні» (нім. Wiener Werkstätte) – це об'єднання архітекторів, художників, ремісників і комерсантів, засноване в 1903 році у Відні сецесійними художниками Йозефом Хоффманом і Коломаном Мозером за участю заможного банкіра Фріца Верндорфера. Основною метою цього об'єднання було «заохочення і координація співробітництва промисловців, художників і торговців для успішного виробництва і збуту творів художніх ремесел (Kunstgewerbe)».

Вивіска того часу є **частиною урбаністичної ідентичності**, адже реклама виконувала не лише комерційну функцію, а й впливала на формування образу міста, створювали «візуальну мову» простору, підкреслювали статус закладу. А над концепцією працювали ремісники (ковалі, емальєри, різьбярі, художники-шрифтовики).

Сучасні дослідження наголошують, що надмірна реклама порушує історичне середовище, тоді як історичні вивіски гармонійно інтегрувалися в архітектуру [5].

Висновки. Рекламні вивіски Львова періоду сецесії є унікальним явищем на перетині мистецтва, дизайну та урбаністики. Вони відображають синтез мистецтв (поєднання архітектури, графіки та ремесел). Вивіски є свідченням полікультурності міста та демонструють високий рівень художнього мислення, формують історичну ідентичність міського середовища. Подальші дослідження потребують глибшого аналізу конкретних збережених зразків та архівних матеріалів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ар Нуво у Львові. Ресурс культурної спадщини. URL: <https://spadshchyna.lviv.ua/art-nouveau-heritage-in-lviv/>
2. Стиль Сецесії у Львові. URL: <https://spadshchyna.lviv.ua/seczesiya-u-lvovi/>

3. Medieval Signage in Lviv. URL: <https://forgottengalicia.com/medieval-signage-lviv/>
 4. Secesja Lwowska <https://lia.lvivcenter.org/pl/themes/secession-city/>
 5. У Львові розпочався волонтерський табір «Архітектура львівської сецесії – дослідження». URL: <https://spadshchyna.lviv.ua/u-lvovi-rozpochavsya-volonterskyj-tabir-arhitektura-lvivskoyi-seczesiyi-doslidzhennya/>
 6. Mańkowski T. Dawny Lwów : jego sztuka i kultura artystyczna. URL: <https://polona.pl/item-view/0e831c20-bff5-4968-be79-4c4454f762f4?page=0>
-

УДК 7;316.42(062.552)

Ігор ЖУКОВ

*старший викладач кафедри «Дизайн»
Херсонського національного технічного університету,
м. Хмельницький*

ІНТЕР'ЄР ЯК ПРИНЦИП СОЦІАЛЬНОГО КУЛЬТУ САМОІЗОЛЯЦІЇ

Анотація

У роботі здійснено комплексний аналіз інтер'єру як соціокультурного феномена, що в сучасних умовах набуває функції формування та закріплення культу самоізоляції. Інтер'єр розглядається не лише як результат дизайнерської діяльності, а як активний медіатор між індивідом і суспільством, що програмує поведінкові сценарії, трансформує уявлення про приватність та змінює характер соціальної взаємодії у суспільстві. Особлива увага приділяється житловому інтер'єру як ключовому простору інтимізації та автономізації особистості в часи війни та цифровізації суспільства. Дослідження базується на міждисциплінарному підході, що поєднує теорію дизайну, соціальну філософію та психологію середовища.

Ключові слова: інтер'єр, самоізоляція, культ, приватність, дизайн середовища, житловий простір, соціальна дистанція.

Вступ

Упродовж останніх десятиліть інтер'єр перестав бути лише утилітарно-естетичним середовищем, покликаним забезпечити комфорт і функціональність повсякденного життя. Він дедалі частіше постає як складна соціокультурна конструкція, що формує цінності, регламентує поведінку та впливає на способи соціальної взаємодії індивіда з оточуючим його суспільством. Особливо показовим є зростання ролі інтер'єру в контексті феномена самоізоляції, яка з тимчасової вимушеної практики перетворюється на стійку соціальну модель.



Пандемічний досвід, розвиток дистанційної праці, цифрових комунікацій та сервісів доставки призвели до радикального переосмислення простору дому. Житловий інтер'єр почав виконувати функції, раніше притаманні публічним і напівпублічним просторам: офісу, навчальної аудиторії, культурного майданчика, місця соціальної взаємодії. Унаслідок цього формується нова ідеологія простору, в основі якої лежить культ усамітнення, автономії та контрольованої соціальної дистанції.

Метою цієї статті є аналіз інтер'єру як принципу формування соціального культу самоізоляції та виявлення дизайнерських механізмів, за допомогою яких простір стає інструментом інтимізації та ізоляції індивіда.

У філософії та соціальній теорії простір давно розглядається як продукт соціальних відносин. Анрі Лефевр наголошував, що простір не є нейтральною оболонкою, а формується та відтворюється через форми, символи й ідеології. У цьому контексті інтер'єр можна трактувати як концентровану форму соціального простору, де найбільш явно проявляються культурні установки та поведінкові норми.

П'єр Бурдьє у своїй теорії смаку та символічного капіталу показує, що матеріальне середовище є засобом соціальної диференціації. Інтер'єр, зокрема житловий, стає маркером ідентичності та способом дистанціювання — не лише соціального, а й фізичного. Таким чином, простір інтер'єру виконує функцію фільтра, що відокремлює «своє» від «чужого».

У контексті сучасності ці ідеї набувають нового звучання. Інтер'єр дедалі частіше проєктується як замкнена система, орієнтована на внутрішні потреби індивіда та мінімізацію зовнішніх контактів.

Самоізоляція стає соціальним-культурним культом — а саме системою дій, символів і цінностей, що набувають нормативного характеру. Самоізоляція в сучасному суспільстві перестає бути винятком або кризовим станом і поступово стає соціально схвалюваною моделлю поведінки.

Культ самоізоляції ґрунтується на таких цінностях, як безпека, контроль, комфорт, індивідуальність і автономія. Інтер'єр у цьому контексті виконує роль матеріального втілення цих цінностей. Простір організовується таким чином, щоб мінімізувати необхідність виходу назовні та забезпечити повний спектр життєвих функцій усередині замкнутого середовища.

Інтер'єр як інструмент інтимізації та ізоляції

Однією з ключових тенденцій сучасного дизайну інтер'єру є інтимізація простору. Вона проявляється у зменшенні масштабів приміщень, використанні м'яких фактур, приглушеного освітлення, акустичної ізоляції та чіткого зонування. Такі рішення створюють відчуття захищеності та відокремленості від зовнішнього світу.

Інтер'єр починає функціонувати як своєрідна «капсула», в якій людина може існувати автономно. Ця капсульність не лише фізична, а й психологічна:

простір сприяє концентрації на власному «я» та зменшенню потреби в безпосередній соціальній взаємодії.

Проведемо аналіз житлових інтер'єрів

1. Житло як багатофункціональна капсула

Сучасні квартири все частіше проєктуються як універсальні простори, здатні трансформуватися відповідно до різних сценаріїв використання. Робоча зона інтегрується в житлову, спальня поєднується з місцем для відпочинку та медіаспоживання, кухня стає простором не лише для приготування їжі, а й для комунікації в онлайн-форматі. Такі інтер'єри характеризуються мобільними перегородками, трансформованими меблями та мінімалістичною естетикою, що підкреслює замкненість і самодостатність простору.

2. Інтер'єр і дистанційна робота

Поява домашніх офісів є одним із найяскравіших проявів культу самоізоляції. Робочий простір у межах житла проєктується з урахуванням акустичної ізоляції, нейтрального візуального фону та технологічної оснащеності. Це сприяє повному перенесенню професійної діяльності в межі приватного простору.

У сучасних житлових інтер'єрах простежується тенденція до використання природних матеріалів, приглушених кольорів і тактильних поверхонь. Така естетика створює атмосферу спокою та самозосередженості, підсилюючи відчуття ізоляції як позитивного стану.

Соціальні та професійні наслідки для дизайну

Формування культу самоізоляції ставить перед дизайнерами нові етичні та професійні виклики. З одного боку, інтер'єр має відповідати запиту на комфорт і безпеку, з іншого — існує ризик подальшої відриву людини від суспільства та втрати публічних форм взаємодії.

Дизайнер у цьому контексті виступає не лише як творець форми, а як агент соціального впливу, відповідальний за баланс між індивідуальною автономією та соціальною відкритістю.

Висновки

У результаті дослідження встановлено, що сучасний інтер'єр є активним чинником формування соціального культу самоізоляції. Через просторові, естетичні та функціональні рішення він програмує нові моделі поведінки, сприяє інтимізації та автономізації особистості. Житловий інтер'єр перетворюється на самодостатній світ, у межах якого індивід може існувати з мінімальною потребою у фізичному соціальному контакті.

ЛІТЕРАТУРА

1. Lefebvre H. *The Production of Space*. Oxford: Blackwell, 1991.

2. Bourdieu P. *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*. London: Routledge, 1984.

УДК 747.012:7.038.6

Марія ІВАНОВА

здобувачка 1 курсу другого (магістерського) рівня
Херсонський національний технічний університет
науковий керівник:

Анна БІЛИК

кандидат мистецтвознавства,
доцент кафедри дизайну,
Херсонський національний технічний університет
ORCID: 0000-0001-9608-5130

МУЛЬТИКУЛЬТУРНА СИНЕРГІЯ ТРАДИЦІЙ JAPANDI У СУЧАСНОМУ ІНТЕР'ЄРІ ТА ОСОБЛИВОСТІ ДЕКОРУВАННЯ

Розвитку сучасного суспільства притаманні процеси глобалізації та культурного обміну, що сприяє формуванню мультикультурного середовища, де мистецтво та дизайн все частіше відображають взаємодію різних традицій, інтегруючи накопичений людством досвід. У дизайнерській практиці спостерігається зростання інтересу до мультикультуралізму як феномену, що відкриває можливості для створення гармонійних просторів. Синтез різних естетичних підходів сприяє формуванню універсальної мови дизайну. Яскравим прикладом такої інтеграції є стиль **Japandi**.

Стиль **Japandi** репрезентує синергію двох традицій, а саме японського мінімалізму та скандинавського затишку. Японський дизайн ґрунтується на естетичній концепції *wabi-sabi* й акцентує увагу на простоті та природності. Водночас скандинавський підхід привносить відчуття тепла й практичності та базується на концепції *hygge* [1].

Матеріалами, які цінує Japandi є японські породи дерев, як бамбук, у поєднанні зі скандинавським дубом, які підкреслюють органічність. Також вживається камінь, як граніт і мармур, керамічні вироби з природніх глин. Значущим композиційним елементом є флора, наприклад, сакура та сансев'єрія. Баланс світлих скандинавських тонів із контрастними деревними або чорними акцентами Японії [2].

Японський і скандинавський стиль базуються на принципах функціональності та екологічності. Лаконічні меблі з натуральних матеріалів, підкреслюють прагнення до раціонального використання простору. Вони характеризуються низькими формами й ергономічністю [3]. Характерними

японськими особливостями декорування є низькопрофільні меблі, такі як пуфи, журнальні столики, килими, футони та мати-татамі; зелень, а саме ікебани, сади цибоніва та інші окремі рослини; освітленням слугують лампи з рисового паперу, дерев'яні світильники, розсувні двері та ширми сьодзі; додатковим декором є орнаменти японської каліграфії. Характерними скандинавськими ознаками стилю Japandi є фурнітура з ротангу; багатофункціональні меблі для зберігання; полиці; лінійні малюнки; м'які вироби з текстилю; кераміка; зелень; просторе середовище; природне освітлення.

Прикладом реалізації є роботи дизайнерки Лілі Грін (рис. 1). У своїх проєктах вона інтегрує елементи японської естетики, зокрема каліграфічні орнаменти, низькопрофільні меблі та паперові світильники, скандинавський підхід відображається через кераміку та природним освітленням простору.



Рис. 1. проєкти Лілі Грін (2024-2025)

Отже, дослідження мультикультурного стилю **Japandi** дає можливість простежити процес взаємодії різних культурних естетик, а також підкреслити значення натуральних матеріалів та особливості декору у формуванні новітніх підходів до організації житлового простору.

ЛІТЕРАТУРА

1. Margarita Bravo. Cultural Interior Design: A Fusion of Global Aesthetics. URL: <https://www.margaritabravo.com/blog/cultural-interior-design-a-fusion-of-global-aesthetics>, <https://www.margaritabravo.com/cultural-interior-design-a-fusion-of-global-aesthetics>
2. 株式会社Japandi Color Scheme工業株式会社. Japandi Color Scheme. 2025. URL: <https://global.fujioh.com/japandicolorscheme/>
3. An Exploration of Japanese Materials: The Beauty of Natural Imperfection. URL: <https://www.shopjapandi.com/blogs/design/japandimaterials/>

УДК 7.038.53:004.032.6

Оксана КУЗНЯК
викладач-стажист кафедри дизайну,
Херсонський національний технічний університет



МУЛЬТИМЕДІЙНІ ІНСТАЛЯЦІЇ ЯК ПРОСТІР СПІВТВОРЧОСТІ: ЗМІНА РОЛІ АВТОРА І ГЛЯДАЧА В УМОВАХ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ

Анотація.

У роботі розглянуто мультимедійні інсталяції як простір співтворчості в умовах розвитку креативних індустрій. Проаналізовано трансформацію ролей автора і глядача в інтерактивному мистецтві, зумовлену впливом цифрових технологій та імерсивних практик. Визначено особливості взаємодії мистецтва з бізнесом, освітою та індустрією розваг. Окрему увагу приділено функціонуванню мультимедійних інсталяцій в умовах воєнного стану в Україні, їхній ролі в соціальній комунікації, колективній рефлексії та психологічній підтримці. Окреслено основні проблеми та перспективи розвитку інтерактивних художніх практик у сучасному культурному середовищі.

Підкреслено значення міждисциплінарного підходу у створенні мультимедійних проєктів, що поєднують мистецтво, технології та комунікацію. Акцентовано на зростанні ролі досвіду як ключового чинника взаємодії з аудиторією.

Ключові слова: мультимедійні інсталяції, співтворчість, глядач, автор, медіамистецтво, цифрові технології, інтерактивність, індустрії розваг, креативні індустрії, бізнес.

Стрімкий розвиток цифрових технологій і соціокультурні зміни в умовах глобалізованого світу зумовлюють глибокі трансформації сучасного мистецтва. Провідні наукові дослідження дедалі частіше фокусуються як на аналізі технологічних особливостей інтерактивних практик, так і на вивченні їхнього впливу на культурні та суспільні процеси. Дослідники Є. Маловічко та В. Харченко (2023) розглядають медіамистецтво крізь призму цифрових інтерфейсів, що забезпечують активну дію глядача з художнім простором.

Дослідження доводять, що використання AR-технологій дає змогу створити емоційно адаптивне мистецьке середовище, здатне посилювати комунікативну складову культурного процесу. Водночас результати цих досліджень активно застосовуються у бізнесі, освіті та розважальній індустрії для розробки інноваційних продуктів, комунікаційних стратегій та інтерактивних рішень. Отже, мистецтво дедалі більше постає як міждисциплінарна сфера, що функціонує на перетині різних галузей і відіграє важливу роль у формуванні сучасного культурного та соціального середовища.

Як зазначає Олівер Грау у праці *Virtual Art: From Illusion to Immersion* (MIT Press, 2003), нові медіа створюють віртуальну реальність, що повністю занурює глядача в ілюзорний світ. На його думку, найяскравішим прикладом є комп'ютерні ігри, які мають значний маніпулятивний потенціал і можуть бути

використані як у навчальних, так і в деструктивних цілях. (Grau, Oliver. *Virtual Art: From Illusion to Immersion*. MIT Press, 2003.).

На відміну від традиційних мистецьких практик, мультимедійні інсталяції працюють не лише з матеріальними об'єктами та статичними формами, а й з динамікою простору й часу, що суттєво змінює характер художнього досвіду. Це впливає на спосіб художньої комунікації, та змінює ролі автора і глядача в умовах цифровізації та розвитку креативних індустрій. Основні відмінності порівняльного аналізу традиційного та інтерактивного мистецтва, а також їхньої взаємодії з бізнесом подано в таблиці.

Таблиця 1.

Порівняльний аналіз традиційного та інтерактивного мистецтва та їх взаємодії з бізнесом

Критерії порівняння	Традиційне мистецтво	Інтерактивне мистецтво	Взаємодія з бізнесом
Художня форма	Статична, завершена форма	Динамічна, змінна, процесуальна	Орієнтація на досвід (experience-based продукт), створення іммерсивних форматів для споживача
Матеріальність	Фізичні об'єкти (полотно, скульптура, графіка)	Поєднання матеріальних і цифрових компонентів (проекції, сенсори, AR/VR)	Використання digital-рішень у маркетингу (інтерактивні стенди, AR-реклама, брендові інсталяції)
Часовий вимір	Переважно позачасовий, фіксований момент	Час як ключовий елемент (зміни в реальному часі, реакція на дії)	Актуалізація контенту під події, кампанії, реакція на аудиторію в режимі реального часу
Простір	Локалізований, обмежений (галерея, музей)	Розширений, гібридний (фізичний + цифровий), можливість дистанційної участі	Інтеграція у публічні, комерційні та онлайн-простори (ТРЦ, виставки, івенти, цифрові платформи)
Роль автора	Центральна, домінуюча	Автор як ініціатор середовища та сценарію взаємодії	Співпраця з брендами, робота в міждисциплінарних командах (дизайнери, розробники, маркетологи)
Роль глядача	Пасивний спостерігач	Активний учасник, співтворець досвіду	Користувач/споживач як співучасник брендової комунікації
Комунікація	Одностороння	Діалогічна, мережева, інтерактивна	Інтерактивна комунікація бренду з аудиторією, залучення (engagement)
Сприйняття твору	Інтерпретація завершеного образу	Формування досвіду в процесі взаємодії	Формування емоційного зв'язку з брендом через досвід
Технологічна складова	Допоміжна або відсутня	Ключова (цифрові платформи, інтерактивні системи)	Інструмент інновацій, конкурентної переваги бізнесу
Варіативність твору	Фіксований результат	Змінний, залежний від участі користувача	Персоналізація контенту під користувача
Емоційний	Через образ, символіку	Через занурення,	Емоційний

Продовження таблиці 1.

вплив		взаємодію, ефект присутності	маркетинг, сторітелінг, бренд-досвід
Контекст функціонування	Культурно-естетичний простір	Міждисциплінарний (культура, технології, соціальні практики)	Частина креативних індустрій і економіки досвіду
Функціонування в умовах воєнного стану	Обмежене фізичним доступом до просторів; ускладнена експозиційна діяльність; акцент на збереженні культурної спадщини	Гнучке й адаптивне: дистанційна участь, онлайн-експозиції; засіб документування, комунікації та рефлексії.	Перехід у digital, підтримка соціальних ініціатив, використання мистецтва в комунікації кризових меседжів
Основні виклики в умовах війни	Руйнування інфраструктури, обмежений доступ до аудиторії, ризики втрати творів	Технічні обмеження, нестабільність умов і потреба швидкої адаптації.	Скорочення бюджетів, зміна пріоритетів, необхідність соціально відповідальної комунікації

Подальший розвиток мультимедійних інсталяцій пов'язаний із розширенням технологічних можливостей і зростанням ролі досвіду як ключового продукту креативних індустрій. У цьому контексті інтерактивні художні практики орієнтуються не лише на естетичний результат, а й на формування унікального користувацького досвіду, що виникає в процесі взаємодії. За таких умов художній проєкт функціонує як відкрита система, у межах якої значення формується через активну участь аудиторії.

В умовах воєнного стану в Україні мультимедійні інсталяції набувають додаткового соціального та комунікативного значення. Вони використовуються як інструмент фіксації колективного досвіду, репрезентації травматичних подій, а також як засіб психологічної підтримки та консолідації суспільства. Водночас розвиток цього напрямку супроводжується низкою викликів, серед яких — обмежений доступ до технічних ресурсів, нестабільність енергетичної та цифрової інфраструктури, а також необхідність швидкої адаптації мистецьких практик до змінних умов. Незважаючи на це, саме гнучкість і технологічна адаптивність інтерактивного мистецтва забезпечують його життєздатність і актуальність у кризових обставинах.

Окрім того, важливим є зростання ролі співпраці між митцями, технологами та представниками бізнесу. У межах креативних індустрій мультимедійні інсталяції дедалі частіше інтегруються у комунікаційні стратегії брендів, виставкові простори, освітні проєкти та цифрові платформи. Це сприяє формуванню нових моделей взаємодії між культурною та економічною сферами, де мистецький продукт виступає не лише об'єктом естетичного сприйняття, а й інструментом залучення, комунікації та створення цінності.

Отже, мультимедійні інсталяції відображають новий етап розвитку мистецьких практик, що базується на інтерактивності, міждисциплінарності та орієнтації на досвід. Вони трансформують ролі автора і глядача, формуючи

модель співтворчості. В умовах креативних індустрій і воєнного стану такі практики набувають важливого соціального та комунікативного значення, демонструючи високий потенціал адаптації та подальшого розвитку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Маловічко Є., Харченко В. Інтерактивне мистецтво: мультисценарні AR-технології на підставі аналізу емоційного стану. Системи управління, навігації та зв'язку. 2023. Т. 2, № 72. С. 125–130. DOI: <https://doi.org/10.26906/sunz.2023.2.125>.
2. Grau, Oliver. *Virtual Art: From Illusion to Immersion*. MIT Press, 2003.
3. <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D0%B4%D1%96%D0%B0-%D0%BC%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%BE>
4. Волинець В. О. Інтеграція віртуальної та доповненої реальності у мистецтво. Культура і сучасність: альманах. 2021. № 1. С. 9–16. URL: <https://elib.nakkkim.edu.ua/bitstream/handle/123456789/3530/ІНТЕГРА%20ВІРТУАЛЬНОЇ%20ТА%20ДОПОВНЕНОЇ%20РЕАЛЬНОСТІ.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 16.04.2025).
5. Колесник Н. Використання цифрових технологій та штучного інтелекту в мистецькому просторі. Актуальні проблеми сучасного дизайну : зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 25 квіт. 2024) Київ. 2024. С. 95–97. URL: eprints.zu.edu.ua/40841/1/Том%202_2024-95-97.pdf (дата звернення: 16.04.2025).
6. Потапенко М. В., Демиденко О. І., Потапенко Г. М. Використання цифрових інтерактивних технологій в освітньому середовищі спеціальності 022 дизайн. Ukrainian art discourse. 2023. № 3. С. 85–90. DOI: <https://doi.org/10.32782/uad.2023.3.11>.

УДК 711.168:711.55

Романа КЮНЦЛІ,

доктор мистецтвознавства, професор кафедри архітектури,
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій
імені Степана Гжицького, м. Львів, Україна

Андрій СТЕПАНЮК,

кандидат архітектури, доцент кафедри архітектури,
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій
імені Степана Гжицького, м. Львів, Україна



ПРОБЛЕМИ РЕВІТАЛІЗАЦІЇ МІСЬКИХ ПЛОЩ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Трансформація міських площ, що тривалий період функціонували переважно як транспортні вузли або простори тимчасового зберігання автотранспорту, у повноцінні багатофункціональні громадські середовища є однією з ключових тенденцій сучасного урбаністичного розвитку. Цей процес відображає глибинну зміну парадигми просторової організації міста — від домінування автомобілецентричних моделей до пріоритету пішохідної доступності, безпеки, соціальної взаємодії та якості публічного простору.

У сучасному контексті ревіталізація міських площ виходить далеко за межі суто інженерно-будівельного оновлення покриттів чи благоустрою територій. Йдеться про комплексне переосмислення їх функціонально-просторової ролі як середовищ, що мають потенціал трансформації з транзитних зон у місця тривалого перебування, комунікації та формування соціальних зв'язків. Історично площі виконували мультифункціональні ролі — від осередків торгівлі та громадських зібрань до арен культурних подій і політичної активності. Водночас упродовж кінця XX — початку XXI століття в багатьох пострадянських містах відбулося їх поступове перетворення на транспортні перехрестя або великомасштабні паркувальні простори, що призвело до втрати їх соціально-комунікативного потенціалу. Сучасні урбаністичні практики демонструють тенденцію до повернення площам їх первісної ролі як центрів громадського життя.

Концептуалізація міської площі як «сучасної агори» передбачає її осмислення не лише як відкритого простору між забудовою, а як інтегрованого соціокультурного ядра міста. Такий підхід апелює до античної традиції, у якій агора функціонувала як синкретичний простір — одночасно ринок, політичний центр і місце суспільного діалогу. У сучасних умовах ця концепція трансформується у модель публічного простору, що забезпечує можливість комунікації, співучасті та формування колективної ідентичності міської спільноти.

Міська площа як «третє місце» (у термінах соціальної теорії) виконує функцію середовища поза межами приватного та професійного простору, де відбуваються неформальні соціальні взаємодії, обмін інформацією та формування горизонтальних зв'язків. Водночас вона зберігає політичний вимір як простір публічного висловлення, громадянської активності та колективних практик участі. Економічна функція площі проявляється у формуванні локальних ринків, ярмаркових активностей, функціонуванні закладів громадського харчування та тимчасових комерційних структур. Культурний вимір реалізується через проведення масових заходів, фестивалів, виставок і



публічних подій, що сприяють соціальній інтеграції та культурній репрезентації громади.

У функціонально-структурному аспекті сучасна міська площа як агора реалізує низку взаємопов'язаних функцій. Передусім, це функція відкритого громадського простору, що стимулює соціальну активність та взаємодію, забезпечуючи доступність і інклюзивність для різних груп населення. Другий вимір пов'язаний із формуванням «третього місця» як середовища полілогу, у межах якого відбувається продукування ідей та колективне прийняття рішень; до таких просторів можна віднести сучасні коворкінги, культурні хаби та відкриті бібліотеки.

Окремого значення набуває феномен «цифрової агори», у межах якої значна частина публічного дискурсу переноситься у віртуальний простір соціальних мереж та онлайн-платформ. Попри розширення можливостей комунікації, цифрові середовища не здатні повною мірою відтворити якість безпосереднього фізичного контакту, характерного для традиційних публічних просторів. Політична функція сучасної площі реалізується через її роль як простору громадянської участі — як у фізичному (мітинги, зібрання, публічні події), так і в цифровому вимірах (електронні петиції, бюджети участі тощо).

Ефективність функціонування площі як сучасної агори безпосередньо залежить від ряду просторово-планувальних та середовищних характеристик. Насамперед йдеться про забезпечення універсальної доступності, відсутність бар'єрів для маломобільних груп населення, наявність комфортних умов перебування (місця для сидіння, затінення, освітлення), а також програмну насиченість простору активностями, що стимулюють його використання.

Важливим аспектом є також відповідність геометричних параметрів площі психофізіологічним особливостям сприйняття простору людиною. Дослідження показують, що найбільш комфортними є пропорційно збалансовані простори з достатнім кутом огляду та візуальним доступом до небесного простору. Надмірна висотність забудови по периметру за відсутності відповідного масштабування площі може формувати ефект просторової «затисненості», що негативно впливає на психологічне сприйняття середовища. Водночас надмірно великі відкриті простори можуть спричиняти дезорієнтацію та зниження рівня відчуття безпеки. Соціально комфортна дистанція взаємодії, що становить орієнтовно до 30–35 м, визначає межі просторового контролю та безпосереднього сприйняття інших учасників середовища.

Серед ключових тенденцій, що визначають сучасні підходи до ревіталізації міських площ, слід виокремити кілька взаємопов'язаних напрямів. По-перше, це орієнтація на екологічну стійкість і кліматичну адаптивність, що передбачає інтеграцію зелених насаджень, створення «дощових садів», використання матеріалів із високою світловідбивною здатністю та формування затінених зон для зменшення ефекту «теплових островів».



По-друге, актуалізується підхід тактичного урбанізму, що передбачає використання тимчасових і мобільних рішень для апробації просторових сценаріїв — мобільних меблів, тимчасових інсталяцій, контейнерного озеленення та елементів вуличного мистецтва. Така гнучкість дозволяє адаптувати простір до змінних потреб користувачів і мінімізувати ризики капітальних втручань.

По-третє, спостерігається чіткий перехід до пріоритету пішохода та розвитку мікромобільності, що реалізується через концепцію «shared space», інтеграцію велосипедної інфраструктури та обмеження транзитного автотранспорту в межах площ.

Четвертим важливим вектором є забезпечення соціальної інклюзивності, що включає універсальний дизайн, створення безкоштовних сервісів (питні фонтанчики, зарядні станції, Wi-Fi), а також формування різноманітних сценаріїв використання простору для різних вікових і соціальних груп.

Нарешті, суттєвого значення набуває робота з локальною ідентичністю, яка передбачає збереження та актуалізацію історичних елементів, використання локальних матеріалів і символів, а також інтеграцію сучасних мистецьких практик, що репрезентують культурний контекст території.

Таким чином, ревіталізація міських площ у сучасних умовах постає як комплексний міждисциплінарний процес, що поєднує просторове проектування, соціокультурний аналіз, екологічні підходи та інструменти громадської участі, спрямовані на формування життєздатних, інклюзивних і ідентифікаційно насичених публічних просторів.

ЛІТЕРАТУРА

1. ДБН Б.2.2-12:2019. *Планування і забудова територій*. Київ : Мінрегіон України, 2019.
2. Gehl J. *Cities for People*. Washington, DC : Island Press, 2010. 269 p.
3. Gehl J., Svarre B. *How to Study Public Life*. Washington, DC : Island Press, 2013. 200 p.
4. Jacobs J. *The Death and Life of Great American Cities*. New York : Random House, 1961. 458 p.
5. Whyte W. H. *The Social Life of Small Urban Spaces*. New York : Project for Public Spaces, 1980. 125 p.
6. Montgomery J. Making a city: Urbanity, vitality and urban design // *Journal of Urban Design*. 1998. Vol. 3, No. 1. P. 93–116.
7. Montgomery, J. (1998). Making a City: Urbanity, Vitality and Urban Design. *Journal of Urban Design*, 3, 93-116. <http://dx.doi.org/10.1080/13574809808724418>

8. Project for Public Spaces. What Makes a Successful Place? [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.pps.org/article/grplacefeat> (дата звернення: 25.04.2026).

9. UN-Habitat. *Streets as Public Spaces and Drivers of Urban Prosperity*. Nairobi : UN-Habitat, 2013.

УДК 659.127:663.91

Аліна МОРДВІНОВА

студентка 4 курсу факультету дизайну

Київський національний університет технологій та дизайну

Оксана МАЗНІЧЕНКО

доцент кафедри графічного дизайну

Київський національний університет технологій та дизайну

ДИЗАЙН УПАКОВКИ ЛІМІТОВАНОЇ СЕРІЇ ШОКОЛАДУ «CHOSOART» ЯК ЗАСІБ ВІЗУАЛЬНОЇ КОМУНІКАЦІЇ БРЕНДУ

Ключові слова: дизайн упаковки, графічний дизайн, брендинг, шоколадна продукція, візуальна комунікація, лімітована серія.

Актуальність теми. У сучасному ринковому середовищі дизайн упаковки відіграє важливу роль у просуванні товарів та формуванні іміджу бренду. Упаковка виконує не лише функцію захисту продукції, але й виступає важливим елементом маркетингової комунікації. Саме через дизайн упаковки виробник може передати характер бренду, створити певний настрій та сформуванати емоційний зв'язок із покупцем.

Особливо значення дизайну упаковки зростає у випадку створення лімітованих серій продукції. Такі серії використовуються компаніями для підвищення інтересу до бренду, залучення нової аудиторії та формування відчуття унікальності продукту. У цьому випадку упаковка стає важливою частиною загальної концепції товару.

У сфері шоколадної продукції дизайн упаковки є одним із ключових факторів, що впливає на сприйняття товару споживачем. Відомі світові бренди активно використовують візуальні образи, кольорові рішення та типографіку для формування впізнаваного стилю. Наприклад, деякі бренди роблять акцент на традиційності та преміальності, використовуючи темні кольори та елементи золотого декору, тоді як інші обирають яскраві кольори та авторські ілюстрації, що підкреслюють індивідуальність продукту.

У зв'язку з цим актуальним є дослідження можливостей використання дизайну упаковки для створення оригінального образу бренду та розробка концепції оформлення лімітованої серії шоколаду.

Мета дослідження. Метою роботи є розробка концепції дизайну упаковки для лімітованої серії шоколаду «ChocoArt», яка поєднує естетику графічного мистецтва та сучасні принципи брендингу.

Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити такі основні завдання:

- проаналізувати особливості дизайну упаковки сучасних шоколадних брендів;
- визначити основні принципи створення ефективної візуальної концепції упаковки;
- розробити ідею та стилістичне рішення для бренду ChocoArt;
- створити ескізні варіанти оформлення упаковки.

Основна частина. Концепція бренду ChocoArt базується на поєднанні двох ідей – шоколаду та мистецтва. Назва бренду об'єднує слова chocolate та art, що підкреслює творчу спрямованість проєкту. У межах цієї концепції шоколад розглядається не лише як продукт харчування, а як своєрідний об'єкт естетичного сприйняття.

Однією з основних ідей проєкту є створення упаковки, яка виглядатиме як невеликий художній твір. Для цього у дизайні можуть використовуватися елементи, пов'язані з живописом, графікою або сучасними мистецькими напрямками. Наприклад, композиція упаковки може нагадувати художнє полотно, а графічні елементи – мазки фарби чи абстрактні композиції.

Такий підхід дозволяє створити емоційний зв'язок між продуктом і споживачем. Покупець сприймає упаковку не лише як оболонку товару, а як частину творчої ідеї бренду. Крім того, різні варіанти дизайну можуть утворювати серію, що створює ефект колекційності.

Важливим моментом розробки дизайну стало визначення цільової аудиторії бренду. Основними споживачами продукції ChocoArt можуть бути молоді люди та дорослі, які звертають увагу не тільки на смак продукту, але й на його візуальне оформлення. Це аудиторія, яка активно користується соціальними мережами і часто ділиться фотографіями цікавих предметів.

Тому дизайн упаковки має виглядати привабливо не лише на полиці магазину, але й на фотографіях, що поширюються в цифровому середовищі. Такий підхід дозволяє використовувати упаковку як додатковий інструмент популяризації бренду.

У процесі розробки концепції також було враховано сучасні тенденції дизайну упаковки. Однією з таких тенденцій є орієнтація на екологічність. Використання картону та інших екологічних матеріалів дозволяє підкреслити відповідальне ставлення бренду до навколишнього середовища.

Ще однією тенденцією є використання мінімалістичних композицій, які не перевантажують дизайн зайвими елементами. Простота форм і чітка

структура композиції дозволяють зробити упаковку більш зрозумілою та естетичною.

Висновки. У результаті проведеного дослідження було визначено основні принципи створення дизайну упаковки для лімітованої серії шоколаду. Аналіз сучасних прикладів оформлення шоколадної продукції показав, що ефективна упаковка поєднує естетичну привабливість, зрозумілу концепцію та відповідність стилю бренду. Запропонована концепція дизайну упаковки «ChocoArt» базується на ідеї поєднання шоколаду та мистецтва. Такий підхід дозволяє сформувати оригінальний образ бренду та створити емоційний зв'язок зі споживачем. Розроблена концепція може бути використана як основа для подальшого створення дизайнерських макетів упаковки та впровадження їх у виробництво.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ambrose G., Harris P. Packaging the Brand. Lausanne : AVA Publishing, 2011. 192 p.
2. Heller S., Vienne V. Becoming a Graphic Designer: A Guide to Careers in Design. Hoboken : John Wiley & Sons, 2015. 240 p.
3. Klimchuk M., Krasovec S. Packaging Design: Successful Product Branding from Concept to Shelf. Hoboken : John Wiley & Sons, 2012. 320 p.
4. Underwood R. L. The Communicative Power of Product Packaging. Journal of Marketing Theory and Practice. 2003. Vol. 11, № 1. P. 62–76.
5. Wheeler A. Designing Brand Identity: An Essential Guide for the Whole Branding Team. Hoboken : John Wiley & Sons, 2018. 352 p.
6. Лаптон Е., Філліпс Дж. Графічний дизайн. Нові основи. Київ : ArtHuss, 2021. 262 с.

УДК 7.012: 502/504

Олена САНДІК

*старший викладач кафедри дизайну,
Херсонський Національний технічний університет*

ПРОЄКТУВАННЯ ЗУПИНОК-УКРИТТІВ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Питання укриттів в Україні на 2026 рік залишається критично високою, оскільки вони є базовим елементом **національної безпеки** та стратегії виживання цивільного населення в умовах триваючого військового конфлікту.

На початок 2026 року в країні нараховується понад 62 тисячі укриттів різних типів, значна частина яких – це спеціальні конструкції та об'єкти подвійного призначення. Укриттями слугують сховища, герметичні споруди,



підвали, підземні паркінги, цокольні поверхи, станції метро та підземні переходи.

За часи війни з'явилися мобільні укриття – блок-модульні конструкції для швидкого захисту від уламків та нетривалих обстрілів. Активно встановлюються зупинки-укриття для захисту пасажирів під час повітряних тривог. Знайти найближчі зупинки-укриття та інші захисні споруди в Україні можна за допомогою офіційних цифрових сервісів, функціонує мапа укриттів, що доступна через застосунок «Дія».

Зупинки-укриття – це мобільні залізобетонні споруди, призначені для захисту людей від уламків і вибухової хвилі. Їх встановлюють поблизу зупинок громадського транспорту в місцях, де складно облаштувати капітальне укриття.

Мережа зупинок-укриттів в Україні стала невід'ємною частиною міської інфраструктури, що забезпечує швидкий доступ до захисту під час повітряних тривог. Існує декілька типів зупинок-укриттів – спеціально спроектовані конструкції з армованого бетону, здатні витримати ударну хвилю та уламки та мобільні бетонні блоки які встановлюються безпосередньо біля зупинок громадського транспорту.

Проектування зупинок-укриттів базується на вимогах максимальної безпеки від уламків та вибухової хвилі. Як правило це модульні швидкоспоруджувані конструкції з бетонних блоків, розраховані на короткочасне перебування (до 4 годин), розраховані на 15–20 осіб. Такі укриття встановлюються поверхнево, зазвичай заглиблювати їх не потрібно, що пришвидшує монтаж, але критично важливо забезпечити стійкість до сейсмічного впливу при вибухах. Зазвичай вони мають залізобетонні стіни, внутрішнє освітлення, місця для сидіння, іноді – камери спостереження та прямий зв'язок із диспетчером [2].

Основним нормативним документом для проектування зупинок-укриттів в Україні з 1 листопада 2023 року є **ДБН В.2.2-5:2023 «Захисні споруди цивільного захисту»**. З весни 2026 року в Україні набувають чинності суворіші вимоги до проектування зупинок-укриттів, орієнтовані на обов'язковість захисних споруд у нових об'єктах, підвищення інклюзивності та безпеки, обов'язковості сертифікації та інтеграції в генеральні плани міст. Ключові зміни включають актуалізацію ДБН щодо безбар'єрності, обов'язкове облаштування укриттів при будівництві інфраструктурних об'єктів та суворі норми [1].

У проектуванні зупинок-укриттів обов'язково враховувати технічні характеристики та конструктивні рішення:

- Місткість та площа: для укриттів загального типу мінімальна площа на одну особу становить 0,6 м². Місця для сидіння мають бути не менше 0,45×0,45 м.

- Висота приміщень: має бути не менше ніж 2 метри від підлоги до стелі.



- Матеріали: монолітний залізобетон або збірні бетонні блоки.
- Товщина стін: для надійного захисту рекомендується від 20–40 см при правильному армуванні.
- Армування: використання прутків діаметром 10–12 мм для стін та подвійної сітки для перекриттів.
- Оснащення: камери відеоспостереження з виводом зображення на внутрішні екрани, місця для сидіння, іноді — системи зв'язку та тривожні кнопки.
- Інклюзивність: обов'язкова наявність пандусів або підймальних механізмів для маломобільних груп населення.

Отже, проектування зупинок-укриттів в Україні під час війни фокусується на створенні швидких, модульних та захисних споруд для захисту людей від уламків ракет та дронів. Такі зупинки стають критично важливим елементом інфраструктури, особливо в прифронтових та прикордонних містах та потребують сучасного та іноваційного підходу до проектних рішень.

ЛІТЕРАТУРА

1. Нові правила будівництва у 2026 році: укриття стають обов'язковими для всіх об'єктів (Закон №4778) URL: <https://od.cmr.gov.ua/news/300509-novi-pravila-budivnictva-u-2026-roci-ukrittia-staiut-oboviazkovimi-dlia-vsix-objektiv-zakon-4778>.

2. Державні будівельні норми. Що таке первинне мобільне укриття (ПМУ): Визначення та вимоги. URL: https://dbn.co.ua/publ/pervinne_mobilne_ukrittja/4-1-0-1508.

**SYNERGY OF GLOBAL TRENDS AND NATIONAL REFORMS IN
PUBLIC ADMINISTRATION**

Public administration is being reshaped by digital transformation, artificial intelligence, climate pressures, fiscal constraints, and declining public trust. Under these conditions, national reforms can no longer be designed as isolated domestic projects. They develop at the intersection of global governance agendas, transnational standards, and country-specific administrative capacities. This paper argues that synergy emerges when governments translate international frameworks into context-sensitive institutional change. Such synergy is most visible in digital government, citizen-centred service delivery, open data, trust-building, and multilevel coordination.

The modernization of public administration in the twenty-first century is occurring in an environment of permanent turbulence. Governments must deliver services faster, regulate complex technologies, respond to security and climate risks, and preserve democratic legitimacy under conditions of constrained fiscal space. Public administration is therefore no longer merely an apparatus of implementation; it is also a platform for resilience, coordination, and public value creation. Global organizations shape reform agendas through comparative indicators, policy recommendations, and models of good governance. Yet national governments remain the decisive arena where these ideas are translated into law, institutions, procedures, and administrative culture. For that reason, the relationship between global trends and national reforms should be understood not as simple dependence, but as institutional synergy.

A first global trend is the transition from e-government to integrated digital government. The UN E-Government Survey 2024 covers all 193 Member States and records a significant upward trend in digital government worldwide. It also notes that the share of the population lagging in digital government development decreased

from 45.0 per cent in 2022 to 22.4 per cent in 2024. At the same time, progress is uneven: African countries, least developed countries, and small island developing States remain below the global average, and there is a visible gap between national and local digital performance. Particularly important is the introduction of the Digital Government Model Framework, which presents digital reform as a strategic roadmap for planning, implementation, and assessment. This redefines reform priorities for national administrations: the key issue is no longer digitizing single procedures, but building interoperable, inclusive, and development-oriented administrative systems [1].

A second trend is the growing demand that public administration be citizen-centred rather than institution-centred. OECD evidence shows that governments operate in a context shaped by demographic, environmental, and digital shifts, low trust, and limited fiscal room. In 2023 the average fiscal deficit in OECD countries reached 4.6 per cent of GDP, compared with 2.9 per cent before the COVID-19 pandemic. Only 37 per cent of people are confident that government balances the interests of current and future generations. At the same time, public services are increasingly being redesigned around “life events”: of 28 countries surveyed by the OECD, 20 have adopted such an approach, but only 13 have fully integrated services for at least one life event. These figures suggest that the reform problem is not access to technology alone; it is the administrative integration of fragmented institutions around concrete citizen needs. National reform therefore has to move from organizational convenience to service logic, from vertical silos to horizontal coordination, and from mere availability of online portals to seamless user journeys [2].

A third global trend is the consolidation of GovTech as a whole-of-government model of modernization. The World Bank’s GovTech Maturity Index 2025 evaluates 197 economies through 48 indicators grouped into four areas: core government systems and shared infrastructure, online public service delivery, digital citizen engagement, and GovTech enablers such as strategy, institutions, laws and regulations, skills, and innovation policy. The report finds that global progress since 2022 has been positive but uneven. Group A economies increased from 35 per cent to 41 per cent, but the digital divide widened, as higher-income countries generally advanced while low-income countries regressed. The significance of this finding is methodological as well as practical. It shows that national reform cannot be reduced to front-office digitization; mature reform requires back-office interoperability, legal standards, human capital, and monitoring capacity. In other words, the architecture of reform must be systemic [3]. From these trends, the logic of synergy becomes clearer. Global agendas provide concepts, benchmarks, and strategic direction. National reforms provide political authorization, institutional embodiment, and operational continuity. Synergy arises when states do not imitate global models mechanically, but adapt them through institutional translation. This includes aligning digital strategies

with administrative law, integrating fiscal planning with reform sequencing, and connecting central reforms with local implementation capacity. Such an approach avoids two extremes. The first is isolationism, when governments ignore international experience and repeat avoidable mistakes. The second is policy isomorphism, when countries copy fashionable reforms without adjusting them to administrative traditions, territorial organization, or social inequalities. Effective synergy therefore combines convergence in principles with diversity in implementation.

One of the clearest areas where this synergy should be pursued is data governance. OECD evidence shows that member countries score 0.61 on average on the Digital Government Index, while only 47 per cent of governments' high-value datasets are openly available. The World Bank likewise emphasizes that digital transformation depends on government cloud solutions, interoperability frameworks, shared platforms, digital identity, and transparent engagement mechanisms. These findings imply that national reform should treat data as a strategic public asset rather than a by-product of administration. This requires interoperable registers, legal clarity on data exchange, standards for cybersecurity and privacy, and professional capacity to use analytics responsibly. It also requires a balanced approach to artificial intelligence. AI can improve forecasting, fraud detection, and service personalization, but in public administration it must remain bounded by legality, accountability, explainability, and equal treatment.

Another crucial area is legitimacy and democratic responsiveness. OECD analysis shows low confidence in governments' ability to balance the interests of current and future generations and notes that stakeholder engagement in lawmaking has improved only slightly. At the same time, deliberative democratic practices are expanding: the OECD recorded 716 such processes between 1979 and 2023, with 20 per cent occurring in 2021–2023 alone. This means that administrative reform is not only about efficiency; it is also about how institutions justify decisions and involve citizens. A technically efficient state that lacks legitimacy will struggle to sustain long-term commitments or implement difficult transitions. For that reason, national reforms should combine performance reforms with procedural justice, transparency, and meaningful participation.

The local dimension is equally important. The UN E-Government Survey 2024 points to persistent disparities between national and municipal digital government performance. Many countries adopt ambitious strategies at the centre while leaving local authorities with weak infrastructure, limited staffing, and fragmented software ecosystems. As a result, reform success at the national level can coexist with poor service delivery where citizens actually interact with the state. Genuine synergy therefore requires multilevel governance: fiscal decentralization must be accompanied by digital standards; national platforms must be usable by municipalities; and local civil servants must receive training, technical support, and access to shared solutions. Otherwise, reform becomes statistically visible at the

macro level but administratively invisible in daily life. At the same time, the synergy between global trends and national reforms has clear limits. Comparative indices can help governments diagnose gaps, but they can also create a bias toward measurable outputs instead of public value. A country may improve its ranking by expanding portals or formal strategies while leaving inequality, administrative burden, or real user experience unchanged. Fiscal constraints also matter. OECD evidence on post-pandemic deficits and World Bank evidence on uneven GovTech progress suggest that governments must reform under budgetary pressure and structural asymmetry, which makes prioritization essential. The most successful reforms will therefore be selective and sequenced. They will focus first on foundational capabilities – identity systems, interoperability, public sector skills, legal coherence, complaint handling, and evaluation – before scaling more ambitious innovations.

Based on the above, the synergy of global trends and national reforms in public administration should be understood as a strategic alignment between international governance trajectories and domestic institutional capacity. Global trends identify where modern states must move: toward integrated digital government, citizen-centred services, open and secure data, stronger public trust, and more resilient multilevel governance. National reforms determine whether these priorities become durable public institutions or remain declarative agendas. The principal lesson is that reform success depends not on the formal adoption of global models, but on the quality of their translation into national administrative systems.

REFERENCES

1. United Nations Department of Economic and Social Affairs. (2024). *UN E-Government Survey 2024*. United Nations. URL: <https://desapublications.un.org/publications/un-e-government-survey-2024>
2. OECD. (2025). *Government at a Glance 2025*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/0efd0bcd-en>. URL: https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2025_0efd0bcd-en.html
3. World Bank. (2025). *GovTech Maturity Index 2025: Tracking Public Sector Digital Transformation Worldwide*. World Bank. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099121725193511608/pdf/P502259-9dd7f000-6bd6-4b94-acc7-11d827eefb9d.pdf>

УДК 351:656:620.9

Igor GRITSUK,
*Doctor of Technical Sciences, Professor,
Professor at the Faculty of Special Technology,
Alexander Dubček University of Trenčín, Trenčín, Slovakia.*

**PUBLIC ADMINISTRATION OF TRANSPORT SYSTEM
DEVELOPMENT IN THE SLOVAK REPUBLIC IN THE CONTEXT OF
IMPLEMENTING GLOBAL IMPERATIVES OF ENERGY EFFICIENCY
AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

Modern global transformation processes associated with climate change, increasing energy consumption, and the need to transition to sustainable development models are shaping new requirements for the functioning of transport systems. Under these conditions, the transport sector is considered not only as an infrastructural basis for economic development, but also as one of the key factors influencing environmental conditions and the energy security of the state [1]. This determines the need to strengthen the role of public administration in shaping the strategic directions of transport sector development.

The Slovak Republic, as a member state of the European Union, implements state policy for the development of the transport system in accordance with European strategic guidelines, particularly in the areas of decarbonization, energy efficiency improvement, and the development of environmentally friendly transport modes [2]. In line with these priorities, public administration is aimed at ensuring balanced development of transport infrastructure, modernization of vehicles, and the implementation of innovative technologies that reduce energy consumption and environmental impact.

The implementation of state policy in the field of energy efficiency of the transport system in the Slovak Republic involves a set of practical measures. These include modernization of transport infrastructure with a focus on energy-efficient transport modes, stimulation of fleet renewal through the introduction of environmentally friendly vehicles, as well as support for public transport as an alternative to individual car use. An important direction is also the improvement of regulatory frameworks in the field of transport energy efficiency, the introduction of environmental standards, and mechanisms for controlling emission levels.

A special role is played by the development of systems for monitoring and managing transport processes, which enables rational use of energy resources and reduction of losses during vehicle operation. In this context, the implementation of intelligent transport systems and digital technologies, in particular digital twins, creates opportunities to optimize vehicle operating modes, improve operational efficiency, and reduce environmental impact.

In this context, digital twins should be considered not only as an engineering innovation but also as a tool for implementing state policy in the transport sector [3]. Their application improves the quality of managerial decision-making, enables a transition to proactive management of the technical condition of vehicles, and contributes to achieving strategic goals in the field of energy efficiency and sustainable development. Expanding the use of digital twins within the public

administration system creates opportunities for forming a unified information environment for monitoring transport processes, ensuring timely detection of deviations in vehicle operating modes and enabling prompt corrective decision-making.

Furthermore, the use of such technologies enables forecasting of the technical condition of transport systems, optimization of their operating modes considering variable conditions, and reduction of risks associated with inefficient use of energy resources. This contributes to the transition toward an intelligent model of transport system management, where decisions are based on data analysis, modeling results, and predictive assessments.

In the long term, the implementation of digital twins may become the basis for building integrated transport management systems at the national level, ensuring coordination among different governance actors, increasing transparency of management processes, and achieving target indicators of state policy in energy efficiency and emission reduction. In this context, the experience of the Slovak Republic may be useful for Ukraine, particularly in terms of integrating European approaches to transport policy focused on energy efficiency and environmental safety.

It is advisable to adopt practices related to the implementation of intelligent systems for monitoring and managing transport processes, as well as the use of digital twins as a tool for improving the efficiency of vehicle operation. An important direction is also the adaptation of mechanisms for evaluating the effectiveness of state policy based on energy efficiency indicators and emission levels, which will ensure a more result-oriented approach to transport system management.

The implementation of such approaches will contribute to increasing the effectiveness of public administration in the transport sector in Ukraine, ensuring rational use of energy resources and reducing the negative environmental impact of transport.

REFERENCES

1. Вольська О. М. Основні напрями державного регулювання транспортної галузі. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2019. № 1. URL: https://el-zbirn-du.at.ua/2019_1/13.pdf
2. Inštitút dopravnej politiky URL: <https://www.mindop.sk/institut-dopravnej-politiky>
3. Wang J, Huang Y, Wei L, Wang X. Research on engine cooling system condition monitoring based on deep digital twin. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part D: Journal of Automobile Engineering*. 2026; 240(2-3):1400-1416. <https://doi.org/10.1177/09544070251317757>

УДК 351

*Nadiia KICHUK,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Chair of Economics, Law and Business Management,
Odesa National Economic University, Odesa*

COMBINATION OF PUBLIC AND PRIVATE INTERESTS IN THE MECHANISM OF UTILIZING THE POTENTIAL OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

In the current context of socio-economic transformation, intensified by military challenges and structural imbalances, social entrepreneurship is gaining particular importance as a tool for addressing socially significant problems through market-based mechanisms. Its key characteristic lies in the combination of public and private interests, which forms a specific mechanism for utilizing economic, social, and institutional potential.

The public interest in social entrepreneurship is manifested through the orientation of activities toward solving social problems, including employment of vulnerable population groups, provision of social services, community development, reduction of social inequality, and improvement of quality of life. At the same time, private interest is realized through income generation, ensuring the financial sustainability of enterprises, scaling activities, and enhancing competitiveness.

The combination of these interests is not automatic and requires the formation of an effective mechanism for utilizing the potential of social entrepreneurship. Such a mechanism can be considered as a system of interrelated elements: motivational, financial-economic, organizational-managerial, institutional, and social. Their coordinated interaction ensures a balance between economic feasibility and social effectiveness [1, p. 43].

Empirical evidence indicates that up to 70% of social enterprises in the EU reinvest part of their profits into scaling social programs, which enables them to simultaneously fulfill their social mission and maintain economic viability [2]. In the Ukrainian context, survey results show that approximately 62% of social entrepreneurs note that combining social innovation with market mechanisms increases the effectiveness of mission implementation [3, p. 18].

Despite the absence of a unified national registry, available data indicate that social entrepreneurship in Ukraine is an emerging and expanding field. Over 50 social enterprises have publicly registered their profiles on national social business platforms, reflecting active engagement in social innovation and community development. The highest concentration of social enterprises is observed in major

urban centers, particularly in Kyiv and Lviv regions, which serve as hubs for experimentation and social impact initiatives.

Reinvestment patterns highlight the dual nature of social entrepreneurship: on average, social entrepreneurs in Ukraine reinvest approximately 72% of their profits into business development, with around 15% of total revenues allocated directly to social programs. This demonstrates the practical realization of the balance between private and public interests, where economic sustainability reinforces the social mission rather than replacing it [3, p. 30].

While the overall number of social enterprises remains lower compared to EU countries, recent trends indicate a significant increase in activity, driven largely by socio-economic challenges, including the effects of prolonged conflict and the growing number of vulnerable groups, such as internally displaced persons. This has created a demand for inclusive business models that combine financial viability with measurable social impact.

These empirical insights confirm that social entrepreneurship in Ukraine is not merely a conceptual framework but a practical mechanism for simultaneously addressing social problems and ensuring economic sustainability, supporting the thesis that the combination of public and private interests is both feasible and beneficial for long-term socio-economic development.

The mechanism for utilizing the potential of social entrepreneurship includes the following components:

- Motivational and value-based component, which shapes the social mission of the enterprise and defines its target social outcomes;
- Economic and market component, which ensures private interest through income-generating activities, efficient cost management, and innovation;
- Institutional component, encompassing support from the state, local communities, and donor organizations through tax incentives, grant programs, and public procurement of social services;
- Monitoring and evaluation component, which enables simultaneous measurement of social and economic effects of activities.

The combination of public and private interests within the mechanism of social entrepreneurship requires goal balancing, as excessive focus on profit may lead to mission drift, while excessive social orientation may result in financial instability [4, p. 15]. Therefore, a model in which private interest does not substitute but rather reinforces public outcomes is of particular importance.

Practice shows that the introduction of quantitatively oriented performance indicators that cover both social and economic benchmarks contributes to achieving this balance. For example, when assessing the effectiveness of a social enterprise, the following indicators should be considered:

- the share of revenue allocated to social programs (optimally 30–50%),
- the share of employees from vulnerable groups (target indicator $\geq 20\%$),

- indicators of financial self-sufficiency (cost coverage ratio ≥ 1.2).

Such approaches correspond to international standards of social impact reporting [5, p. 12].

An important stimulus for implementing the mechanism of interest combination is public policy, including tax credits, compensations, priority access to public procurement of social services, and preferential financing [4, p. 16]. In countries with established practices (France, Poland, Spain), social enterprises have access to such incentives, which ensures their sustainability while fulfilling social functions.

Thus, the combination of public and private interests in the mechanism for utilizing the potential of social entrepreneurship is not merely a desirable characteristic but a strategic necessity for ensuring sustainable socio-economic development. This mechanism is capable of forming economically viable and socially effective enterprises that contribute to addressing pressing social challenges of the 21st century [5, p. 41].

An important tool for harmonizing public and private interests is the reinvestment of a portion of profits into achieving the social mission. This approach allows private economic interest to be transformed into long-term public value without undermining market incentives for enterprise development. A distinct role in the mechanism of utilizing the potential of social entrepreneurship is played by the state and local governments, which, through tax incentives, grant programs, preferential lending, and procurement of socially significant services, can reduce conflicts between public and private objectives. This contributes to the formation of an environment in which social entrepreneurship becomes economically attractive without losing its social orientation. Under conditions of digitalization, an additional factor in effectively combining interests is the use of digital platforms, analytical tools, and transparent reporting mechanisms, which increase stakeholder trust and enable the measurement of both financial and social performance.

Therefore, the combination of public and private interests in the mechanism for utilizing the potential of social entrepreneurship represents not a compromise but a synergy that ensures sustainable enterprise development while contributing to the resolution of socially significant problems. Further development of social entrepreneurship in Ukraine requires institutional consolidation of this balance and the formation of comprehensive mechanisms to support it.

REFERENCES

1. Defourny J., Nyssens M. (2017) Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 2017. Vol. 28, No. 6. P. 2469–2497.

2. European Commission. Social enterprises and their ecosystems in Europe: Comparative synthesis report. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2020. pp. 1–164. Retrieved from: https://base.socioeco.org/docs/social_enterprises_and_their_ecosystems_in_europe._comparative_synthesis_report.pdf
3. Center for Social Entrepreneurship Development (Ukraine). Monitoring the Development of Social Entrepreneurship in Ukraine. Kyiv, 2024. pp. 18–35. Retrieved from: <https://socialbusiness.in.ua/>
4. European Parliament. Report on Social Economy and Social Entrepreneurship (2020/2250(INI)) Brussels, 2021. pp. 1–32. Retrieved from: <https://eubudget.europarl.europa.eu/>
5. Global Impact Investing Network (GIIN). IRIS+ System: Core Metrics Sets. New York, 2019. pp. 1–54. Retrieved from: <https://www.ifminvestors.com/>
6. OECD. Social Impact Investment: Building the Evidence Base. Paris: OECD Publishing, 2015. pp. 23–67. Retrieved from: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2015/12/social-impactinvestment_g1g502c1/9789264233430-en.pdf

УДК 351

Natalia KOVALSKA,
*candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of State Administration and Local Self-
Government of the Kherson National Technical University,
Khmelnitskyi*

TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION MODELS IN THE CONTEXT OF THE DEVELOPMENT OF AN INCLUSIVE URBAN CULTURE

In today's context, the challenge is to develop not only urban infrastructure but also the urban culture of Ukrainian city residents, who must play a significant role in the governance process and not remain indifferent to its transformation from an authoritarian to a democratic system. It should be noted that historically, the city created all the prerequisites for the development of an urban community and a specific subculture, as it existed as a unified social conglomerate (formally – a territorial community). This conglomerate consisted of representatives of various ethnic groups and therefore required special attention to prevent potential conflicts. However, collaborative work and coexistence became socially significant in the development of such a community. Nowadays, in this regard, requirements for the inclusivity of the urban environment must be met comfortable conditions for all

segments of the population regardless of age or physical abilities, as well as the involvement of citizens in decision-making to address pressing local issues. In this context, there is a special need for the decentralization of public administration, where local self-government will bring together both public servants and citizens toward the development of an inclusive and comfortable city.

According to this comprehensive approach from an urban planning perspective, urban development is a multifaceted and purposeful process involving public administration entities, local self-government bodies and executive authorities, whose goal is to address the needs and interests of citizens in the social, economic, cultural, and everyday spheres. In other words, the process of improving citizens' quality of life and well-being involves not only the provision of relevant administrative services but also the implementation of long-term strategic initiatives and programs. According to researchers [2], such a multifaceted process is linked, in particular, to the specifics of public policy, as the state creates the conditions for improving citizens' well-being through decision-making and implementation mechanisms. In this sense, the key factors are the effectiveness of the organizational structure responsible for implementing urban development mechanisms; the grounding of social processes in clearly established rules and standards that all members of society must adhere to; the alignment of the needs of society as a unified community with the rights and interests of individuals; and the reflection of the main components of social development in the legal framework.

Furthermore, D. Anfilov rightly points out that, in the context of Ukraine's European integration aspirations, it is necessary to take into consideration the provisions of international regulations and standards. In particular, it is necessary to comply with the provisions of the European Charter of Local Self-Government, implement ISO standards, adapt UN recommendations on territorial development, and adhere to globally recognized principles of good governance that ensure alignment with the international governance framework. International regulatory acts and standards form the legal foundation that enables the management of urban development processes [1] and guarantees the legitimacy of current legislation in Ukraine, a fundamental element of the public management system for urban development. The domestic regulatory framework consists of legislative acts at various levels, in particular, national, local, strategies and programs, regulatory documents, and international standards. The following framework within the public administration system serves as the legal mechanism ensuring the implementation of urban governance.

Alongside the system of public administration entities responsible for urban development lies its object, a complex socio-economic system comprising social infrastructure, socio-economic processes and relationships, administrative services and development programs, social protection, education, healthcare, culture, and the quality of life of citizens.



Hence, the main areas of activity of the public administration system in the city can be identified as follows: development planning (formulation of strategies based on an analysis of social needs, community priorities, and potential resources); monitoring and evaluation (observation of the implementation of administrative decisions and their impact); control and audit (compliance of actions with established standards and plans); communication and interaction (exchange of information between government bodies and civil society), and decision-making (optimizing decisions based on expert assessments and public consultations). Provided they are coordinated and effective, these areas will contribute to the city's development and the fulfillment of its citizens' needs.

The key components of the management system through which government bodies implement the aforementioned mechanisms, ensuring the transition from strategic plans to practical actions are the relevant instruments of public management for urban development. Specifically, depending on the scope of the research, these include: a targeted program designed to address specific issues affecting community life; a participatory budget, within which citizens can directly participate in advancing their interests based on the projects and proposals they submit and the corresponding voting; social initiatives, which serve as a source of innovative approaches to solving social problems; a system for evaluating the effectiveness and efficiency of management decisions and measures in the field of social development, as well as their impact on the quality of life of residents; public oversight, understood as a feedback mechanism that ensures two-way communication between government bodies and citizens, and a prompt response to the actual needs of the population; monitoring of public opinion as a means of interaction between the government and the community (along with e-petitions, social media, websites, and mobile apps).

Noteworthy view on the application of innovative technologies in public urban development management, particularly digital technologies and “smart city” technologies. Digital technologies used in urban management include e-document management, digital platforms for providing administrative services, and analytical systems for data-driven decision-making, which enable the automation of administrative processes, improve the speed and quality of services provided to citizens, and ensure transparency and openness in governance [3].

It is important to emphasize that special centers of social innovations are supposed to be created within public authorities, which have already demonstrated positive experience in EU countries for the purpose of city development, in particular the implementation of innovative approaches and the involvement of socially vulnerable groups for their adaptation, self-realization and integration into society. The center also performs the function of a coordinator of the activities of public organizations, entrepreneurs, and representatives of local authorities to solve their problems; an identifier of promising initiatives and interaction projects; a provider of educational and methodological support, consultations and business services; an

informant (creation of a digital platform for knowledge exchange); a communicator (interaction between authorities and civil society); an evaluator of the potential for implementing innovations, which takes into account such indicators as the number of enterprises where innovations are involved, the share of citizens participating in decision-making in the field of local development, the level of citizens' trust in local authorities.

Conclusively, the urban development management system will be improved and adapted to changing situations, with the aim of satisfying the aspirations and interests of community residents.

REFERENCES

1. Анфілов Д. Ю. Міжнародні стандарти ISO для сталого міського розвитку: можливості адаптації та застосування в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 2024. Вип. 52. С.7-16. URL : <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-52-1>
2. Борщевський В., Василиця О., Матвеев Є. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава та регіони*. 2022. № 2. С. 30-35. URL : <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.2.5>
3. Миргородська М. Концепція «Smart City» та цифрові технології забезпечення комфортного міського середовища. *Аспекти публічного управління*, 2023. Т. 11. №. 2. С. 88-95. URL : <https://doi.org/10.15421/152323>

УДК 351.86

Вікторія БАЗИЧЕНКО,

*аспірантка кафедри державного управління і місцевого самоврядування,
Херсонський національний технічний університет, м.Хмельницький*

ІНСТИТУЦІЙНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОЮ БЕЗПЕКОЮ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД І УКРАЇНА

У сучасних умовах трансформації міжнародної системи безпеки, посилення гібридних загроз, збройних конфліктів та геополітичної нестабільності питання ефективного державного управління у сфері національної безпеки набуває особливої актуальності. Для України, яка перебуває у стані тривалої протидії зовнішній агресії, формування дієвої, гнучкої та стійкої системи управління національною безпекою є одним із ключових пріоритетів державної політики. Саме в цьому контексті особливого значення набуває аналіз інституційних моделей, що функціонують у країнах



Західної Європи, та визначення можливостей їх адаптації до українських реалій.

Варто зазначити, що інституційна модель управління національною безпекою розглядається як сукупність органів державної влади, механізмів координації, процедур ухвалення рішень та нормативно-правових засад, що забезпечують формування та реалізацію безпекової політики держави. У країнах Західної Європи сформувалися різні підходи до організації системи національної безпеки, які відображають особливості політичних систем, адміністративних традицій та рівень інтеграції у наднаціональні структури [1].

Зокрема, у Франції характерною є централізована модель управління національною безпекою з вагомою роллю президента та Ради оборони й національної безпеки. Високий рівень стратегічної координації забезпечується через чітко визначену ієрархію органів та оперативність ухвалення рішень.

У Німеччині функціонує більш децентралізована модель, яка базується на принципах федералізму та розподілу повноважень між федеральним урядом і землями. Координація безпекової політики здійснюється через Федеральну раду безпеки та міжвідомчі механізми взаємодії [2, с. 21-29].

Система управління національною безпекою в Бельгії базується на принципах федералізму та багаторівневого управління. Повноваження розподілені між федеральним, регіональним і місцевим рівнями влади. Особливістю моделі є значна автономія регіонів у питаннях громадської безпеки, цивільного захисту та кризового реагування. Це забезпечує гнучкість і врахування локальних особливостей, однак ускладнює координацію між різними рівнями управління. Варто зазначити, що перевагами бельгійської моделі є адаптивність до регіональних загроз; залучення місцевих органів влади до забезпечення безпеки; демократичний характер управління. Водночас до недоліків належать складність координації та потенційна фрагментація управлінських процесів.

На відміну від Бельгії, Нідерланди застосовують більш централізовану модель управління національною безпекою. Ключову роль відіграє національний рівень, який забезпечує стратегічне керівництво та міжвідомчу координацію. Особливістю є інтеграція цивільних і військових структур, а також активний розвиток кібербезпеки та публічно-приватного партнерства. Система характеризується високою швидкістю ухвалення рішень і ефективністю реагування на кризові ситуації. Разом із тим варто зазначити переваги моделі, це зокрема ефективна координація; швидке реагування на загрози; високий рівень інтеграції інституцій. Недоліком же є обмежена автономія регіонів та ризик надмірної централізації.

Отже, порівняння моделей Бельгії та Нідерландів дозволяє виділити два ключові підходи до управління національною безпекою, а саме:



децентралізований (орієнтований на гнучкість і локальну автономію); централізований (орієнтований на координацію та ефективність).

В умовах воєнної агресії Україна потребує ефективної системи управління національною безпекою, яка поєднує централізацію та децентралізацію. Варто підкреслити, що з бельгійського досвіду доцільно запозичити: розвиток багаторівневої системи управління; посилення ролі місцевого самоврядування; адаптацію безпекових політик до регіональних особливостей. Уважаємо за доцільне, що з нідерландського досвіду доцільно використати створення єдиного координаційного центру; інтеграцію цивільних і військових структур; розвиток кібербезпеки та публічно-приватного партнерства.

На сьогодні, оптимальним для України є формування гібридної моделі, яка передбачає централізоване стратегічне управління та децентралізовану реалізацію політики на місцях. Обидві моделі є ефективними, однак їх застосування залежить від політичної системи та безпекових випробувань держави.

Зауважимо, що важливою характеристикою західноєвропейських моделей є високий рівень інституційної спроможності, прозорість процесів ухвалення рішень, а також ефективна взаємодія між цивільними та військовими структурами. Також значна увага приділяється стратегічному плануванню, оцінюванню ризиків і прогнозуванню загроз. Крім того суттєвим є вплив наднаціональних інституцій, зокрема Європейського Союзу та НАТО, які формують спільні підходи до забезпечення безпеки та стимулюють гармонізацію національних систем[3, с. 56-65].

Аналіз європейського досвіду дозволяє виокремити кілька ключових елементів ефективних інституційних моделей управління національною безпекою, а саме: наявність чіткої системи стратегічного планування; інтеграція різних секторів безпеки в єдину систему; ефективні механізми міжвідомчої координації; належний рівень демократичного контролю; а також здатність системи до швидкої адаптації в умовах криз.

Для України питання реформування системи управління національною безпекою є особливо актуальним у контексті євроінтеграційних процесів і потреби підвищення обороноздатності держави. Упродовж останніх років здійснено низку важливих кроків у цьому напрямку, зокрема оновлено стратегічні документи, посилено роль Ради національної безпеки й оборони, розвиваються механізми цивільного контролювання сектору безпеки. Водночас залишаються проблеми, пов'язані з недостатньою координацією між органами влади, дублюванням функцій, а також обмеженою інституційною спроможністю окремих структур.

Уважаємо, що імплементація європейського досвіду в Україні має здійснюватися з урахуванням національних особливостей, зокрема унітарного устрою держави, специфіки безпекових проблем і рівня розвитку державних



інституцій. До пріоритетних напрямків трансформації системи управління національною безпекою доцільно віднести удосконалення механізмів стратегічного планування; посилення міжвідомчої координації; упровадження сучасних підходів до управління ризиками; розвиток аналітичних спроможностей; а також забезпечення ефективного демократичного контролю.

Отже, інституційні моделі управління національною безпекою у країнах Західної Європи характеризуються високим рівнем ефективності й адаптивності, що зумовлено системністю підходів, розвиненістю інституцій та інтеграцією в міжнародні безпекові структури. Саме використання цього досвіду може стати важливим чинником підвищення ефективності системи державного управління України у сфері національної безпеки за умови його належної адаптації до вітчизняних умов.

ЛІТЕРАТУРА

1. Стратегія національної безпеки України: Указ Президента України від 14.09.2020 № 392/2020.
2. Білоус В. Т. Державне управління у сфері національної безпеки: європейський досвід. Київ, 2019.
3. Ситник Г. П. Національна безпека України: теорія і практика. Київ, 2020.

УДК: 620.91:338.2

Сергій БЕВЗ,
*аспірант кафедри управління та адміністрування,
Комунальний заклад вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти»,
м. Вінниця, Україна*

ЕКОНОМІЧНІ СТИМУЛИ РОЗВИТКУ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується посиленням впливу глобальних проблем, серед яких визначальними є зміни клімату, зростання енергетичних потреб і поступове виснаження традиційних енергетичних ресурсів. У цих умовах альтернативна енергетика є не лише технологічною альтернативою традиційним джерелам енергії, але й стратегічним напрямком забезпечення сталого розвитку та енергетичної безпеки держави [1-3]. Водночас її розвиток значною мірою залежить від ефективності економічних стимулів, які формують умови для активізації інвестиційної діяльності, упровадження інновацій та інтеграції відновлюваних джерел енергії в національні енергетичні системи.



Економічні стимули розвитку альтернативної енергетики доцільно розглядати як комплекс узаємопов'язаних фінансових, податкових, інституційних і ринкових інструментів, спрямованих на формування мотиваційної бази для суб'єктів господарювання щодо впровадження та використання відновлюваних джерел енергії [4]. Їх застосування зумовлено специфікою цієї галузі, яка характеризується високою капіталомісткістю, тривалими строками окупності інвестицій та значною залежністю від державної політики. Крім того, розвиток альтернативної енергетики супроводжується формуванням позитивних екстерналій, пов'язаних зі зниженням викидів парникових газів та покращенням екологічної ситуації, що не завжди відображено в ринковій ціні енергії, а отже потребує державного втручання.

У сучасній практиці економічного регулювання розвитку альтернативної енергетики широко застосовуються цінові стимули, які забезпечують стабільність доходів виробників енергії з відновлюваних джерел. До таких інструментів належать «зелені» тарифи, системи контрактів на різницю, а також аукціонні механізми підтримки. Їх використання дозволяє знизити інвестиційні ризики, забезпечити прогнозованість фінансових потоків та стимулювати залучення приватного капіталу у галузь. Водночас світова практика свідчить про поступовий перехід від фіксованих тарифів до конкурентних механізмів, що забезпечують більш ефективний розподіл ресурсів і зниження вартості електроенергії.

Важливу роль у стимулюванні розвитку альтернативної енергетики відіграють податкові інструменти, які спрямовані на зниження фінансового навантаження на інвесторів та виробників енергії. Серед них слід виділити податкові пільги, звільнення від сплати митних платежів на імпорту обладнання, а також застосування механізмів прискореної амортизації. Застосування зазначених інструментів дозволяє скоротити строки окупності інвестиційних проєктів та підвищити їх економічну ефективність, що є особливо важливим на початкових етапах розвитку галузі.

Окрему групу економічних стимулів становлять інвестиційно-фінансові механізми, які забезпечують доступ до фінансових ресурсів і сприяють реалізації масштабних енергетичних проєктів. До них належать державні субсидії, гранти, пільгове кредитування, а також інструменти «зеленого» фінансування, зокрема «зелені» облігації. Важливе значення має також співпраця з міжнародними фінансовими організаціями, яка дозволяє залучати додаткові ресурси та впроваджувати кращі світові практики управління енергетичними проєктами. У сучасних умовах особливої актуальності набувають механізми державно-приватного партнерства, що забезпечують розподіл ризиків між державою та бізнесом.

Ринкові інструменти стимулювання розвитку альтернативної енергетики спрямовані на формування економічних сигналів, які враховують екологічні

фактори та сприяють раціональному використанню ресурсів. До таких інструментів належать системи торгівлі квотами на викиди парникових газів, сертифікати походження електроенергії, а також механізми розвитку конкурентних ринків електроенергії. Їх упровадження дозволяє інтегрувати альтернативну енергетику в загальну економічну систему та забезпечити її ефективне функціонування на ринкових засадах.

Не менш важливу роль відіграють інституційні стимули, які визначають загальні умови функціонування ринку альтернативної енергетики. До них належать стабільність і передбачуваність державної політики, прозорість регуляторного середовища, спрощення адміністративних процедур та розвиток цифрових інструментів управління. У контексті цифрової трансформації економіки особливого значення набуває впровадження інтелектуальних систем моніторингу та управління енергетичними процесами, що дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів і забезпечити оптимізацію виробництва і споживання енергії.

Досвід країн Європейського Союзу свідчить про те, що ефективний розвиток альтернативної енергетики можливий лише за умов комплексного застосування економічних стимулів [5]. Зокрема, у провідних країнах ЄС сформовано багаторівневі системи підтримки, які поєднують цінові, податкові та ринкові інструменти. При цьому спостерігається тенденція до поступового переходу від адміністративних методів регулювання до ринковоорієнтованих механізмів, що забезпечують підвищення конкурентоспроможності галузі та зменшення залежності від державної підтримки.

Разом із тим розвиток альтернативної енергетики супроводжується низкою проблем, серед яких слід виділити нестабільність державної політики, високий рівень інвестиційних ризиків, недостатній розвиток інфраструктури, а також обмежений доступ до фінансових ресурсів. У країнах із трансформаційною економікою ці проблеми ускладнюються інституційною нестабільністю й недостатнім рівнем розвитку ринкових механізмів. Це зумовлює потребу вдосконалення системи економічного стимулювання з урахуванням національних особливостей та міжнародного досвіду.

Отже, економічні стимули є ключовим інструментом забезпечення розвитку альтернативної енергетики та формування енергетично ефективної економіки. Їх ефективність визначається комплексністю, узгодженістю та адаптивністю до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах особливої актуальності набуває формування інтегрованої системи стимулювання, яка поєднує фінансові, податкові, ринкові та інституційні інструменти, а також ураховує можливості цифрових технологій. Реалізація такого підходу дозволить підвищити інвестиційну привабливість галузі, забезпечити зростання частки відновлюваних джерел енергії у структурі енергетичного балансу та сприяти досягненню цілей сталого розвитку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Butlin, John. Our common future. By World commission on environment and development. (London, Oxford University Press, 1987, pp.383 £5.95.). *Journal of International Development* Т. 1, № 2. 1987. с. 284—287.
2. Волошин О. Л. Напрямки вдосконалення механізмів державного регулювання розвитку альтернативної енергетики в Україні. URL: <https://nuczu.edu.ua/sciencearchive/PublicAdministration/vol3/013.pdf>
3. Стельмашенко Ю. О., Філіппова В. Д. Державна політика розвитку водневої енергетики як альтернативного джерела енергії. *Вісник Херсонського національного технічного університету*, № 1(84), 2023 р. С.244-250. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.1.34>
4. Прокопенко М. Розвиток альтернативної енергетики як елемент екологічного підприємництва. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2025. № 35. С. 15-23 DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2025.35.15>
5. Гелетуха Г. Г., Желєзна Т. А., Драган С. В., Гайдай О. І. Досвід країн ЄС з розвитку відновлюваної енергетики та скорочення споживання природного газу. *Теплофізика та теплоенергетика*. 2022, т. 44, №2. С. 47-53 DOI: <https://doi.org/10.31472/ttpe.2.2022.6>

УДК 351

Микита БЕГАН,
*аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування,
Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький*

АНТИКОРУПЦІЙНА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗМІЦНЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

В умовах повномасштабної війни, глибоких соціально-економічних трансформацій та курсу України на європейську інтеграцію питання ефективності антикорупційної політики набуває особливої актуальності. Корупція залишається одним із системних чинників, що підриває довіру громадян до органів влади, знижує результативність управлінських рішень, послаблює інституційну спроможність держави та створює прямі загрози національній безпеці. В умовах воєнного стану корупційні прояви набувають не лише соціально-економічного, а й безпекового виміру, оскільки здатні негативно впливати на обороноздатність держави, ефективність використання публічних ресурсів та реалізацію стратегічних рішень у сфері захисту національних інтересів.



Наявні підходи до формування та реалізації антикорупційної політики часто характеризуються фрагментарністю та орієнтацією на реагування, а не на попередження корупційних ризиків. Недостатньо розробленими залишаються управлінські механізми оцінювання впливу корупції на національну безпеку, а також інструменти інтеграції антикорупційних заходів у стратегічне планування та процеси ухвалення ключових управлінських рішень.

Треба констатувати, що цифровізація привнесла більшу прозорість у діяльність державних службовців. Такі проєкти, як «Prozzogo» та інші платформи для придбання необхідних речей на умовах тендерів, значно спростили і зробили більш контрольованими ці процеси. Але попри це випадки збагачення у великих масштабах продовжують траплятися. Як приклад можна навести події впродовж 2022–2023 років, коли під час укладання контрактів центральними органами виконавчої влади були виявлені факти завищення вартості товарів і послуг, формального проведення тендерних процедур та обмеження конкуренції. Зазначені порушення мали безпосередній управлінський вимір, оскільки стосувалися ухвалення рішень посадовими особами, відповідальними за планування, розподіл і контроль бюджетних ресурсів [1].

Подальший аналіз свідчить, що подібні корупційні прояви у сфері публічних закупівель не є поодинокими випадками, а вказують на наявність структурних проблем у системі публічного управління, зокрема недостатню ефективність внутрішнього контролю, обмежену прозорість окремих процедур та формальний характер відповідальності посадових осіб. В умовах воєнного стану такі управлінські вади набувають особливої гостроти, оскільки пов'язані з використанням ресурсів, що мають стратегічне значення для функціонування держави та забезпечення її безпеки.

Окремої уваги заслуговують корупційні ризики на рівні органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади, які активізувалися у процесі реалізації бюджетних програм, управління комунальним майном та виконання відновлювальних заходів у 2022–2025 роках. У цих випадках корупція проявлялася через ухвалення управлінських рішень в умовах обмеженої конкуренції, непрозорого визначення підрядників і слабого громадського контролю. Це негативно і впливає впливало не лише на ефективність використання публічних коштів, а й на рівень довіри громадян до інститутів публічної влади, що є невід'ємною складовою національної безпеки.

У сучасних наукових дослідженнях з антикорупційної проблематики, зокрема в роботі М. Цегельника, корупція розглядається як системний деструктивний чинник, що виходить за межі окремих правопорушень і безпосередньо впливає на ефективність публічного управління та стан національної безпеки [2]. З цим важко не погодиться, адже автор обґрунтовує, що в умовах воєнного стану корупційні ризики посилюються внаслідок



спрощення управлінських процедур, концентрації бюджетних ресурсів і обмеження механізмів контролю. Такий стан справ створює передумови для зловживань у сфері публічних закупівель і бюджетного управління.

Варто також підкреслити, що наявність розгалуженої антикорупційної інфраструктури не гарантує результативності протидії корупції за відсутності належної управлінської відповідальності та реального впливу антикорупційних органів на процеси ухвалення управлінських рішень. Формалізм у реалізації антикорупційної політики, за якого дотримання процедур не супроводжується змінами управлінських практик, знижує інституційну спроможність держави та посилює внутрішні загрози безпеці.

Окрему увагу слід приділити корупційним ризикам на рівні органів місцевого самоврядування. За останні роки вони значно загострилися в умовах децентралізації та реалізації відновлювальних програм. Непрозорість управління комунальним майном, обмежена конкуренція та слабкий громадський контроль негативно впливають на ефективність використання публічних ресурсів і рівень довіри громадян до влади. У підсумку корупція в системі публічного управління визначається як чинник, що підриває легітимність державних інститутів і послаблює стійкість національної безпеки, що зумовлює потребу переходу від формального інституційного підходу до глибшої трансформації управлінських механізмів.

З оглядку на наявні тенденції, актуалізується потреба комплексного переосмислення антикорупційної політики як складової системи забезпечення національної безпеки України. Ідеться не лише про вдосконалення нормативно-правової бази чи розширення повноважень антикорупційних органів, а про формування цілісної управлінської культури доброчесності, орієнтованої на довгострокову стійкість державних інститутів. Такий підхід передбачає інтеграцію антикорупційних принципів у всі етапи управлінського циклу – від стратегійного планування до контролю та оцінювання результатів управлінської діяльності.

Важливим напрямком посилення антикорупційної спроможності публічного управління є вдосконалення системи внутрішнього контролю та аудиту в органах державної влади й органах місцевого самоврядування. У сучасних умовах воєнного стану внутрішній контроль має виконувати не формальну, а превентивну функцію, спрямовану на своєчасне виявлення корупційних ризиків у процесі ухвалення управлінських рішень. Це стосується планування та реалізації бюджетних програм, управління державним і комунальним майном, а також здійснення публічних закупівель у спрощеному режимі. Недостатня інституційна автономія підрозділів внутрішнього контролю та їх залежність від керівництва органів влади істотно знижують ефективність таких механізмів.

Поряд із цим значну роль у протидії корупції відіграє людський чинник, а саме рівень професійної підготовки, доброчесності та мотивації публічних службовців. В умовах кадрового дефіциту, спричиненого війною, мобілізацією та міграційними процесами, ризики зниження якості управлінських рішень зростають. Це створює додаткові можливості для зловживань службовим становищем, особливо на середньому та нижчому рівнях управління, де безпосередньо реалізуються управлінські рішення. Відтак антикорупційна політика має включати системні заходи з підвищення професійної компетентності кадрів, формування етичних стандартів публічної служби та впровадження дієвих механізмів персональної відповідальності.

Окремого значення в сучасних умовах набуває залучення інститутів громадянського суспільства до процесів антикорупційного контролю. Громадський нагляд, журналістські розслідування, діяльність аналітичних центрів і громадських організацій сприяють виявленню корупційних практик та підвищують рівень підзвітності органів публічної влади. Водночас ефективність такого контролю значною мірою залежить від відкритості державних інституцій, доступу до публічної інформації та реальної готовності влади реагувати на виявлені порушення. Формальне декларування відкритості без належного реагування на сигнали з боку суспільства нівелює потенціал громадського контролю як елементу системи національної безпеки.

Не треба забувати і про післявоєнну відбудову України. Вона буде супроводжуватися значними фінансовими потоками, залученням міжнародної допомоги та реалізацією масштабних інфраструктурних проєктів. За відсутності ефективних антикорупційних запобіжників це може призвести до відтворення корупційних практик у ще більших масштабах. Тому вже на етапі планування відновлювальних заходів слід закладати антикорупційні механізми. До них варто віднести прозорі процедури добору підрядників, цифрові інструменти моніторингу використання коштів та незалежний контроль з боку антикорупційних і громадських інституцій.

ЛІТЕРАТУРА

1. Свиридчук Ю. САП і НАБУ завершили розслідування справи про золоті яйця Міноборони. *Суспільне*. 2025. URL: <https://suspilne.media/1119244-sap-i-nabu-zaversili-rozsliduvanna-spravi-pro-zoloti-ajca-minoboroni/>
2. Цегельник М.І. Антикорупційні органи в системі публічного управління: загальна характеристика. Національна безпека в умовах війни, післявоєнної відбудови та глобальних викликів XXI століття: збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 12-13 грудня 2024 року. – Житомир: Житомирська політехніка. 2024. С. 224-228. URL: <https://nung.edu.ua/sites/default/files/2025->



[02/%D0%B7%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202024%20%28%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%8C3%29.pdf#page=224](#)

УДК 351:338.246.8(477)

Тетяна БЕЗВЕРХНЮК,
д. держ. упр., професор,
професор кафедри публічного управління та регіоналістики,
Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса

АКТУАЛІЗАЦІЯ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНОЇ МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВІДНОВЛЕННЯМ ТЕРИТОРІЙ ТА РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Під час війни Україна стикнулася з безпрецедентними випробуваннями у сфері відновлення та розвитку як держави, так і територіальних громад. У таких умовах критично важливим є залучення зовнішньої фінансової підтримки з боку міжнародних партнерів і донорів та мобілізація приватного сектору. Водночас ефективність публічних інвестицій дуже залежить від спроможності органів державної влади та місцевого самоврядування планувати, реалізовувати та звітувати про інвестиційні проєкти. Саме з цією метою Уряд розпочав та впроваджує у два етапи реформу управління публічними інвестиціями (Public Investment Management) задля запровадження стратегічного планування та спрямування обмежених ресурсів на пріоритетні проєкти, що відповідають стратегічним цілям і актуальним потребам громадян [1].

Метою Дорожньої карти реформування управління публічними інвестиціями є формування контексту, бачення, основних принципів та напрямків побудови цілісної, стійкої та ефективної системи управління публічними інвестиціями, яка забезпечує планування інвестиційних проєктів на основі стратегічних пріоритетів та середньострокової бюджетної рамки, здійснення їх добору відповідно до уніфікованих та прозорих процедур і чітких критеріїв та реалізацію в межах запланованих строків та фінансування [2]. Зокрема, Дорожньою картою передбачено поширення процедур управління публічними інвестиціями на всі інвестиційні проєкти, пов'язані з відбудовою, відновленням та розвитком, через єдине визначення публічного інвестиційного проєкту.

У сфері управління публічними інвестиціями проєкти та програми мають спільну мету – забезпечувати виконання стратегічних цілей держави за планом відновлення України. Важливо зазначити, що для забезпечення досягнення цілей Державної стратегії регіонального розвитку та програм комплексного відновлення територій територіальних громад упровадження окремих проєктів



відновлення має здійснюватися не ізольовано, а в межах узгоджених програм і портфелів проєктів. Кожен окремий проєкт не має розглядатися автономно, оскільки його ефективність значною мірою залежить від взаємозв'язку та синергії з іншими проєктними ініціативами. Незважаючи на повну законодавчо-нормативну регламентацію процесу підготовки й розроблення публічних інвестиційних проєктів, для більшості територіальних громад це пов'язано зі значними труднощами.

Інтеграція проєктного підходу в управлінську практику ОМС як у процесі стратегічного планування, так і розроблення публічного інвестиційного проєкту відновлення, супроводжується низкою проблем: обмеженість кадрового потенціалу; відсутність достатнього рівня проєктної культури, дефіцит фінансових і технічних ресурсів, низька інституційна спроможність на локальному рівні.

Уважаємо, що актуальним напрямком вирішення низки проблемних питань управління територіальними громадами є запровадження проєктної моделі стратегічного управління відновленням території та розвитком територіальної громади, яка, на наш погляд, відображає багатокomпонентний підхід до підвищення ефективності та прозорості управлінських процесів, що забезпечує цілісну координацію діяльності громади, оптимізацію використання ресурсів, а також залучення мешканців до процесу ухвалення рішень.

Пропонована нами проєктна модель стратегічного управління відновленням території та розвитком територіальної громади складається з організаційно-функціональних та інструментальних елементів і заходів з їх запровадження:

- створення проєктного офісу в структурі виконавчого органу територіальної громади як організаційно-функційної структури, що забезпечує централізоване управління всіма проєктами громади, ресурсно й інструментально супроводжує ці проєкти, здійснює їх моніторинг та оцінювання;

- інтеграція інструментів проєктного менеджменту у процесі підготовки та ухвалення управлінських рішень, які дозволяють ефективно планувати й розподіляти ресурси, здійснювати контроль за виконанням завдань і звітувати про результати; інтеграція проєктного підходу в управлінську практику ОМС вимагає зміщення акцентів із короткострокових результатів поточної діяльності на досягнення довгострокових стратегічних цілей;

- розвиток мережевої координації для забезпечення синхронізації дій і документів усіх учасників реалізації програм, планів і проєктів у громаді дозволяє уникати дублювання функцій; залучення всіх заінтересованих сторін до процесу ухвалення та реалізації управлінських рішень; стимулювання міжмуніципальної співпраці та державно-приватного партнерства;



- розроблення документів стратегічного та просторового планування на засадах проєктного підходу через формулювання портфелю пріоритетних проєктів на операційному етапі реалізації цілей і завдань;
- зміцнення кадрового ресурсу органу місцевого самоврядування через навчання і розвиток проєктних компетенцій працівників;
- цифрова трансформація управлінських процесів у громаді, що забезпечує прозорість рішень, доступність даних для громадян і залучення громадськості до процесів ухвалення рішень.

Проте для того, щоб запропонована нами проєктна модель стала практичною, службовці ОМС мають діяти не просто як адміністратори, а як менеджери змін та ініціатори розвитку, що потребує специфічних управлінських навичок використання інструментів проєктного менеджменту – від аналізу потреб громади до реалізації конкретних ініціатив, спрямованих на підвищення якості життя, екологічну рівновагу та економічну стійкість території. Разом із цим потрібно освоювати сучасні інформаційні технології для просторового планування та враховувати юридичні аспекти проєктної діяльності у сфері публічних інвестицій.

Інструментальною складовою проєктної моделі стратегічного управління відновленням території та розвитком територіальної громади є цифрові технології проєктного управління та геоінформаційні технології, які стали важливим інструментом у стратегічному управлінні та просторовому плануванні територіальних громад, оскільки мають значний потенціал для підвищення ефективності, прозорості й покращення процесів ухвалення рішень. Одна з головних переваг застосування геоінформаційних технологій у проєктній моделі стратегічного управління відновленням території та розвитком територіальної громади є їхня здатність сприяти ухваленню обґрунтованих рішень за допомогою просторового аналізу, що є ключовим чинником у розробленні Програм комплексного відновлення територіальної громади.

Загалом запровадження інформаційних технологій створює передумови для більш ефективного, прозорого та інтегрованого управління територіальними громадами, що сприяє їх соціально-економічному розвитку та підвищенню якості життя населення.

ЛІТЕРАТУРА

1. Деякі питання управління публічними інвестиціями : постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2025 № 527. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/527-2025-%D0%BF#Text> (дата звернення: 02.04.2026).

2. Уряд схвалив Дорожню карту реформування управління публічними інвестиціями. *Урядовий портал*. 25.12.2023. URL:

<https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-skhvalyv-dorozhniu-kartu-reformuvannia-upravlinnia-publichnymy-investytsiiamy> (дата звернення: 02.04.2026).

УДК 351

Валентин БЕСКОРОВАЙНИЙ,
*аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування,
Херсонський національний технічний університет, м. Херсон*

ГЛОБАЛЬНІ ІМПЕРАТИВИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

В умовах глобальних трансформацій розвиток публічного управління визначається низкою імперативів, які формують напрямки і зміст змін у державному управлінні. До них належать ускладнення суспільних відносин, зростання ролі громадянського суспільства, цифровізація управлінських процесів, а також потреба забезпечення ефективності, прозорості й підзвітності діяльності органів публічної влади [6].

Публічне управління в науковій літературі визначається як організація управлінської діяльності, спрямованої на реалізацію публічних інтересів та досягнення суспільно значущих результатів. Водночас відсутність єдиного законодавчо закріпленого визначення цього поняття зумовлює потребу його теоретичного осмислення й узагальнення у процесі дослідження управлінських процесів [1; 2].

Розвиток підходів до розуміння публічного управління відображає перехід від традиційної ієрархічної державно-адміністративної моделі до більш складних форм управління, що ґрунтуються на міжсекторальній взаємодії. Зокрема, у наукових дослідженнях обґрунтовується трансформація публічного управління від моделі *government* до моделі *governance*, яка передбачає розширення кола його суб'єктів за рахунок залучення інститутів громадянського суспільства та приватного сектору [4; 5].

У підході *governance* та концепції *New Public Governance* публічне управління розглядається як процес взаємодії між публічними та непублічними суб'єктами, що функціонують у межах складних міжорганізаційних мереж. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям розвитку управління, які характеризуються децентралізацією, посиленням горизонтальних зв'язків і переходом до партнерських моделей взаємодії [4; 5].

Одним із ключових імперативів розвитку публічного управління є забезпечення його системності. У межах системного підходу публічне управління розглядається як цілісна відкрита система, що включає взаємопов'язані елементи – суб'єкти, об'єкти, механізми, процеси та



інструменти реалізації управлінських рішень. Така система характеризується наявністю зворотного зв'язку, адаптивністю та здатністю до саморозвитку [3].

Системний підхід передбачає врахування взаємозалежності управлінських процесів, що є особливо важливим в умовах глобальної взаємодії та інтеграційних процесів. Він забезпечує можливість комплексного аналізу функціонування публічної влади та створює передумови для підвищення ефективності державної політики [3].

Важливим імперативом розвитку публічного управління є також орієнтація на результативність та ефективність. У науковій літературі ефективність розглядається як співвідношення між досягнутими результатами та використаними ресурсами, а також як ступінь досягнення поставлених цілей у межах визначених обмежень. Це зумовлює потребу впровадження сучасних управлінських підходів, спрямованих на підвищення якості ухвалення управлінських рішень та оптимізацію використання ресурсів [6].

Не менш важливим імперативом є забезпечення відкритості та підзвітності публічної влади. Довіра громадян до державних інституцій стає ключовим чинником ефективності управління. Це передбачає розвиток механізмів взаємодії між владою та суспільством, забезпечення доступу до інформації та залучення громадськості до процесів ухвалення рішень.

Особливого значення набуває інтеграція різних рівнів управління, а саме стратегічного, тактичного та операційного. Така інтеграція забезпечує узгодженість управлінських рішень і підвищує результативність реалізації державної політики. Водночас її відсутність призводить до фрагментації управлінських процесів і зниження ефективності функціонування публічних інституцій [2].

Глобальні імперативи розвитку публічного управління пов'язані з потребою адаптації до змін зовнішнього середовища. У наукових дослідженнях публічне управління розглядається як динамічний процес, що постійно трансформується під впливом політичних, економічних і соціальних чинників. Здатність системи управління до адаптації та своєчасного реагування на проблеми є важливою умовою її ефективного функціонування [4].

Окрему увагу слід приділити ролі цифровізації в розвитку публічного управління. Упровадження інформаційно-комунікаційних технологій сприяє підвищенню прозорості, спрощенню адміністративних процедур і мінімізації корупційних ризиків. Цифровізація є одним із ключових інструментів модернізації публічного управління в умовах глобалізації.

Отже, сучасні глобальні імперативи розвитку публічного управління визначають потребу переходу до нових моделей організації управлінської діяльності, що базуються на системності, відкритості, взаємодії та орієнтації на результат. Урахування цих імперативів створює передумови для підвищення ефективності функціонування публічної влади, посилення її інституційної

спроможності та забезпечення сталого розвитку держави в умовах глобальних трансформацій.

ЛІТЕРАТУРА

1. Енциклопедичний словник з державного управління / Ковбасюка Ю.В., Трощинського В.П., Сурміна Ю.П. Київ: Національна академія державного управління при Президентові України. 2010. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Surmin_Yurii/Entsyklopedychnyi_slovnyk_z_derzhavnoho_upravlinnia.pdf. 605 с.
2. Публічне управління, Термінологічний словник / Куйбіди В.С., Білинської М. М., Петроє О. М. Київ: Національна академія державного управління при Президентові України. 2018 р. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/44779/1/%d0%a1%d0%bb%d0%be%d0%b2%d0%bd%d0%b8%d0%ba.pdf>.
3. Bertalanffy, L. von. General System Theory: Foundations, Development, Applications. New York : George Braziller. 1968. 295 p.
4. Rhodes R.A.W. Родс Р. А. В. The new governance: Governing without government // Political Studies. – 1996 р. Т. 44, № 4. С. 652–667. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x>.
5. Osborne, S.P. The New Public Governance // Public Management Review. – 2006. Vol. 8, № 3. P. 377–387. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>.
6. Яремко І. Ефективність публічного управління та адміністрування: проблеми та напрями вдосконалення процесів оцінювання. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 1(7). С. 49–56. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/jun/28231/220373menedzhment-49-56.pdf>.

УДК 35:339.96:338.22

Тетяна БЄЛЬСЬКА,

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова

СТРУКТУРНІ ОСОБЛИВОСТІ МІЖНАРОДНОЇ ПІДТРИМКИ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ КРИЗ

Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну спричинило глибокі трансформації в національній економіці, істотно вплинувши на функціонування реального сектору та бізнес-середовища. Руйнування критичної інфраструктури, розрив логістичних зв'язків, утрата ринків збуту, масове переміщення населення і підприємств, енергетичні перебої та зростання



безпекових загроз суттєво ускладнили умови ведення підприємницької діяльності. За таких обставин внутрішніх фінансових можливостей держави виявилось недостатньо для належної підтримки бізнесу, особливо малого й середнього підприємництва, яке відіграє ключову роль у забезпеченні зайнятості та економічного відновлення.

У зв'язку з цим міжнародна фінансова допомога у вигляді грантів, пільгового кредитування, гарантійних інструментів, програм технічної підтримки та механізмів розподілу ризиків стала визначальним чинником збереження та адаптації українського бізнесу до умов воєнного часу, а також підготовки до повоєнної реконструкції. За інформацією Міністерства фінансів України, 2023 року обсяг зовнішнього фінансування становив близько 42,5–42,6 млрд дол. США, з яких близько 27 % припадало на грантові кошти; основними донорами були ЄС, США, МВФ, Японія, Канада та інші партнери [3]. Попри те, що значна частина ресурсів спрямовувалася на покриття бюджетних потреб і соціальних витрат, вагома частка підтримки була адресована приватному сектору, зокрема через міжнародні фінансові інституції та спеціалізовані програми підтримки МСП.

У цьому контексті актуалізується науково-практичне питання ефективності структури міжнародної фінансової допомоги для бізнесу: які інструменти є найбільш результативними, як змінюються обсяги підтримки та які чинники обмежують її вплив на розвиток підприємництва. Відповіді на ці питання є важливими для вдосконалення державної політики, оптимізації донорських програм і формування ефективних механізмів залучення ресурсів у процесі відбудови.

Аналіз наукових досліджень свідчить, що проблематика міжнародної фінансової допомоги активно вивчається як українськими, так і зарубіжними науковцями. Основна увага приділяється впливу зовнішнього фінансування на макрофінансову стабільність, ролі міжнародних фінансових інституцій (ЄБРР, ЄІБ, Світового банку, МФК) у підтримці приватного сектору, а також ефективності програм ЄС (EU4Business, Ukraine Facility, Ukraine Investment Framework), орієнтованих на розвиток МСП та інвестиційних проєктів [7]. Водночас комплексні дослідження, що поєднують аналіз структури, динаміки та ефективності допомоги саме в умовах комплексних глобальних криз, залишаються недостатньо розробленими, що підтверджує актуальність даної тематики.

Метою дослідження є оцінювання структури, динаміки та ефективності міжнародної фінансової підтримки українського бізнесу в умовах глобальних викликів, а також визначення напрямків підвищення її результативності в контексті повоєнного відновлення та європейської інтеграції.

Міжнародна фінансова підтримка бізнесу охоплює широкий спектр інструментів, спрямованих як на забезпечення виживання підприємств у



кризових умовах, так і на створення основ для їх подальшого розвитку. До них належать гранти, пільгові кредити, гарантійні механізми та інструменти розподілу ризиків, інвестиції в капітал компаній, а також технічна допомога, що включає консалтинг, навчання та розвиток інституційної спроможності. Такий комплексний підхід забезпечує мультиплікативний ефект і сприяє стабілізації економічної системи.

В умовах війни акценти міжнародної підтримки змістилися з довгострокового розвитку на антикризову стабілізацію та відновлення. Сьогодні пріоритетом є збереження виробничого потенціалу підприємств, підтримка їх ліквідності, відновлення інфраструктури та забезпечення функціонування ключових секторів економіки. Особливе значення мають заходи з релокації бізнесу, адаптації логістичних маршрутів і забезпечення енергетичної стійкості.

Структура міжнародної допомоги є багаторівневою. Вона формується за участі різних донорів – міжнародних організацій, урядів держав, агенцій розвитку та приватних інвесторів – і реалізується через різноманітні фінансові інструменти. Підтримка здійснюється на макрорівні (стабілізація державних фінансів), мезорівні (розвиток секторів і регіонів) та мікрорівні (безпосередня допомога підприємствам).

Згідно з даними Міністерства економіки України станом на кінець 2023 року обсяг підтримки бізнесу від міжнародних партнерів перевищив 4 млрд євро, причому близько 60 % цієї суми було спрямовано безпосередньо підприємствам або через банківську систему [1]. Європейський Союз відіграє ключову роль у цьому процесі, зокрема через ініціативу EU4Business та програму Ukraine Facility, що забезпечують значні фінансові ресурси для розвитку МСП [4].

Загалом міжнародна фінансова допомога демонструє стійку тенденцію до зростання як за обсягами, так і за різноманітністю інструментів. Вона трансформується у більш складні та інтегровані механізми підтримки, що поєднують фінансування, інституційний розвиток і стратегічне планування економічного відновлення.

Оцінювання ефективності цієї допомоги має комплексний характер і здійснюється на різних рівнях. На рівні підприємств вона виявляється у збереженні робочих місць, зростанні виробництва та експорту, модернізації та підвищенні конкурентоспроможності. На галузевому рівні – у відновленні виробничих ланцюжків і розвитку економічних кластерів. На макрорівні – у зміцненні економічної стабільності та зростанні ВВП.

Водночас система міжнародної підтримки стикається з низкою проблем – фрагментованістю програм, складністю доступу для малого бізнесу, недостатньою координацією з державними інструментами та високими

ризиками, пов'язаними з воєнною ситуацією. Це потребує вдосконалення механізмів координації, спрощення процедур і підвищення прозорості.

Отже, міжнародна фінансова допомога є критично важливим інструментом підтримки українського бізнесу в умовах війни. У перспективі вона має трансформуватися з інструмента виживання в механізм довгострокового розвитку, модернізації економіки та інтеграції України у світові економічні процеси.

ЛІТЕРАТУРА

1. Беннетт В. ЄБРР надасть Україні рекордні 2,1 мільярда євро у 2023 році. 25 січня 2024 р. URL: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2024/ebd-deploys-a-record-21-billion-in-ukraine-in-2023.html>
2. Бельська Т. Міжнародна фінансова допомога для підтримки українського бізнесу: структура, динаміка, ефективність. Наукові перспективи. 2025. №11. С. 89-101. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-11\(65\)-89-101](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-11(65)-89-101)
3. Міністерство фінансів України залучило 42,6 млрд доларів США пільгового та грантового фінансування від міжнародних партнерів у 2023 році. 28.12.2023. Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/en/news/ministry_of_finance_of_ukraine_attracted_usd_426_billion_of_concessional_and_grant_financing_from_international_partners_in_2023-4370
4. EU4Business. Ukraine. Country page. Results in 2024. 2025. URL: <https://eu4business.eu/countries/ukraine>

УДК 351:005.7

Олена ВОЛЬСЬКА,

д. держ. упр., професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНОЇ МОДЕЛІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Сучасні процеси розвитку суспільства зумовлюють потребу трансформаційних змін у системі публічного управління та адміністрування, що безпосередньо пов'язано з підвищенням рівня та покращенням якості життя жителів організаційно-територіального утворення. Зростання суспільних експектацій, ускладнення соціально-економічних процесів і підвищення вимог до результативності діяльності органів влади актуалізують потребу переходу



від традиційних адміністративно-бюрократичних моделей до нових управлінських підходів, орієнтованих на потреби людини [1]. Саме цим вимогам відповідає застосування людиноцентрованої моделі публічного управління, яка передбачає зміну ролі громадянина від об'єкта адміністративного впливу до основного споживача публічних послуг і активного учасника управлінських процесів.

Відповідно до моделі ефективність функціонування публічної влади визначається не обсягом виконаних процедур, а реальним впливом на якість життя населення, рівень задоволеності послугами та ступінь довіри до владних інституцій. З цього саме управління змінами є ключовим інструментом формування людиноцентрованої моделі публічного управління, оскільки забезпечує перехід від наявного стану системи до бажаної моделі її функціонування [2]. Ця особливість у публічному секторі полягає в потребі поєднання трансформаційних процесів із дотриманням принципів законності, стабільності та підзвітності, що зумовлено ієрархічною природою органів державної влади та місцевого самоврядування.

Попри наявність стратегій наявних реформ і формального впровадження інструментів управління змінами, у практиці публічного адміністрування зберігається розрив між задекларованими цілями та реальними результатами. Значна частина трансформацій має формальний характер і не інтегрується в управлінську практику, що знижує їх вплив на якість публічних послуг та рівень довіри населення.

Однією з ключових проблем є невідповідність між реальним змістом діяльності органів влади та її суспільним сприйняттям. Більшість управлінських функцій має процедурний і нормативний характер і не має безпосереднього візуального ефекту, що формує у громадян уявлення про низьку ефективність публічної влади. Відсутність системної комунікації та пояснення управлінських процесів посилює цей розрив і знижує інституційну довіру. У цьому контексті людиноцентрований підхід передбачає зміщення акцентів із внутрішніх процесів функціонування органів влади на зовнішній ефект їх діяльності, а саме доступність, зрозумілість і результативність для громадян. Важливим є не лише виконання функцій, а їх сприйняття населенням як корисних і ефективних.

Варто зазначити, що застосування людиноцентрованого підходу в системі публічного управління зумовлює потребу використання інструментарію управління змінами, який забезпечує трансформацію управлінських практик через розвиток лідерських компетенцій, формування професійних команд, удосконалення системи навчання органів публічної влади та налагодження ефективної комунікації. Особливого значення набуває інтеграція навчання, комунікації та мотивації як взаємопов'язаних елементів трансформації в органах влади. Формальний характер підвищення кваліфікації та відсутність



його зв'язку з практичною діяльністю знижують ефективність реформ публічного управління і сприяють їх імітації. За таких умов публічні службовці не сприймають зміни як потрібні та обґрунтовані, що призводить до зниження рівня їх підтримки та формування опору. Відтак спротив змінам у публічному секторі доцільно розглядати як індикатор наявності управлінських і комунікаційних проблем. Недостатній рівень поінформованості, формальний характер залучення до управлінських процесів і відсутність дієвих мотиваційних стимулів формують негативне ставлення до трансформацій і знижують їх результативність.

Також важливим компонентом людиноцентрованого публічного управління є залучення громадян до процесів формування та реалізації управлінських рішень. Участь населення забезпечує відповідність управлінських дій реальним потребам, підвищує їх легітимність і сприяє формуванню довіри до органів влади. Включення громадян в управлінські процеси дозволяє враховувати специфіку локального середовища, соціально-економічні особливості територій та актуальні запити різних груп населення, що підвищує обґрунтованість і результативність ухвалених рішень. Водночас у практиці публічного управління механізми участі часто мають формальний характер і зводяться до виконання нормативних вимог без реального врахування позиції громадян. Проведення громадських слухань, консультацій чи обговорень часто має декларативний характер, що не забезпечує їх впливу на зміст управлінських рішень. За таких умов участь населення не трансформується у реальний інструмент впливу, а сприймається як формальна процедура, що знижує рівень довіри до органів влади та демотивує громадян до подальшої взаємодії.

Підвищення ефективності залучення громадян доцільно забезпечувати через упровадження практик зворотного зв'язку та обов'язкового врахування результатів громадського обговорення у процесі ухвалення рішень. Зокрема, ефективною управлінською практикою є публічне обґрунтування ухвалених рішень із зазначенням того, які саме пропозиції громадян були враховані або відхилені та з яких причин. Такий підхід підвищує прозорість діяльності органів влади, формує відповідальність за ухвалені рішення та сприяє зміцненню інституційної довіри. Важливим інструментом людиноцентрованого публічного управління є також системне оцінювання діяльності органів влади на основі рівня задоволеності громадян. Запровадження регулярного моніторингу якості публічних послуг, доступності адміністративних процедур та ефективності взаємодії з населенням дозволяє виявляти проблемні аспекти управлінської діяльності та своєчасно коригувати ухвалені рішення. Орієнтація на результати такого оцінювання сприяють переходу від формального виконання функцій до результат-орієнтованого управління, де ключовим

критерієм ефективності є не кількість виконаних процедур, а рівень задоволеності громадян і реальний вплив на якість життя населення.

Отже, управління змінами є не допоміжним, а визначальним інструментом формування людиноцентрованої моделі публічного управління. Його ефективність залежить від здатності органів влади забезпечити реальну, а не декларативну трансформацію управлінських підходів, орієнтовану на потреби людини та підвищення якості життя населення.

ЛІТЕРАТУРА

1. Kalnysh, Y., Kuprii, T., Kharytonov, O., & Krusian, R. (2024). *Human-centric paradigm as a fundamental principle of the public administration system*. Multidisciplinary Science Journal, 6, 2024ss0701. <https://doi.org/10.31893/multiscience.2024ss0701>
2. Линдюк С. Інновації у публічному управлінні для забезпечення соціальної безпеки. *Науковий вісник: Державне управління*. 2024. № 2(16). С. 114–136. DOI: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-2\(16\)-114-136](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-2(16)-114-136)

УДК: 35:330.341.1:330.131.7

Вадим ГРУШЕЦЬКИЙ,
*аспірант спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»,
Херсонський національний технічний університет,
м. Хмельницький*

РИЗИКИ ТА ОБМЕЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Сучасна трансформація системи публічного управління відбувається під впливом цифровізації, глобалізаційних процесів і зростання складності соціально-економічних систем, що зумовлює потребу переходу до інноваційної моделі її функціонування. У цьому контексті інноваційний розвиток постає не лише як інструмент модернізації управлінських практик, а і як системна характеристика здатності публічного сектору до адаптації, саморегуляції та випереджального реагування на динамічні зміни зовнішнього середовища [1]. Водночас інтенсифікація інноваційних процесів супроводжується формуванням нових типів ризиків та обмежень, які мають комплексний, багаторівневий і нелінійний характер.

На відміну від традиційних підходів, де ризики інноваційного розвитку розглядаються переважно як сукупність зовнішніх загроз або ресурсних обмежень, доцільною є їх інтерпретація як результат дисбалансу між



швидкістю інституційних змін та адаптаційною спроможністю системи публічного управління. У цьому аспекті ключовим стає не стільки факт наявності ризиків, скільки їх системна взаємодія, яка формує ефект кумулятивного впливу та посилює вразливість управлінських систем.

Одним із визначальних ризиків є фрагментарність інституційного середовища, що виявляється у відсутності узгодженості між стратегічними цілями інноваційного розвитку та механізмами їх реалізації. У сучасних умовах спостерігається розрив між концептуальними засадами цифрової трансформації та практикою їх імплементації, що призводить до дублювання функцій органів влади, асинхронності реформ та низької ефективності координації. Така ситуація формує так званий «ефект інституційного шуму», за якого надмірна кількість управлінських рішень та регуляторних змін не підвищує ефективність системи, а знижує її адаптивність і здатність до інноваційного розвитку [2].

Важливим обмеженням є дисбаланс між технологічною модернізацією та рівнем розвитку людського капіталу у сфері публічного управління. Незважаючи на активне впровадження цифрових інструментів, рівень цифрових компетенцій державних службовців часто не відповідає вимогам інноваційного середовища, що знижує ефективність використання технологій та уповільнює трансформаційні процеси [3]. У цьому контексті ризик набуває латентного характеру, оскільки формально інновації впроваджуються, проте їх реальний вплив залишається обмеженим.

Суттєвим чинником є також ресурсна асиметрія, яка виявляється в нерівномірному розподілі фінансових, технологічних та організаційних ресурсів між різними рівнями публічного управління. Така асиметрія призводить до формування «точок інноваційного зростання» поряд із «зонами інституційної стагнації», що ускладнює формування цілісної інноваційної екосистеми. У результаті інноваційний розвиток набуває фрагментарного характеру та не забезпечує системного ефекту.

У контексті цифровізації особливої актуальності набувають технологічні ризики, пов'язані не лише з технічними аспектами функціонування інформаційних систем, але й із залежністю від зовнішніх технологічних рішень і платформ. Така залежність формує додаткові загрози для інформаційної безпеки, обмежує суверенність управлінських процесів та знижує гнучкість системи в ухваленні рішень. Крім того, швидке моральне старіння технологій зумовлює потребу постійного оновлення інфраструктури, що створює додаткове фінансове навантаження.

Соціальні обмеження інноваційного розвитку виявляються в нерівномірному доступі до цифрових послуг, диференціації рівня цифрової грамотності населення та недостатньому рівні довіри до інноваційних інструментів публічного управління. У цьому контексті інновації можуть не

лише сприяти розвитку, але й посилювати соціальну нерівність, що вимагає врахування принципів інклюзивності при формуванні державної політики.

Особливої уваги заслуговує проблема організаційної інерції, яка виявляється у збереженні традиційних управлінських практик та опорі змінам із боку інституційних акторів. Така інерція обмежує здатність системи до трансформації, знижує ефективність впровадження інновацій та формує додаткові ризики, пов'язані з неузгодженістю нових і старих управлінських моделей.

Узагальнюючи слід зазначити, що ризики та обмеження інноваційного розвитку системи публічного управління мають системний характер та формуються внаслідок узаємодії інституційних, технологічних, ресурсних та соціальних чинників. Їх ключовою особливістю є нелінійність впливу, що ускладнює прогнозування наслідків управлінських рішень та вимагає використання адаптивних підходів до управління. У сучасних умовах доцільним є формування концепції адаптивного інноваційного управління, яка передбачає інтеграцію механізмів управління ризиками у процеси стратегічного планування, розвиток інституційної гнучкості та використання цифрових аналітичних інструментів для прогнозування та мінімізації ризиків. Такий підхід дозволяє не лише знижувати негативний вплив ризиків, але й трансформувати їх у чинники розвитку, що підвищує стійкість та ефективність системи публічного управління.

Отже, забезпечення інноваційного розвитку системи публічного управління потребує переходу від фрагментарного застосування окремих інструментів до формування цілісної, адаптивної та ризик-орієнтованої моделі управління, що здатна забезпечити ефективне функціонування публічного сектору в умовах невизначеності та динамічних змін.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бабічев А. В., Котковський В. Р., Чередниченко Т. О. Технології та інновації у публічному управлінні: сучасні тренди, вплив на якість державних послуг. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4479/4418> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-82>
2. Greenwood R., Raynard M., Kodeih F., Micelotta E. R., Lounsbury M. Institutional complexity and organizational responses // *Academy of Management Annals*. 2011. Vol. 5, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.590299>
3. Ронжес О. Є. Визначення рівня цифрової компетентності як необхідної навички в умовах переходу до цифрової держави. *Проблеми політичної психології. Збірник наукових праць*. 2021. Вип. 10 (24). С.330-348 DOI: <https://doi.org/10.33120/popp-Vol24-Year2021-8>

УДК 35:005.334

*Данило ДАВИДОВ,
аспірант кафедри менеджменту і публічного адміністрування,
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова*

ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ВИПРОБУВАННЯ ТА ІНСТРУМЕНТИ

Повномасштабна війна, а також комплекс взаємопов'язаних криз – безпекових, економічних, гуманітарних, інфраструктурних та інформаційних – суттєво підвищили вимоги до якості реалізації публічної політики. В умовах воєнного стану державні рішення повинні ухвалюватися швидко й узгоджено, водночас залишаючись правомірними, пропорційними, підзвітними та спрямованими на забезпечення безперервності виконання критичних функцій. Основна проблема полягає в тому, що звичні адміністративні процедури мирного часу часто є надто повільними, тоді як надмірна «надзвичайність» в ухваленні рішень може призводити до зниження прозорості, контролю та довіри. Саме тому особливої актуальності набуває дослідження механізмів реалізації публічної політики в кризових умовах і під час воєнного стану.

Аналіз сучасних досліджень свідчить, що міжнародні підходи до ефективного врядування у кризових умовах акцентують увагу на комплексному governance-підході, розвитку мережевої взаємодії, використанні експертних знань, ефективній комунікації та міжнародній кооперації. В українських умовах особливості реалізації публічної політики значною мірою визначаються правовим режимом воєнного стану, який установлює специфіку функціонування органів влади та передбачає можливість тимчасових обмежень прав і свобод громадян [1].

Метою дослідження є систематизація ключових механізмів реалізації публічної політики в умовах криз і воєнного стану в Україні, а також визначення умов, за яких ці механізми забезпечують ефективність політики без втрати її легітимності та відповідності правовим стандартам. У межах дослідження доцільно виокремити кілька базових механізмів: нормативно-правовий, інституційно-організаційний, інформаційно-комунікаційний та цифровий. Саме їх поєднання формує основу функціонування системи публічного управління в умовах невизначеності та підвищених ризиків. Кожен із цих механізмів виконує окрему функцію, однак у сукупності вони забезпечують здатність держави ефективно реагувати на кризові виклики.

Нормативно-правовий механізм є базисом реалізації публічної політики, оскільки визначає легітимність управлінських рішень і межі втручання



держави. В умовах воєнного стану особливо важливим стає поєднання оперативності прийняття рішень із дотриманням принципів верховенства права. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» встановлює правові рамки функціонування органів влади, визначає їх повноваження та регламентує можливі обмеження прав громадян у межах безпекової потреби [1]. Це дозволяє забезпечити баланс між ефективністю управління та захистом прав людини.

Інституційно-організаційний механізм відображає здатність державних інституцій діяти узгоджено, стабільно та результативно в умовах криз. Важливим є забезпечення безперервності функціонування органів влади, швидкої адаптації до змін та ефективної координації між різними рівнями управління. Згідно з оцінками SIGMA навіть у складних умовах війни система публічної адміністрації України зберегла працездатність і спроможність надавати базові послуги, що свідчить про її високий рівень стійкості [4].

Ключову роль у цьому механізмі відіграє координація між центральними та місцевими органами влади, а також розвиток мережевої взаємодії з громадянським суспільством, бізнесом і міжнародними партнерами. У кризових умовах держава дедалі більше є не лише виконавцем політики, а координатором різних учасників, що дозволяє мобілізувати додаткові ресурси та забезпечити більш ефективне реагування.

Інформаційно-комунікаційний механізм у воєнний час набуває стратегічного значення, оскільки саме через комунікацію формується рівень довіри до держави та сприйняття її рішень. В умовах інформаційної невизначеності та поширення дезінформації держава має забезпечувати чітке, послідовне та зрозуміле інформування населення, а також пояснювати логіку своїх дій. Важливим є також дотримання балансу між відкритістю інформації та вимогами безпеки.

Цифровий механізм став одним із ключових чинників забезпечення стійкості публічного управління. Завдяки цифровим сервісам вдалося забезпечити безперервність надання послуг, зокрема для внутрішньо переміщених осіб, а також суттєво скоротити адміністративні бар'єри. Водночас цифровізація супроводжується проблемами, серед яких – цифрова нерівність, ризики кібербезпеки та потреба забезпечення доступності сервісів для всіх груп населення.

Окреме значення має механізм моніторингу, оцінювання та навчання, який забезпечує адаптивність публічної політики. У кризових умовах управління набуває циклічного характеру: рішення оперативно впроваджуються, постійно оцінюються та коригуються на основі отриманих даних. Такий підхід відповідає сучасним принципам належного врядування, які підкреслюють важливість безперервного вдосконалення політики [2; 3].

Отже, ефективна реалізація публічної політики в умовах воєнного стану можлива лише за умови комплексного поєднання різних механізмів управління.

Нормативно-правова база забезпечує легітимність рішень, інституційна спроможність – їх реалізацію, комунікація – суспільну підтримку, цифровізація – оперативність, а моніторинг і навчання – адаптивність. Саме синергія цих елементів формує основу стійкої та ефективної системи публічного управління в умовах криз.

ЛІТЕРАТУРА

1. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/389-19>
2. Good Governance for Critical Infrastructure Resilience. Paris : OECD Publishing, 2019. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/04/good-governance-for-critical-infrastructure-resilience_7d5a9993/02f0e5a0-en.pdf
3. Policy Framework on Sound Public Governance. Paris : OECD Publishing, 2020. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2020/12/policy-framework-on-sound-public-governance_931b05fc.html
4. Public Administration in Ukraine 2023: Monitoring Report. Paris : OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58/078d08d4-en.pdf

УДК 351+81

Володимир ДЕМЧЕНКО,

к. філол. н., доцент, доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький

СИНЕРГІЯ ДУХОВНОГО Й МАТЕРІАЛЬНОГО В ДЕРЖАВНІЙ МОВНІЙ ПОЛІТИЦІ

Відповідно до Закону України 2019 року «Про забезпечення функціонування української мови як державної» декларується потреба вільного володіння національною мовою публічними службовцями, а також її використання іншими громадянами в публічних ситуаціях [1]. Звісно, як і положення будь-якого іншого Закону, ці мають імперативний характер і тому обов'язкові до виконання, що відрізняє зазначений акт від його попередника 30-річної давнини – Закону про мови в Українській ще РСР 1989 року. У тому документі також було проголошено українську мову державною [2], хоча



офіційно Української держави ще не було, і Конституція це положення декларує лише через сім років. Тобто маємо матеріальне (функційне) визнання мови титульної нації як основної (у Конституції 1996 року – єдиної) на всій території України.

Матеріальним аспектом цього статусу є також такі історико-географічні чинники:

1) титульна нація, що складає понад дві третини населення країни (на той час – «республіки»: термін пишемо в лапках, оскільки він не відповідає дійсності, як й інші терміни тієї держави – «радянський», «соціалістичний» і навіть «союз»), має право, за загальносвітовими параметрами, на називання її іменем власної держави, а також на державний статус її національної мови;

2) територія цієї власної держави, що історично є етнічною, адже на ній ще тисячу років тому проживали племена, що склали пізніше українську націю та були носіями своїх діалектів, які лягли в основу української національної мови. Це аксіома, виведена офіційно російською імперською академією наук у ХІХ сторіччі, а також європейськими вченими того часу, і підтверджена подальшими деклараціями міжнародних угод ХХ сторіччя.

Отже, матеріальна складова передбачає зобов'язання публічних службовців й інших офіційних осіб користуватися у своїй фаховій діяльності виключно українською мовою. Тобто умовний управлінець, суддя чи правоохоронець, перебуваючи на відпочинку – поза такою діяльністю (для прикладу – у колі сім'ї), має право спілкуватися тією ж російською мовою, за що не буде жодною мірою нести відповідальність. Гадаємо таке вживання мови має саме матеріальну причину – просто вибір російської мови як засобу спонтанної (побутової, просторічної) комунікації.

З іншого боку, духовна складова такого вибору мови спілкування є глибшим аспектом мовної політики, адже її чинники мають іншу природу:

1) знання й усвідомлення своїх етнічних коренів, репрезентованих 2-3-ма колінами родоvodu, рідною місцевістю, маркованою українськими традиціями, зокрема й мовними;

2) ментальний зв'язок на трансцендентальному рівні, коли вибір мови може бути вторинним, але обов'язковим є усвідомлення себе представником саме української нації.

В обох випадках наявна національна ідентичність, що, за положеннями Закону України 2022 року «Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності», полягає в «стійкому усвідомленні» належності до нації як «самобутньої спільноти», що визначається в комплексі, який складається з відповідної назви, символів, історичної пам'яті, духовно-культурних цінностей та пов'язаний із територією [3] (етнічною – як ми зазначили вище). Тобто українець (громадянин України),



незважаючи на його фактичне етнічне походження, має приймати складові цього комплексу як свої рідні – любити їх, берегти й захищати.

Мовна компетентність публічних осіб / службовців складається зі структурних елементів – знань окремих правил на рівнях морфології та синтаксису, навичок застосовувати ці правила на практиці в усній та письмовій формах, а також із функційних елементів – використовувати українську мову в організаційній, політичній, економічній, власне комунікаційній сферах. Загалом же комунікаційна компетентність передбачає знання й навички на лексичному, синтаксичному та фразеологічному рівнях. Якість такої компетентності може бути високою навіть у ситуації, коли українська мова є функційно другою в особи, але цей фахівець зацікавлений в удосконаленні своїх знань і навичок, зокрема через посадові перспективи. Проте більш ефективною для розвитку українськомовного простору є ситуація з носієм цієї мови як функційно першої, навіть якщо вона наповнена діалектизмами чи просторічними елементами. Ця ситуація є пріоритетною, адже спонтанна (побутова) мова, з природного боку, є первинною, а літературна – вторинною. Тобто, за нашими критеріями в цьому виступі, друга є матеріальним виявом мовної ситуації, а перша – духовним.

У Законі України 2019 року «Про забезпечення функціонування української мови як державної» крім декларацій про володіння та використання мови також є положення про зобов'язання публічних службовців / управлінців пояснювати різноманітні мовні аспекти населенню. Ми конкретизуємо цю місію через усвідомлення цієї особою, наприклад, проблеми засмічення державної мови російськомовними кальками, що зумовлює не лише порушення структурних елементів, але й негативний вплив мови агресора, який намагається знищити українську державність і зокрема мову. Тобто знов-таки поєднуються матеріальна та духовна складові в синергійній площині мовної ситуації в Україні.

ЛІТЕРАТУРА

1. Про забезпечення функціонування української мови як державної : Закон України. Відомості Верховної Ради. 2019. № 21. Ст. 81. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text>
2. Про мови в Українській РСР : Закон УРСР, зі змінами і доповненнями, внесеними законами України від 28 лютого 1995 року, від 6 березня 2003 року. Верховна Рада України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/8312-11#text>
3. Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності: Закон України від 13 грудня 2022 року № 2834-IX. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/t222834>



УДК 351

Валентина ДЕНЬГУБ,

к. е. н., доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом;

Одеський національний економічний університет, м. Одеса

Дар'я ДУДНИК,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

факультету економіки і управління підприємництвом

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ПРОЦЕСІ АНАЛІЗУ ПРОЄКТНИХ РИЗИКІВ

Стрімка цифровізація бізнес-середовища підвищує складність підприємницьких проєктів і рівень невизначеності, що потребує нових підходів до оцінювання ризиків. Традиційні методи, засновані на експертних оцінках і статистичних даних, дедалі частіше виявляються недостатньо точними та оперативними в умовах швидких ринкових змін. Зі зростанням обсягів інформації виникає потреба в технологіях, здатних автоматично обробляти дані, виявляти закономірності й прогнозувати відхилення у проєктах. Штучний інтелект забезпечує такі можливості, однак його впровадження супроводжується проблемами – високою вартістю, вимогами до якості даних, дефіцитом фахівців і ризиками помилок моделей. Додаткові труднощі створюють питання прозорості алгоритмів, кібербезпеки та етичні аспекти використання ШІ у процесі ухвалення рішень. Це зумовлює потребу комплексного дослідження ефективності ШІ в аналізі проєктних ризиків.

Аналіз проєктних ризиків традиційно базується на якісних експертних оцінках, статистичних методах і стандартних інструментах управління ризиками, які ефективні в умовах стабільних і передбачуваних середовищ, але виявляють обмеження під час роботи з великими обсягами розрізнених даних і високою динамікою бізнес-процесів. Сучасні дослідження показують, що зростає складність проєктів і потреба оперативного ухвалення рішень роблять традиційні підходи менш придатними для раннього виявлення прихованих чинників ризику й адаптивного моніторингу, що обґрунтовується низькою систематичних оглядів та тематичних досліджень у галузі управління проєктами [1].

Штучний інтелект (ШІ) дедалі частіше розглядають як трансформаційний інструмент у процедурі управління ризиками проєктів, оскільки він дає змогу поєднати автоматизоване оброблення великих масивів різномірних даних з аналітикою, що адаптується в часі. У теоретичному аспекті роль ШІ у ризик-аналізі визначається його здатністю виявляти складні й часто нелінійні залежності між проєктними показниками, прогнозувати ймовірності



виникнення несприятливих подій та забезпечувати раннє попередження управлінських команд про потенційні відхилення від планових параметрів [2].

Із методологічного погляду, роль ШІ в аналізі ризиків реалізується через декілька взаємопов'язаних технічних механізмів. Перший механізм пов'язаний із предиктивною аналітикою, де алгоритми регресії, методи ансамблю та глибинного навчання використовують історичні дані про тривалість, витрати, ресурсні навантаження та інші метричні сигнали для оцінювання ймовірності настання ризикових сценаріїв. Другий механізм – це семантичне оброблення текстової інформації: методи оброблення природної мови (NLP) і сучасні великі мовні моделі дозволяють автоматично витягувати ризик-індикатори з контрактів, звітів, кореспонденції й соціальних джерел, що розширює простір доступних для аналізу сигналів поза структурованими базами даних. Третій механізм пов'язаний із симуляціями та цифровими двійниками, які інтегрують реальні дані й моделі поведінки системи для оцінювання наслідків різних сценаріїв розвитку проєкту. Ці підходи в сукупності забезпечують більш комплексну картину ризикового поля, дозволяючи не лише констатувати ризики, а й моделювати їх динаміку у відповідь на управлінські рішення [3].

Практичне застосування ШІ в аналізі проєктних ризиків виявляється в кількох характерних напрямках. По-перше, ШІ використовується для автоматизованого раннього виявлення сигналів відхилення, що дає змогу вчасно ініціювати коригувальні заходи; емпіричні дослідження у секторах будівництва та ІТ демонструють, що предиктивні моделі зменшують частоту перевищення строків і бюджетів порівняно з традиційними практиками, хоча ступінь ефекту значною мірою залежить від якості даних і контексту застосування. По-друге, інструменти NLP і LLM-підходи автоматизують класифікацію ризикових пунктів у документах, що знижує навантаження на експертів і підвищує швидкість оброблення інформації в підготовці ризик-реєстрів. По-третє, у фінансовому секторі та супутніх галузях ШІ застосовується для виявлення шахрайства, оцінювання кредитних ризиків і стрес-тестування сценаріїв, що робить його корисним також для проєктів із високою фінансовою складовою [4].

Упровадження ШІ у проєктний ризик-аналіз має свою операційну анатомію, що охоплює підготовку даних, вибір архітектури моделі, процедури навчання та тестування, а також інструменти інтерпретованості (XAI). Підготовка даних часто виявляється найбільш ресурсомісткою частиною проєкту: потрібно забезпечити узгодженість метрик, очистити історичні записи від шуму, опрацювати неповні або змішані формати й визначити релевантні фічі для моделювання. Сам вибір архітектури має враховувати компроміс між продуктивністю і зрозумілістю моделі, оскільки у випадку управлінських рішень важлива не лише висока точність, а й здатність пояснити, на яких підставах алгоритм формує прогноз. У відповідь на цю потребу пропонуються

інтегровані процедури валідації, включно з крос-валідацією, аналізом чутливості та методами локальної інтерпретованості, які дозволяють зіставляти алгоритмічні висновки з традиційними індикаторами ризику [5].

Проблема упередженості й дискримінації алгоритмів є особливо гострою в контексті управлінських рішень. Алгоритми, навчені на історичних даних, можуть непомітно відтворювати або навіть посилювати наявні нерівності, що в аналітиці ризиків призводить до систематичного недооцінювання або переоцінювання ризиків для певних груп проєктів чи постачальників. Тому питання справедливості моделей, методів їх оцінювання і корекції упереджень потребує не лише технічних рішень, але й установалення процедур контролю та регулярного аудиту, а також зрозумілих метрик для вимірювання справедливості, які б відповідали бізнес-цілям і нормативним вимогам [6, 7].

Інтерпретованість і прозорість алгоритмів становлять ще один принциповий бар'єр для широкого впровадження ШІ у ризик-аналізі. Складні моделі глибинного навчання часто дають вищу точність, але залишаються «чорними скриньками» для управлінців, які мають ухвалювати відповідальні рішення на підставі таких прогнозів. Відсутність зрозумілих пояснень для конкретних прогнозів ускладнює довіру користувачів і практичну інтеграцію результатів моделі в процеси контролю проєкту, що стимулює потребу впровадження методів «explainable AI (XAI)» і стандартизованих процедур інтерпретації результатів [8].

Нормативно-правові та регуляторні обмеження створюють додаткові складнощі. Ухвалення регуляторних рамок, зокрема Європейського закону про штучний інтелект, значною мірою підсилює вимоги до управління ризиками пов'язаними з моделями, прозорості, оцінювання впливу та зовнішньої перевірки для систем із середнім та високим рівнем ризику, що накладає на організації додаткові операційні й фінансові зобов'язання при впровадженні ШІ у бізнес-процеси. В умовах жорсткішого регулювання інфраструктурні та процедурні вимоги (реєстрація, аудит, звітність, збереження логів) підвищують бар'єр входу для невеликих підприємств та створюють потребу серйозних інвестицій у контроль за дотриманням нормативних вимог та правову підтримку. Разом із цим рекомендації та рамки для управління AI-ризиками, як-от NIST AI RMF, пропонують практичні підходи, але їх адаптація до конкретних умов проєктної діяльності потребує додаткового методичного розроблення [7].

Кібербезпека та стійкість моделей до атак становлять окремий клас обмежень. Моделі можуть бути вразливі до атак на дані, до маніпуляцій вхідними сигналами, а також до експлуатації вразливостей у самих моделях або в їхніх інтерфейсах. Для систем, що використовуються в ризик-аналізі підприємницьких проєктів, компрометація моделі чи даних може призвести до хибних висновків і серйозних управлінських помилок, тому конфіденційність,

цілісність і доступність даних, а також захист моделей у продуктивному середовищі вимагають інтегрованих заходів кібербезпеки і постійного моніторингу. Паралельний розвиток загроз зокрема пов'язаний зі здатністю сучасних систем генерувати шкідливі інструкції або автоматизувати кібератаки, робить безпековий аспект одним із ключових для впровадження ІІІ [6].

ЛІТЕРАТУРА

1. Artificial intelligence in project management. Association for Project Management, 2022. URL: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.14173.63209>.
2. Vasylenko V. M., Vakaliuk T. A. Artificial intelligence in project management: analysis of modern research and development prospects. *Scientific notes of Taurida national V.I. Vernadsky university. series: technical sciences*. 2024. No. 4. P. 60–67.
3. Adamantiadou D. S., Tsironis L. Leveraging artificial intelligence in project management: a systematic review of applications, challenges and future directions. *Computers*. 2025. Vol. 14, no. 2. P. 66. URL: <https://doi.org/10.3390/computers14020066>
4. Бачинський О. Використання штучного інтелекту як інструменту управління проєктами. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-18> (дата звернення: 11.12.2025).
5. Adebayo Y. Artificial intelligence in construction project management: a structured literature review of its evolution in application and future trends. *Digital*. 2025. Vol. 5, no. 3. URL: <https://doi.org/10.3390/digital5030026>
6. Сімонов В. Вплив використання штучного інтелекту на управління ризиками в проєктах: можливості та виклики. *Computer-integrated technologies: education, science, production*. 2024. № 54. С. 268–277.
7. Gunasekara L. A systematic review of responsible artificial intelligence principles and practice. *Applied system innovation*. 2025. Vol. 8, no. 4. URL: <https://doi.org/10.3390/asi8040097>
8. Kabir S., Hossain M. S., Andersson K. A review of explainable artificial intelligence from the perspectives of challenges and opportunities. *Algorithms*. 2025. Vol. 18, no. 9. URL: <https://doi.org/10.3390/a18090556>.

УДК 342.9

Ірина ДИННИК,

к.держ.упр., доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ



МОДЕРНІЗАЦІЯ ЗАКОНОДАВЧОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВОЛОНТЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Умови воєнного стану в Україні актуалізували волонтерську діяльність як важливий елемент системи публічного управління, що забезпечує оперативне реагування на суспільні потреби у сфері національної безпеки, соціального захисту населення та гуманітарної допомоги. З огляду на це держава була змушена в стислі строки адаптувати законодавство у сфері волонтерської діяльності, спрямовуючи його на спрощення адміністративних процедур, посилення координації між органами публічної влади та волонтерськими організаціями, а також на забезпечення належного правового й організаційного супроводу волонтерських ініціатив.

Правове регулювання волонтерської діяльності в Україні до початку повномасштабної збройної агресії російської федерації здійснювалося на підставі низки нормативно-правових актів, що послідовно формували інституційні засади волонтерства.

Уперше 2003 року з'явився документ – постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про волонтерську діяльність у сфері соціальних послуг», що офіційно визнав волонтерство в Україні, однак лише в контексті соціальних послуг. 2011 року постанова втратила чинність, і було ухвалено Закон України (далі – ЗУ) «Про волонтерську діяльність», який став фундаментальним для розвитку волонтерства, адже в ньому волонтерство стало визнаним видом добровільної діяльності, охоплюючи вже ширші сфери й базуючись на принципах законності, гуманності, добровільності та неприбутковості [1].

Початок війни російської федерації на сході України 2014 року вплинув на розвиток волонтерської діяльності й порівняно зумовив практичну переорієнтацію її напрямків, насамперед у сфері підтримки Збройних Сил України, внутрішньо переміщених осіб і постраждалого населення. Водночас законодавче регулювання волонтерської діяльності у період 2014-2022 роки зберігало переважно рамковий характер і повною мірою не враховувало специфіку функціонування волонтерських ініціатив. Реагування держави переважно здійснювалося через внесення окремих змін до чинного законодавства та ухвалення підзаконних нормативно-правових актів, що мали фрагментарний характер і не формували цілісну систему управління волонтерською діяльністю.

Кардинальні зміни у правовому полі відбулися після початку повномасштабного вторгнення 2022 року. Основний вектор реформ був спрямований на дерегуляцію волонтерської діяльності, спрощення адміністративних і податкових процедур, а також на адаптацію правових механізмів до потреб оборони держави та гуманітарного реагування.



На відміну від довоєнного періоду, для якого було характерне рамкове та фрагментарне правове регулювання, зміни після 2022 року мають системний характер і охоплюють одразу кілька рівнів: правовий статус волонтерів, фінансово-податкове забезпечення, гуманітарну допомогу, митні процедури та взаємодію з органами публічної влади.

Вагомою проблемою є також відсутність чітко визначеного правового статусу волонтерів у зоні бойових дій та на прифронтових територіях. Наявні норми не повною мірою врегульовують питання гарантій безпеки, соціального захисту та відповідальності волонтерів, які здійснюють доставку гуманітарної допомоги безпосередньо до районів ведення бойових дій. Зокрема, законодавство не визначає спеціальних механізмів страхування, компенсації шкоди здоров'ю або чітких алгоритмів взаємодії з військовими адміністраціями, що обмежує можливості системної підтримки волонтерів з боку держави.

Запроваджені після 2022 року нормативні новації сприяли дерегуляції волонтерської діяльності, спрощенню адміністративних, митних і податкових процедур та забезпечили оперативне реагування на виклики у сфері оборони й гуманітарної допомоги. На відміну від періоду 2014–2022 років, коли правове регулювання мало переважно рамковий і фрагментарний характер, сучасні зміни набули більш системного та комплексного змісту.

Водночас ефективність цих змін залишається обмеженою низкою структурних проблем. Доцільним є формування цілісного підходу до правового забезпечення волонтерської діяльності, який поєднуватиме спрощені механізми реалізації волонтерських ініціатив із прозорими та пропорційними інструментами державного контролю.

ЛІТЕРАТУРА

1. Про волонтерську діяльність: Закон України від 19.04.2011, № 3236-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17#Text>.

УДК 351

Світлана ЗАВАРЗІНА,

*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
факультету економіки та управління підприємництвом,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса*

Павло НЕСЕНЕНКО,

*д. економ. н., доцент, професор кафедри економіки,
права та управління бізнесом
Одеський національний економічний університет, м. Одеса*



ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ ЗЕРНОВИХ КУЛЬТУР УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Сучасний розвиток аграрного сектору України характеризується значущою роллю зернового виробництва, яке є однією з ключових складових національної економіки та важливим елементом забезпечення глобальної продовольчої безпеки. Зернове господарство традиційно є базовою галуззю аграрного виробництва, забезпечуючи не лише внутрішні потреби населення у продовольстві, а й формуючи значну частку експортного потенціалу держави. Україна володіє сприятливими природно-кліматичними умовами, родючими ґрунтами, зокрема чорноземами, а також значним земельним ресурсом, що створює відповідні передумови для ефективного функціонування ринку зернових культур. У такому контексті зерновий сектор виступає не лише як виробнича база, а і як економічна система, здатна адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Як відомо, упродовж останніх десятиліть Україна стабільно входить до кола провідних світових виробників і експортерів зернових культур, зокрема пшениці, кукурудзи та ячменю. Попит на вітчизняну продукцію на міжнародних ринках визначається конкурентоспроможністю та якістю, що підкреслює роль зернового сектору у формуванні макроекономічної стабільності країни. Водночас ринок зернових виконує важливу функцію в забезпеченні продовольчої безпеки інших держав, особливо в регіонах Африки та Азії, де значна частина населення залежить від імпорту зернової продукції [1]. Такий підхід дозволяє розглядати зерновий сектор не лише як економічний ресурс, а й як інституційно важливий компонент глобальної продовольчої системи.

Ураховуючи сучасні проблеми та трансформації ринку зернових культур, важливим є систематичне вивчення механізмів його функціонування та основних тенденцій розвитку. Звіти міжнародних організацій, зокрема FAO та World Bank, надають аналітичну базу для розуміння глобальних процесів та оцінки позицій України на світовому ринку зерна. Поглиблений теоретичний аналіз дозволяє виявити ключові чинники впливу на функціонування ринку, визначити стратегічні напрямки його розвитку та сформулювати ефективні підходи державного регулювання. Тому потрібно оцінити сучасний стан і динаміку ринку зернових культур України, а також сформулювати науково обґрунтовані рекомендації щодо підвищення його ефективності та конкурентоспроможності на міжнародній арені.

Зерновий сектор України демонстрував стабільне та динамічне зростання до 2022 року, що було зумовлено комплексом економічних, технологічних та організаційних чинників. Значну роль у розвитку ринку відіграло підвищення ефективності виробництва зернових культур завдяки



впровадженню сучасних агротехнологій, використанню якісного насіннєвого матеріалу, мінеральних добрив та засобів захисту рослин. Поступове розширення посівних площ, оптимізація структури посівів і впровадження елементів точного землеробства також сприяли підвищенню продуктивності. Важливим чинником стало залучення інвестицій в аграрний сектор, що забезпечило модернізацію матеріально-технічної бази, оновлення техніки та інтеграцію інноваційних рішень. Логістична інфраструктура, включно з елеваторами, зерноскладами, транспортними мережами та портовими потужностями, також поступово розвивалася, створюючи сприятливі умови для функціонування ринку [2].

Починаючи від 2022 року зерновий сектор України функціонує в умовах масштабних потрясінь, спричинених повномасштабною війною, що зумовила істотну перебудову галузевої структури. Воєнні дії та перебування окремих регіонів під тимчасовою окупацією зумовили скорочення обсягів оброблюваних земель і завдали значної шкоди виробничій та інфраструктурній базі агропідприємств. Додатковим негативним чинником стало й порушення усталених логістичних маршрутів, зокрема обмеження роботи морських портів, що істотно ускладнило експортні поставки. У результаті суттєво зросли транспортні витрати, а позиції українського зерна на світових ринках зазнали тимчасового ослаблення. Зростання витрат на виробництво, подорожчання енергоресурсів і добрив, а також ускладнений доступ до фінансування додатково впливали на функціонування ринку.

Незважаючи на зазначені проблеми, Україна зберігає важливі позиції на світовому ринку зерна та продовжує відігравати ключову роль у глобальній продовольчій безпеці. Формування альтернативних логістичних маршрутів, зокрема через західні кордони, та функціонування «зернових коридорів» дозволили частково відновити експорт продукції. Значну підтримку надали міжнародні партнери, що сприяло адаптації аграрного сектору до нових умов функціонування [3].

Сучасна динаміка ринку зернових культур України характеризується низкою важливих тенденцій. Спостерігається переорієнтація експорту на європейські ринки та диверсифікація логістичних маршрутів із залученням залізничного та автомобільного транспорту, розвитком дунайських портів. Зростає роль внутрішньої переробки продукції, що підвищує додану вартість та зменшує залежність від експорту сировини. Інноваційні технології, цифровізація аграрного сектору та автоматизація виробничих процесів стають ключовими чинниками підвищення ефективності [4].

Розвиток ринку зернових культур значною мірою залежить від ефективності державної політики у сфері аграрного виробництва. Серед ключових напрямків державного регулювання відзначаються підтримка



аграрного сектору, розвиток транспортної та логістичної інфраструктури, гармонізація стандартів якості продукції відповідно до вимог Європейського Союзу. Такий підхід сприяє підвищенню конкурентоспроможності української продукції на міжнародних ринках та інтеграції України до європейського економічного простору [5].

Отже, аналіз сучасного стану ринку зернових культур України дозволяє виділити низку ключових проблем та визначити перспективи його розвитку. Серед головних випробувань варто відзначити високу залежність від зовнішніх ринків збуту, що робить економіку вразливою до коливань світових цін, обмежений розвиток логістичної інфраструктури, вплив військово-політичних чинників та недостатній доступ малих і середніх виробників до фінансових ресурсів, що ускладнює модернізацію аграрного сектору. Додатковим ризиком є нестабільність світових цін на зернову продукцію, яка негативно впливає на доходи виробників та загальний стан ринку.

Водночас перспективи розвитку ринку зернових культур України залишаються позитивними. Вони пов'язані з розширенням експортних можливостей, активною інтеграцією до європейського ринку, упровадженням інновацій у виробництві, розвитком переробної галузі та диверсифікацією каналів збуту. Зерновий сектор демонструє високий рівень адаптивності та зберігає стратегічне значення як для національної економіки, так і для глобальної продовольчої безпеки.

Для підвищення ефективності та зміцнення позицій ринку необхідно зосередити зусилля на розвитку та диверсифікації логістичних маршрутів із широким використанням залізничного, автомобільного та річкового транспорту, а також модернізації портової інфраструктури. Підтримка внутрішньої переробної галузі та створення підприємств із доданою вартістю дозволяє збільшити ефективність виробництва та зменшити залежність від експорту сировини. Особлива увага має приділятися впровадженню сучасних технологій – цифровізації аграрного сектору, систем точного землеробства, автоматизації виробничих процесів, що сприяє підвищенню продуктивності та оптимізації витрат. Не менш важливим є посилення державної підтримки через фінансові інструменти, страхові механізми та субсидування модернізації техніки та обладнання. Гармонізація стандартів якості продукції відповідно до міжнародних вимог підвищує конкурентоспроможність українського зерна та сприяє спрощенню виходу на світові ринки. Активна інтеграція у світову економіку через участь у міжнародних програмах і обмін досвідом із провідними виробниками забезпечує додаткову адаптивність та стабільність ринку.

Отже, ринок зернових культур України, незважаючи на сучасні проблеми, має значний потенціал для подальшого розвитку. Подальше зміцнення його позицій потребує комплексного підходу, який поєднує ефективну державну

політику, модернізацію інфраструктури, упровадження інновацій та активну інтеграцію у світову економіку. Такий підхід забезпечить не лише економічну стабільність країни, а також посилення ролі України у глобальній продовольчій системі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Гадзало Я. М., Лузан Ю. Я. Розвиток аграрного сектору економіки України в умовах євроінтеграції. *Економіка АПК*. 2021. № 8. С. 6 – 17. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202108006>
2. Виробництво зернових культур в Україні. *Державна служба статистики України*: сайт 2021. URL: <https://surl.li/bsedze>
3. FAO. Grain Market Review 2024. Cereals: Market Summary (14 November 2024). Rome: FAO, 2024. URL: <https://surl.li/yfvxhd>
4. International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. Agricultural policy and grain markets. 2022. URL: <https://surl.li/jwowes>
5. Старікова Л. Спільна аграрна політика ЄС і завдання України в контексті євроінтеграції (план наближення політик і гармонізації законодавства): агрополітичний звіт APD/APB/09/2023. 2023. URL: <https://surl.li/nbahmz>

УДК 351

Єлизавета ЗАВОРОТНЯ,
*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
факультету економіки і управління підприємництвом,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса*
Валентина ДЕНЬГУБ,
*к. е. н., доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса*

ВАЛЮТНІ РИЗИКИ В ОПЕРАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ЛОКАЛЬНИХ КОМПАНІЙ З МІЖНАРОДНОЮ ВИРУЧКОЮ: ПІДХОДИ ДО МІНІМАЛЬНОГО ХЕДЖУВАННЯ

В умовах сучасної економічної нестабільності валютні ризики стають одним із ключових чинників, що впливають на фінансові результати підприємств, особливо тих, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність або мають значну частку валютних операцій. Для українських компаній ця проблема є особливо гострою через поєднання декількох чинників: висока волатильність валютного ринку, залежність від зовнішньоекономічної діяльності, нестабільність курсу гривні, недостатній рівень управління



валютними ризиками.

Отже, проблема валютних ризиків для українських компаній полягає у відсутності стабільності валютного середовища та недостатній адаптованості фінансових стратегій підприємств до цих умов. Це ускладнює планування доходів, витрат, формування цінової політики, а також може призвести до суттєвих втрат прибутку чи навіть фінансової нестійкості.

Питання валютних ризиків та механізмів їх мінімізації для компаній з міжнародною виручкою широко висвітлене в сучасній науковій та прикладній літературі. Основна увага дослідників зосереджується на трансакційному, економічному та бухгалтерському валютному ризику як ключових загроз для бізнесу, що працює у відкритій економіці зі слабкою національною валютою. Проте більшість із них підкреслює недостатній рівень використання складних хеджувальних інструментів серед малих і середніх локальних компаній, з огляду на обмежений доступ до міжнародних фінансових ринків та вітчизняну банківську інфраструктуру [1, с. 2].

Головна складність валютних ризиків для локальних українських компаній 2025 року полягає в поєднанні високої курсової волатильності гривні, непередбачуваної макроекономічної ситуації та регуляторних обмежень, які все ще зберігаються навіть після валютної лібералізації. Бізнес із міжнародною виручкою постійно стикається з ризиком втрати частини доходу при конвертації валюти або здійсненні довгострокових контрактів [4, с. 20].

Мінімальне хеджування для малого та середнього бізнесу – це не лише використання складних фінансових деривативів, а й грамотна організація валютообігу і співпраця з банками.

Для більшості компаній оптимально комбінувати кілька базових прийомів:

- природне хеджування: формування надходжень і витрат у співставних валютах, балансування валютних потоків, мінімізація зайвої конвертації, що особливо актуально для ФОП та малого бізнесу [5, с. 59];

- використання форвардних і SWAP-угод: завдяки валютній лібералізації 2025 року компанії отримали доступ до нових інструментів роботи з банками. Для прикладу, можливість укладати форвардні контракти на купівлю / продаж валюти, що дозволяє фіксувати курс для майбутніх операцій. Як показує досвід, такі угоди активно використовують уже не лише експортери, а й бізнес із регулярним імпортом [6];

- мультивалютні рахунки: відкриття рахунків у декількох валютах знижує ризик конвертаційних втрат і дає додаткову гнучкість при здійсненні платежів;

- диверсифікація контрагентів і валюти виручки: співпраця з кількома іноземними партнерами в різних валютах знижує залежність від курсу однієї з них. Така стратегія корисна для компаній, які можуть отримувати



частину коштів у доларах, іншу – в євро чи фунтах;

– операційний резерв: сформований запас коштів у потрібній валюті дозволяє компанії пережити короткострокові стрибки курсу без негайної конвертації та додаткових втрат.

Суттєву роль у формуванні валютних ризиків відіграє політика Національного банку України. Хоча останніми роками спостерігається поступова лібералізація валютного ринку, зберігаються певні адміністративні обмеження – зокрема щодо строків розрахунків за експортно-імпортними операціями та обов'язкового продажу частини валютної виручки. Такі заходи спрямовані на стабілізацію курсу, але водночас ускладнюють довгострокове фінансове планування для бізнесу. Додаткову невизначеність створюють валютні інтервенції НБУ, які можуть тимчасово коригувати курс, але не усувають фундаментальних причин його коливань.

Важливим аспектом, що часто недооцінюється, є поведінковий чинник.

Очікування учасників ринку самі по собі здатні формувати динаміку валютного курсу. Для прикладу, у періоди політичної напруженості компанії масово скуповують валюту, побоюючись девальвації, чим фактично підсилюють тиск на гривню. Така «самоздійснювана девальвація» свідчить про важливість психологічних чинників у системі управління валютними ризиками.

2025 року дедалі більшого значення набувають технологійні рішення для управління валютними потоками.

Інтеграція фінансових систем підприємств (ERP, CRM) із банківськими сервісами дозволяє в реальному часі відстежувати зміни курсу, планувати платежі та уникати зайвих втрат. Використання аналітики даних та інструментів штучного інтелекту допомагає прогнозувати курсові тенденції, будувати сценарії та оперативно ухвалювати управлінські рішення. Це особливо актуально для середніх компаній, які прагнуть поєднати гнучкість малого бізнесу з ефективністю корпоративного управління.

Варто також зазначити, що ступінь впливу валютних ризиків значною мірою залежить від галузевої специфіки.

Так, ІТ-компанії, які отримують оплату в доларах США, втрачають частину доходу при зміцненні гривні, тоді як імпортери енергоносіїв, навпаки, потерпають від її девальвації. Для аграрного сектору, де контракти часто прив'язані до світових цін на зерно, валютні коливання безпосередньо впливають на кінцеву рентабельність експорту. Це свідчить про потребу адаптації стратегії управління ризиками до особливостей конкретної галузі. [7]

Окрім фінансових інструментів, важливою складовою зниження валютних ризиків є підвищення фінансової грамотності підприємців. Банки, бізнес-асоціації та консалтингові компанії все активніше проводять навчальні програми, семінари та вебінари, які допомагають підприємцям орієнтуватися у валютному законодавстві, правильно обирати стратегії хеджування й ефективно

управляти валютними потоками. Для малого бізнесу це часто є найдоступнішим засобом зменшення фінансової вразливості.

Проведений аналіз демонструє, що проблема валютних ризиків для локальних компаній з міжнародною виручкою залишається одним із ключових випробувань сучасного українського бізнесу, особливо в умовах нестабільності регуляторного середовища та макроекономічної невизначеності. Проведене дослідження засвідчило, що ефективне управління валютними ризиками не можливе без упровадження системного підходу, який поєднує як базові операційні інструменти, так і формування корпоративної фінансової культури, адаптованої до швидких змін ринкових умов.

Мінімальне хеджування 2025 року стає оптимальною стратегією для більшості малих і середніх підприємств, адже дозволяє знизити витрати та зберегти гнучкість при взаємодії з контрагентами. Практика показує, що саме грамотне планування, активна робота з банками, а також удосконалення корпоративної фінансової грамотності забезпечують підприємству стійкість до зовнішніх шоків.

Отже, для українських компаній мінімальне хеджування – це не компроміс, а усвідомлений вибір на користь ефективності, гнучкості й стратегічного розвитку навіть у періоди нестабільності валютного ринку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Романькова О. М., Ярмач А. М. Зовнішньоекономічна діяльність: особливості валютного регулювання експортних та імпорتنих операцій в сучасних умовах в Україні

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1349/1303>

2. Пишний А. Валютна лібералізація. Що змінюється для бізнесу?

URL: <https://forbes.ua/money/valyutna-liberalizatsiya-shcho-zminyuetsya-dlya-biznesu-rozpovidai-ochilnik-natsbanku-andriy-pishniy-11082025-31892>

3. Національний банк пом'якшує низку валютних обмежень для підтримання економіки та водночас посилює окремі норми для протидії непродуктивному впливу капіталу

URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-pomyakshuye-nizku-valyutnih-obmejen-dlya-pidtrimannya-ekonomiki-ta-vodnochash-posilyuye-okremi-normi-dlya-protidiyi-neproduktivnomu-vidplivu-kapitalu>

4. Стратегія фінансового сектору України до 2025 року

URL: https://mof.gov.ua/storage/files/Strategija_financovogo_sectoru_ua.pdf

5. Згадова Н.С., Кравченко Ю.І., Ткачук О.М. Діагностика впливу фінансових ризиків на результати діяльності підприємств харчової промисловості



URL: <https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2025/02/2025-1-9.pdf>

6. Петров П. SWAP – сучасний інструмент або, як бізнесу знизити валютні ризики. Економічна правда

URL: <https://epravda.com.ua/columns/2024/11/21/722052/>

7. Мельник В. Як ІТ-компаніям не втрачати на курсовій різниці в Україні під час отримання платежів із-за кордону.

URL: <https://4b.ua/blog/receiving-payments-from-abroad-for-it/>

УДК 351

Олена ЗУБАЛЬ,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,

Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький

Науковий керівник:

Олег ПОЛОВЦЕВ,

д. держ. упр., професор,

професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування,

Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький

ТЕХНОЛОГІЇ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ДЕЯКІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ СИТУАЦІЇ

Серед усіх глобальних імперативів розвитку публічного управління наразі, напевно як ніколи раніше, першочергова увага приділяється саме вдосконаленню використовуваних публічною владою технологій та власне впровадженню найвідомішої інновації сучасності – штучного інтелекту (ШІ).

За останні роки активного поширення та розвитку цієї теми науковцями, провідними міжнародними організаціями, експертами було опубліковано незлічену кількість матеріалів, які розглядають застосування ШІ системою публічного управління з різних боків. Як зазначається в одному з останніх досліджень Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), ШІ стає все більш важливим компонентом цифрової державної діяльності, пропонуючи значні переваги в різних сферах, як-от автоматизація, виявлення аномалій та спрощення процесу ухвалення рішень. Наприклад, чат-боти на основі ШІ використовуються для відповіді на запити громадян і допомоги в заповненні форм; у сфері управління катастрофами ШІ допомагає передбачати природні катастрофи та прискорювати реагування; у податковому адмініструванні ШІ використовується для виявлення шахрайства тощо. Загалом експерти доходять висновку, що використання ШІ у сфері публічного

управління може покращити рівні продуктивності, оперативного реагування й підзвітності влади [1, с. 3].

Також експерти ОЕСР наголошують на ризиках і проблемах, із якими можуть стикнутись системи публічного управління в усьому світі. Некоректне використання ІІІ може перешкоджати захисту прав людини, недостатня прозорість і розуміння суспільством цілей та засобів упровадження ІІІ можуть підірвати відповідальність і спричинити опір громадськості, а надмірна залежність від ІІІ може поглиблювати цифрові розриви та дозволяти поширюватися системним помилкам, послаблюючи довіру громадян до влади. Також можливе скорочення робочої сили в секторі публічного управління, якщо влада буде прагнути замінити, а не доповнити можливості публічних службовців [1, с. 9-10].

Для галузі публічного управління зрозумілим є віднесення можливостей правового регулювання використання ІІІ до питань, що найбільш ускладнюють ситуацію (авторські права на результати роботи технології, відповідальність за рішення, ухвалені з допомогою ІІІ, контроль за використанням інновації тощо). Однак, окрім згаданих вище проблем і ризиків, які безпосередньо впливають на умови функціонування систем публічного управління, існують й інші приводи для занепокоєння, які обговорюються науковцями з інших галузей знань.

Так, дослідження червня 2025 року, проведене вченими з Медіалабораторії Массачусетського технологічного інституту (МТІ), продемонструвало, що в користувачів чату GPT (велика мовна модель ІІІ від OpenAI, яка здатна генерувати тексти за запитом користувача) на 55% знижується зв'язність мозкової активності, а 83% не можуть пояснити те, що вони щойно «написали», вже за кілька хвилин [2, с. 136-137]. Науковцям і практикам публічного управління доречно звернути увагу на подібні «сигнали тривоги» та також віднести їх до можливих загроз із боку впровадження ІІІ. Якщо підвищення продуктивності працівників та збільшення рівня автоматизованості процесів (існує дослідження Гарварду від травня 2025 року, яке показало, що генеративний ІІІ робить людей більш продуктивними, але менш мотивованими, а також ще одна робота докторанта МТІ, у якій було висловлено припущення, що ІІІ може суттєво підвищити продуктивність праці [3]) та інші похідні від них наслідки є можливими позитивними результатами запровадження ІІІ, особливо в короткостроковій перспективі, то зниження активності мозку, вмотивованості, творчості публічних службовців і, відповідно, їх здатності до самостійного та відповідального ухвалення рішень на користь своїх громадян постають серйозними ризиками, особливо в довгостроковій перспективі.

Звісно, наукові дослідження, що вивчають вплив ІІІ чи то на мозок, чи то на економічний розвиток регіонів, чи то на добробут населення та інші сфери

життєдіяльності, усе ще перебувають на початковій стадії розвитку, оскільки сама технологія, хоч і не є новою, зазнала всесвітнього швидкого поширення лише останніми кількома роками, тоді як будь-яка наукова сфера потребує багато часу хоча б задля накопичення досвіду та даних щодо проявів об'єкта свого вивчення.

Натомість система публічного управління як відповідальна за забезпечення довгострокового благополуччя громадян інституція не може дозволити собі зачекати більш ясної картини щодо вигід і ризиків запровадження ІІІ, особливо в унікальних для нашого часу умовах стрімких змін середовища. Влада має врахувати якомога більше чинників, які впливають чи впливатимуть на подальше життя населення, а також використовувати напрацювання максимально можливої кількості науковців, яким зі свого боку слід широко застосовувати міждисциплінарний підхід і налагоджувати співпрацю з ученими з різних галузей.

У підсумку доречно згадати ще одну роботу дослідників МТІ – книгу «Влада і прогрес: Наша тисячолітня боротьба за технології та процвітання» нобелівських лауреатів з економіки 2024 року Дарона Аджемоглу та Саймона Джонсона, які впродовж усього дослідження наголошують на тому, що прогрес ніколи не буває автоматичним. Тисячолітня історія та сучасні дані переконливо свідчать про те, що немає автоматичного причинно-наслідкового зв'язку між запровадженням нових технологій та загальним процвітанням. Приносять технології вигоду людству чи ні – це економічний, соціальний та політичний вибір, а центральну роль у тому, як ми використовуємо технології, відіграє спільне бачення інноваторів [4, с. 18, 23, 34].

ЛІТЕРАТУРА

1. Governing with Artificial Intelligence: The State of Play and Way Forward in Core Government Functions. Paris: OECD Publishing, 2025. 306 p. URL: https://www.oecd.org/en/publications/governing-with-artificial-intelligence_795de142-en/full-report/ai-in-public-service-design-and-delivery_09704c1a.html.
2. Your Brain on ChatGPT: Accumulation of Cognitive Debt when Using an AI Assistant for Essay Writing Task / N. Kosmyna et al. United States, 2025. 216 p. URL: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2506.08872>.
3. Chow A. R. ChatGPT's Impact On Our Brains According to an MIT Study. TIME. URL: <https://time.com/7295195/ai-chatgpt-google-learning-school/>.
4. Acemoglu D., Johnson S. Power and Progress: Our Thousand-Year Struggle Over Technology and Prosperity. New York: Hachette Book Group, Inc., 2023. 598 p. URL: <https://samataindia.org.in/data/books/Power-and-Progress-Our->

Thousand-Year-Struggle-Over-Technology-and-Prosperity-(Daron-Acemoglu-Simon-Johnson)-(Z-Library).pdf.

УДК 351

*Дана КАПЕЛЮШ-КАРА,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
факультету економіки і управління підприємництвом,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса*

*Валентина ДЕНЬГУБ,
к.е.н., доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса*

ПЕРЕБУДОВА БІЗНЕС-ПРОЄКТІВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Сучасні умови ведення бізнесу характеризуються підвищеним рівнем невизначеності та нестабільності, що зумовлено як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. У такому середовищі традиційні підходи до планування та реалізації підприємницьких проєктів втрачають ефективність, що зумовлює потребу формування гнучких моделей адаптації бізнесу.

Підприємства вимушені оперативно змінювати структуру витрат, переорієнтовувати логістичні ланцюжки, упроваджувати цифрові рішення та переглядати ціннісні пропозиції для споживача. В українських реаліях проблема перебудови бізнес-проєктів загострюється впливом воєнної агресії, вимушеною релокацією підприємств, нестабільністю ринків збуту та зростанням ризиковості інвестиційної діяльності. Водночас світовий досвід демонструє, що саме здатність до швидкої трансформації бізнес-моделей стає ключовою передумовою стійкості проєктів у кризових умовах. Тому виникає потреба системного аналізування підходів, які застосовують як українські, так і міжнародні компанії для забезпечення гнучкості підприємницьких проєктів.

Дослідження McKinsey підтверджують, що компанії, які швидко адаптували бізнес-моделі під час кризи, збільшили ринкову капіталізацію в середньому на 10–15 % порівняно з тими, хто намагався зберегти попередню структуру діяльності [1]. Українські науковці та аналітичні інституції (KSE Institute, Центр економічної стратегії, аналітика НБУ та Дія.Бізнес) зосереджуються на питаннях кризового управління, релокації підприємств, цифровізації бізнес-процесів та переорієнтації на внутрішнього споживача. Так, у звітах KSE зазначається, що понад 30 % малих і середніх підприємств в Україні змушені були змінити формат діяльності: перейти до онлайн-продажів,



скоротити традиційні витратні статті, переорієнтувати логістику та впровадити дистанційні моделі управління персоналом [2].

Непостійність сучасного економічного середовища все частіше розглядається не яквияткова кризова ситуація, а як постійний стан, у якому функціують підприємницькі проекти. Нестабільність формується під впливом сукупності багатьох чинників, які змінюють логіку функціонування ринку. Так, економічні коливання, зумовлені інфляційними процесами, нестабільністю валютного курсу та зниженням купівельної спроможності населення, спонукають до оптимізації фінансових потоків. Також політичні та регуляторні трансформації створюють додаткову невизначеність, особливо для бізнесу у країнах з нестабільними інституціями, що виявляється у зміні законодавчого поля, фіскального навантаження та вимог до підприємницької діяльності [3].

Також постає технологічна турбулентність, пов'язана з цифровізацією економіки та зростанням значення онлайн-платформ, автоматизованих систем управління та аналітики даних. Компанії, які не інтегрують цифрові рішення у свою діяльність, поступово втрачають конкурентні позиції, оскільки не здатні забезпечити швидкість, персоналізацію та масштабованість операцій [4]. Але найбільш деструктивним різновидом нестабільності є кризово-форс-мажорна, спричинена пандеміями, військовими конфліктами, що призводять до повного переформатування бізнес-процесів.

Показовим є кейс Airbnb, який у період пандемії COVID-19 втратив основну частину бронювань через закриття кордонів і падіння туристичної активності. Замість збереження традиційної моделі, орієнтованої на міжнародні подорожі, компанія переорієнтувала комунікацію на внутрішні ринки, запропонувавши формати тимчасового проживання для віддаленої роботи, довгострокової оренди та так званих «локальних мандрівок». Це свідчить про те, що ключовою стратегією адаптації стає не відхід з ринку, а переосмислення базової функції продукту з урахуванням нової поведінки споживача [5].

Іншим прикладом може бути Starbucks, який зіткнувся з падінням трафіку офлайн-точок і зростанням витрат. Компанія не зменшила присутності на ринку, натомість змінила формат обслуговування, зробивши акцент на мобільних замовленнях, попередній оплаті та моделі «pick-up point». Це дозволило підтримати оборот без класичної посадки всередині кав'ярень. У звітах компанії зазначається, що саме цифровізація клієнтського досвіду стала фактором стабільності під час кризи [6].

Український бізнес опинився в унікальній ситуації, де нестабільність має не лише економічний, а й безпосередньо військовий вимір. Якщо міжнародні компанії переважно реагують на фінансові коливання, глобальні кризи попиту або технологічні трансформації, то українські підприємства стикаються з фундаментальним порушенням логістики, фізичною небезпекою виробничих процесів та раптовою зміною географії ринку. Це формує специфічну модель



адаптації, де ключовим стає не просто коригування бізнес-моделі, а здатність перебудовувати операційну структуру, зберігаючи водночас функційність і зв'язок із клієнтом.

Одним із найяскравіших прикладів є Rozetka, яка, втративши доступ до низки регіонів та частини складів, не згорнула свою діяльність, а переформатувала логістику, організувала швидкий перерозподіл товарних потоків і відкрила тимчасові пункти видачі в нових містах. Паралельно компанія активно комунікувала з клієнтами, транслюючи не стільки комерційні пропозиції, скільки повідомлення про стійкість і готовність працювати «попри все», що стало важливим нематеріальним активом [7]. Схожу модель демонструє Нова Пошта. Незважаючи на воєнні ризики, компанія не лише продовжила роботу, а й запровадила формати мобільних відділень, релокувала сортувальні центри, інвестувала в автоматизацію процесів, що дозволило забезпечити безперервність доставки навіть у зонах з обмеженим доступом. Нова Пошта розвивала не лише інфраструктуру, а й психологічну комунікацію – її меседжі про «доставку з майбутнього» сприймалися як символ стабільності в умовах невизначеності [8].

Окремим інструментом стала адаптивність персоналу, коли підприємства не просто скорочують або наймають працівників, а формують мультифункційні команди, здатні виконувати кілька ролей одночасно. Це дозволяє зменшити залежність від окремих ключових позицій і підвищити стійкість операційного циклу. Поширюється і практика вбудованих мікронавчань, коли співробітники отримують короткі інструктивні модулі або сценарії дій на випадок різних кризових ситуацій, що формує культуру внутрішньої готовності до змін.

Проведений аналіз демонструє, що перебудова підприємницьких проєктів у умовах нестабільності є комплексним процесом, який охоплює фінансову, операційну, технологічну та людську сфери бізнесу. Міжнародний досвід показує, що ефективна адаптація передбачає стратегічне планування, цифровізацію бізнес-процесів та диверсифікацію каналів продажу, тоді як українські підприємства демонструють оперативну мобільність, здатність до швидкої релокації та активну локальну кооперацію. Обидва підходи підкреслюють важливість гнучкості, але український досвід додає компонент психологічної стійкості та інновацій у форматі «польових рішень», що стають життєво необхідними у кризових умовах. Отже, перебудова бізнес-проєктів у нестабільних умовах – це не одноразовий крок, а постійний процес навчання, адаптації та інновацій, який забезпечує стійкість, конкурентоспроможність і здатність реагувати на будь-які зовнішні проблеми.



ЛІТЕРАТУРА

1. Пригара О., Ярош-Дмитренко Л. Стратегії адаптації бізнесу в турбулентному ринковому середовищі під час війни в Україні. *Вісник київського національного університету імені тараса шевченка. економіка*. 2023. № 2. С. 108–114. URL: <https://surl.li/epwurd>(дата звернення: 19.10.2025).
2. Resilience for sustainable, inclusive growth. *McKinsey on risk & resilience*. 2023. Р. 1–100. URL: <https://surl.li/xlgrpy>(date of access: 19.10.2025).
3. Краузе О., Голда Н., Тимошів М. Зміни поведінки споживача в умовах війни. *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія*. 2024. С. 492–503. URL: <https://surli.cc/bbymgn>(дата звернення: 21.10.2025).
4. Наталія Г. Г., Ірина Т. О. Сучасні тенденції цифровізації економіки: проблеми та перспективи розвитку. *Міжнародний науковий журнал «інтернаука»*. 2021. № 3. С. 36–46. URL: <https://surl.lu/oqubdq>(дата звернення: 21.10.2025).
5. Mauguin M. What hotels can learn from Airbnb's response to the COVID-19 crisis. *Hospitality News & Business Insights by EHL*. URL: <https://surl.li/mmftbh>(date of access: 21.10.2025).
6. Юренко В. Starbucks: Більше, ніж кава – секрети стратегічного маркетингу. *Marketer*. URL: <https://surl.li/ctglsd>(дата звернення: 21.10.2025).
7. Horizon capital. *Rozetka and EVO merge to create Ukraine's e-commerce champion*. URL: <https://surl.li/qipcps>(date of access: 21.10.2025).
8. Nova poshta: our main purpose is to save ukraine | post & parcel. *Post & Parcel*. URL: <https://surl.li/mqfhmp>(date of access: 21.10.2025).

УДК 351

Володимир КАРПОВ,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки,
права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса
Анастасія СЕРБІНА,
м.н.с. науково-дослідної частини,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса
Павло НЕСЕНЕНКО,
д. е. н., доцент, професор кафедри економіки,
права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса

РОЛЬ ФІНАНСОВОЇ АРХІТЕКТУРИ У ЗМІЦНЕННІ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Євроінтеграція є процесом, що створює зміни на рівні територіальних громад: у сфері управління, у підходах до економічного розвитку, у взаємодії влади з мешканцями, бізнесом і громадянським суспільством. Інституційна взаємодія та партнерство на місцевому рівні сприяють обміну досвідом, реалізації спільних проєктів та впровадженню сучасних практик фінансового управління відповідно до стандартів Європейського Союзу, що зміцнює інституційну та фінансову спроможність громад [1].

Особливе значення у процесі євроінтеграції набуває фінансова архітектура територіальної громади, що визначає структуру та механізми управління фінансовими ресурсами, забезпечує прозорість бюджетного процесу та ефективність використання коштів. Уміння територіальних громад активно займатись розробленням стратегій економічного розвитку громади, ефективно використання якісних даних в управлінні та успішна реалізація проєктів місцевого розвитку дає можливість залучення сталих інвестицій [2].

Здійснення підтримки територіальних громад через міжнародні програми «U-LEAD» та «Bridges of Trust» створює платформу для сталого розвитку, підвищення ефективності фінансового планування та зміцнення ролі громад у процесі євроінтеграції. Учасники програм отримують доступ до навчальних ресурсів, консультацій міжнародних експертів, методичних рекомендацій та можливість обміну досвідом з європейськими партнерами, що дозволяє впроваджувати сучасні стандарти фінансового управління та стратегічного планування на локальному рівні. Крім того програми сприяють розвитку компетенцій представників органів місцевого самоврядування у сферах бюджетного процесу, виконавчої діяльності, прозорості використання ресурсів та міжмуніципального партнерства. У результаті участі в цих програмах громади здобувають не лише знання та навички, а й практичні інструменти для підвищення своєї інституційної та фінансової спроможності, що робить їх активними суб'єктами євроінтеграційних процесів [3].

Серед ключових ініціатив для розвитку існуючих та налагодження нових міжнародних партнерств, а також для подальшої інтеграції територіальних громад у європейські мережі місцевого самоврядування виділяють комплекс організаційних, навчальних та координаційних ініціатив. Вони передбачають підвищення кваліфікації працівників місцевих органів влади, формування ефективних програм для обміну досвідом між громадами та регіонами, а також впровадження сучасних стандартів фінансового та адміністративного управління. Таке партнерство стає рушійною силою розвитку громад, оскільки



ґрунтується на принципах взаємоповаги, відкритості та спільної відповідальності за результати.

Підтвердженням пріоритетності такого розвитку є постанова Кабінету Міністрів України від 12 грудня 2025 р. № 1748 «Деякі питання реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в умовах воєнного стану і підготовки до набуття членства України в ЄС», якою визначено особливості реалізації реформи з урахуванням сучасних викликів та євроінтеграційних процесів [4]. Документ закладає рамки координації дій громад, підтримки спільних проєктів і обміну досвідом, що зміцнює внутрішні ресурси та відкриває нові можливості для активної участі громад у євроінтеграції, формуючи стійку та ефективну модель місцевого розвитку.

Незважаючи на значний прогрес у розвитку співпраці, багато громад досі стикаються з низкою системних проблем у процесах відновлення та інтеграції в європейський простір, серед яких: відсутність якісної комунікації між громадами; потреба стратегічного бачення на рівні місцевого самоврядування; розмежування повноважень між різними рівнями влади; обмежена фінансова спроможність громад.

Однак партнерство залишається одним із найдієвіших інструментів зміцнення громад [5]. Воно сприяє формуванню довіри між місцевими спільнотами, стимулює обмін досвідом та найкращими практиками, що дозволяє громадам ефективніше вирішувати локальні проблеми, реалізовувати спільні проєкти та координувати зусилля у розвитку соціальної та економічної інфраструктури. Завдяки такій взаємодії підвищується прозорість і підзвітність органів самоврядування, зміцнюється місцева демократія, а громади отримують можливість більш активно залучати фінансові, освітні та інвестиційні ресурси для реалізації стратегічних ініціатив.

Фінансова архітектура є ключовим інструментом зміцнення спроможності громад, оскільки забезпечує системне планування витрат і інвестицій, ефективне залучення міжнародного та державного фінансування, контроль за використанням ресурсів і підвищення прозорості діяльності місцевих органів влади. Завдяки цьому громади отримують можливість реалізовувати стратегійні проєкти, координувати міжмуніципальні ініціативи та підвищувати якість надання послуг населенню, одночасно зміцнюючи свою інституційну спроможність. Практична реалізація фінансової архітектури формує у громадах усвідомлення європейських цінностей, принципів демократії, прозорості та відповідальності, що сприяє їх активній інтеграції у європейський простір, зміцненню довіри громадян і партнерів та розвитку сталих моделей місцевого розвитку.

Завдяки спільним тренінгам та навчальним візитам до ЄС представники органів місцевого самоврядування мають можливість отримати професійні знання у сферах управління, стратегічного планування, цифрової



трансформації, ефективної комунікації з громадськістю та залучення ресурсів. Такий підхід підсилює довіру громадян і партнерів, зміцнює місцеву демократію та створює міцну основу для сталого, прозорого і конкурентоспроможного розвитку громад.

Отже, зміцнення спроможності громад у процесі євроінтеграції є потужним комплексним механізмом системних змін, який поєднує партнерські ініціативи, ефективну фінансову архітектуру, навчальні програми та обмін досвідом із європейськими органами місцевого самоврядування. Такий підхід дозволяє громадам підвищувати управлінську компетентність, формувати стратегічне бачення розвитку, ефективно планувати та реалізовувати проекти місцевого значення, забезпечувати прозорість і підзвітність діяльності органів влади, зміцнювати фінансову стійкість та залучати міжнародні ресурси.

З огляду на зазначене, на нашу думку, для подальшого зміцнення спроможності територіальних громад варто послідовно впроваджувати міжнародну міжмуніципальну співпрацю, брати участь у спільних міжнародних програмах, упроваджувати сучасні фінансові механізми, тим самим забезпечуючи залучення міжнародних грантів, порядок формування та використання фінансових ресурсів, брати участь у міжнародних навчальних програмах та ділитися досвідом із європейськими партнерами, приділяючи особливу увагу формуванню конкурентоздатних управлінських команд, адже ефективність діяльності команд залежить від методів їх персонального розвитку. Значну увагу слід приділяти стратегійному плануванню на рівні громад, підвищенню прозорості та підзвітності органів влади, крім того важливо стимулювати активну участь громадян у процесах ухвалення рішень на місцевому рівні, упроваджувати процес обміну найкращими практиками та оцінки ефективності реалізації проектів.

Отже, розвиток інституційного та управлінського потенціалу громад створює основу для успішної співпраці, а міжнародні партнерські проекти стають каталізатором подальшого інституційного зміцнення громад, реалізація цих заходів дозволить громадам не лише зміцнити власні ресурси та підвищити якість життя мешканців, а й суттєво сприятиме інтеграції України в європейський простір сталого, прозорого та ефективного управління, закладаючи міцну основу для подальшого розвитку та стабільного майбутнього.

ЛІТЕРАТУРА

1. Пашкевич М. Фінансова архітектура державно-приватного партнерства: облік, бюджетування та їх стратегічне узгодження. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-11> (дата звернення: 10.03.2026).



2. Співробітництво з ЄС на рівні громад та регіонів – один з рушіїв євроінтеграції. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України : офіційний сайт. 12.06.2024. URL: <https://mtu.gov.ua/news/35709.html> (дата звернення: 10.03.2026).

3. Як громади ЄС та України будують партнерства. U-LEAD : офіційний сайт. 28.10.2022. URL: <https://u-lead.org.ua/news/57> (дата звернення: 10.03.2026).

4. Деякі питання реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в умовах воєнного стану і підготовки до набуття членства України в Європейському Союзі : Постанова Кабінету Міністрів України № 1748 від 12.12.2025 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/uploads/public/695/2a8/dd8/6952a8dd82d1e429037483.pdf> (дата звернення: 10.03.2026).

5. Rabinovych M., Brik T., Darkovich A., Hatsko V., Savisko M. Ukrainian decentralization under martial law: challenges for regional and local self-governance. *Post-Soviet Affairs*. 2025. Vol. 41, No. 5. P. 411–435. DOI: <https://doi.org/10.1080/1060586X.2025.2520167> (дата звернення: 10.03.2026).

УДК 351:316.422:364-78

Ольга КАРТАШОВА,

к. екон. н., доцент, провідний керівник регіонального напрямку взаємодії та розвитку громад – Херсонський регіон ГО «ДЕСЯТЕ КВІТНЯ» м. Херсон

МІЖСЕКТОРАЛЬНА ВЗАЄМОДІЯ ЯК ОСНОВА ВІДНОВЛЕННЯ ПОСТКОНФЛІКТНИХ ТЕРИТОРІЙ: КЕЙС ХЕРСОНСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Повномасштабна війна російської федерації проти України поставила перед державою та суспільством завдання одночасного реагування на гуманітарну кризу, підтримання функціонування базових систем і формування передумов для довгострокового відновлення територій. Одним із регіонів, де ця проблема виявилася особливо гостро, є Херсонська область. Окупація частини території, руйнування критичної та соціальної інфраструктури, примусове переміщення населення, затоплення після руйнування Каховської ГЕС, постійні безпекові ризики (обстріли, дронна активність, атаки на цивільних осіб) та обмежений доступ до окремих громад сформували складний контекст, у якому жоден сектор не здатен діяти результативно ізольовано [1; 2].

У таких умовах особливого значення набуває синергія між гуманітарним сектором, органами влади та громадськими організаціями. Ідеться не лише про формальну співпрацю, а про системну взаємодію, за якої кожна зі сторін привносить власну інституційну перевагу: міжнародні та національні гуманітарні актори забезпечують ресурси, стандарти й швидкість реагування;



органи влади створюють рамки управління, ухвалюють рішення та інтегрують відновлення в політики; громадські організації забезпечують доступ до населення, довіру, знання локального контексту та сталі горизонтальні зв'язки в громадах [3].

Міжнародна рамка, яка найбільш повно пояснює потребу такої взаємодії, представлена в підході Humanitarian-Development-Peace Nexus. Рекомендація Комітету сприяння розвитку ОЕСР щодо гуманітарно-розвитково-мирного nexus акцентує увагу на потребі узгодження дій різних акторів у кризових і крихких контекстах, щоб зменшувати вразливість, посилювати стійкість та усувати першопричини кризових явищ [4]. Подальші огляди ОЕСР показують, що найбільш ефективними є ті моделі, де координація здійснюється не епізодично, а закладається у програмування, фінансування та спільне планування [5]. Для Херсонської області цей висновок має безпосереднє практичне значення, оскільки область потребує не лише гуманітарного реагування, а й довготривалого відновлення соціальної тканини, інституційної спроможності та економічної активності.

На рівні системи ООН важливими орієнтирами є підходи до sustaining peace, локалізації допомоги та area-based recovery. Вони виходять із того, що криза не може бути подолана лише за рахунок короткотермінових інтервенцій, якщо не поєднати їх із розвитковими рішеннями, підвищенням ролі місцевих акторів та зміцненням спроможності публічних інституцій [6]. У документах ПРООН щодо України відновлення визначається як багатовимірний процес, що охоплює відбудову інфраструктури, підтримання адміністративних послуг, соціальну згуртованість, інклюзивне економічне зростання та посилення місцевого самоврядування [1]. Саме тому Херсонська область є показовим кейсом, де гуманітарний і розвитковий компоненти практично не можна розділити.

Гуманітарний сектор у регіоні виконує життєво важливу функцію забезпечення населення продовольством, водою, засобами гігієни, тимчасовим житлом, медичною та психосоціальною підтримкою. Проте його ефективність безпосередньо залежить від якості координації з місцевими інституціями та громадськими ініціативами. Якщо допомога планується без урахування місцевої специфіки, виникає ризик дублювання активності в окремих громадах і прогалин в інших, що особливо небезпечно в умовах прифронтової території [7]. Відповідно гуманітарне реагування в Херсонській області має бути не тільки швидким, а й територіально чутливим, скоординованим і пов'язаним із довгими траєкторіями відновлення.

Окрему роль відіграють громадські організації, які в умовах війни часто є найбільш мобільними й довіреними акторами. Їхнє значення полягає не лише в наданні допомоги, а й у здатності швидко ідентифікувати потреби, підтримувати контакт із вразливими групами, організовувати евакуацію,



реалізовувати заходи соціальної згуртованості та передавати зворотний зв'язок від громад до влади й донорів. У вітчизняних дослідженнях підкреслюється, що війна радикально змінила характер управління неурядовими організаціями: зросла потреба в оперативній координації з державними структурами, гнучкому управлінні ресурсами, безпековому менеджменті, горизонтальній комунікації та швидкому ухваленні рішень [8]. Це особливо релевантно для Херсонщини, де локальні організації часто стають посередниками між міжнародною гуманітарною системою та конкретною громадою.

Органи державної влади й місцевого самоврядування своєю чергою забезпечують інституційний каркас відновлення. Саме вони відповідають за стратегічне планування, організацію надання публічних послуг, координацію між секторами, формування місцевих програм відновлення та інтеграцію донорських і гуманітарних ініціатив у нормативно визначені процеси. За відсутності активної ролі влади навіть значна міжнародна допомога ризикує залишитися набором фрагментарних проєктів. Водночас і влада в умовах війни потребує партнерства з громадським сектором і гуманітарними акторами, оскільки її власна кадрова, фінансова та організаційна спроможність часто обмежена [1; 2].

Сутність синергії між цими трьома секторами полягає у створенні доданої цінності, якої жоден із них не може досягти самостійно. Для Херсонської області це означає спільне визначення пріоритетів, узгодження маршрутів допомоги, координацію даних про потреби, взаємне підсилення ресурсів та поєднання короткострокового реагування з довгостроковими рішеннями. Наприклад, відновлення об'єктів соціальної інфраструктури має супроводжуватися не лише ремонтом будівель, а й забезпеченням доступу до послуг, підготовкою персоналу, підтримкою населення та врахуванням безпекового контексту. У таких випадках саме міжсекторальна модель дає змогу перейти від реакції на наслідки до формування стійкості громади [5; 6].

Не менш важливою є соціальна згуртованість як складова відновлення. Після пережитої окупації, насильства, переміщення та втрат громади потребують не лише матеріальної підтримки, а й відновлення довіри, горизонтальних зв'язків і здатності до колективної дії. У цьому процесі громадські організації часто стають фасилітаторами діалогу, гуманітарні організації – джерелом ресурсів і методик, а органи влади – гарантом інституційного закріплення результатів. Така синергія особливо важлива для Херсонської області, де відновлення не можливе без повернення відчуття безпеки, участі та належності до спільного простору.

Разом із тим міжсекторальна взаємодія стикається з низкою бар'єрів. Першим є інституційна фрагментація, коли різні суб'єкти працюють у власних логіках звітності, планування та фінансування. Другим – конкуренція за ресурси, яка може послаблювати довіру між організаціями та зменшувати



готовність до відкритого обміну інформацією. Третім є нерівність спроможностей: місцеві громадські організації мають високу обізнаність із контекстом, але часто обмежені в адміністративних ресурсах, тоді як великі міжнародні структури мають ресурси, але не завжди достатньо інтегровані в локальну динаміку. Четвертим чинником залишаються безпекові обмеження, що впливають на доступ до громад, мобільність команд і сталість програм [4; 7].

Подолання цих бар'єрів можливе через інституцізацію координації та визнання локальних акторів повноправними партнерами. По-перше, доцільним є розвиток постійних координаційних платформ на рівні громад і області, у межах яких здійснюється спільний аналіз потреб, погодження пріоритетів і відстеження прогалин. По-друге, потрібно посилювати організаційний розвиток місцевих громадських організацій, зокрема у сферах управління проєктами, фінансового менеджменту, безпеки та моніторингу результатів. По-третє, варто запроваджувати моделі спільного планування, коли гуманітарні інтервенції від початку пов'язуються з траєкторією відновлення громади. По-четверте, важливо розширювати участь жителів громад у виробленні рішень, адже саме залученість населення підвищує легітимність і стійкість будь-яких відновлювальних заходів [1; 5; 6].

Отже, синергія гуманітарного сектору, громадських організацій та органів влади є не додатковою перевагою, а базовою передумовою збереження та відновлення Херсонської області. Її значення полягає в тому, що вона дозволяє поєднати швидкість реагування, знання локального контексту, суспільну довіру та інституційну спроможність управління. У регіоні, який продовжує жити в умовах постійної небезпеки, саме така взаємодія створює можливість не лише підтримувати населення, а й формувати підґрунтя для довготривалої життєстійкості, повернення людей, відновлення послуг і розвитку громад. Відтак подальше вдосконалення моделей координації, локалізації допомоги та партнерства між секторами має стати одним із пріоритетів як для державної політики, так і для гуманітарної та донорської спільноти [2; 4; 5].

ЛІТЕРАТУРА

1. UNDP. Recovery Framework for Ukraine. Kyiv, 2023. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-09/undp-ua-recovery-framework.pdf> (дата звернення: 11.04.2026).
2. World Bank, Government of Ukraine, European Union, United Nations. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment. Washington, 2024.
3. OCHA. Coordination in Humanitarian Response: Policy and Guidance. New York, 2021.



4. OECD. DAC Recommendation on the Humanitarian-Development-Peace Nexus. Paris, 2019. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/643/643.en.pdf> (дата звернення: 11.04.2026).

5. OECD. The Humanitarian-Development-Peace Nexus Interim Progress Review. Paris, 2022. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/05/the-humanitarian-development-peace-nexus-interim-progress-review_1153bd92/2f620ca5-en.pdf (дата звернення: 11.04.2026).

6. United Nations. Sustaining Peace: Report of the Secretary-General. New York, 2018.

7. United Nations. Ukraine Transitional Framework. 2022.

8. Карташова О. Г. Особливості управління неурядовими організаціями в Україні в період війни. *Інновації в суднобудуванні та океанотехніці* : матеріали XIV Міжнародної науково-технічної конференції. Миколаїв–Херсон : НУК імені адмірала Макарова, ХДМА, 2023. С. 268–272.

.....
УДК 35.07

Володимир КЛЮЦЕВСЬКИЙ,

*к. держ. упр., доцент, заступник голови
Херсонської обласної державної адміністрації*

ГЛОБАЛЬНІ ВИПРОБУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Сьогодні система публічного управління України функціонує в умовах взаємодії багатьох значущих глобальних випробувань, які органічно переплітаються з внутрішніми процесами трансформації держави. Ці трансформаційні процеси значною мірою зумовлені важкими наслідками війни, потребою повноцінного відновлення країни та прагненням інтеграції до європейського співтовариства. Згідно з аналізом Європейської Комісії навіть на тлі воєнних обставин Україна змогла зберегти важливі елементи стійкості своєї системи державного управління, що дозволило продовжити забезпечення громадян та бізнесу основними послугами завдяки технологічному впровадженню цифровізації. Водночас Комісія наголошує на ключовій потребі подальшого впровадження реформ у цій сфері, які залишаються вирішальним чинником для підвищення ефективності та адаптивності управлінських інституцій [1].

У сучасних обставинах перед державою стоїть завдання не лише підтримувати базовий рівень керованості, але й оперативно реагувати на стрімкі зміни в технологічній, безпековій, фінансовій та інституційній площинах, забезпечуючи інтеграцію новітніх підходів у загальний механізм державного функціонування.



Першим і найочевиднішим випробуванням є безпекове. Повномасштабна війна радикально змінила логіку державного управління, оскільки значна частина рішень ухвалюється в режимі кризового реагування. Це вимагає від органів влади швидкого перерозподілу ресурсів, координації між центральним і місцевим рівнями та здатності діяти в умовах постійної загрози. Водночас саме безпековий тиск виявив слабкі місця в інших сферах управління, насамперед в інституційній спроможності держави.

Інституційна спроможність стала другою ключовою проблемою, адже без неї не можна ефективно реагувати ні на війну, ні на потреби післявоєнного відновлення. Україна потребує не лише відновлення окремих процедур, а й глибокого посилення здатності державних інституцій діяти узгоджено, професійно та результативно. Воєнний стан, релокація населення, утрата ресурсів і змін у територіальній організації країни оголили слабкі місця адміністративної системи – нерівномірність спроможності громад, нестачу кадрів, перевантаження органів влади та складність міжвідомчої координації. Саме тому інституційна реформа має стати основою для всіх інших змін. Від інституційної спроможності безпосередньо залежить і успішність децентралізації та багаторівневого врядування. Україна досягла істотного прогресу у зміцненні місцевого самоврядування, однак війна поставила нові питання щодо меж автономії громад, розподілу повноважень, фінансової стійкості місцевих бюджетів і координації з центром [2; 3]. У багатьох випадках саме місцеві органи влади стали першою лінією реагування на гуманітарні, соціальні й інфраструктурні кризи. Це підвищило значення місцевого управління, але одночасно показало потребу в єдиних стандартах, цифрових інструментах та узгодженій державній політиці.

При цьому варто звернути увагу на те, що потреба в єдиних стандартах особливо виразно виявляється у сфері цифрової трансформації. Якщо раніше цифровізація сприймалася переважно як допоміжний інструмент модернізації, то тепер вона перетворилася на один із базових механізмів стійкості держави. Україна вже демонструє помітні успіхи в електронному урядуванні [2], однак цифрова трансформація не може обмежуватися лише створенням онлайн-послуг. Вона має охоплювати інтероперабельність реєстрів, якість даних, кіберзахист, цифрову ідентичність, автоматизацію процесів і доступність сервісів для всіх груп населення. Отже, цифровізація є не окремою реформою, а інструментом, який підсилює ефективність усієї системи управління.

Утім, як свідчить численний досвід, цифрова трансформація не можлива без належного ресурсного забезпечення, а це виводить нас до ще одного важливого випробування – фіскальної обмеженості, адже війна істотно скоротила ресурсну базу держави, тоді як потреби у фінансуванні оборони, соціального захисту, відновлення інфраструктури та підтримки внутрішньо переміщених осіб зросли. За таких умов публічне управління має діяти в логіці



пріоритетизації, ефективності та результативності. Це означає відмову від зайвих адміністративних витрат, посилення програмно-цільового підходу, підвищення прозорості бюджетних рішень і більш жорсткий контроль за використанням коштів. Однак ефективність витрачання ресурсів сама по собі не гарантує успіху, якщо суспільство не довіряє державі.

Саме тому наступним логічним випробуванням є довіра до влади та легітимність управління. В умовах кризи громадяни очікують від влади не лише рішучості, а й чесності, передбачуваності та справедливості. Низька довіра ускладнює впровадження реформ, послаблює готовність громадян дотримуватися правил і знижує ефективність державних рішень. Тому сучасне публічне управління має бути більш відкритим, зрозумілим і підзвітним, адже саме довіра є тим чинником, який робить інші реформи суспільно прийнятними. При цьому питання довіри безпосередньо пов'язане з кадровими проблемами, оскільки саме державні службовці є носіями нової управлінської культури. Публічне управління потребує фахівців, здатних працювати в умовах кризи, реформ і відновлення водночас. Ідеться не лише про юридичні чи адміністративні знання, а й про стратегічне мислення, цифрову компетентність, кризовий менеджмент, комунікацію та роботу з даними. Без оновлення кадрового потенціалу навіть найкращі реформи залишаться формальними. Тому професіоналізація державної служби, мотивація кадрів, розвиток лідерства та системне навчання стають обов'язковими умовами модернізації.

Усі ці внутрішні завдання набувають особливої ваги в контексті європейської інтеграції. Орієнтація на Європейський Союз означає потребу гармонізації законодавства, адміністративних процедур, стандартів доброчесності та механізмів державного управління з європейськими практиками. Це не лише зовнішньополітичний вибір, а й внутрішня управлінська модернізація. Європейська інтеграція вимагає від держави стратегічного планування, регуляторної якості, прозорості та ефективної взаємодії з громадянами. Тому вона не завершує перелік проблем, а навпаки – задає загальний напрямок усієї реформи.

Виходячи з вищесказаного можна стверджувати, що глобальні випробування публічного управління в Україні мають багатовимірний характер – безпековий, інституційний, цифровий, фіскальний, кадровий, довірчий та інтеграційний. Їхня особливість полягає в тому, що вони діють одночасно й взаємопосилюють один одного. Саме тому відповідь держави має бути системною, а не фрагментарною. Україна потребує публічного управління нового типу – гнучкого, стійкого, цифровоспроможного, підзвітного та орієнтованого на відновлення і розвиток. У цьому полягає головна проблема й водночас головна можливість сучасної української держави.

ЛІТЕРАТУРА

1. European Commission. Ukraine 2024 Report [Електронний ресурс]. 2024. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en
 2. Кабінет Міністрів України. Strategy for Public Administration Reform in Ukraine for 2022–2025 [Електронний ресурс]. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025-eng.pdf>
 3. National Agency of Ukraine on Civil Service. Public Administration Reform [Електронний ресурс]. URL: <https://nads.gov.ua/en/public-administration-reform>
-

УДК 351

*Лідія КОЗАКОВА,
к. філол. н., доцент, доцент кафедри
державного управління і місцевого самоврядування,
Херсонський національний технічний університет,
м. Хмельницький*

КОМУНІКАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ПОКАЗНИК ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Держава ставить високі вимоги до добору претендентів на посади державної служби. Особа, яка прагне стати державним службовцем, має відповідати вимогам професійної компетентності, однією зі складових якої є вільне володіння державною мовою. Відповідно до статті 10 Конституції України державною мовою в Україні є українська мова. Оскільки на державних службовців покладено обов'язок безпосереднього виконання функцій держави, то майстерне володіння словом, вербальними й невербальними засобами передавання інформації з дотриманням вимог мовленнєвої етики набуває особливого значення для формування їхнього ділового іміджу й авторитету.

Спілкування на державній службі – це обмін інформацією, у результаті чого керівник одержує інформацію, потрібну для ухвалення ефективних управлінських рішень, і доводить її до підлеглих. Якщо спілкування налагоджено погано, рішення можуть виявитися помилковими, а державні службовці неправильно зрозуміють, що вимагає від них керівник, і зрештою можуть погіршитися стосунки в колективі. Ефективність комунікацій часто визначає якість рішень і те, як насправді вони будуть реалізовані, адже відомо, що краще сприймається позиція керівника, який викликає емоційно позитивне ставлення державних службовців до себе, і складніше сприймають думку підлеглих, що викликає емоційно негативне відчуття. Від майстерності побудови



спілкування залежить чимало: результативність перемовин на державній службі, ступінь взаєморозуміння з колегами, чіткість виконання завдань, задоволеність державних службовців своєю працею, соціально-психологічний клімат у колективі, відносини з громадськими організаціями й іншими органами державної влади.

Мовленнєва культура – це вміння доречно висловлювати свої думки, бажання, наміри, прохання тощо в конкретних ситуаціях, використовуючи при цьому мовні, позамовні й інтонаційні засоби. На жаль, в усному й писемному мовленні публічних службовців трапляється чимало помилок. Спричинені вони, як правило, двомовністю, впливом суржика, місцевих діалектів, низьким рівнем словникового запасу тощо. Тому розглянемо деякі типи помилок та способи їхнього уникнення.

Усне мовлення займає значне місце в професійній діяльності державних службовців. І саме під час усного спілкування найпоширенішими помилками є недотримання норм правильної вимови та наголошення слів. Для прикладу, часто можна почути: *визнаннЯ* замість *визнАння*; *завданнЯ* замість *завдАння*; *випАдок* замість *вИпадок*; *запИтання* замість *запитАння*; *внЕсти*, *розповІсти* замість *внестИ*, *розповістИ*.

Літературна норма усного мовлення вимагає вміння правильно ставити наголос у кожному слові. Хоча з наголосом в українській мові дещо складно, оскільки він не закріплений за певним складом слова, як, наприклад, у польській чи французькій мовах. Тобто наголошеним може бути будь-який склад.

Щоб не помилитися в наголошуванні слів, а також досягти бездоганної вимови, можна виконувати тренувальні вправи. Для прикладу, якщо щодня читати вголос хоча б одну сторінку тексту формату А4, то можна навчитися швидко виявляти власні помилки й одразу ж виправляти себе. Це особливо корисно тим державним службовцям, які часто мають справу з публічними виступами, адже правильна вимова значною мірою забезпечує успіх виступу.

Також висока мовленнєва культура державного службовця передбачає глибоке розуміння лексичних значень слів, уміння добирати з-поміж синонімічного ряду слів саме те, що найточніше передає його зміст, розрізняти слова-пароніми. Для прикладу, *виборний* і *виборчий* (*виборний* – це той, кого обирають голосуванням на посаду або для виконання завдань: *виборний депутат*; *виборчий* – стосується виборів загалом: *виборчі права*, *виборчі ділянки*, *виборчі процеси*). Важливо не плутати: перше – про особу, друге – про систему чи процедуру. Слово *вибірний* є рідкісним і нестандартним у сучасній українській мові.

Особистий та *особовий* (*особовий* стосується особи загалом або є формальним терміном: *особова справа*, тоді як *особистий* означає належність



конкретній людині: *особисті речі*. *Особовий* вживається в діловодстві та граматиці, *особистий* – у приватному контексті.

Комунікабельний, комунікативний, комунікаційний (комунікабельний описує рису характеру людини: це той, хто легко вступає в розмову, товариський, відкритий до спілкування: *нам потрібен комунікабельний менеджер з продажів*; *комунікативний* – стосується процесу спілкування або здатності передавати інформацію, часто використовується як термін у лінгвістиці чи психології: *комунікативна функція мови, комунікативні навички*; *комунікаційний* – стосується технічних засобів, шляхів сполучення або систем зв'язку: *комунікаційні мережі, комунікаційні шляхи, комунікаційні технології*).

Серед граматичних помилок, що роблять у мовленні державні службовці, варто виділити неправильні форми звертання: для прикладу, замість форми кличного відмінка вживається форма називного: *пані Тетяна* замість *пані Тетяно*; *пан Петро* замість *пане Петре*.

Для того щоб уникнути цієї проблеми, варто пам'ятати, що, звертаючись до кого-, чого-небудь, потрібно вживати тільки форму кличного відмінка іменника.

Неправильно вживаємо прийменникові сполуки: *по результатам* замість *за результатами*; *по питанням* замість *щодо питань*; *надіслати по факсу* замість *факсом*; *по вимозі*, замість *на вимогу*.

І в усному, і в писемному мовленні державних службовців часто трапляються лексичні помилки, що найчастіше спричинені суржиковими вкрапленнями: для прикладу, *даний наказ* замість *цей наказ*; *у порядку виключення* замість *як виняток* тощо. Так, *відношення* означає стосунок, причетність до кого-, чого-небудь; зв'язок із кимсь, чимсь; взаємозв'язок між предметами, явищами; *ставлення* – певний інший характер поводження з ким-, чим-небудь; *стосовно* – відповідно до чого-небудь, у застосуванні до чогось; *відносно* – порівняно. Тому в реченнях *Ваше відношення до цього?*, *Давайте дочекаємося рішення лічильної комісії відносно цього питання, ...відносно змін до обласного бюджету...* виділені слова слід замінити на *ставлення* та *стосовно*.

Слово *інший* має такі значення: який відрізняється від названого; який існує, перебуває не в цьому місці, не за цих обставин; *другий* – числівник порядковий, відповідний кількісному числівнику два, який наступає безпосередньо за чим-небудь; наступний.

У реченнях *Ці гроші можна було б використати на другі цілі*; *Важко було друге казати* – замість порядкового числівника *другий* має бути використаний займенник *інший*.

У реченнях *Я рахую, що ми виконали те, що нам було доручено*; *Я рахую, що це питання у нас виконується недостатньо* слово *рахувати* треба замінити на *вважаю*, оскільки йдеться не про кількість, а про думку того, хто говорить.

Рахувати означає називати числа в послідовному порядку під час підрахунку; визначати кількість, суму.

Негативне враження на слухачів справляє використання в мовленні державних службовців таких слів-паразитів, як *ну, значить, так би мовити, скажімо, допустимо, в основному* тощо. Неспроможність позбавитися таких слів, повторення одних і тих же слів свідчать про недбалість у формуванні своїх думок, а також про бідність лексичного запасу мовця. Для прикладу: *Значить, виходячи з цього, я зараз скажу, які я бачу резерви, і потім, як кажуть, я зачитаю статистику; Ну, тобто, оце от якось надо звернуть увагу, і на своїх нарадах теж якось піднімати питання.*

Яким же чином уникнути помилок у вимові? Передусім потрібно наслідувати мову людей, які добре володіють нормами літературної вимови. Це зокрема можуть бути провідні науковці-лінгвісти, диктори теле- і радіомовлення, журналісти або ж актори.

Щоб боротися з цим явищем, потрібно якомога більше читати якісної української літератури й публіцистики, дотримуватися порад філологів, які, до речі, зараз активно ведуть власні канали в YouTube та сторінки в соціальних мережах, намагатися вживати в мовленні лише українські слова, перевіряти себе за словником-антисуржилом, який сьогодні легко придбати в будь-яких книжкових магазинах.

Сьогодні проблема культури мовлення є надзвичайно актуальною, саме тому її вирішення має залежати як від людей, так і від держави. Досконале володіння мовою є важливим компонентом загальної культури особистості, що сприяє грамотній підготовці фахівців у різних сферах, оскільки саме творче використання засобів мовлення повною мірою виявляє професійні обдарування особистості, сприяє її самотворенню та самовираженню.

ЛІТЕРАТУРА

1. Андрієнко О. О. Управлінська комунікація: теорія та практика : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 256 с.
2. Єрмоленко О. А., Мельник В. М. Комунікаційні стратегії в системі публічного управління : навч.-метод. посіб. Хмельницький : Хмельницький національний університет, 2024. 212 с.
3. Литвинова Л. В. Комунікативна культура публічного управління в сучасній Україні: монографія. Київ: Національна академія державного управління при Президентові України, 2020. 184 с.
4. Шлєіна Л. І., Зімонова О. В. Комунікація як феномен управлінської діяльності : навч. посіб. Мелітополь : Таврійський державний агротехнологічний університет, 2023. 176 с.

УДК 351:338.246.8(477)

*Микита КОРЕНЄВ,
аспірант кафедри публічного управління та регіоналістики,
Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса*

ДЕРЖАВНИЙ МЕХАНІЗМ КООРДИНАЦІЇ ТА СИНХРОНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ПОЛІТИКИ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Серед важливих інструментів реалізації плану післявоєнного відновлення та відбудови України значну роль відіграє синхронізація стратегічного, просторового та фінансового планування заходів через програми комплексного відновлення територій. Узгодженість цілей, пріоритетів, завдань і заходів програм і планів комплексного відновлення територій області та територіальних громад є ключовим питанням якості їх підготовки, що безпосередньо залежить від ефективності координації дій між місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, іншими суб'єктами політики післявоєнного відновлення та відбудови України.

Координація є проблемою, на якій наголошують практично всі експерти. За відсутності чіткої координації територіальні громади стикаються із проблемою пріоритетизації сфер відновлення та планування. Для її вирішення має бути системно поєднана політика на національному рівні щодо відновлення з чіткими індикаторами та інструкціями для громад. Кожен суб'єкт державної політики має розуміти роль у процесах відновлення.

Ефективна та результативна реалізація ключових документів політики відновлення та відбудови на національному рівні – Державної регіональної політики [1], Державної стратегії регіонального розвитку [2], Плану відновлення України [3] – безпосередньо залежить від того, наскільки буде забезпечено відображення середньо- та довгострокових стратегій розвитку регіонів і громад у їхніх короткострокових документах із планування відновлення, адже потреби у відновленні держави, регіонів і громад, вочевидь, різні. Отже, ключовим питанням, що потребує термінового вирішення, є інтеграція регіонального розвитку в проєкт Плану відновлення та відбудови України та координація процесу відновлення з реалізацією політики регіонального розвитку.

Виходячи із зазначеного, координація політики регіонального розвитку та програм комплексного відновлення територій територіальних громад має бути забезпечена на трьох рівнях:



- вертикальна ієрархічна координація – планування відбудови та відновлення на національному рівні, тобто у проєкті Плану відновлення України;

- горизонтальна координація – планування на регіональному та місцевому рівнях, тобто програми комплексного відновлення та плани відновлення й розвитку регіонів і територіальних громад;

- мережева координація – через операційні механізми реалізації проєктів з відновлення.

Проаналізуємо перспективи та актуальність запровадження державного механізму координації на прикладі вертикального рівня. План відновлення України [3] складається з 23 частин, напрацьованих відповідними робочими групами. Загалом у плані відновлення 17 національних програм та 850 проєктів:

- 17 національних програм зорієнтовані на довгостроковість, тобто на віддалений результат – досягнення цілей і завдань Плану відновлення розраховане на 10-річний період і буде супроводжуватися змінами і реформами у 15 сферах;

- для реалізації та супроводу 850 проєктів буде задіяна значна кількість суб'єктів – ефективна реалізація запланованих програм і проєктів безпосередньо буде залежити від координованості цілей, дій, заходів і програмних документів різних суб'єктів реалізації Плану;

- найважливіша роль у досягненні цілей Плану відведена якісній, постійній комунікації з цільовими аудиторіями – основними споживачами результатів реформ, з тими, кого зміни, заплановані Планом відновлення України, будуть стосуватися насамперед.

Отже, скоординованість зусиль суб'єктів публічного управління для досягнення національних цілей та залучення ключових аудиторій займає ключову роль у процесі реалізації Плану відновлення України. Інструментом забезпечення дієвості державного механізму координації на національному рівні є синхронізація як «специфічний вид управлінської діяльності з упорядкування взаємозалежних процесів і дій в рамках встановлених регламентів з чітко визначеним порядком їх взаємодії» [4]. Установлення таких регламентів має відбуватися саме в межах державного механізму, який має форму ієрархічної координаційної моделі державної політики відновлення, адже всі програми, плани та проєкти з відновлення мають бути синхронізовані у просторово-часовому вимірі за структурою, будовою, компонентами.

Стратегічним завданням державного механізму координації діяльності суб'єктів політики відновлення України є досягнення узгодження спільної позиції уряду в питаннях, які обговорюються та ухвалюються головними інституціями в цій сфері, та порозуміння.

Важливо зазначити, що з метою інституцізації державного механізму координації та синхронізації діяльності суб'єктів політики післявоєнного



відновлення України 2022 року було утворено Національну Раду з відновлення України [5], яку очолив віцепрем'єрміністр з питань відновлення, який водночас є міністром розвитку громад, територій та інфраструктури України. Це надає Мінвідновленню центральну координаційну роль у реалізації Плану відновлення України. Відповідно Мінвідновлення має забезпечити залучення інших політичних суб'єктів, відповідальних за політику регіонального розвитку, до координації процесу реалізації всіх програм відновлення, що мають важливий вплив на розвиток регіонів і територій.

Робочою групою Мінінфраструктури у квітні 2024 року було презентовано оновлений текст законопроекту «Про засади відновлення України» [6], який ураховує досвід відновлення в умовах війни, а також усі важливі і актуальні аспекти впровадження проєктів на міжнародному, національному, регіональному та місцевому рівнях. Уважаємо, що саме цей документ буде сприяти інституцізації державного механізму координації процесу відновлення та відбудови територіальних громад із політикою регіонального розвитку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII в ред. від 01.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>. (дата звернення: 02.04.2026).
2. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021 – 2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695 в ред. від 13.03.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#n189>. (дата звернення: 02.04.2026).
3. План відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua/> (дата звернення: 02.04.2026).
4. Безверхнюк Т. М. Стратегічні комунікації для забезпечення синхронізації програм і проєктів плану післявоєнного відновлення України. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024. Вип. 39. С. 57-63. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/39-2024> (дата звернення: 03.04.2026).
5. Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни : Указ Президента України від 21.04.2022 № 266/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/266/2022#Text> (дата звернення: 03.04.2026).

УДК 351.86:614.8

Богдан КУРЯЧИЙ,

*аспірант кафедри управління та адміністрування,
Комунальний заклад вищої освіти
«Вінницька академія безперервної освіти», м. Вінниця*

МЕХАНІЗМИ МІЖВІДОМЧОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПІДРОЗДІЛІВ ДСНС УКРАЇНИ З ЦЕНТРАЛЬНИМИ ТА РЕГІОНАЛЬНИМИ ОРГАНАМИ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ДСНС УКРАЇНИ

Сучасні умови функціонування системи цивільного захисту України характеризуються зростанням рівня складності надзвичайних ситуацій, їх мультифакторністю та потребою оперативного реагування в умовах невизначеності. У таких умовах ефективність діяльності Державної служби України з надзвичайних ситуацій значною мірою залежить від рівня узгодженості дій між підрозділами різних рівнів управління, а також від ефективності міжвідомчої взаємодії з іншими органами державної влади та місцевого самоврядування.

Міжвідомча взаємодія в системі ДСНС України постає як ключовий організаційно-управлінський механізм, що забезпечує координацію діяльності суб'єктів цивільного захисту під час попередження, реагування та ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій. Вона охоплює взаємодію між центральним апаратом ДСНС, територіальними органами, підрозділами оперативного реагування, а також іншими державними структурами, зокрема органами виконавчої влади, силовими відомствами, службами охорони здоров'я, комунальними підприємствами та органами місцевого самоврядування [1; 3].

Організаційною основою міжвідомчої взаємодії є нормативно-правове забезпечення, що регламентує повноваження, функції та порядок координації дій між суб'єктами системи цивільного захисту [1; 3]. Водночас практика функціонування цієї системи свідчить про наявність певних проблем, пов'язаних із дублюванням функцій, недостатньою узгодженістю управлінських рішень, а також обмеженою ефективністю інформаційного обміну між різними рівнями управління.

Важливим механізмом забезпечення ефективної міжвідомчої взаємодії є створення єдиного інформаційного середовища, що дозволяє забезпечити оперативний обмін даними, координацію дій у реальному часі та ухвалення обґрунтованих управлінських рішень [2]. У цьому контексті особливого значення набуває впровадження цифрових технологій, зокрема систем



моніторингу, геоінформаційних систем, а також інтелектуальних аналітичних платформ, що забезпечують прогнозування розвитку надзвичайних ситуацій.

Також ефективність міжвідомчої взаємодії значною мірою залежить від чіткості розподілу повноважень між центральним і регіональним рівнями управління. Центральні органи формують стратегічні напрямки розвитку системи цивільного захисту, визначають політику та нормативні засади діяльності, тоді як регіональні підрозділи забезпечують безпосередню реалізацію управлінських рішень з урахуванням специфіки територій та рівня ризиків.

Суттєву роль у забезпеченні узгодженості дій відіграє розвиток командної взаємодії, професійної підготовки персоналу та формування єдиних стандартів реагування на надзвичайні ситуації. Проведення спільних навчань, тренувань і моделювання кризових ситуацій сприяє підвищенню рівня готовності підрозділів до координації дій в умовах реальних загроз.

Окрему увагу доцільно приділити механізмам управління інформаційними потоками, оскільки своєчасність і достовірність інформації безпосередньо впливають на ефективність ухвалення управлінських рішень. У цьому аспекті перспективним напрямком є використання інтелектуальних систем підтримки ухвалення рішень, які дозволяють аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати розвиток ситуацій та оптимізувати дії суб'єктів взаємодії.

Водночас, незважаючи на наявність нормативної бази та організаційних механізмів, у системі ДСНС України зберігається низка проблем, що знижують ефективність міжвідомчої взаємодії. До них належать недостатній рівень інтеграції інформаційних систем, обмеженість ресурсного забезпечення, а також відсутність єдиного підходу до оцінювання результативності взаємодії між підрозділами.

Удосконалення механізмів міжвідомчої взаємодії передбачає впровадження комплексного підходу, що включає розвиток цифрових платформ координації, удосконалення нормативно-правового забезпечення, підвищення кваліфікації персоналу та запровадження систем оцінювання ефективності взаємодії. Це дозволить забезпечити більш високий рівень узгодженості дій, підвищити оперативність реагування та зменшити негативні наслідки надзвичайних ситуацій.

Отже, міжвідомча взаємодія в системі ДСНС України є ключовим чинником ефективності функціонування системи цивільного захисту, а її подальше вдосконалення є необхідною умовою підвищення рівня безпеки населення та територій.

ЛІТЕРАТУРА

1. Про затвердження Положення про Державну службу України з надзвичайних ситуацій: Постанова КМУ №1052 від 16 грудня 2015р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1052-2015-%D0%BF#Text>
2. Дії підрозділів ДСНС України в умовах воєнного стану: Навчальний посібник за загальною редакцією професора Мирослава Ковалю. Львів: ЛДУ БЖД. 2023. 306с.
3. Про затвердження Порядку утворення та функціонування пожежно-рятувальних підрозділів для забезпечення місцевої пожежної охорони: Постанова КМУ від 7 квітня 2023 р. № 315 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/315-2023-%D0%BF#Text>

УДК 352/354:338.2

Петро КУХАРЧУК,
к. держ. упр., доцент, доцент кафедри
публічного управління та адміністрування
КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти», м. Вінниця

МЕХАНІЗМИ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ІМПЕРАТИВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Сучасний етап розвитку світової та національних економік характеризується високим рівнем нестабільності, непередбачуваності та безперервним виникненням кризових явищ різної етіології (економічних, пандемічних, геополітичних, військових). У парадигмі концепції BANI-світу (крихкий, тривожний, нелінійний, незбагнений) традиційні моделі регіонального управління демонструють свою вразливість. Відтак на перший план виходить концепт «резильєнтності» (життестійкості, пружності) регіональних соціально-економічних систем – їхньої здатності не лише протистояти шоку, але й адаптуватися, трансформуватися та відновлюватися з виходом на новий, більш якісний рівень розвитку (принцип «build back better»). Формування таких механізмів є критично важливим в умовах глобальних імператив публічного управління, що диктують нові стандарти відкритості, інклюзивності та сталості.

Глобальні імперативи публічного управління сьогодні формуються під впливом Цілей сталого розвитку ООН (ЦСР) [1], вимог до цифрової трансформації суспільства, зеленого переходу (Green Deal), а також принципів багаторівневого врядування (multi-level governance) та децентралізації. У цьому



контексті резильєнтність регіону розглядається не як статичний стан, а як динамічний процес, що вимагає впровадження системи специфічних механізмів публічного управління.

На перспективу важливим залишається врахування ризиків, визначення внутрішніх джерел стійкості та пошук способів адаптації, що є основою розвитку резильєнтних територій. За допомогою комплексних інструментів, які базуються на оцінюванні локальних ресурсів, соціальних норм та економічного капіталу, можна створювати умови для сталого розвитку громад [2].

За оцінками Fourth Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment, станом на 31 грудня 2024 р. прямі збитки в Україні сягнули майже 176 млрд дол. США, а війна продовжує мати глибокі фізичні, соціально-економічні та екологічні наслідки; для бізнесу ключовими негативними ефектами стали ускладнення доступу до внутрішніх і зовнішніх ринків, обмежений доступ до фінансування, перебої в постачанні ресурсів, недостатній попит і зростання невизначеності [3].

На основі системного аналізу пропонується виокремити такі ключові механізми забезпечення резильєнтності регіонального розвитку:

1. Інституційно-управлінські механізми

Вони базуються на принципах субсидіарності та децентралізації влади. Ефективна резильєнтність не можлива без спроможних територіальних громад, які мають достатні повноваження для оперативного реагування на локальні кризи. Важливим елементом є перехід від реактивного (ліквідація наслідків) до проактивного (антиципативного) управління, що передбачає сценарне планування, управління ризиками та формування стратегічних резервів. Крім того інституційна резильєнтність вимагає залучення широкого кола стейкхолдерів (громадськості, бізнесу, наукових кіл) до процесу ухвалення управлінських рішень.

2. Фінансово-економічні механізми

Економічна пружність регіонів детермінується рівнем диверсифікації регіональної економіки. Вузькоспеціалізовані регіони є найбільш вразливими до зовнішніх шоків. Відтак публічне управління має стимулювати впровадження стратегій смарт-спеціалізації (Smart Specialisation), підтримку малого та середнього підприємництва, створення індустріальних парків й інноваційних кластерів. Фінансовий аспект передбачає зміцнення фінансової автономії місцевих бюджетів, диверсифікацію джерел надходжень і залучення альтернативних інструментів фінансування (муніципальні облігації, краудфандинг, державно-приватне партнерство).

3. Інноваційно-технологічні механізми (цифрова резильєнтність)

В умовах глобальної диджиталізації життєстійкість регіонів безпосередньо залежить від стану цифрової інфраструктури. Механізми включають упровадження систем електронного урядування (e-governance),



розбудову концепції «Розумне місто/region» (Smart Region), забезпечення кібербезпеки критичної інфраструктури. Використання технологій Big Data та штучного інтелекту дозволяє органам публічної влади ухвалювати рішення на основі даних (data-driven decision making), що значно підвищує точність і швидкість реакції на кризові ситуації.

4. Соціально-демографічні та гуманітарні механізми

Людський капітал є основою регіонального розвитку. В умовах демографічних криз і міграційних процесів публічне управління має фокусуватися на збереженні та розвитку людського потенціалу. Це передбачає створення інклюзивного середовища, забезпечення рівного доступу до якісних медичних та освітніх послуг, формування соціальної згуртованості (social cohesion). Високий рівень довіри між владою та громадою є соціальним клеєм, що утримує регіональну систему від колапсу під час криз.

5. Еколого-енергетичні механізми

Глобальний кліматичний імператив вимагає від регіонів адаптації до змін клімату та забезпечення енергетичної безпеки. Механізми публічного управління мають бути спрямовані на децентралізацію енергосистеми регіону, розвиток відновлюваних джерел енергії, підвищення енергоефективності інфраструктури та стимулювання циркулярної економіки.

В умовах України проблематика регіональної резильєнтності набуває екзистенційного характеру через наслідки повномасштабної військової агресії. Вітчизняна практика публічного управління потребує імплементації спеціальних механізмів постконфліктного відновлення, просторового планування зруйнованих територій, реінтеграції внутрішньо переміщених осіб та ветеранів, а також розмінування та екологічної ревіталізації земель.

За твердженням О. Тимкович, проблеми розвитку підприємництва в Україні виявляють кілька блоків: перший «становлять фінансово-інвестиційні обмеження, що виявляються в дефіциті обігового капіталу, ускладненому доступі до кредитних ресурсів і зростанні вартості ведення бізнесу. Другий блок охоплює логістично-інфраструктурні ризики – пошкодження енергетичної, транспортної та виробничої інфраструктури, перебої в постачанні та збуті, регіональну диференціацію доступу до ринків. Третій блок пов'язаний із кадрово-демографічними обмеженнями, зокрема браком кваліфікованих працівників, міграційними втратами та зміною структури зайнятості. Четвертий блок утворюють інституційно-управлінські проблеми, серед яких особливе значення мають недостатня інтегрованість політики розвитку МСП у регіональні стратегії, слабка координація між стейкхолдерами та нерівномірність управлінської спроможності територій» [4].

Також в Україні набули свого поширення такі застосунки: Air Alert – для сповіщення про повітряну тривогу, Google Maps та Navitel – для забезпечення орієнтування користувачам в умовах змін маршрутів через пошкодження чи

небезпечні зони; Reunite Ukraine – для пошуку дітей, які безвісти зникли, а також возз'єднання членів сімей, які були внутрішньо переміщені; UNITED24 – для збору коштів на потреби армії, відновлення інфраструктури та гуманітарної допомоги; DoctorOnline – для консультацій з лікарями онлайн, що допомагає отримати медичну допомогу у віддалених чи небезпечних районах.

Тобто в умовах війни в Україні такі мобільні додатки стали не лише важливим інструментом для підтримки комунікації, але й для організації волонтерської діяльності, медичної допомоги та забезпечення резильєнтності міст в умовах війни» [5, с.600-601].

На нашу думку, забезпечення резильєнтності регіонального розвитку в умовах глобальних імператив публічного управління потребує переходу від фрагментарних дій до цілісної, екосистемної моделі управління. Імплементация запропонованих інституційних, фінансово-економічних, технологічних, соціальних та екологічних механізмів дозволить регіонам не лише абсорбувати деструктивний вплив екзогенних та ендегенних шоків, але й використовувати їх як каталізатор для структурних трансформацій. Подальші наукові розвідки в цьому напрямку доцільно зосередити на розробленні універсальної системи індикаторів для оцінювання рівня резильєнтності регіонів і визначення ефективності застосованих управлінських інструментів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Глобальні цілі сталого розвитку до 2030 року. Програма розвитку ООН. URL: <https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku/> (дата звернення 10.04.2026).
2. Данилишин Богдан, Пилипів Віталій, Обиход Ганна. Резильєнтність регіонів в контексті досягнення цілей сталого та відповідального споживання туристичних ресурсів: екологія, економіка та соціум. *Економіка та суспільство*, 2025. Вип. 71 (Січень). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-105>. (дата звернення 10.04.2026).
3. Україна. Четверта експрес-оцінка збитків та потреб (RDNA4): лютий 2022 – грудень 2024. URL: <https://is.gd/Z4KP9U> (дата звернення: 11.04.2026)
4. Тимкович О. Стратегічне управління підприємництвом у регіонах України в умовах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*, 2026 №84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-96> URL:
5. Панкова Л. І., Узбек Д. А., Панков М.О. Резильєнтність як фактор безпеки міста в умовах інформаційної економіки. *Трансформація бізнесу в контексті глобальних викликів сталого розвитку*: монографія / під заг. ред. д.е.н., проф. Храпкіної В.В., к.е.н., доц. Пічик К.В. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2025. – 659с. URL: <https://is.gd/97UT36> (дата звернення 10.04.2026).



УДК 351

Леонід ЛЕНКО,

*аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування,
Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький*

МІЖВІДОМЧА КООРДИНАЦІЯ ЯК МЕХАНІЗМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ПРОТИДІЇ ГІБРИДНИМ ЗАГРОЗАМ

В умовах повномасштабної війни та зростаючої кількості проблем у різних сферах функціонування держави, таке поняття, як «міжвідомча координація», є одним із ключових. Холмківська територіальна громада надає вичерпне трактування поняття міжвідомчої координації, згідно з яким «міжвідомча координація – це спільна діяльність та обмін інформацією між різними державними органами, відомствами та органами місцевого самоврядування для досягнення спільних цілей» [2].

Як справедливо у своїй роботі зазначає А. Бакай, «центральні органи виконавчої влади не взаємодіють у межах єдиної системи, а конкурують, їх функції та повноваження дублюються, обмін інформацією є формалізованим, що суттєво шкодить ефективності та оперативності реагування». Такі тенденції ми можемо простежити в більшості сферах публічного управління. Проте безпековий аспект цього питання, на відміну від інших, безпосередньо загрожує ефективній протидії зовнішнім і внутрішнім загрозам, зокрема й гібридним.

Перш ніж перейти до того, як міжвідомча координація впливає на протидію гібридним загрозам, треба дати їм визначення. Оскільки це явище є динамічним, його трактування не є стійкою величиною. Досить вичерпне визначення гібридним загрозам дає Європейський центр із протидії гібридним загрозам. Згідно з думками фахівців цього центру «гібридні загрози – це шкідлива діяльність, що планується та здійснюється зі злим наміром. Вона спрямована на підлив діяльності цілі, такої як держава чи установа, за допомогою різних засобів, часто поєднаних між собою. Такі засоби включають маніпулювання інформацією, кібератаки, економічний вплив або примус, приховані політичні маневрування, примусову дипломатію або погрози військовою силою. Гібридні загрози описують широкий спектр шкідливої діяльності з різними цілями, починаючи від операцій впливу та втручання і закінчуючи гібридною війною» [4].

Повертаючись до питання міжвідомчої взаємодії, її ефективність залежить від створення відповідних інституційних механізмів і платформ взаємодії. В Україні важливу роль у цьому процесі відіграє Рада національної безпеки і оборони України, яка забезпечує координацію та контроль діяльності органів виконавчої влади у сфері національної безпеки [3]. Також функціонують



ситуаційні центри, міжвідомчі робочі групи, аналітичні платформи, які сприяють оперативному обміну інформацією та прийняттю узгоджених управлінських рішень. Серед них слід відзначити Головний ситуаційний центр України, ситуаційні центри СБУ, МВС, Міноборони, ДСНС, регіональні ситуаційні центри при ОВА та кіберцентри. Окремо варто звернути увагу на постійному вдосконалення цифрових систем взаємодії. До однієї з них можна віднести систему «СОТА». Колишній Секретар Ради національної безпеки України О. Данілов зазначав, що «система «СОТА» – дієвий інструмент, яким користується вище керівництво держави в ухваленні управлінських рішень» [1]. Однією з ключових її переваг є оперативність обміну інформацією. Вона здатна забезпечити швидке передання документів і повідомлень між органами державної влади в режимі реального часу, що особливо важливо в кризових ситуаціях, коли затримки можуть призвести до значних ризиків.

Також важливою особливістю згаданої системи є високий рівень захисту інформації. «СОТА» використовує сучасні засоби криптографічного захисту, електронний цифровий підпис та механізми автентифікації, що гарантує конфіденційність, цілісність і достовірність переданих даних. Це критично в умовах кіберзагроз, інформаційних атак та гібридних впливів. Так як і для системи «СОТА», ключовими принципами функціонування міжвідомчої координації є системність, комплексність, оперативність, відкритість до співпраці та адаптивність до змін, що робить абсолютно доцільним використання цієї програми в системі публічного управління та адміністрування.

З огляду на зазначене, міжвідомча координація в умовах повномасштабної війни та поширення гібридних загроз є ключовим чинником забезпечення ефективності публічного управління та національної безпеки держави. Здійснений аналіз засвідчив наявність системних проблем у взаємодії органів виконавчої влади, зокрема дублювання повноважень, недостатню узгодженість дій та формалізований характер інформаційного обміну, що негативно впливає на оперативність реагування на сучасні безпекові проблеми. Водночас підвищення ефективності міжвідомчої взаємодії можливе за умови розвитку інституційних механізмів координації та впровадження сучасних цифрових інструментів, зокрема системи «СОТА», яка забезпечує своєчасний і захищений обмін інформацією між суб'єктами публічного управління. Удосконалення міжвідомчої координації в публічному просторі є необхідною передумовою ефективної протидії гібридним загрозам і зміцнення національної безпеки України.

ЛІТЕРАТУРА

1. В Офісі Президента України презентували сучасну інформаційно-аналітичну систему «СОТА». *Рада національної безпеки і оборони України*. 2021. URL: <https://www.rnbo.gov.ua/ua/Diialnist/5064.html?PRINT>
2. Міжвідомча взаємодія у Холкімській громаді. 2025. URL: <https://lnk.ua/xVZve8L9x>
3. Про Раду національної безпеки і оборони України : Закон України № 183/98-ВР Від 08.03.2026. Відомості Верховної Ради. 1998. №35. Ст. 237. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183/98-%D0%B2%D1%80#Text>
4. Hybrid threats as a concept. *Hybrid CoE*. URL: <https://www.hybridcoe.fi/hybrid-threats-as-a-phenomenon/>

УДК 351.86:330.341.1:001.895

Іван ЛОПУШИНСЬКИЙ,
*д.держ.упр., професор, заслужений працівник освіти України,
завідувач кафедри публічного управління,
адміністрування і національної безпеки,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ*

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ: МОДЕЛІ ВЗАЄМОДІЇ НАУКИ, БІЗНЕСУ ТА ДЕРЖАВИ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ

Адаптивне управління – це сучасна концепція публічного управління, що базується на здатності державних та суспільних інститутів гнучко реагувати на зміни, навчатися на власному досвіді та ефективно діяти в умовах високої невизначеності й складних криз. Простіше кажучи: це перехід від моделі «держава-машина» (де все працює за жорсткою інструкцією) до моделі «держава-живий організм» (який постійно еволюціонує, щоб вижити).

Ключовими характеристиками адаптивного управління є:

1. Навчання через дію: Управлінські рішення розглядаються як експерименти. Якщо стратегія не дає результату, вона миттєво корегується, а не виконується «до кінця терміну» лише тому, що так написано в плані.
2. Децентралізація та мережевість: рішення ухвалюються не лише «згори донизу», а й на місцях. Влада делегується громадам, бізнесу та науковим спільнотам, що швидше бачать проблему.



3. Поліцентричність: наявність кількох центрів ухвалення рішень, що дублюють та підстраховують один одного. Це робить систему антикрихкою: якщо один елемент виходить з ладу, система продовжує працювати.

4. Використання Big Data та ШІ: адаптивність неможлива без швидкого збору та аналізу даних у реальному часі.

2026 року поняття «адаптивне управління» остаточно трансформувалося з теоретичної концепції в імператив виживання держав. На відміну від класичного бюрократичного менеджменту, адаптивне управління базується на здатності системи до самоорганізації, швидкого навчання та ітеративного ухвалення рішень як відповідь на непередбачувані зовнішні шоки (пандемії, воєнні конфлікти, енергетичні кризи).

Як відомо, ключовим елементом адаптивності є національна стійкість. Вона не є статичним станом, а динамічним процесом, де держава постає не як «директор», а як «платформа» або «модератор». У центрі цієї моделі лежить синергія трьох сил: наука – забезпечує прогностичну аналітику та інноваційні рішення, бізнес – надає ресурси, технологічну гнучкість та швидкість впровадження, держава – формує правове поле та мінімізує ризики.

Далі розглянемо європейський досвід постановня адаптивного управління: від «потрійної спіралі» до «екосистем стійкості». Європейський Союз упродовж 2024-2026 років зробив ставку на концепцію Mission-Oriented Innovation Policy (політика інновацій, орієнтована на місії), зокрема Естонія та Фінляндія впровадили моделі «пісочниць», де наукові стартапи спільно з урядом тестують рішення у сфері кібербезпеки та енергонезалежності. Тут бізнес отримує доступ до державних даних, а держава – готовий інструмент захисту інфраструктури. Німецька ж модель «Fraunhofer» полягає в створенні прикладних дослідницьких інститутів, що фінансуються за схемою 30/30/40 (державна / замовлення бізнесу / гранти). Це дозволяє науці оперативно реагувати на потреби ринку, що критично важливо для технологічного суверенітету ЄС.

Принагідно назовемо й Horizon Europe 2025-2027 – другий стратегічний план головної програми Європейського Союзу з фінансування досліджень та інновацій. Якщо перша частина програми (2021–2024) заклала фундамент, то період 2025–2027 років фокусується на конкретних результатах для «виживання» та конкурентоспроможності Європи. У Horizon Europe 2025-2027 акцент зміщено на проекти, що мають подвійне призначення (dual-use). Європейський досвід доводить: стійкість неможлива без інтеграції оборонного сектору з цивільними науковими розробками.

Зупинимось й на українських реаліях, що можна подати як «загартування через виклики». Для України 2026 рік – це період переходу від «управління в умовах кризи» до «стратегічного планування відновлення». Український контекст має унікальні риси: Феномен Brave1: створення кластеру оборонних технологій стало першим успішним прикладом реального адаптивного

управління, де держава максимально спростила шлях від наукового прототипу до серійного виробництва бізнесом. Цифрова адаптивність: завдяки екосистемі «Дія» Україна має одну із найгнучкіших систем надання публічних послуг, що дозволяє швидко збирати дані для ухвалення управлінських рішень.

Водночас, в Україні залишаються проблемними такі зони: попри успіхи в DefenseTech (технічний захист), спостерігається розрив між фундаментальною наукою та реальним сектором економіки, брак страхування інвестиційних ризиків стримує бізнес від довгострокових наукомістких проєктів.

Далі розглянемо моделі взаємодії: синергія 2026. Пропонується перехід до моделі «Smart Resilience Cluster», що передбачає:

1. наукові хаби при індустріальних парках: науковці працюють безпосередньо на виробничих майданчиках, вирішуючи конкретні технологічні завдання бізнесу під державні гарантії закупівлі продукції.

2. Цифрові двійники регіонів: використання ШІ для моделювання сценаріїв відновлення громад, що дозволяє бізнесу бачити перспективні ніші для інвестицій, а державі – ефективно розподіляти ресурси.

Звернемося до візуальної схеми моделі «Потрійної спіралі» Авторами цієї концепції є Генрі Етцковіц та Лоет Лейдесдорф. Вони розробили її у 1990-х роках як модель взаємодії між університетом, промисловістю (бізнесом) та урядом, де ключову роль у суспільстві, заснованому на знаннях, відіграють саме університети.

Університети (науку) подано синім колом, що символізує генерацію нових знань, дослідження та підготовку кадрів; бізнес (промисловість) подано зеленим колом, що символізує виробництво, комерціалізацію технологій та створення ринкової цінності; держава (уряд) подано червоним колом, що символізує регулювання, фінансову підтримку та створення сприятливих умов для інновацій. Стрілки показують двосторонню взаємодію між цими сферами, а центральна ділянка перетину – це зона синергії, де народжуються інновації та забезпечується національна стійкість завдяки спільним зусиллям усіх трьох акторів.

На нашу думку, для впровадження моделі «Адаптивне управління» в Україні потрібно реалізувати такі кроки:

1. Нормативно-правове забезпечення: розробити та ухвалити Закон «Про інноваційні «пісочниці», що дозволить тимчасовий відхід від жорсткого регулювання для тестування новітніх технологій (ШІ, біотехнології, альтернативна енергетика).

2. Фінансові інструменти: запровадити податкові пільги для великого бізнесу, що інвестує в українські університетські R&D-центри (модель податкового кредиту на НДДКР).

3. Інституційна трансформація: перейти до формування «мобільних міжвідомчих груп» за напрямками (енергетика, логістика, безпека), куди на

постійній основі входитимуть представники профільних асоціацій бізнесу та наукових інститутів.

4. Кадровий резерв: запровадити програми ротації між держслужбою та топменеджментом бізнесу для обміну досвідом та формування спільної мови управління.

Таким чином, національна стійкість України 2026 року залежить від того, наскільки швидко публічне управління зможе трансформуватися з ієрархічної структури в адаптивну мережу. Синергія науки і бізнесу – це не лише про економіку, це про здатність держави вистояти в епоху постійних змін.

ЛІТЕРАТУРА

1. Етцковіц Г. Потрійна спіраль. Університети – підприємства – держава. Інновації в дії / пер. з англ. Н. Поліщук. Київ : Основи, 2019. 252 с [дата звернення: 17.03.2026].

2. Susskind R., Susskind D. Future Politics: Living Together in a World Transformed by Tech. Oxford : Oxford University Press, 2024. 368 p [дата звернення: 17.03.2026].

3. Коротич О. Б. Державне управління в умовах невизначеності: адаптивні моделі та механізми забезпечення стійкості. Вісник НАДУ при Президентові України. 2023. № 2. С. 45-52 [дата звернення: 17.03.2026].

4. Mazzucato M. The Mission-Oriented State: Steering the Economy Towards a Sustainable Future. Journal of European Public Policy. 2025. Vol. 32, Iss. 1. P. 112–135 [дата звернення: 17.03.2026].

5. Національна безпека та стійкість України в умовах глобальних трансформацій : монографія / за ред. В. П. Горбуліна. Київ : НІСД, 2024. 412 с [дата звернення: 17.03.2026].

УДК 351.77:364.4:614.2

Тетяна МАЛАХОВА,
д.держ.упр., професор, професор кафедри
публічного управління, адміністрування та соціальної роботи,
Національний університет охорони здоров'я України
імені П.Л. Шупика, м. Київ

МОДЕЛЬ СИСТЕМНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ МЕДИКО- СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ КРИЗОВИХ НАВАНТАЖЕНЬ

Досвід функціонування медичних і соціальних інституцій в умовах повномасштабної збройної агресії гостро актуалізував у науці публічного управління концепт системної резильєнтності (життестійкості). Еволюціонуючи



від класичної «інженерної резильєнтності» (прагнення системи повернутися до початкової точки рівноваги після шоку) до «соціально-екологічної» (здатність системи розвиватися через кризу) [1], сучасна наука визначає резильєнтність інфраструктури охорони здоров'я та соціального захисту як складний, багатовимірний феномен. Це комплексна здатність цих систем завчасно ідентифікувати кризові загрози, поглинати екстремальні шоків навантаження без критичної втрати своєї базової функційності, швидко та ефективно адаптуватися до мінливих умов середовища, а головне проактивно трансформувати свою структуру та операційні процеси для забезпечення сталого надання послуг в умовах перманентної турбулентності [2].

Теоретична модель системної резильєнтності для інтегрованої медико-соціальної сфери базується на розбудові трьох взаємопов'язаних потенціалів спроможності, або так званої 3D-рамки резильєнтності [3]. Кожен із цих рівнів вимагає специфічних, цілеспрямованих управлінських рішень на різних етапах реагування та рівнях державної влади.

Поглиналий потенціал. Цей базовий (первинний) рівень резильєнтності характеризує здатність системи продовжувати стабільне надання критично важливих медико-соціальних послуг за рахунок активації наявних буферних ресурсів та механізмів надлишковості під час різкого, стрибкоподібного зростання навантаження (наприклад, при масовому надходженні поранених внаслідок інтенсивних бойових дій або раптовій появі великих груп внутрішньо переміщених осіб у приймаючій громаді). За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я [4], саме поглиналий здатність запобігає колапсу системи в перші дні кризи. На рівні інтегрованої взаємодії цей потенціал розбудовується через:

- створення та постійну підтримку універсальних резервних фондів (фінансових контингентних фондів, матеріальних запасів допоміжних засобів реабілітації, кадрового резерву) на рівні територіальних громад та окремих госпітальних округів;

- розроблення гнучких протоколів екстреного реагування, які передбачають легітимне тимчасове спрощення бюрократичних процедур. Це включає автоматичне нормативне продовження термінів дії статусів інвалідності без необхідності проходження перекомісій, а також спрощений дистанційний порядок ідентифікації соціальних потреб без вимоги надання повного пакета паперових документів;

- упровадження програм перехресного навчання та перерозподілу завдань серед персоналу. Як зазначається у рекомендаціях ВООЗ щодо управління людськими ресурсами під час криз, це дозволяє фахівцям суміжних професій в екстремальних умовах тимчасово брати на себе виконання критичних функцій один одного, запобігаючи паралічу надання послуг через неминуче вибуття частини кадрового складу.



Наприклад, на початку масової евакуації населення низка регіональних лікарень у відносно безпечних регіонах змогла уникнути колапсу виключно завдяки активації поглинального потенціалу, тобто керівники закладів оперативно розгорнули сортувальні майданчики та додаткові ліжка в неклінічних приміщеннях, залучили студентів медичних коледжів та місцевих волонтерів до виконання базових доглядових і соціальних функцій (пошук тимчасового житла для пацієнтів, які виписуються), що дозволило прийняти потік пацієнтів, який у кілька разів перевищував стандартну проєктну потужність закладів.

Адаптивний потенціал. Це здатність системи свідомо реорганізувати свої внутрішні бізнес-процеси та перерозподілити наявні ресурси відповідно до зміни довгострокового характеру та географії потреб населення. На відміну від поглинання, яке є реактивним утриманням удару, адаптація передбачає зміну способу надання послуги [5]. В умовах безперервного продукування синергетичних травм адаптація системи публічного управління виявляється через:

- формування, нормативне врегулювання та стабільне фінансування мобільних мультидисциплінарних команд. Ці команди здатні експортувати медико-соціальну, реабілітаційну та психологічну допомогу за межі стаціонарних закладів безпосередньо у місця тимчасового проживання постраждалих або у віддалені деокуповані території, забезпечуючи децентралізацію послуг;

- широке інституційне залучення інструментів багаторівневого врядування, зокрема інтеграцію неурядових організацій, локальних філій Червоного Хреста, благодійних фондів та волонтерського сектору до надання стандартизованих соціальних послуг [6]. Використання механізмів державного чи муніципального соціального замовлення дозволяє державі не створювати нові бюрократичні структури, а миттєво розширювати операційну спроможність через аутсорсинг;

- оперативне перепрофілювання існуючих інфраструктурних об'єктів. Прикладом є перетворення малозавантажених лікарень інтенсивного лікування на потужні центри комплексної медико-соціальної реабілітації, протезування та довготривалого паліативного догляду з посиленою соціальною складовою, відповідно до зміни демографічного профілю пацієнтів.

Яскравим проявом адаптивної спроможності є створення в Україні спеціалізованих екосистем комплексного відновлення на зразок національних центрів реабілітації «Superhumans», «Unbroken» та мережі «Recovery». У цих закладах відбулося свідоме перепрофілювання традиційних клінічних просторів, це більше не класичні лікарні, а хаби, де пацієнт одночасно, на одному поверсі, отримує високотехнологічну хірургічну допомогу, виготовлення індивідуального протеза, супровід психотерапевта та інтенсивну

роботу з соціальним працівником щодо адаптації житла та пошуку нових професійних перспектив.

Трансформаційний потенціал. Це найвищий, еволюційний рівень системної резильєнтності. Він передбачає глибокі структурні, ціннісні та парадигмальні зміни в філософії публічного управління, коли повернення до докризового стану визнається не просто неможливим, а концептуально хибним та соціально небажаним. У контексті цього дослідження трансформаційна спроможність означає повну, незворотну інституціоналізацію інтегрованого медико-соціального підходу:

- докорінна зміна законодавчої та фінансової бази – це рішучий перехід системи від оплати фрагментованих послуг (ліжко-днів чи окремих вузькопрофільних консультацій) до глобального фінансування комплексного «епізоду догляду» на засадах ціннісно-орієнтованої охорони здоров'я [7]. У цій парадигмі єдиний державний тариф охоплює витрати на медичний, реабілітаційний, психологічний та соціальний компоненти протягом всього періоду відновлення;

- побудова національної цифрової екосистеми з повною інтероперабельністю електронних баз даних системи eHealth Міністерства охорони здоров'я, реєстрів Міністерства соціальної політики та Міністерства у справах ветеранів. Це забезпечить автоматизований моніторинг життєвого шляху постраждалої особи на всіх етапах відновлення;

- формування абсолютно нової організаційної культури в публічному секторі, де лідерство у веденні пацієнта перестає бути монополією лікаря. Натомість воно гнучко та органічно переходить до соціального працівника, ерготерапевта або психолога залежно від того, на якому саме етапі життєвого циклу відновлення та реінтеграції перебуває людина.

Конкретним кроком трансформаційного рівня є повномасштабне впровадження електронної системи управління реабілітацією (модуль в ЕСОЗ), запуск платформ електронного документообігу та цифровізація процесів встановлення інвалідності. Це не просто антикризове «латання дір», а фундаментальна, незворотна зміна архітектури управління, яка назавжди знищує фрагментовану паперову бюрократію, робить маршрут пацієнта прозорим та створює підґрунтя для єдиної електронної медико-соціальної картки.

Ця багатовимірна модель переконливо доводить, що резильєнтність не є статичною характеристикою чи фінальною точкою; це складний динамічний процес безперервного управління ризиками, ресурсами та інноваціями. Глибока інтеграція фахівців соціального профілю в жорстку медичну інфраструктуру виступає найпотужнішим каталізатором для розбудови всіх трьох рівнів резильєнтності, оскільки вона додає системі необхідної гнучкості, розширює

горизонт бачення проблем (виходячи за межі суто клінічної картини) та суттєво диверсифікує управлінський інструментарій для їх ефективного вирішення.

ЛІТЕРАТУРА

1. Carl Folke. Resilience: The emergence of a perspective for social–ecological systems analyses. *Global Environmental Change*. Volume 16, Issue 3. 2006. Pages 253-267. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2006.04.002>.
2. Kruk, M. E., Gage, A. D., Arsenault, C., et al. (2018). High-quality health systems in the Sustainable Development Goals era: time for a revolution. *The Lancet Global Health*, 6(11), e1196-e1252. DOI: [10.1016/S2214-109X\(18\)30386-3](https://doi.org/10.1016/S2214-109X(18)30386-3)
3. Bén  , C., Wood, R. G., Newsham, A., and Davies, M. (2012). *Resilience: New Utopia or New Tyranny?* Reflection about the Potentials and Limits of the Concept of Resilience in Relation to Vulnerability Reduction Programmes. IDS Working Paper No. 405. p.1-61.
4. World Health Organization (WHO). (2021). Health systems resilience during COVID-19: Lessons for building back better.
5. OECD (2021-11-08), “Building resilience: New strategies for strengthening infrastructure resilience and maintenance”, OECD Public Governance Policy Papers, No. 05, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/354aa2aa-en>
6. Ansell, C., Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), p. 543-571.
7. Porter, M. E. (2010). What is value in health care? *New England journal of medicine*, 363(26):2477-81. DOI: [10.1056/NEJMp1011024](https://doi.org/10.1056/NEJMp1011024)

УДК 353:338.22:338.246.8

Олександр МАЛЮХОВ,
доктор філософії зі спеціальності 281 –
публічне управління та адміністрування, докторант кафедри
публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи,
Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського, м.Київ

ПРОГРАМИ ПІДТРИМКИ ПІДПРИЄМНИЦТВА ВПО ЯК ІНСТРУМЕНТ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛІЗАЦІЇ

Повномасштабна агресія РФ проти України суттєво трансформувала умови функціонування національної економіки та підприємницької діяльності. Для більшості регіонів війна означає не лише фізичні втрати інфраструктури, але й істотне скорочення ринків збуту, розрив логістичних ланцюгів, кадрові



проблеми через мобілізацію та міграцію, а також зростання витрат на транспортування й забезпечення безпеки. У прифронтових територіях бізнес функціонує в умовах постійної загрози обстрілів, перебоїв з енергопостачанням та ризику вимушеної релокації.

За таких умов традиційні підходи до підтримки підприємництва, орієнтовані переважно на розвиток (інновації, модернізацію, експортну діяльність), виявилися недостатньо ефективними. Натомість пріоритетами стали забезпечення базового виживання бізнесу, збереження зайнятості, підтримка податкових надходжень до місцевих бюджетів, інтеграція релокованих підприємств і адаптація до нових економічних умов.

Важливу роль у цьому процесі відіграють національні програми підтримки внутрішньо переміщених осіб (ВПО), зокрема урядова ініціатива «єРобота», що включає мікрогранти, підтримку переробної галузі, аграрного сектору та інших напрямів. Однак ефективність таких інструментів значною мірою визначається їх реалізацією на регіональному рівні, зокрема здатністю місцевих органів влади доповнювати їх власними програмами, консультаційною підтримкою та розвитком інфраструктури для бізнесу [2].

Отже, саме регіональний рівень стає ключовим у забезпеченні підтримки підприємництва під час війни. Регіональні програми, фонди та центри підтримки бізнесу є механізмами інтеграції державних, місцевих і міжнародних ресурсів. Водночас їх розвиток є нерівномірним: окремі області демонструють ефективні моделі підтримки, тоді як інші лише формують відповідну інституційну базу. Це підсилює актуальність дослідження регіональних інструментів підтримки підприємництва.

Наукові дослідження в цій сфері зосереджуються на аналізі фінансової підтримки бізнесу, ролі міжнародних фінансових інституцій (ЄБРР, ЄІБ, Світового банку), ефективності грантових програм, а також процесах релокації підприємств [1]. Окрему увагу приділено програмам ЄС, зокрема EU4Business, які спрямовані на підвищення стійкості малого та середнього бізнесу [5]. Водночас регіональний аспект підтримки підприємництва залишається недостатньо дослідженим.

Регіональні програми підтримки підприємництва можна розглядати як сукупність цільових заходів, спрямованих на створення сприятливих умов для розвитку бізнесу на рівні областей і громад. У сучасних умовах вони виконують не лише економічну, але й стабілізаційну функцію, сприяючи підвищенню стійкості регіонів до кризових впливів.

Їх реалізація базується на принципах субсидіарності, партнерства, орієнтації на результат, інклюзивності та гнучкості. В умовах війни до них додаються принципи антикризовості та просторової справедливості, що передбачає пріоритетну підтримку найбільш постраждалих територій.

Регіональні програми функціонують у взаємодії з національними ініціативами та міжнародними проектами. Наприклад, державні інституції разом із міжнародними партнерами координують програми підтримки бізнесу, що передбачають гранти, кредити та освітні заходи. Водночас практична реалізація цих інструментів відбувається переважно на місцевому рівні.

Прикладом ефективної регіональної політики є Рівненська область, де реалізуються програми підтримки малого та середнього підприємництва, спрямовані на здешевлення кредитів і надання грантів [4]. На рівні громад позитивний досвід демонструє створення офісів підтримки бізнесу, які допомагають підприємцям отримувати фінансування та консультують щодо доступних програм. Важливу роль відіграють також міжнародні ініціативи, зокрема мережа центрів підтримки бізнесу EU4Business, що забезпечують консультаційну та освітню підтримку підприємців у різних регіонах [5].

Разом із тим система регіональної підтримки бізнесу стикається з низкою проблем. Серед них – фрагментованість програм, обмежені фінансові ресурси, недостатня інституційна спроможність органів влади, територіальна нерівність доступу до підтримки та високі ризики, пов'язані з воєнними діями.

Попри ці проблеми, регіональні програми мають значний потенціал розвитку. Перспективними напрямками є посилення інтеграції з національними та міжнародними програмами, розвиток цифрових платформ підтримки бізнесу, формування регіональних кластерів і спеціалізацій, а також розширення інклюзивних інструментів підтримки для різних категорій підприємців. Важливим є також впровадження систем моніторингу та оцінювання ефективності програм, що дозволить підвищити прозорість і результативність використання ресурсів.

У підсумку регіональні програми підтримки підприємництва є важливим елементом забезпечення економічної стійкості регіонів. Вони доповнюють національні та міжнародні механізми, враховують локальні особливості та сприяють відновленню економіки. У післявоєнний період саме ці програми можуть стати основою переходу до нової моделі розвитку, орієнтованої на модернізацію, конкурентоспроможність і інтеграцію у європейський економічний простір.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бельська Т.В., Малюхов О.С. Використання інноваційних технологій у відновленні земельних ресурсів: управлінські виклики та перспективи. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. №10(50). С.48-58. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10\(50\)-48-58](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-48-58)

2. Кабінет Міністрів України. Державна програма підтримки підприємництва «ЄРобота»: нормативні документи та статистика. 2023–2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/>



3. Коростенська міська рада. Інформаційний супровід місцевих програм розвитку підприємництва. 2024. URL: <https://korosten-rada.gov.ua/>

4. Рівненська обласна військова адміністрація. Програми підтримки малого і середнього підприємництва у 2023–2024 роках. 2024. URL: <https://www.rv.gov.ua/>

5. EU4Business. *Ukraine. Country page. Results in 2024.* 2025. URL: <https://eu4business.eu/countries/ukraine>

УДК 351

Павло НЕСЕНЕНКО,

*д. економ. н., доцент, професор кафедри економіки,
права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет, м.Одеса
Софія РОЩУК,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
центру заочної форми навчання,
Одеський національний економічний університет, м.Одеса*

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ В УКРАЇНІ ТА ЗНАЧЕННЯ СТАРОСТИНСЬКИХ ОКРУГІВ У РОЗВИТКУ ГРОМАД: ДОСВІД ВІННИЦЬКО-ХУТІРСЬКОГО СТАРОСТИНСЬКОГО ОКРУГУ

Реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні є однією з найважливіших і наймасштабніших державних трансформацій останнього десятиліття. Вона має не лише оптимізувати управлінську структуру на місцевому рівні, а й забезпечити справжню автономію територіальних громад, підвищити ефективність публічної влади та створити передумови для сталого соціально-економічного розвитку країни. Офіційний старт реформи пов'язують з ухваленням **Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади** (розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 № 333-р), що започаткувала системний підхід до модернізації місцевого самоврядування та зміцнення інституційної спроможності громад [1].

До 2014 року в організації влади спостерігалися суттєві дисбаланси. Майже половина із близько 11 тисяч місцевих рад налічувала менше ніж 1 тис. населення, що серйозно обмежувало їхню здатність ефективно реалізовувати покладені повноваження. Попередня модель управління передбачала передання повноважень на вищий рівень у разі неспроможності базового рівня їх реалізувати. Унаслідок цього районні ради ставали ключовими розпорядниками фінансів, а громади втрачали стимул до економічного розвитку, оскільки



результати власної діяльності практично не відображалися на їхньому фінансовому становищі. Демографічна криза, зниження економічної активності та неефективність централізованої моделі посилили нагальну потребу в реформуванні місцевого самоврядування та впровадженні нових механізмів управління.

Держава взяла на себе забезпечення ухвалення всіх необхідних законів для передання повноважень і ресурсів на місця. Держава також здійснює організаційну та методичну підтримку процесу об'єднання територіальних громад, яке відбувається на підставі Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад». Одним із перших кроків було проведення бюджетної децентралізації, що пройшло доволі успішно [4, с. 36].

2020 року було завершено перший етап адміністративно-територіальної трансформації, що стало визначальним етапом у створенні сучасної архітектури публічної влади в Україні. Було сформовано 1469 територіальних громад та 136 районів, що докорінно змінило співвідношення компетенцій між різними рівнями управління та забезпечило більш справедливий розподіл ресурсів і відповідальності.

Міжнародні експерти високо оцінили динаміку та масштабність процесу об'єднання громад у 2014–2020 роках, відзначивши його унікальність та амбіційність для держави з урахуванням наявних соціально-економічних проблем. Цей процес не лише формував спроможні громади, але й створював передумови для більш ефективного державного управління та активної участі громадян у формуванні місцевої політики, що є невід'ємним атрибутом демократичного розвитку.

У науковій літературі децентралізацію трактують як ключовий механізм трансформації публічної влади, який забезпечує реальну автономію адміністративно-територіальних одиниць у межах закону та підвищує їхню здатність оперативно реагувати на потреби населення [2, с. 13]. Центральні органи влади при цьому здійснюють контроль лише за законністю рішень, що формує баланс між самостійністю та відповідальністю. У європейському контексті децентралізація пов'язана з глибоким перерозподілом повноважень між центральними урядами, місцевими органами влади та інститутами громадянського суспільства, створюючи тим самим основу для інтегрованого підходу до соціально-економічного розвитку регіонів та забезпечення високого рівня громадської участі.

Особливу роль у цій трансформації відіграє інститут **старостинських округ**, який постає як ключовий елемент забезпечення локального управління та взаємодії між громадою та органами влади. Старости, виконуючи функції представників голови громади на територіях округів, координують реалізацію соціально-економічних програм, організовують доступ громадян до адміністративних послуг, сприяють розвитку місцевого бізнес-середовища та

формуванню позитивного іміджу громади. Діяльність старост набуває особливої значущості в умовах масштабних реформ, оскільки від їх професійності та компетентності значною мірою залежить ефективність децентралізаційної моделі.

Практичну ефективність діяльності старост можна яскраво ілюструвати на прикладі Вінницько-Хутірської старостинської округи Вінницької міської територіальної громади. Розвиток округи здійснюється відповідно до Стратегії розвитку Вінницької МТГ до 2030 року (Стратегія 3.0) і ґрунтується на інтеграції стратегічного планування, цифровізації, розвитку бізнес-середовища та постійної комунікації з мешканцями [5]. Такий комплексний підхід дозволяє забезпечити не лише ефективне надання адміністративних послуг, а й підвищити рівень довіри громадян до органів влади, стимулювати соціально-економічну активність і створювати передумови для сталого розвитку територій.

Серед реалізованих практик Вінницько-Хутірської старостинської округи варто виділити комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності місцевого самоврядування та задоволення потреб громади. Значним досягненням стало створення центрів обслуговування громадян, де функціонують віддалені робочі місця департаментів міської ради, що дозволяє надавати понад 30 тис. адміністративних та соціальних послуг щороку, забезпечуючи зручний і оперативний доступ населення до необхідних сервісів. Важливим кроком у цифровізації місцевого управління стало впровадження муніципального мобільного застосунку «Округ в Смартфоні», який забезпечує доступ понад 7 тис. користувачів до адміністративних, інформаційних, комунальних і транспортних сервісів щороку [5]. Не менш значущою є Програма розвитку аграрного сектору та продовольчої безпеки, що стимулює розвиток фермерських господарств, бджільництва, передання водних об'єктів у користування та оренду, а також сприяє зростанню бюджетних надходжень. Також створення сприятливого бізнес-клімату відбувається через діяльність Ради підприємців при старості, упровадження принципу «староста – бізнес-няня» та підготовку інвестиційного паспорту округу. Додатково систематичне проведення місцевих опитувань із застосуванням методології індексу комфортності IRI забезпечує обґрунтованість пріоритетів розвитку та підвищує ефективність управлінських рішень [5].

Отже, підводячи підсумки проведеного дослідження зауважимо, що інститут старост постає як фундаментальний елемент модернізації місцевого самоврядування та стратегічного підвищення спроможності громад. Його функціонування демонструє, що старости не лише представляють інтереси громади на територіальному рівні, а й є активними агентами змін, координуючи соціально-економічні ініціативи, сприяючи розвитку локального бізнес-середовища та забезпечуючи доступ громадян до високоякісних



адміністративних і соціальних послуг. Досвід Вінницько-Хутірської старостинської округи свідчить про практичну ефективність інструментів локального управління, які спрямовані на консолідацію ресурсів, стимулювання економічної активності та підвищення рівня довіри населення до органів влади.

До ключових пропозицій щодо оптимізації інституту старост належать розроблення та вдосконалення комплексної нормативно-правової бази, що визначає статус, функції та повноваження старост; посилення механізмів фінансового та кадрового забезпечення їх діяльності; систематичне масштабування успішних практик на інші громади; організація регулярного обміну досвідом і впровадження стандартів ефективного локального управління, що ґрунтуються на кращих практиках успішних старостинських округ. Реалізація цих пропозицій дозволить створити стратегічно збалансовану, інноваційноорієнтовану систему місцевого самоврядування, здатну адекватно реагувати на сучасні проблеми, формувати стійкі та самодостатні громади, а також забезпечувати прогресивний розвиток України в умовах європейської інтеграції.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01 квітня 2014 р. № 333-р.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text>

2. Бориславська О., Заверуха І., Захарченко Е., та ін. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України / [Бориславська О., Заверуха І., Захарченко Е., та ін.]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. Київ : ТОВ «Софія». 2012. 128 с. URL: <https://surl.li/gscshr>

3. Борденюк В. Децентралізація державної влади і місцевого самоврядування: поняття, суть та форми (види). *Право України*. 2005. С. 21–25.

4. Глизнер С. В. Поняття, типи та причини запровадження децентралізації в Україні. *Науковий журнал «Політикус»*. 2019. Випуск 1. С. 36–40. DOI: <https://doi.org/10.24195/2414-9616-2019-1-36-40>

5. Про звіт старости Вінницько-Хутірського старостинського округу за 2024 рік: Рішення Вінницької міської ради 8 скликання від 31.01.2025 р. № 2682. URL: <https://surl.li/ogctjq>

УДК 351

*Марина ОКСЮК,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
факультету економіки і управління підприємництвом,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса*

*Павло НЕСЕНЕНКО,
д. е. н., доцент, професор кафедри економіки,
права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса*

*Валентина ДЕНЬГУБ,
к. е. н., доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса*

ПІДПРИЄМНИЦТВО У СФЕРІ ЛОКАЛЬНИХ БРЕНДІВ: АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ УСПІХУ НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ

В останнє десятиліття в Україні спостерігається значне зростання інтересу до патріотичного споживання. Усе більше українців надають перевагу продуктам вітчизняного походження, мотивуючи це підтримкою національної економіки, бажанням зберегти автентичність і унікальність товарів, а також усвідомленням соціальної відповідальності. Цей тренд активно стимулює розвиток малого та середнього бізнесу, який стає одним із найдинамічніших секторів національної економіки. За даними Gradus Research, 2022 року 69% опитуваних віддавали перевагу українським брендам, а 2024-го цей показник зріс до 74%, що свідчить про стабільну тенденцію до зміцнення довіри споживачів до вітчизняних продуктів [1]. Незважаючи на помітне зростання, багато стартапів стикаються з труднощами у підтриманні конкурентоспроможності та подоланні супутніх ризиків, що зумовлює гостру потребу розроблення ефективних бізнес-моделей та стратегій брендингу.

Kantar Україна комплексно аналізує споживчі уподобання, оцінюючи індекси довіри, лояльності та прихильності до брендів, що дозволяє визначати репутацію компаній та прогнозувати динаміку споживчого попиту. **Gradus Research** зосереджується на вивченні бізнес-активності, споживчих настроїв та ставлення до вітчизняного виробника, забезпечуючи виявлення ключових тенденцій і потенційних ризиків для підприємств різного масштабу. Додатково аналіз сучасних бізнес-моделей і стратегій компаній можна здійснювати на основі експертних матеріалів, аналітичних статей та інтерв'ю у провідних профільних медіа, таких як **Forbes Україна**, **The Village Україна** та **Економічна правда**, які систематично висвітлюють інноваційні практики, ринкові тренди та приклади успішного підприємницького досвіду.



Досягнення успіху українських локальних підприємств зумовлене вибором ефективної бізнес-моделі, що враховує соціальні, культурні та економічні фактори ринку. Правильно обрана модель дозволяє компанії не лише витримувати конкуренцію, а й ефективно масштабуватися, будуючи тісний зв'язок із клієнтами та підвищуючи їхню лояльність. На основі аналізу сучасних тенденцій ринку можна виділити три найбільш ефективні та поширені моделі розвитку брендів: **культурний код та автентичність, нішова експертиза та якість і спільнота та лояльність.**

Перша модель передбачає інтеграцію національної спадщини, символіки та ремесла у свій продукт, позиціонування чи маркетингову стратегію. Бренд не просто використовує етнічні орнаменти, а передає філософію, традиції та локальні техніки. Акцент робиться не на трендах, а саме на історії походження продукту та його символіці. У такому разі звичайна покупка перетворюється в акт підтримки ідентичності та данину поваги своєму корінню, а лояльність на патріотичній основі є менш чутливою до змін [2]. Представником цієї моделі є бренд одягу, прикрас і товарів для дому GUNIA PROJECT. Вони не просто використовують орнаменти, а відроджують та переосмислюють старовинні техніки та історичні мотиви. Головними ознаками є ексклюзивність та крафтовість; створення таких умов, де споживач готовий платити більше за емоційний резонанс, унікальність та приналежність до національної культури; актуальність для виходу на міжнародний ринок, оскільки іноземні споживачі цінують культуру та історію продукту [4].

Друга модель спеціалізується на технологійності та інноваційності виробу у вузькому специфічному секторі. Її сутність полягає у тому, що бренд не націлений на сегмент масмаркету – він використовує факт низької пропозиції та власну глибоку експертизу, вони фокусуються на одному продукті та доводять його до ідеалу. Представником такої моделі в Україні є Ajax Systems – виробник професійних бездротових систем безпеки, які об'єднують у собі функції охорони та «розумного дому». Вони сконцентрували всі ресурси на власні розробки та дослідження. Так, Ajax розробив та запатентував власний радіо протокол Jeweller для бездротового зв'язку всіх систем безпеки в приміщенні, з високою дальністю до 2000 м [5]. Такий підхід забезпечує постійну лояльність від клієнтів, за рахунок зручності та технологічності. У результаті їх продукція присутня у понад 169 країнах світу і бренд співпрацює з найбільшими охоронними компаніями світу.

Третя модель акцентує на спільноті та лояльності. Вона побудована на основі принципу D2C (Direct-to-customer) та перетворенні клієнтської бази на власну спільноту однодумців. Тобто бренд не використовує ніяких посередників і здійснює продажі лише через власні канали. Завдяки цьому можна чітко відстежувати клієнтський досвід, від кошику до відгуку. Механізм також будується на історії бренду. Прикладом є бренд взуття Kachorovska.



Вони активно розказують та демонструють історію чотирьох поколінь сімейного бізнесу, майстрів створення взуття [7]. Також вони регулярно діляться моментами процесу створення продукту, і через цю прозорість викликають довіру у клієнтів. Бренд використовує інструмент персоналізації, завдяки формату ательє, вони пропонують варіанти кастомізації для власних виробів, наприклад індивідуальне пошиття або зміна кольору чи матеріалу. На прикладі Kashorovska, коли їх магазини були закриті під час коронавірусу та на початку війни, спільнота активно підтримувала бренд, забезпечуючи активність через онлайн-канали.

Розглянувши три моделі успіху на українському ринку, можна зробити висновок, що підхід до бізнесу у всіх різний, але якщо обрати свій формат та ефективно використовувати його інструменти, то звичайний постачальник товарів може стати повноцінним стратегічним активом. Зауважимо при цьому, що модель культурного коду та автентичності підтверджує, що використання національної спадщини та традиційного ремесла здатне перетворити локальний бренд на предмет визнання та поваги, не тільки у своїй країні, а і за кордоном; модель нішової експертизи та якості доказує, що централізація ресурсів в один продукт, враховуючи вузьку спеціалізацію та інноваційний підхід, гарантує стійкість та можливості розвитку на ринку. А модель спільноти та лояльності ілюструє силу нематеріального капіталу, як ефективний інструмент для побудови успішної бізнес-стратегії та спільноти однодумців.

Отже, успіх локальних українських брендів формується на гармонійному поєднанні стратегічних та емоційних чинників, таких як продуманої бізнес-моделі, високої якості продукції, інноваційних підходів у виробництві та здатності створювати міцний емоційний зв'язок із споживачами. Кожен із цих елементів є невід'ємною складовою успіху бренду: бізнес-модель визначає стратегійний напрямок розвитку, оптимізує використання ресурсів і підвищує ефективність діяльності; висока якість, відповідно, формує довіру, репутацію та престиж бренду; емоційний зв'язок, у свою чергу, перетворює покупця на відданого прихильника, здатного підтримати бренд у будь-якій ситуації. Саме таке комплексне поєднання, на нашу думку, дозволяє вітчизняним брендам не лише впевнено утверджувати себе на внутрішньому ринку та демонструвати конкурентоспроможність за кордоном, а також формувати стійкий, позитивний імідж України як технологічно прогресивної, культурно багатой та інноваційної держави на світовій арені, здатної гідно інтегруватися в глобальний економічний та культурний простір.

ЛІТЕРАТУРА

1. Gradus Research. Попит на продукцію українських брендів в країні зростає. *The Village Україна*. URL: <https://www.village.com.ua/village/city/city->



[news/349131-popit-na-produktsiyu-ukrayinskih-brediv-v-krayini-zrostaie-gradus-research](#) (дата звернення: 14.12.2025).

2. Перезовова І. В., Пархомчук С. С. *Споживчі пріоритети щодо змін та тенденцій розвитку українських автентичних товарів у глобальному економічному середовищі: тези доповіді*. VI Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи», 24 квітня 2025 р., м. Київ; Факультет менеджменту та маркетингу КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2025. С.184-185. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329503>

3. Українське гутне скло. *Державна наукова архітектурно-будівельна бібліотека ім. Д. Січинського*. URL: <https://dnabb.kyiv.ua/ukrainske-hutne-sklo/> (дата звернення: 14.12.2025).

4. GUNIA Project – About. *GUNIA Project*. URL: <https://guniaproject.com/pages/about> (дата звернення: 14.12.2025).

5. Яка основна проблема в системі бездротового зв'язку. *Kukhnia.cx.ua*. URL: <https://gray.kukhnia.cx.ua/ukraincyam/yaka-osnovna-problema-v-sistemi-bezdrotovogo-zv-39-yazku.html> (дата звернення: 14.11.2025).

6. About Ajax Systems. URL: <https://ajax.systems/about/> (дата звернення: 14.12.2025).

7. Kachorovska. About. URL: <https://kachorovska.com/about> (дата звернення: 14.12.2025).

УДК 351

Лариса ОЛЕНКОВСЬКА,

к. держ. упр., доцент, виконавчий директор Херсонського регіонального відділення Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України», м. Херсон

НОВА ПАРАДИГМА РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ЯК ПРОДУКТ СУСПІЛЬНОЇ СИНЕРГІЇ

Згідно з даними Міністерства охорони здоров'я та Міністерства соціальної політики до повномасштабного вторгнення (початок 2022 року) в Україні налічувалося близько 2,7 млн осіб зі статусом інвалідності, станом на 2025–2026 роки ця цифра зросла до понад 3,4 млн осіб. Зрештою за час великої війни офіційно статус отримали понад 600–700 тисяч людей. Зокрема лише за 2023 рік цей статус отримали понад 230 тисяч осіб, серед яких значну частину становлять чоловіки працездатного віку.

Об'єктивність цифр обмежена кількома критичними чинниками.

1. Процес оформлення. Статус інвалідності не надається автоматично в момент поранення. Це тривалий бюрократичний процес через МСЕК (яка нині



проходить стадію реформування), і багато поранених військових та цивільних ще перебувають на етапі лікування чи реабілітації.

2. Латентна інвалідність. Багато людей (особливо літнього віку або ті, хто перебуває у зоні бойових дій) мають травми чи захворювання, що дають право на статус, але не звертаються за його оформленням.

3. Окуповані території. Дані з територій, що перебувають під окупацією з 2022 року, практично відсутні. Ми не знаємо кількість постраждалих у Маріуполі, Бахмуті чи інших зруйнованих містах.

4. Військова таємниця. Дані про кількість військовослужбовців, які отримали інвалідність, часто є частиною закритих звітів, хоча загальні тенденції (як-от кількість запитів на протезування – понад 50 тисяч за даними на 2025 рік) дають зрозуміти серйозність ситуації.

У підсумку, за неповними даними, в Україні проживає до 3,8 млн осіб з інвалідністю.

Ще однією групою осіб, які потребують допомоги та підтримки, є пенсіонери. У цій сфері виявляються такі особливості:

1. Зменшення загальної кількості пенсіонерів: За даними Мінсоцполітики, від початку повномасштабного вторгнення загальна кількість пенсіонерів в Україні скоротилася близько на 600 000 осіб. Однак станом на січень 2026 року в Україні зареєстровано 10,2 млн пенсіонерів. Це пов'язано з природною смертністю, надлишковою смертністю через війну та міграцією.

2. Додатковим елементом зростання навантаження на систему надання соціальних послуг є рівень самотності. За оцінками гуманітарних місій, більше половини українців віком понад 70 років зараз живуть самі. Війна значно посилила цей показник через евакуацію молодших членів родин або втрату близьких.

Слід зазначити, що станом на 2025-2026 роки державні територіальні центри обслуговують сотні тисяч одиноких непрацездатних громадян, але реальна потреба, за оцінками ООН, охоплена лише на третину.

Також ситуація з кадрами в соціальній сфері зараз є критичною, оскільки навантаження зросло в рази, а ресурс залишився обмеженим.

1. Скорочення штату та дефіцит. За даними моніторингу соціальних послуг, від 2022 до 2026 року спостерігається відтік кадрів на рівні 15–20%. Основні причини такі:

- низький рівень заробітної плати (часто на рівні мінімальної);
- вигорання та психологічне навантаження;
- евакуація самих соцпрацівників із небезпечних регіонів.

Де шукати ресурси на подолання наростаючої соціальної кризи?

1. Залучення недержавного сектору. Через брак державних ресурсів частка послуг, що надаються громадськими організаціями (ГО) та волонтерами, зросла від 5% (до війни) до майже 25% 2025 року.



Держава почала активніше закуповувати соціальні послуги у приватних та громадських надавачів.

2. Реформування системи надання послуг. Реформа «Соціальний менеджер» упроваджує модель, де соцпрацівник стає «кейс-менеджером», який координує всю допомогу людині. Це потребує перекваліфікації кадрів, що також впливає на динаміку: старі кадри йдуть, а нові залучаються повільно.

3. Використання трудових ресурсів у сферах, які перебувають на етапі реформування та скорочення (наприклад, сфера освіти, яка має підготовлених людей з емпатією).

Розглянемо невідповідності щодо реального навантаження чинних нормативів. Наприклад, маємо норматив: 1 менеджер на 10 000 населення. Реальна потреба: якщо хоча б 5% населення громади опиняться у складних життєвих обставинах (СЖО) – це вже 500 сімей або осіб. Фізична межа: згідно з методикою кейс-менеджменту один фахівець може якісно супроводжувати 10–15 складних випадків одночасно. Це означає, що за встановленого нормативу поза фокусом уваги менеджера залишається переважна більшість тих, хто реально потребує допомоги. Держава фактично створює «вузьке горло».

Зараз стоїмо на порозі зміни цілої парадигми: від радянського «соціального забезпечення» (де держава щось «дає» на свій розсуд) до сучасної сервісної моделі, де послуга має бути якісною, стандартизованою та орієнтованою на людину.

Це робота на роки, і вона вимагатиме не лише нових законів чи постів у соцмережах, а передусім професійної освіти (не лише для соцпрацівників, а й для лідерів громад та ГО); зміни мислення отримувачів (щоб вони відчували себе клієнтами з правами, а не прохачами); створення конкурентного ринку (релігійні громади, ГО та комунальні заклади змагатимуться за те, хто краще допоможе людині, а не за те, хто ближче до бюджету).

Це значна проблема, особливо в умовах війни, але це єдиний шлях до побудови стійкої громади, де ніхто не залишиться самотнім.

ЛІТЕРАТУРА

1. Закон України «Про соціальні послуги». URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text>
2. Наказ Міністерства соціальної політики України № 1005 від 13.07.2018 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0943-18#Text>
3. Постанова КМУ від 27 січня 2021 року № 99. URL : <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-reyestr-nadavachiv-ta-otrimuvachiv-socialnih-poslug-i270121-99>

4. Постанова Кабінету Міністрів України 14 січня 2026 р. № 64 URL : <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennia-zmin-do-deiakykh-postanov-kabinetu-ministriv-ukrainy-shchodo-posad-s30140126>

УДК 351

Вікторія ОЛОВ'ЯННИКОВА,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування», Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький

Керівник:

Володимир ДЕМЧЕНКО,

к. філол. н., доцент,

доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький

ДЕРЖАВНА МОВНА ПОЛІТИКА В УКРАЇНІ ТА ЇЇ ЕВОЛЮЦІЯ В ПЕРІОД 1989–2019 РОКІВ

Державна мовна політика в Україні є одним із головних об'єктів національної безпеки, що має в умовах сьогоденної війни, де ми захищаємо свою незалежність, вирішальне значення. Статус державної для української мови позначає її роль єдиного державного інструмента комунікації в усіх публічних сферах, що якнайбільше акцентується в контексті пройденого нашою мовою шляху від заборон і приниження до омріяного статусу. Зрештою така роль національної мови ще й зумовлюється трагічною долею тисяч борців за свободу – як військовиків, так і поетів, які віддали життя за таке майбутнє. Так заповідав і Тарас Шевченко, який проголошував національну державу головною метою боротьби українського народу.

Історичний екскурс у минуле української національної мови відкриває трагічні сторінки, коли вона була підвладною імперії, яка свою мову – російську – намагалася впровадити в усі сфери життя, і зокрема всіх своїх колонізованих народів. Українська навіть мала назву «малоруська», щоб уже цим показати контраст із «великоруською» – мовою управління, освіти, культури, що займала становище «високої» – на відміну від місцевих мов – «низьких» за соціальним статусом. Для інших мов імперія навіть робила одну графіку, приміряючи кирилицю до геть не пристосованих до неї мов – кавказьких, середньоазійських або навіть румунської в Молдові, яка є романською й тому за своєю сутністю реалізується латиницею. Тобто монархія виявляла в мовній політиці елементи справжньої тиранії.



Після Шевченкового «Кобзаря», коли всі антиукраїнські сили (зокрема й чимало російських інтелігентів) були шоковані виходом української мови на рівень постійно видаваної літератури, а також покарання самого поета за таку антиімперську акцію, що однак не припинило розвитку національної мови, 1963 року було видано Валуєвський циркуляр, що заборонив нашу мову в публічній сфері, а 1876 року – Емський указ, який був спрямований безпосередньо проти українськомовної літератури, забороняючи видання таких художніх творів на території імперії. У радянський час така політика продовжилася, але іншим чином – через поступове зросійщення українців у напрямку їх асиміляції.

Але 1989 року, коли вже радянська система закономірно розпадалася, а суб'єкти «союзу» були спрямовані на статус незалежних держав, було ухвалено Закон УРСР «Про мови в Українській РСР», що, однак, був компромісом між тогочасними національно-демократичними силами (наприклад, Народним Рухом України) та радянською (комуністичною) номенклатурою. І навіть попри кількісну більшість останніх українську мову було оголошено державною, що має використовуватися в публічних сферах життєдіяльності.

Компромід же виявлявся в тому, що у статті 4 означеного Закону згадувалася й російська мова як «мова міжнаціонального спілкування», і це гальмувало розвиток як української мови, так і загалом української державності, адже російська залишалася домінувати в місті, що створювало ситуацію незбалансованої двомовності, а та не сприяла стабільності в суспільстві. Такими ж компромісними (неоднозначними) були й деякі статті Закону 1989 року, де вибиралася в публічній ситуації мова, «прийнятна для сторін», в освіті проголошувався «вільний вибір мови навчання» [1].

Період від 1991 до 2019 року відзначився боротьбою за реальне функціонування української мови як державної, адже потрібно було виконувати норму Конституції України про державний статус мови. А після 2014 року, коли на Євромайдані було визначено принциповий вибір українського народу, що викликало агресивну реакцію російської «федерації» щодо суверенної української території, мовне питання актуалізувалося й реалізувалося 2019 року в Законі України «Про забезпечення функціонування української мови як державної». Цей Закон став результатом зміни пріоритетів і соціальної політики в Україні, і в українському суспільстві, зокрема в його національній ідентичності. Так відбувся психологічний розрив більшої частини населення з радянською спадщиною, що було доведено через три роки, коли на захист Батьківщини стала переважна більшість українського народу.

У Законі 2019 року було вже чітко визначено коло публічних осіб та їх обов'язок використовувати державну мову під час виконання ними посадових функцій. Також уводиться сертифікація обсягу знань ними державної мови, що зобов'язує чиновників реально використовувати українську мову. Декларації про обов'язкове оформлення зовнішньої публічної інформації (реклам, банерів,



вивісок) й інформації в закладах надання послуг (цінників, інструкцій, меню) виключно державною мовою, а також про проведення заходів сфери культури й роботи медіа насправді були реалізовані, й українська мова стала природним елементом міського простору. Важливим чинником Закону є відповідальність за його порушення, а також упровадження посади Уповноваженого із захисту державної мови, який має контролювати ці заходи, розглядати відповідні скарги громадян, виносити попередження порушникам, накладати штрафи тощо [2]. Отже, Закон 2019 року є ефективним інструментом державної мовної політики, що відтворює еволюцію національної ідентичності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Про мови в Українській РСР : Закон УРСР, зі змінами і доповненнями, внесеними законами України від 28 лютого 1995 року, від 6 березня 2003 року. Верховна Рада України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/8312-11#text>
2. Про забезпечення функціонування української мови як державної : Закон України. Відомості Верховної Ради. 2019. № 21. Ст. 81. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text>

УДК 351

Микола ПАЛАНІЦЯ,

*аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування,
Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький*

ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ЯК ФАКТОР УСПІШНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ І БІЗНЕСУ

Стрімке впровадження цифрових технологій, перехід від традиційних форм взаємодії та комунікацій між владою і бізнесом в іншу площину на фоні активізації загальних процесів цифрової трансформації виконує роль важливого чинника впливу на розвиток місцевої економіки, формування стійких позицій на внутрішніх та міжнародних ринках і конкурентоспроможності країни. Саме цифрові платформи відіграють ключову роль у прозорості відносин публічної влади та бізнес-структур, сприяють розвитку соціальнозначущих проєктів громад, розбудови інфраструктури, залученню додаткових інвестицій [1].

Цифрові платформи займають визначальну роль у сучасному стратегійному управлінні бізнесом, забезпечуючи ефективність операційних процесів, оптимізацію витрат і розвиток конкурентного середовища та електронної взаємодії із владними структурами. Важливими чинниками успішної реалізації спільних цифрових ініціатив влади і бізнесу є готовність посадових осіб публічної влади та персоналу підприємств до змін, управлінська



підтримка та зміна корпоративної культури. На сьогодні цифрові платформи – це не лише технологійна підтримка для бізнесу, але й фундамент для планомірного розвитку, спроможність бізнесу вдало інтегрувати наявні цифрові рішення в організаційну, аналітичну та фінансову структуру бізнесу формує подальшу стійкість і розвиток партнерських відносин із владою та партнерами [2].

Наразі використання цифрових інструментів у бізнесі сприяє активному зростанню в фінансовому секторі, промисловості та сільському господарству. Зміни в фінансовому секторі трансформуються в розвиток цифрових платежів, онлайн-банкінгу й автоматизації різноманітних банківських операцій. У промисловості зміни пов'язані із розвитком 4G та 5G зв'язком, цифровізацією управління виробництвом, а в сільському господарстві з активним застосуванням дронів для догляду за полями, GPS-контролем за посівами та ведення іншої аналітики для підвищення врожайності культур [3].

Владі слід зосередитися на вирівнюванні цифрових розривів між регіонами та соціальними групами населення, мова йде про розвиток інтернету та наявності сучасних мобільних пристроїв у жителів громади, саме це впливає на рівень розвитку місцевої економіки, створення додаткових робочих місць та вирівнювання соціальної несправедливості. Зі свого боку влада активно стимулює бізнес та жителів громад до ведення підприємницької діяльності, надаючи гранти та пільгові кредити. Цифрові рішення допомагають бізнесу скоротити адміністративні витрати, підвищити обробіток великої кількості інформації, мінімізувати залежність людського чинника. Разом із тим владі слід уникати та контролювати контрасти, які можуть виникнути в регіоні, коли одні громади «технологійно просунуті», а інші громади «відсталі», щоб унеможливити конфлікти між населенням [3].

Цифрова трансформація під час свого розвитку часто стикається з опором персоналу бізнесу та чиновників владних структур, бо пов'язана із переформатуванням поглядів із переходом від традиційних схем до новітніх, саме тому для всіх учасників процесу слід забезпечити проведення регулярних тренінгів і навчань, пояснити переваги цифрових рішень і поступово крок за кроком упроваджувати зміни – спочатку від «пілотних проєктів» до якісних масштабних перетворень. Ключові напрямки цифрової трансформації, як-от Дія.Бізнес, Trembita, ProZorro, електронне урядування, наочно демонструють успішне та прозоре партнерство та взаємодію владних і бізнес-структур [3].

Як було сказано раніше, передумовами успішної цифрової трансформації між владою, бізнесом і населенням є розвиток цифрової інфраструктури – покриття інтернетом та телефонією. Без цього не можлива ефективна синергія влади і бізнесу. Інтернет-технології дозволили впровадити такі цифрові платформи: платформа «DREAM» – управління процесом відбудови України, платформа «Пульс» – участь бізнесу у формуванні економічної політики

регіону та платформа електронної демократії «Е-DEM» – забезпечення кращої взаємодії між громадянами, владою та представниками бізнесу [4].

Отже, розвиток цифрової трансформації є ключовим чинником розвитку взаємодії влади і бізнесу, вона активно впливає на публічне управління, соціальну сферу, місцеву економіку та конкурентоспроможність регіону. Цифрові технології поліпшують партнерство між владою, бізнесом та суспільством, разом із тим надмірна цифровізація породжує нові загрози, пов'язані із кібербезпекою, додатковим захистом важливої та конфіденційної інформації. Зростання ВВП, відбудова України, підвищення продуктивності праці та формування нової економічної моделі нашої держави безпосередньо залежить від цифрової трансформації.

ЛІТЕРАТУРА

1. Череп А., Огренич Ю., Дашко. І. Чинники впливу на цифровізацію бізнес-процесів та інтеграцію штучного інтелекту на підприємствах України. *Фінанси, банківська справа та страхування*. Секція: Економіка і суспільство. Вип. 77, 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-43>
2. Пушкар Т. Цифрові платформи як інструмент оптимізації стратегічних рішень підприємств у контексті розвитку бізнесу. *Сталий розвиток економіки*. №2, 2025. С.213-220. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-29>
3. Гомотюк А., Можук В., Батюк О. Цифрова трансформація як фактор розвитку: виклики для економіки та суспільства. *Економічний аналіз*. №4. Том 34, 2024. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.511>
4. Дьяченко О. Цифровізація як фактор трансформації владно-громадської взаємодії. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. Вип. II (98), 2025. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2025-2.98.02>

УДК 351:332.1:330.3

Олександр ПІДДУБНЯК,
*аспірант кафедри управління та адміністрування,
Комунальний заклад вищої освіти
«Вінницька академія безперервної освіти, м. Вінниця»*

МОДЕЛЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Сучасні трансформаційні процеси, зумовлені децентралізацією публічної влади, цифровізацією управлінських процесів та посиленням глобальних і



регіональних викликів, зумовлюють потребу переосмислення підходів до забезпечення ефективного розвитку територіальних громад. У цих умовах ключового значення набуває проблема раціонального використання ресурсного потенціалу, який є базовою передумовою соціально-економічного зростання територій [1–3]. Здійснений аналіз місцевих територіальних громад Вінницької області [4] свідчить, що навіть за наявності достатнього рівня ресурсного забезпечення значна частина територіальних громад демонструє низькі показники результативності, що зумовлено передусім недосконалістю механізмів управління ресурсами, їх мобілізації, розподілу та відтворення.

Теоретичне підґрунтя дослідження формує поєднання ресурсного підходу, концепції сталого розвитку та територіальноорієнтованої парадигми, відповідно до яких територія розглядається як складна соціально-економічна система, що володіє сукупністю взаємопов'язаних ресурсів. Ресурсний потенціал територіальних громад доцільно інтерпретувати як інтегровану багатокомпонентну систему, яка включає природні, фінансові, матеріально-технічні, людські та інституційні ресурси. Водночас ефективність функціонування цієї системи визначається не стільки обсягом ресурсів, скільки рівнем їх інтеграції, узгодженості та якістю управлінських рішень, що зумовлює потребу переходу від фрагментарного використання ресурсів до системного управління їх взаємодією.

У межах дослідження обґрунтовано доцільність застосування моделювання як інструмента підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу територіальних громад. Запропонована структурно-функційна модель базується на інтеграції ключових компонентів розвитку та передбачає взаємодію ресурсного, управлінського, інвестиційного, аналітично-інформаційного та результативного блоків. Такий підхід дозволяє врахувати багатовимірний характер розвитку територій та забезпечити узгодження процесів мобілізації, трансформації, використання та відтворення ресурсів.

На відміну від чинних підходів, у дослідженні запропоновано формалізувати ефективність використання ресурсного потенціалу через функційну залежність, яка враховує не лише інтегральний показник ресурсного забезпечення, але й рівень управлінської ефективності, інвестиційної активності та аналітичного забезпечення. Такий підхід дозволяє перейти від оцінювання ресурсів як статичної величини до аналізу їх динамічної взаємодії в межах єдиної системи управління розвитком територій.

Із метою забезпечення практичної реалізації запропонованої моделі обґрунтовано комплекс механізмів, що охоплює інституційно-управлінські, інвестиційно-фінансові, ресурсно-відтворювальні, аналітично-інформаційні та інтеграційно-партнерські інструменти. Особливу увагу приділено формуванню конкретних інституційних та інституціональних дій, спрямованих на створення ефективного середовища функціонування ресурсного механізму, зокрема

впровадженню проєктного управління, розвитку державно-приватного партнерства, цифровізації управління ресурсами та забезпеченню прозорості інформаційних потоків.

Важливим елементом підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу є впровадження системи ключових показників ефективності, яка дозволяє здійснювати кількісну оцінку результативності функціонування ресурсного механізму. Запропонована система KPI (ключові показники ефективності) відповідає принципам SMART. Зокрема, кожен показник є конкретним (Specific), оскільки чітко відображає окремий аспект функціонування ресурсного механізму місцевого розвитку; вимірюваним (Measurable), що дозволяє здійснювати його кількісне оцінювання на основі статистичних та адміністративних даних; досяжним (Achievable), оскільки встановлені цільові значення сформовані з урахуванням наявного ресурсного потенціалу та реальних можливостей територіальних громад; релевантним (Relevant), адже безпосередньо пов'язаний із цілями підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення сталого розвитку; а також обмеженим у часі (Time-bound), що передбачає визначення чітких часових горизонтів досягнення запланованих результатів. що забезпечує її конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність і часову визначеність. Установлення цільових орієнтирів, зокрема підвищення індексу ефективності ресурсного механізму на 30–50 %, збільшення частки залучених інвестицій до 60 % від потреби та підвищення рівня цифровізації управлінських процесів до 80 %, дозволяє забезпечити перехід до управління розвитком територій на основі вимірюваних результатів.

Отже, запропонований підхід до моделювання ефективного використання ресурсного потенціалу територіальних громад забезпечує формування інтегрованої системи управління розвитком, що поєднує ресурси, управлінські механізми, інвестиційні інструменти та аналітичне забезпечення. Його реалізація сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, зменшенню територіальних диспропорцій та створенню умов для забезпечення сталого розвитку територій в умовах трансформаційних змін.

ЛІТЕРАТУРА

1. Szymaniec-Mlicka K. Resource-based view in strategic management of public organizations – a review of the literature. *Management*, 2014. 18(2). URL: https://www.researchgate.net/publication/271726942_Resource-based_view_in_strategic_management_of_public_organizations_-_a_review_of_the_literature DOI:10.2478/manment-2014-0039
2. Монастирський Г.Л. Волосяк М. В Гармонізація соціальних та економічних складових розвитку інфраструктури територіальних громад.

Проблеми економіки № 1 (55), 2023. С. 86-95. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-1-86-95>

3. Малишівський Т.В., Стефінін В.В. Адаптація концепції «5 капіталів» щодо аналізу ресурсного потенціалу на рівні громад *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*, 2022. Випуск 18. Том. 2. С. 73-85 DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.18.73-85>

4. Піддубняк О.В. Аналіз взаємозв'язку між ресурсним потенціалом територіальних громад та ефективністю функціонування ресурсного механізму *Суспільство та національні інтереси* № 11. 2025. С.685-695 [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-11\(19\)-685-694](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-11(19)-685-694)

УДК 35:339.9

Руслан ПЛЮЩ,

д. держ. упр., професор, заступник директора з науково-педагогічної роботи та інноваційного розвитку Інституту інноваційної освіти, Київський національний університет будівництва і архітектури, м.Київ

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН

Сучасне публічне управління розвивається в умовах, коли внутрішня політика держав дедалі тісніше пов'язується із зовнішніми інституційними, технологійними та нормативними впливами. Урядові рішення більше не формуються виключно в межах національного адміністративного простору, оскільки на характер реформ впливають міжнародні стандарти, цифрові інновації, транснаціональні мережі, нові управлінські підходи та зростають суспільні очікування. За таких обставин питання модернізації державного управління набуває особливої ваги: успіх реформ залежить не стільки від запозичення популярних моделей, скільки від здатності держави інтегрувати зовнішні імпульси у власну інституційну систему. Отже, вирішальним чинником стає не копіювання, а осмислене поєднання глобальних тенденцій із національними пріоритетами розвитку.

Еволюція підходів до публічного управління добре демонструє цю закономірність. Тривалий час основу адміністративної організації становила класична бюрократична модель, орієнтована на ієрархію, формальні процедури та чітке розмежування компетенцій. Однак у міру ускладнення суспільних процесів така система почала втрачати ефективність у питаннях швидкості реагування, міжвідомчої координації та якості послуг. Саме тому в багатьох країнах почали впроваджуватися реформаторські підходи, пов'язані спершу з ідеями нового публічного менеджменту, а згодом – із моделями інтегрованого, мережевого та ціннісноорієнтованого врядування. Якщо на попередньому етапі



головна увага приділялася результативності, економії ресурсів і конкуренції в державному секторі, то нині акцент зміщується на узгодженість політики, міжсекторальну взаємодію, довіру громадян і суспільну цінність управлінських рішень.

Не менш вагомим чинником трансформації стала цифровізація. Вона змінила не лише технічні інструменти роботи адміністрації, а й саму логіку функціонування держави. Надання послуг в електронній формі, розвиток цифрових реєстрів, використання відкритих даних, автоматизація внутрішніх процедур і нові канали комунікації з громадянами фактично створили передумови для переходу від паперово-процедурної держави до держави платформи. Утім цифрова модернізація не зводиться до впровадження онлайн-сервісів. Вона вимагає розвиненої інституційної спроможності, якісного правового регулювання, надійного захисту інформації, міжвідомчої сумісності систем і достатнього рівня цифрової довіри з боку суспільства. За відсутності цих умов цифрові інструменти можуть не зменшувати, а навпаки – посилювати адміністративні дисфункції.

Ще одним важливим напрямом глобального оновлення публічного управління стало переосмислення ролі громадянина. Якщо раніше людина розглядалася переважно як адресат державного впливу або споживач адміністративної послуги, то сьогодні дедалі частіше вона постає як учасник вироблення публічної політики, партнер у вирішенні місцевих проблем і співтворець суспільного блага. Звідси посилена увага до відкритості влади, механізмів участі, публічних консультацій, електронної демократії, підзвітності та інклюзивності управлінських процесів. У такий спосіб змінюється сама філософія публічного адміністрування: його якість визначається не лише формальною законністю рішень, а й рівнем їх сприйняття суспільством, прозорістю процедур і реальними можливостями зворотного зв'язку.

Попри універсальність зазначених тенденцій, реформи не відбуваються за однаковим сценарієм. Кожна країна входить у процес змін із власною адміністративною традицією, політичним режимом, правовою культурою, кадровими ресурсами та історично сформованими механізмами взаємодії між державою й суспільством. Саме тому одна й та сама модель здатна дати різні результати в різних умовах. Наприклад, те, що в одній державі сприяє підвищенню ефективності, в іншій може призвести до надмірної фрагментації управління або ослаблення координації. У централізованих системах реформи зазвичай супроводжуються посиленням стратегічного контролю й управлінської уніфікації, тоді як у країнах із розвиненою децентралізацією пріоритет надається автономії місцевого рівня, наближенню послуг до громадян та розвитку територіальної спроможності. Звідси впливає важливий висновок: національні реформи мають спиратися не на абстрактну «модну» модель, а на реалістичне оцінювання власних інституційних можливостей.



У цьому контексті особливого значення набуває вибіркова адаптація міжнародного досвіду, оскільки глобальні управлінські тренди виконують роль орієнтирів: вони задають напрямки розвитку, пропонують стандарти оцінювання, формують мову реформ і створюють поле для міждержавного порівняння. Однак остаточне втілення реформаторських ідей завжди відбувається в межах внутрішньої політичної та адміністративної архітектури. Саме на цьому рівні визначається, чи перетвориться зовнішній імпульс на дієвий інститут, чи залишиться декларативним елементом офіційної риторики. Тому справжня модернізація публічного управління можлива лише за умови, що глобальні зразки не копіюються буквально, а проходять через процедуру нормативного, організаційного й культурного переосмислення. Для держав, які перебувають у стані інтенсивних трансформацій, ця теза є особливо актуальною.

Український досвід переконує, що реформи у сфері публічного управління найбільш результативні тоді, коли зовнішні стандарти поєднуються з внутрішніми потребами держави, суспільним запитом і реальною інституційною спроможністю. Євроінтеграційний та євроатлантичний вектори, цифрове оновлення адміністративних процедур, розвиток сервісної держави, децентралізація та антикорупційні зміни створюють складне, але продуктивне середовище реформ. Водночас ці процеси потребують не лише нормативного оформлення, а й ефективної координації, стійкої політичної волі, професійного кадрового забезпечення та належної комунікації із суспільством.

ЛІТЕРАТУРА

1. Dogaru T.-C. The effect of public administration reforms under the post-New Public Management paradigm. 2019. URL: https://mpra.ub.uni-muenchen.de/94399/1/MPRA_paper_94399.pdf
2. UNDP. Public Administration Reform: The Role of Public Administration Reform in Poverty Reduction. A Conceptual Framework. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/PARPN_English.pdf

УДК 351

Оксана ПРОНІНА,
к. н. з держ. упр., доцент, директор Департаменту
містобудування, архітектури та земельних ресурсів
Херсонської міської ради, м.Херсон



ГРОМАДСЬКА УЧАСТЬ У ФОРМУВАННІ ПОЛІТИКИ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

В умовах повномасштабної війни та запровадження воєнного стану в Україні система національної безпеки зазнає суттєвих трансформацій, що супроводжуються переглядом традиційних підходів до публічного управління та участі громадськості у формуванні державної політики. Посилення централізації управлінських рішень, концентрація повноважень у суб'єктів сектору безпеки й оборони, а також обмеження доступу до інформації об'єктивно звужують можливості громадської участі у сфері національної безпеки. Водночас громадянське суспільство продовжує відігравати важливу роль у забезпеченні стійкості держави, зокрема через механізми громадського контролю, експертного супроводу управлінських рішень та участі у стратегічному плануванні. Відсутність чітко визначених управлінських механізмів взаємодії між органами публічної влади та громадськістю в умовах воєнного часу призводить до фрагментарності такої участі, зниження її інституційної ефективності та ризику втрати демократичної легітимності безпекової політики.

Проблема полягає в потребі досягнення балансу між вимогами безпекової доцільності та принципами відкритості й участі в публічному управлінні. Недостатня теоретична розробленість і практична апробація моделей громадської участі у сфері національної безпеки в умовах воєнного стану зумовлюють потребу в комплексному науковому аналізі управлінських механізмів і обмежень такої участі.

У сфері національної безпеки такі трансформації зумовлені потребою збереження конфіденційності інформації, концентрації ресурсів та забезпечення швидкої координації дій між суб'єктами сектору безпеки й оборони. Це об'єктивно звужило можливості прямого впливу громадськості на ухвалення стратегічних рішень, водночас не усунувши її з процесів реалізації та моніторингу безпекової політики. Громадські організації та експертні спільноти продовжили брати участь у стратегічному аналізі загроз, підготовці аналітичних матеріалів, оцінюванні ефективності окремих управлінських рішень та формуванні рекомендацій для органів державної влади в межах, визначених законодавством.

До таких змін ролі громадського контролю в системі національної безпеки здебільшого виявилися неготовими основні державні управлінські механізми, а саме основний з них – законодавчий. Такий стан речей своєю чергою значно обмежує подальші перспективи зазначеної співпраці на офіційному рівні. Головна проблема полягає у відсутності спеціального законодавчого акта, який би комплексно врегульовував порядок здійснення громадського контролю та участі в публічному адмініструванні в безпековій



сфері [1]. Закон України «Про національну безпеку України» лише окреслює загальні напрямки залучення громадянського суспільства, не визначаючи чітких процедур, гарантій та обов'язковості врахування результатів громадських консультацій і експертиз органами державної влади [2]. Як уже зазначалося, додатковим чинником звуження участі громадськості є правовий режим воєнного стану, який об'єктивно зумовлює посилення централізації управління та обмеження доступу до інформації з міркувань захисту державної таємниці.

На противагу вищезазначеному влада вже почала впроваджувати деякі нормативні акти та консультативні органи, які частково заповнюють цю прогалину. Постановою Кабінету Міністрів № 996 від 3 листопада 2010 р. формально затверджено порядок створення громадських рад при центральних органах влади, зокрема в секторі безпеки [3]. Цей документ установлює функції громадських рад – від координації консультацій із громадськістю до підготовки експертних висновків щодо державної політики. Аналогічні консультативні формати сьогодні діють при ключових відомствах: як приклад, при Міністерстві оборони створено Громадську антикорупційну раду. Наказом МОУ № 118/нм від 3 березня 2023 року було затверджено Положення про цю раду, яка займається аналізом корупційних ризиків та розробленням антикорупційних заходів у Міноборони [4].

Окрім механізмів при міністерствах, прикладом залучення громадськості до національної безпеки є і публічні обговорення стратегічних документів. 2021 року Міністерство культури й інформаційної політики оприлюднило проєкт Указу Президента про Стратегію інформаційної безпеки та запросило експертів і громадськість до обговорення. Згідно з рішенням РНБО це був ключовий крок у реалізації затвердженої Стратегії національної безпеки, що передбачає захист інформаційного простору.

Попри зазначені обмеження, подібні законодавчі та інституційні ініціативи поступово створюють майданчики для громадського внеску в оборонну політику. Навіть у форматі експертних дискусій та консультативних органів громадськість впливає на формування порядку денного, корегує напрацювання влади та сприяє підвищенню прозорості безпекових рішень. З огляду на зазначені тенденції, подальше законодавче удосконалення і кодифікація правил участі, наприклад через окремі закони чи зміни до законів про Національну безпеку і реформу оборонного сектору, вочевидь сприятиме балансу між оперативними потребами в умовах війни та демократичним залученням громадянства до безпекової політики.

Але незважаючи на всі наявні обмеження, громадська участь так чи інакше впливає на формування політики національної безпеки. Цей вплив реалізується не через пряме ухвалення стратегічних рішень, а через формування експертного, аналітичного й суспільного середовища, в межах якого органи



державної влади змушені враховувати позиції громадянського суспільства. Аналітичні доповіді, експертні висновки, громадські оцінки ефективності управлінських рішень, а також публічний резонанс навколо окремих рішень у сфері безпеки поступово формують межі допустимого управлінського вибору.

Особливого значення в цьому контексті набуває діяльність громадських організацій та аналітичних центрів, які здійснюють незалежний аналіз безпекових загроз, оцінюють ефективність державних програм і стратегій, а також напрацьовують рекомендації для суб'єктів публічного управління. Хоча такі рекомендації не мають обов'язкового характеру, їх систематичне використання в експертному середовищі та посилення на них у публічному дискурсі сприяють підвищенню якості управлінських рішень і запобіганню стратегічним прорахункам. Також в умовах воєнного стану звуження механізмів громадської участі у сфері національної безпеки супроводжується зростанням корупційних ризиків, пов'язаних із концентрацією ресурсів, спрощенням процедур та обмеженням публічної підзвітності. За таких обставин громадська участь набуває не лише демократичного, а й антикорупційного значення, виконуючи функцію неформального стримування управлінських зловживань.

Застосування теорії політичних мереж у контексті формування політики національної безпеки дозволяє по-новому осмислити механізми взаємодії між державою та громадянським суспільством в умовах воєнного стану. На відміну від ієрархічної моделі публічного управління, що домінує у кризових ситуаціях, мережевий підхід ґрунтується на горизонтальних зв'язках, взаємній залежності акторів та спільній відповідальності за досягнення безпекових цілей. Саме ці характеристики виявилися особливо релевантними для України після 2022 року, коли традиційні управлінські механізми не завжди були здатні оперативно реагувати на комплексні безпекові виклики.

Результати дослідження засвідчують, що громадська участь у формуванні політики національної безпеки України в умовах воєнного стану зазнає не лише трансформації форм, але й істотного звуження своїх інституційних можливостей. Воєнно-політичні обставини зумовили домінування централізованої та ієрархічної моделі управління, що об'єктивно обмежує простір для безпосереднього залучення громадянського суспільства до ухвалення стратегічних безпекових рішень.

Ключовим обмеженням громадської участі у сфері національної безпеки є правовий чинник. Відсутність спеціального законодавчого акта, який би комплексно врегульовував механізми участі громадськості та громадського контролю в безпековій сфері, призводить до фрагментарності відповідних управлінських практик. Чинне законодавство лише декларативно окреслює роль громадянського суспільства, не встановлюючи чітких процедур, гарантій



доступу до інформації та обов'язковості врахування результатів громадських консультацій і експертиз органами державної влади.

Не менш значущими є інституційні обмеження, пов'язані з асиметрією доступу до інформації між державними та недержавними акторами. Режим воєнного стану, потреба захисту державної таємниці та оперативність ухвалення управлінських рішень об'єктивно знижують можливості громадськості брати участь у стратегічному плануванні. У результаті громадська участь здебільшого зосереджується на етапах реалізації та постфактум-оцінювання безпекової політики, а не на її формуванні.

ЛІТЕРАТУРА

1. Мушенюк В. Громадський нагляд за діяльністю державних органів у сфері забезпечення національної безпеки. Правові аспекти національної безпеки України. *Національна безпека: право та економіка*. Вип. №1(1). 2024. С. 52-60. URL: <https://security-journal.nasbu.edu.ua/index.php/nbpe/article/view/16/8>
2. Закон України Про національну безпеку України : Закон України від 21 червня 2018 р. № 2469-VIII (зі змін. і доп.). *Відомості Верховної Ради України*. 2018. № 31. С. 241. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>
3. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : постанова Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 р. № 996 (зі змін. і доп.). *Офіційний вісник України*. 2010. № 84. С. 2945. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text>
4. Громадська антикорупційна рада при Міністерстві оборони України. Міністерство оборони України. URL: <https://mod.gov.ua/diyalnist/antikorupczijna-diyalnist/gromadska-antikorupczijna-rada-pri-ministerstvi-oboroni-ukrayini>

УДК 351.82:355.01

Микола РЕБРИК,
*аспірант кафедри менеджменту і публічного адміністрування,
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова, м.Харків*

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВИ

Повномасштабна війна та введення воєнного стану суттєво змінили засади функціонування публічного управління в Україні. Соціально-економічна політика, яка в мирний період здебільшого виконувала функцію стимулювання



розвитку, нині трансформується у ключовий інструмент забезпечення стійкості держави, підтримання соціальної стабільності та керованості в умовах комплексних ризиків. Водночас у науковому дискурсі зберігається певна методологічна прогалина: механізми реалізації соціально-економічної політики часто розглядаються ізольовано – за окремими напрямками (правовим, фінансовим, соціальним чи організаційним), без належного урахування їх взаємозв'язку з безпековими механізмами, кризовим управлінням і системою цивільного захисту. Це ускладнює формування цілісної моделі політики, здатної одночасно забезпечувати стабілізацію в умовах війни, мінімізувати втрати та створювати передумови для відновлення на засадах резилієнтності. У зв'язку з цим актуалізується потреба осмислення інтегративної природи механізмів соціально-економічної політики у воєнний період.

Аналіз сучасних наукових праць свідчить, що трансформація державної соціально-економічної політики в умовах криз і війни досліджується у кількох основних напрямках: визначення ролі держави у періоди системних потрясінь [2]; аналіз антикризового управління та вимог до оперативності й адаптивності управлінських рішень [1]; вивчення бюджетно-фінансових інструментів стабілізації [5]; правове забезпечення діяльності влади в умовах воєнного стану [3]; а також механізми цивільного захисту населення [4]. Проте значна частина досліджень або зосереджується на макроекономічних аспектах, або на окремих соціальних програмах чи безпекових компонентах, що не дозволяє повною мірою розкрити комплексний характер цих механізмів.

У сучасних умовах механізми соціально-економічної політики формуються під впливом глибоких змін у системі публічного управління та перегляду пріоритетів державної діяльності. Якщо раніше акцент робився на економічному зростанні, конкурентоспроможності та розширенні соціальних гарантій, то нині головною метою стає забезпечення життєздатності держави, збереження соціальної рівноваги та підтримка функціонування критичних систем [5]. Тобто соціально-економічна політика набуває мобілізаційного та антикризового характеру.

Воєнний стан як особливий правовий режим, визначений законодавством, істотно впливає на інституційні умови функціонування влади, зокрема через централізацію управління та розширення повноважень виконавчих органів [3]. У цих умовах соціально-економічна політика стає одним із ключових елементів забезпечення національної стійкості та соціальної згуртованості [2].

Сучасні дослідження підтверджують, що періоди війни та криз супроводжуються переосмисленням ролі держави й трансформацією механізмів управління. Зростає значення регуляторних і мобілізаційних інструментів, водночас посилюється потреба у гнучких, адаптивних управлінських рішеннях. У результаті механізми соціально-економічної політики стають більш складними, багаторівневими та функційно різноманітними.



Їх ключовою характеристикою є гібридність – поєднання різних управлінських функцій у межах єдиної системи. Йдеться не про окремі інструменти реагування, а про інтегровану систему, яка одночасно виконує функції стабілізації, розвитку та відновлення. Такий підхід дозволяє поєднати стратегічне планування з оперативною реакцією на кризові виклики.

Гібридна природа механізмів виявляється у здатності одночасно підтримувати базове функціонування економіки, реагувати на кризові події та формувати передумови для майбутньої реконструкції. Соціально-економічні рішення при цьому тісно пов'язані з безпековими аспектами, включаючи захист критичної інфраструктури, логістики та гуманітарної сфери. У результаті соціально-економічна політика інтегрується в систему національної безпеки та набуває міжсекторального характеру.

У межах цієї моделі можна виокремити три ключові функційні блоки. Перший спрямований на підтримання базової життєздатності держави – забезпечення зайнятості, доходів населення, функціонування бізнесу та соціального захисту. Другий блок пов'язаний із кризовим реагуванням і передбачає оперативний перерозподіл ресурсів, реалізацію стабілізаційних заходів і підтримку критичних секторів. Третій блок орієнтований на довгострокове відновлення, включаючи модернізацію економіки та розвиток інфраструктури. Ці блоки функціонують одночасно, формуючи єдину систему управління в умовах «постійної кризи». Такий підхід відповідає сучасним теоріям кризового управління, які підкреслюють потребу гнучкості, координації та адаптивності [1]. Ефективне управління кризами потребує не лише швидких рішень, але й здатності до міжвідомчої взаємодії та перегляду управлінських практик.

Важливою складовою є інтеграція соціально-економічної політики з системою цивільного захисту населення. Відповідно до чинного законодавства, держава має забезпечувати захист населення в разі надзвичайних ситуацій, зокрема воєнного характеру. Це означає потребу врахування безпекових факторів у процесі ухвалення соціально-економічних рішень.

Отже, соціально-економічна політика в умовах війни трансформується у комплексний механізм управління ризиками, який поєднує економічні, соціальні та безпекові складові. Це дозволяє не лише стабілізувати ситуацію, але й формувати передумови для подальшого розвитку.

Узагальнюючи можна стверджувати, що механізми державної соціально-економічної політики в умовах воєнного стану є інтегрованою системою, яка поєднує економічне регулювання, соціальний захист, кризове управління та елементи цивільного захисту. Вони спрямовані на збереження людського потенціалу, підтримку економіки та забезпечення стійкості держави.

Отже, воєнний стан трансформує соціально-економічну політику з інструмента розвитку в багатofункційний механізм забезпечення національної

стійкості. Її гібридний характер, міжсекторальність і орієнтація на резилієнтність визначають специфіку сучасних підходів до її реалізації та подальшого наукового осмислення.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бельська Т. В. Модернізаційні зміни в системі публічного управління в умовах глобалізації. *Наукові перспективи*. 2023. № 10(40). С.45-53. DOI: [10.52058/2708-7530-2023-10\(40\)-45-53](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-10(40)-45-53)
2. Дорошенко В. С. До питання управління соціальною сферою. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. Харків : Вид-во ХарPI НАДУ “Магістр”, 2013. № 2 (44). С.265-272. URL: https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/NADU/APDU/APDU-44-2013.pdf
3. Про правовий режим воєнного стану : Закон України № 389-VIII від 12 травня 2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
4. Цуркан Р. А. Механізми публічного управління у надзвичайних ситуаціях. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 1(19). С. 259–270. DOI: [10.52058/2786-6300-2024-1\(19\)-259-270](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-1(19)-259-270).
5. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment. Washington, 2022. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/8e23952b-3674-512e-bb45-aacd8e222ebe>

УДК 35:339.9

Євгеній РОДІОНОВ,
*PhD в галузі публічного управління та адміністрування,
начальник Генічеської міської військової адміністрації
Херсонської області, м.Херсон*

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Повоєнна відбудова територій є надзвичайно складним завданням, яке постає перед сучасною державою, оскільки вимагає комплексного підходу, що охоплює не лише фізичну реконструкцію зруйнованої інфраструктури, але й глибоке інституційне реформування, економічне відновлення та інтеграцію зусиль для укріплення соціальної згуртованості. У випадку України це завдання виходить далеко за межі банального відновлення довоєнного стану. Натомість мова йде про створення якісно нової моделі просторового розвитку, яка має враховувати сучасні проблеми та орієнтуватися на майбутнє. У такій моделі безпека населення, життєздатність місцевих громад і стійкість інфраструктури мають гармонійно узгоджуватися з довгостроковими стратегічними пріоритетами національної політики. Тобто процес відбудови має розглядатися



не як сукупність окремих аварійних чи ремонтних заходів, а як усебічний і продуманий стратегічний підхід до публічного управління, який здатен забезпечити сталий розвиток країни та врахувати потреби всіх її громадян.

Першою ознакою зрілого підходу до відбудови є визнання територіальної неоднорідності наслідків війни. ОЕСР підкреслює, що регіони та громади України мають різну стартову позицію, різну ступінь руйнувань і нерівний запас людських, фінансових та інституційних ресурсів. Це означає, що універсальна модель відновлення є неефективною: одні території потребують термінової інфраструктурної реконструкції, інші – підтримки зайнятості, треті – відновлення управлінських функцій і доступу до базових послуг [1]. Отже, відбудова має бути просторово диференційованою, тобто побудованою на логіці територіально орієнтованої політики розвитку.

Звідси впливає другий ключовий принцип – багаторівневе врядування. Для успішної повоєнної реконструкції не достатньо, щоб усі рішення ухвалювалися лише на центральному рівні без урахування місцевих умов, досвіду та потреб. У зв'язку з цим міжнародні аналітичні звіти наголошують на важливості залучення регіональних і муніципальних органів до планування та реалізації відновлювальних заходів, базуючись на результатах децентралізації, впровадженій після 2014 року [1; 2]. На практиці це передбачає тісну координацію уряду, регіональних адміністрацій, громад і міжнародних донорів, а не лише традиційну вертикаль підпорядкування. Ефективна відбудова стає можливою лише за умови, що кожен рівень влади має чітко окреслені функції та відповідальність за ресурси.

Третій вимір стосується фінансової архітектури відновлення. У післявоєнний період державі доводиться одночасно управляти дефіцитом власних ресурсів і значним припливом міжнародної допомоги, яку потрібно перетворити на довгостроковий розвитковий ефект. Тому міжнародні кошти мають працювати не як набір ізольованих проєктів, а як частина єдиного механізму відбудови, у якому прозорість, підзвітність і пріоритетність мають таке саме значення, як і обсяг фінансування. У цьому сенсі управління відновленням є не лише доступом до грошей, а й здатністю держави створити правила їхнього результативного використання. Однак фінансова інфраструктура не дає ефекту без якісної організації даних і процедур.

Саме тому четвертим елементом є цифрова й аналітична інфраструктура управління відбудовою. У сучасних моделях реконструкції цифрові платформи дозволяють фіксувати пошкодження, відстежувати прогрес проєктів, синхронізувати дії донорів і забезпечувати публічність рішень. Це особливо важливо для України, де відбудова має відбуватися під час війни і тому потребує постійного коригування планів. Цифровізація тут виконує не допоміжну, а системотвірну функцію: вона з'єднує територіальний аналіз, бюджетне планування та громадський контроль.

П'ятою складовою є соціальна легітимність відновлення. Реконструкція територій буде стійкою лише тоді, коли в ній беруть участь місцеві жителі, громадські організації, бізнес і професійні спільноти. Саме громади найкраще знають, що є першочерговим – житло, школа, лікарня, транспорт, комунальні мережі чи місця економічної активності. Участь населення не просто додає демократичності, а й підвищує якість рішень, оскільки дозволяє враховувати локальні пріоритети й зменшує ризик формального підходу до реконструкції. Отже, управління відбудовою має бути не лише технічно ефективним, а й соціально визнаним.

Шостий вимір розглядає міжнародну співпрацю як інструмент, а не як заміну національної політики. Для України вона є необхідною, бо забезпечує не тільки фінансування, а й доступ до експертизи, стандартів регіонального розвитку, екологічної модернізації та інституційного дизайну. Водночас міжнародна допомога працює найкраще тоді, коли вбудована в національну архітектуру рішень, а не розпорошена між окремими ініціативами. Прикладом такого підходу є координаційні механізми, сформовані навколо Ukraine Recovery Conference [3], де участь беруть уряди, міжнародні фінансові інституції, регіони, муніципалітети та громадянське суспільство. Це вже не класична допомога «донор – реципієнт», а мережеве партнерство.

Отже, відбудова територій має стати не лише відповіддю на втрати, але й ключовим інструментом для зміни траєкторії розвитку країни. Аналіз функціонування територіальних громад свідчить, що процес повоєнного відновлення має охоплювати комплексний підхід, який включає розвиток інфраструктури, інвестиції в людський капітал, стимулювання економічної активності та забезпечення психологічної реабілітації населення [4]. Інакше кажучи, відбудова має одночасно відновити простір і створити умови для того, щоб у ньому знову виникло життя, робочі місця, локальна ініціатива та довіра до інститутів. У цьому полягає найважливіше управлінське випробування: перетворити відновлення із сумарного набору проєктів на цілісну стратегію повоєнного територіального розвитку.

ЛІТЕРАТУРА

1. OECD. Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance. 2022. URL: <https://surl.li/kkzptj>
2. OECD. Public Governance in Ukraine: Implications of Russia's war. 2022. URL: <https://surl.lt/ltypki>
3. Ukraine Recovery Conference. Conference Results 2024. URL: <https://surl.li/mpvpad>
4. U-LEAD with Europe Coordination of Reconstruction and Recovery with the Regional Development Policy. URL: <https://surli.cc/bfbekn>



УДК 351

Олексій СЕМЕНКО,

*аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування,
Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ РЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ГРОМАД

На сучасному етапі розвитку української державності, що відбувається через складні випробування воєнного стану та одночасно готується до вступу в ЄС, питання ефективності місцевого самоврядування набувають критичної ваги. Як свідчить досвід останніх років, традиційна бюрократична модель управління на місцях значною мірою вичерпала свій потенціал.

Сьогодні ми спостерігаємо ситуацію, коли цифрова трансформація перестала бути лише додатковою технологічною перевагою, а стала базовою умовою виживання та розвитку територіальних громад. Актуальність теми зумовлена потребою переосмислення підходів до цифровізації – від простого переведення паперових форм в електронний вигляд до створення цілісних екосистем цифрового врядування [1]. Це дозволить громадам бути прозорими й ефективними в процесах відновлення та залучення інвестицій.

Незважаючи на ґрунтовну теоретичну базу, практика цифровізації в умовах повоєнного відновлення потребує додаткових наукових розвідок, особливо щодо адаптації цифрових інструментів до специфічних потреб малих і деокупованих громад.

Цифрову трансформацію регіонального управління варто розглядати не просто як упровадження нового програмного забезпечення, а як глибинну зміну управлінської культури та реінжиніринг процесів. Аналізуючи поточний стан цифровізації в Україні, ми пропонуємо зосередити увагу на таких ключових компонентах:

1. Управління на основі даних та геоінформаційний розвиток. Однією з хронічних проблем регіонального менеджменту є ухвалення рішень на основі застарілої або неповної інформації. Упровадження ГІС-технологій на рівні кожної громади дозволяє створити «цифровий паспорт» території. На нашу думку, це є фундаментом для відновлення: тільки маючи точні дані про земельні ресурси, пошкоджену інфраструктуру та стан мереж, громада може розраховувати на залучення інвестицій та ефективне планування забудови [1]. Ключовим завданням тут є забезпечення інтероперабельності – здатності місцевих баз даних коректно «спілкуватися» з національними реєстрами.

2. Посилення електронної участі та довіри. Цифровізація має стати інструментом реальної демократії, а не лише звітування. Розвиток платформ



для електронних консультацій, громадського бюджетування та сервісів петицій (зокрема через інтеграцію з мобільним застосунком «Дія») дозволяє мешканцям стати співучасниками відбудови. Це критично важливо для подолання «дистанції» між владою та громадянами, особливо коли йдеться про розподіл бюджетних коштів на проекти відновлення. Відкриті дані в цій сфері стають головним антикорупційним запобіжником.

3. Віртуалізація та інклюзивність послуг. Мережа ЦНАП в Україні вже довела свою ефективність, проте наступним кроком має стати впровадження принципу «одноразовості», закріпленого нормами сучасного законодавства [4]. Громадянин не має подавати дані, якими держава вже володіє. Створення віртуального кабінету мешканця громади дозволить автоматизувати отримання послуг без фізичного відвідування установ. При цьому важливо пам'ятати про інклюзивність: цифрові сервіси мають бути доступними для людей старшого віку та осіб з інвалідністю, що потребує впровадження спеціальних стандартів вебдоступності.

Водночас реалізація цих напрямків стикається із серйозними бар'єрами. Насамперед це кадровий дефіцит у сільських громадах, де часто відсутні фахівці, здатні адмініструвати складні системи. Другим випробуванням є кібербезпека: локальні сервери громад часто є вразливими, тому перспективним виглядає перехід на державні хмарні рішення [5]. Третьою проблемою залишається цифрова нерівність, зумовлена різною якістю інтернет-покриття та рівнем грамотності населення.

Підсумовуючи можна стверджувати, що успішна цифрова трансформація регіонів залежить від зміни парадигми: державна політика має перейти від контролю до активної підтримки громад. Це передбачає не лише оновлення нормативної бази та кодифікацію цифрового законодавства, а й створення фінансових стимулів для громад-інноваторів. Лише комплексний підхід, який об'єднує розвиток людського капіталу, безпекові стандарти та зручні технології, дозволить перетворити органи місцевого самоврядування на сервісні інституції нового типу, здатні відповідати на складні виклики сучасності.

ЛІТЕРАТУРА

1 Постанова Кабінету Міністрів України «Про деякі питання цифрового розвитку» від 30.01.2019 р. № 56. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56-2019-%D0%BF#Text>

2 Куйбіда В.С. Принципи і методи діяльності органів місцевого самоврядування : монографія. URL: https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/MONOGRAFIJ_2010/KUYBIDA_2004.pdf

Данліві П., Маргеттс Х. Управління цифрової ери: ІТ-корпорації, держава та

електронний уряд. [Digital Era Governance]. Oxford University Press, 2006. 304 p.
Digital Era Governance - Hardcover - Patrick Dunleavy; Helen Margetts; Simon Bastow; Jane Tinkler - Oxford University Press

3 Закон України «Про адміністративну процедуру» від 17.02.2022 р.
№ 2073-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text>

4 Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» від 05.10.2017р. № 2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text>

УДК 351

Денис ТАРАСЕНКО,

*д. е. н., професор, директор Навчально-наукового інституту управління,
Мариупольський державний університет, м. Київ,*

Володимир ПАКЛІН,

*аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,
Мариупольський державний університет, м. Київ*

ВПЛИВ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ НА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

Актуальність дослідження впливу децентралізації на соціально-економічний розвиток сільських територій зумовлена глибокими трансформаційними процесами, що відбуваються в системі публічного управління України. Реформа децентралізації стала одним із визначальних етапів модернізації державного управління, спрямованим на передання повноважень, фінансових ресурсів і відповідальності на рівень територіальних громад. Особливого значення вона набуває саме для сільських територій, які традиційно характеризуються обмеженою економічною базою, демографічними проблемами та недостатнім рівнем розвитку інфраструктури.

Зростання фінансових можливостей громад створило передумови для реалізації інфраструктурних проєктів, модернізації закладів освіти та охорони здоров'я тощо. Важливим аспектом є активізація місцевого економічного розвитку, що виявляється в підтримці малого та середнього бізнесу, розвитку аграрного підприємництва та створенні нових робочих місць. Децентралізація також сприяла підвищенню рівня залученості населення до процесів управління, зокрема через інструменти громадської участі.

Підвищення фінансової самостійності територіальних громад сприяє формуванню більш стабільної фінансової бази для реалізації місцевих ініціатив та проєктів. Це дозволяє громадам самостійно визначати пріоритети розвитку, планувати витрати відповідно до місцевих потреб і забезпечувати більш



ефективне використання бюджетних ресурсів. Поступове збільшення автономії у фінансових питаннях також стимулює розвиток місцевого підприємництва, інвестицій і створення нових робочих місць [1, с. 104].

Разом із позитивними змінами спостерігаються й проблемні аспекти. Зокрема, має місце нерівномірність розвитку громад, що зумовлена різним рівнем ресурсного забезпечення, географічними та демографічними особливостями. Частина сільських громад залишається залежною від міжбюджетних трансфертів, що обмежує їх фінансову автономію. Також актуальною залишається проблема ефективного планування та раціонального використання наявних ресурсів, особливо в умовах їх обмеженості.

В умовах обмеженості фінансових ресурсів, дієвими інструменти їх залучення є стратегія розвитку сільської території та план реалізації з набором конкретних дій та кроків. Тобто вони є інструкцією з розвитку сільської території. Такі дії також сприятимуть ефективнішому використанню трудових ресурсів, запобіганню зростання безробіття й забезпеченню соціального захисту населення громади [2].

Додатковим стримувальним чинником є недостатній рівень управлінської спроможності, зокрема брак кваліфікованих кадрів і досвіду стратегічного планування.

У сучасних умовах особливого значення набуває впровадження ефективних механізмів публічного управління, спрямованих на забезпечення сталого розвитку сільських територій, що передбачає вдосконалення стратегічного планування, розвиток інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, активізацію інвестиційної діяльності та використання сучасних цифрових інструментів управління. Реалізація зазначених напрямків сприятиме підвищенню ефективності децентралізації та забезпеченню збалансованого соціально-економічного розвитку сільських громад.

Формування ефективної фінансової політики, спрямованої на підтримку розвитку сільського господарства, передбачає потребу врахування як загальнодержавних, так і регіональних аспектів, що забезпечить комплексний підхід до вирішення наявних проблем галузі. Важливою складовою такої політики є розроблення й упровадження механізмів фінансового стимулювання аграрного сектору, які включають податкові пільги, субсидії, пільгове кредитування, страхування ризиків, а також створення умов для залучення інвестицій [1, с. 189-190].

Саме аграрне виробництво традиційно є ключовою сферою зайнятості населення в сільській місцевості, формує значну частину доходів місцевих бюджетів і визначає рівень продовольчої безпеки держави.

Важливість цього напрямку зумовлена тим, що розвиток аграрного сектору створює мультиплікативний ефект для економіки сільських громад.



Зростання ефективності сільськогосподарського виробництва стимулює розвиток суміжних галузей – переробної промисловості, логістики, торгівлі та сфери послуг. У результаті цього відбувається диверсифікація місцевої економіки, розширення податкової бази та підвищення фінансової спроможності громад.

Також розвиток аграрного сектору безпосередньо пов'язаний із підвищенням рівня зайнятості населення в сільській місцевості. Розширення виробництва, упровадження сучасних технологій, розвиток фермерських господарств і кооперативних форм господарювання створюють нові робочі місця та сприяють зменшенню трудової міграції, що є особливо важливим для збереження людського потенціалу сільських територій.

Отже, у системі фінансової політики держави розвиток аграрного сектору слід розглядати як один із пріоритетних напрямків підтримки сільських територій, що забезпечує їх економічну стійкість, соціальну стабільність та довгостроковий розвиток.

Децентралізація в Україні загалом позитивно вплинула на соціально-економічний розвиток сільських громад, створивши передумови для підвищення їх фінансової самостійності та ефективності управління. Передання повноважень на місцевий рівень сприяла активізації розвитку інфраструктури, покращенню якості публічних послуг і зростанню ролі громад в ухваленні управлінських рішень. Водночас результати реформи є нерівномірними, що пов'язано з різним рівнем ресурсного забезпечення, управлінської спроможності та інвестиційної активності окремих територій.

Подальший розвиток сільських громад потребує посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, удосконалення стратегічного планування та більш активного залучення інвестицій. Доцільним є також упровадження сучасних управлінських і цифрових інструментів, що підвищують прозорість і результативність управління. Реалізація цих напрямків сприятиме зменшенню диспропорцій у розвитку територій і забезпеченню стійкого соціально-економічного зростання сільських громад.

ЛІТЕРАТУРА

1. Сільські територіальні громади в Україні: фінансово-економічний потенціал розвитку : монографія. / Л.О. Вдовенко, Д.В. Тітов. Вінниця : Нілан-ЛТД, 2024. 260 с.
2. Белей С.І. Розвиток сільських територій в умовах децентралізації. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2021. №1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/80.pdf

УДК 352: 330

Олександр ТАТАРЧЕНКО,
*к.і.н., доцент, доцент кафедри
державного управління і місцевого самоврядування,
Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький*

СТАН ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ ЗБЕРЕЖЕННЯ ПРИРОДНИХ РЕСУРСІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ

В умовах відбудови територіальних громад, які постраждали від російської агресії, природні ресурси можуть стати одним з основних джерел, які забезпечать потенціал для подальшого сталого розвитку українських міст і сіл після завершення російсько-української війни. Природне середовище, в якому ми живемо, є нашим домом, і турбота про нього є також і турботою про нас самих. У свою чергу природні ресурси є об'єктом права власності громад, і тому питання управління ними і збереження їх є однією з найбільш важливих наукових проблем сьогодення.

Питання збереження природних ресурсів територіальних громад досліджували такі українські науковці: Ю. Боковикова, Н. Вишневська, Л. Горбач, Г. Гуцуляк, Ю. Гуцуляк, Н. Керецман, Х. Патицька, М. Пітюлич, Н. Попадинець, А. Ткачук, А. Третяк, М. Хвесик та ін. Зокрема в монографії «Природно-ресурсний потенціал України: забезпечення добробуту та екологічної безпеки населення» за редакцією академіка М. Хвесика проаналізовано концептуальні положення використання природно-ресурсного потенціалу України, потенціал водних, земельно-ресурсних, лісоресурсних, мінерально-сировинних ресурсів, використання екосистемних послуг тощо. Однак особливу увагу привертає розділ, присвячений управлінню відходами, адже в Україні це один із найбільш недооцінених ресурсів. Саме щодо них М. Хвесик зауважив, що «екологічно виправдане та економічно ефективне поводження з відходами є обов'язковим складником суспільства загального добробуту. Натомість небезпека для навколишнього природного середовища як наслідок неналежного управління відходами залишається поза увагою у бідному суспільстві» [1, с. 134].

Проте, на нашу думку, відходи мають створювати робочі місця й можуть бути одним із найбільш привабливих напрямків для інвестування в територіальні громади України, адже, наприклад, якщо розглядати ієрархію управління відходами (запобігання, підготовка до повторного використання, рециклінг, відновлення та видалення), то найбільшу кількість робочих місць можна створити на етапі підготовки відходів до повторного використання [1, с. 136].



У свою чергу Г. Гуцуляк та Ю. Гуцуляк звернули увагу на те, що «підвищення ефективності і водночас економне використання наявних ресурсів, збереження при цьому довкілля в належному стані для наступних поколінь потребують надійної теоретичної бази та кваліфікованих кадрів, які мають бути зацікавлені в питаннях місцевого розвитку територіальних громад» [2, с. 29]. Також і підготовка відповідних кадрів має стимулюватися законодавчою та виконавчою владами України.

Однак, як наголосила Ю. Боковикова, населення громад має виявляти ініціативу до того, щоб їхні природні ресурси використовувалися для розвитку. А щоб бути ефективним, громадський контроль за використанням природних ресурсів має стати громадянським проєктом, у який громадяни будуть згодні інвестувати свій час і сили. Сьогодні громадяни об'єднуються лише навколо тих проблем, що є кричущими для суспільства, а місцева влада має спрямувати цю активність у русло виявлення, попередження та усунення незаконного використання природних ресурсів як джерела розвитку територіальної громади [3, с. 70].

Як зауважили автори статті «Аналіз ефективності використання природно-ресурсного потенціалу об'єднаних територіальних громад України» (Н. Попадинець, Х. Патицька, М. Пітюлич, Н. Керецман): «ОТГ потрібно розвивати й використовувати ті природні ресурси, які не тільки дадуть можливість заробити додаткові кошти в бюджет громади, але зроблять громаду привабливішою для інвесторів і таким чином забезпечать своїх жителів роботою» [4, с. 74].

І дійсно, тільки від ставлення мешканців громади до своєї землі залежить, чи буде їхня територіальна громада привабливою для інвесторів. Саме тому людям варто самім ініціювати приведення в належний санітарний стан прибудинкових територій, місць відпочинку та дозвілля, ліквідовувати несанкційовані сміттєзвалища, очищувати від засмічень узбережжя водойм, території лісів та лісосмуг тощо.

Отже, міські та селищні територіальні громади України мають у своєму розпорядженні значні природні ресурси, однак на сьогодні використовують їх не завжди ефективно. Проте коли в Україні завершиться війна, територіальні громади будуть конкурувати між собою за залучення інвестицій, за участь у фондах відбудови та розвитку громад, і для цього мають вже зараз зберігати свої природні ресурси в належному стані та готувати проєкти для майбутніх інвестицій.

ЛІТЕРАТУРА

1. Природно-ресурсний потенціал України: забезпечення добробуту та екологічної безпеки населення : [монографія] / за заг. ред. акад. НААН України, д. е. н., проф. М. А. Хвесика. К. : ДУ ІЕПСР НАН України, 2021. 148 с.



2. Гуцуляк Г. Д., Гуцуляк Ю. Г. Еколого-економічне збалансоване використання природно-ресурсного потенціалу – шлях до місцевого розвитку об'єднаної територіальної громади. *Збалансоване природокористування*. 2022. № 2. С. 24-30;

3. Боковикова Ю. Природні ресурси – ресурси розвитку територіальних громад. *Актуальні проблеми державного управління*. 2017. Вип. 1 (51). С. 66-71.

4. Попадинець Н. М., Патицька Х. О., Пітюлич М. М., Керецман Н.І. Аналіз ефективності використання природно-ресурсного потенціалу об'єднаних територіальних громад України. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. № 3 (94). С. 65-75.

УДК 351

Максим ТКАЧЕНКО,

*здобувач магістерського рівня вищої освіти
факультету економіки та управління підприємництвом,*

Павло НЕСЕНЕНКО,

*д. е. н., доцент, професор кафедри економіки,
права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса*

ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ МЕХАНІЗМІВ НАДАННЯ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ НА ЯКІСТЬ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ

Організаційно-правові механізми надання державних послуг є **системотвірним елементом сучасного публічного управління**, оскільки забезпечують практичну реалізацію функцій держави у сфері задоволення потреб населення. Вони охоплюють сукупність нормативно-правових актів, інституційних структур, адміністративних процедур та управлінських інструментів, спрямованих на забезпечення доступності, своєчасності та якості послуг [1]. **Ці механізми, на нашу думку, забезпечують не лише формальне виконання державних функцій, а й реалізацію принципу людиноцентричності, коли державні сервіси орієнтовані на зручність та потреби громадян, створюючи передумови для формування сервісної держави. Такий підхід передбачає не лише стандартизацію процедур, але й гнучкість та адаптивність інструментів управління відповідно до реальних запитів населення, що безпосередньо впливає на сприйняття ефективності держави.** Саме через ефективність цих механізмів формується рівень довіри громадян до держави та оцінка її соціальної результативності, а також зміцнюється взаємодія між інститутами влади та суспільством, що є ключовим фактором стабільності і сталого розвитку держави.



Важливим аспектом є те, що організаційно-правові механізми визначають стандарти надання державних послуг, включаючи регламентацію процедур, строків, відповідальності посадових осіб та критеріїв оцінювання якості. Чітке нормативне регулювання сприяє мінімізації адміністративних бар'єрів, зниженню рівня корупційних ризиків та підвищенню прозорості діяльності органів влади [2]. **На практиці однак спостерігається низка проблем, пов'язаних із фрагментарністю законодавства та недостатньою координацією між різними інституціями. Наприклад, громадянам доводиться одночасно звертатися до кількох структур для отримання комплексних послуг, як-от оформлення паспорта, реєстрація місця проживання та отримання соціальних виплат. У деяких випадках відсутність єдиного цифрового реєстру призводить до дублювання процедур і затримок, що збільшує адміністративне навантаження та час очікування. Електронні черги, ЦНАПи та онлайн-платформи, як-от портал «Дія», частково вирішують ці проблеми, проте їхня ефективність залежить від повної інтеграції систем та координації між органами влади. Такі складнощі ускладнюють доступ громадян до послуг і негативно позначаються на якості їх життя, знижуючи рівень задоволеності та довіри до держави.**

Суттєвим чинником модернізації організаційно-правових механізмів є **цифровізація державних послуг**, яка передбачає впровадження електронного урядування, автоматизацію адміністративних процедур та використання цифрових платформ. Це дозволяє значно скоротити часові витрати громадян, зменшити адміністративні витрати держави та підвищити зручність отримання послуг. **Важливим аспектом є створення єдиного цифрового простору, який забезпечує інтеграцію різних реєстрів та сервісів, а також принцип екстериторіальності, коли громадянин може отримати необхідну послугу незалежно від місця проживання чи перебування. Використання сучасних цифрових платформ, як-от портал «Дія», дозволяє реалізувати людиноцентричну модель державного сервісу, орієнтовану на максимальну зручність та швидкість обслуговування. У сучасних умовах цифрова трансформація розглядається як ключовий інструмент підвищення якості життя населення, оскільки забезпечує більш швидкий, прозорий і рівний доступ до публічних сервісів [3].**

Окремої уваги потребує питання інституційної спроможності органів публічної влади, яка визначає ефективність реалізації організаційно-правових механізмів. Наявність кваліфікованих кадрів, належного ресурсного забезпечення, сучасних управлінських підходів та технологічного оснащення є необхідною умовою для якісного надання державних послуг. Саме від рівня інституційної спроможності залежить здатність органів влади ефективно впроваджувати цифрові сервіси та адаптуватися до змін у законодавстві.



Наприклад, недостатня підготовка персоналу або відсутність єдиних процедур обробки даних може призводити до затримок у виданні документів, подвійного введення інформації та зниження рівня задоволеності громадян, тоді як органи влади з високим рівнем спроможності швидко адаптуються до нових нормативних вимог, підвищуючи ефективність роботи та довіру населення.

В умовах воєнного стану та соціально-економічної нестабільності значення організаційно-правових механізмів суттєво зростає, адже гнучкість правового регулювання, оперативне реагування та адаптивність організаційних структур дозволяють забезпечити безперервність надання життєво необхідних послуг, зокрема соціальних, адміністративних і гуманітарних. Такі можливості особливо важливі під час кризових ситуацій, коли швидкий доступ до послуг безпосередньо впливає на соціальну безпеку, стабільність суспільства та якість життя населення. Упровадження систем моніторингу та координації між відомствами, а також цифрових платформ для управління ресурсами та потоками громадян мінімізує ризики та забезпечує ефективне функціонування державних сервісів навіть в умовах надзвичайних обставин [1; 2].

Отже, удосконалення організаційно-правових механізмів надання державних послуг є стратегічним напрямком розвитку публічного управління, оскільки саме через ефективне функціонування цих механізмів держава здатна реалізовувати принципи сервісної моделі, забезпечуючи доступність, своєчасність та якість послуг для громадян. Це передбачає комплексне поєднання гармонізації законодавства з підвищенням інституційної ефективності, що включає наявність кваліфікованих кадрів, сучасних управлінських практик, технологійного забезпечення та інтегрованих цифрових платформ, які створюють єдиний цифровий простір і принцип екстериторіальності, що дозволяє громадянам отримувати необхідні сервіси незалежно від місця проживання. Упровадження цифрових технологій і електронного урядування, автоматизація адміністративних процедур та координація між різними відомствами сприяють мінімізації бюрократичних бар'єрів, зменшенню адміністративних витрат, підвищенню прозорості та довіри населення, а також створюють передумови для стабільності суспільства навіть в умовах соціально-економічної нестабільності чи воєнного стану. Орієнтація на потреби громадян, адаптивність організаційних структур та розвиток інституційної спроможності дозволяють забезпечити безперервність життєво важливих послуг, підвищують рівень соціальної безпеки та зміцнюють соціальну довіру, що своєю чергою сприяє сталому розвитку держави й формуванню ефективної, прозорої та сучасної системи публічного управління.

Отже, удосконалення організаційно-правових механізмів надання державних послуг є стратегічним напрямком розвитку публічного управління, оскільки поєднує гармонізацію законодавства з підвищенням інституційної ефективності, забезпечує наявність кваліфікованих кадрів, сучасних

управлінських практик, технологічного оснащення та інтегрованих цифрових платформ, створюючи єдиний цифровий простір і принцип екстериторіальності, що дозволяє громадянам отримувати державні послуги незалежно від місця проживання, і водночас впровадження цифрових технологій, електронного урядування та автоматизація адміністративних процедур сприяють мінімізації бюрократичних бар'єрів, зниженню адміністративних витрат, підвищенню прозорості та довіри населення, забезпечуючи безперервність життєво важливих послуг навіть в умовах воєнного стану та соціально-економічної нестабільності, а орієнтація на потреби громадян, адаптивність організаційних структур та розвиток інституційної спроможності зміцнюють соціальну безпеку, підвищують рівень задоволеності населення, формують ефективну, прозору та сучасну систему публічного управління, що сприяє сталому розвитку держави і посиленню соціальної довіри.

ЛІТЕРАТУРА

1. Іванюк В., Кузь Т., Тимофеев В. Організаційно-правові аспекти надання адміністративних послуг. *Актуальні проблеми правознавства*. 2025. № 2(42). С. 139-144. DOI: <https://doi.org/10.35774/app2025.02.139>
2. Вдовиченко І. І. Нормативно-правові засади публічного адміністрування у сфері надання соціальних послуг: сучасний стан та напрями вдосконалення. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2025. Т. 2, № 5. С. 124-129. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.05.2.18>
3. Самойленко Л. Я., Запорожченко О. М., Коваль С. В. Державна інноваційна політика та управління якістю публічних послуг: виклики та перспективи розвитку в Україні. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2025. № 3. С. 53-57. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.3.8>

УДК 351

Наталія ТОЦЬКА,
к. пед. н., доцент, доцент кафедри
державного управління і місцевого самоврядування,
Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький



ІМПЕРАТИВНИЙ МЕТОД РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Імперативний метод – це основа класичного сучасного державного управління. Сутність його взаємопов'язана із відносинами влади, що ухвалює рішення, та з підпорядкуванням громадян як виконавців.

Основними аспектами, де виявляється названий метод, є розвиток публічного управління: ієрархія, що виявляється в підпорядкуванні (від центральних органів до місцевих); односторонності волевиявлення (закони), обов'язковості до виконання. Нормативне регулювання має відбуватися завдяки створенню деталізованого законодавчого принципу «дозволено те, що передбачено законом», що обмежує свавілля. Імперативний метод не передбачає компромісів і має систему санкцій (державний нагляд, юридична відповідальність, адміністративний тиск тощо). Імперативність дозволяє запроваджувати стандарти на всій території країни, розробляти правила надання адміністративних послуг, що уніфікує звітність, а також бюджетну дисципліну.

Адміністративноправове регулювання відносин установлюється імперативними правовими нормами, що реалізуються за допомогою методів публічного управління. Методи публічного управління як способи застосування у визначених умовах, що дозволяють вирішити практично значущі проблеми держави, залишаються правовою категорією, і до їх визначення не сформовано єдиного підходу [2, с. 27]. Виділяються концептуальні підходи з приводу доцільності поділу методів правового регулювання на первинні, які застосовуються до всіх груп суспільних відносин, і додаткові. До первинних методів правового регулювання належать імперативний (центральний) метод, який базується на принципі субординації прямої підпорядкованості, головним інструментарієм якого визначається встановлення заборон і зобов'язань, та диспозитивний метод, в основу реалізації якого покладено принцип юридичної рівності учасників правовідносин та узгоджені їх волі.

Методи управління також класифіковано за такими критеріями: 1) спрямованість зовнішньоекономічного впливу (організаційні та адміністративні); 2) морально-психологічна спрямованість (переконання, виховання, моральне заохочення); 3) економічний вплив (матеріальне заохочення, стимулювання виробництва); 4) організація діяльності об'єкта управління (прогнозування, організація, контроль) [3, с. 618]. Методи публічного управління умовно поділено на адміністративні та економічні, що містять диспозитивні, імперативні методи адміністративно-правового регулювання права.

Досліджуючи адміністративні методи, можна виділити такі їх ознаки: директивність, наказовий характер, однозначність команд, прямий вплив на



волю підлеглих. До економічних методів регулювання належать: здійснення управління через створення ситуації, що дозволять зацікавити підлеглих у взаємодії, надання керованим можливості вибору моделі поведінки, обмежений контроль з боку керівного суб'єкта. У ході проведення наукових розробок А. Гук, розуміючи під поняттям адміністративно-правових методів публічного врядування сукупність способів і засобів впливу органів державного управління чи посадових осіб на керовані об'єкти, робить висновок про доцільність розмежування методів правового регулювання та методів управління. Так, під методом правового регулювання визначаються межі впливу законодавчої влади на суспільні відносини, тоді як методи управління є способами реорганізації діяльності органів виконавчої влади та її посадових осіб. Виходячи із запропонованого наукового підходу, реалізації методів правового регулювання притаманний нормативний характер, тоді як методи публічного управління частіше застосовуються індивідуалізовано й мають в своїй основі ненормативні приписи, тобто акти індивідуальної дії [1, с. 78].

Отже, діяльність управлінської системи України має базуватися на праворозумінні як мірі свободи рівних суб'єктів, на принципі верховенства права. Має бути продемонстрована органічна єдність національної державності та національної правової системи, їх взаємовплив та взаємозумовленість. Ця органічна єдність передбачає врахування одночасного оновлення владних інститутів, інституцій держави; їх нового демократичного наповнення, реформування та вдосконалення національної правової системи з метою її гармонізації й підвищення ефективності в умовах право-державо змін. Сучасне класичне публічне управління (Public Govemance) має в основі партнерство, діалог; імперативний метод і залишається незмінним у кризових ситуаціях (пандемії, війні тощо), де потрібна миттєва мобілізація ресурсів та чітке кваліфіковане виконання команд.

ЛІТЕРАТУРА

1. Гук А. С. Адміністративні форми та методи публічного врядування. *Актуальні проблеми державного управління*. 2013. № 1. С. 78.
2. Leheza Y. Metody publicznego upravlinnia: administratyvno-pravovyi aspekt. *Law. State. Technology*. 2021. № 2. С. 25–30. DOI: <https://doi.org/10.32782/LST/2021-2-3>. P.27.
3. Юридична енциклопедія : в 6 т. / редкол.: Ю.С. Шемшученко (голова редкол.) та ін. Київ : «Укр. енцикл.». 2001. Т. 3 : К-М. С. 618.



УДК 35:159.942

Маргарита ФРОЛОВА,

*ст. викладач кафедри державного управління і місцевого самоврядування
Херсонський національний технічний університет, м.Хмельницький*

Тетяна ДРАГОМЕРЕЦЬКА,

*здобувач другого (магістерського) рівня освіти,
Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький*

РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УСПІШНОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

Сучасні випробування, що постали перед системою державного управління України, зумовлені як внутрішніми чинниками – передусім реформуванням інституційної структури, трансформацією управлінських підходів та модернізацією механізмів державної політики, – так і зовнішніми, серед яких особливе місце посідають війна, процеси глобалізації, стрімкий розвиток інформаційних технологій та активне впровадження цифрових інновацій у сферу публічного адміністрування. У таких складних і динамічних умовах діяльність державного службовця набуває багатовимірного характеру та потребує поєднання високого рівня професійної компетентності з розвиненими соціально-психологічними навичками.

З огляду на це сучасний державний службовець має бути не лише фахівцем у своїй професійній сфері, а й компетентним комунікатором, здатним до ефективної міжособистісної взаємодії, управління емоційними станами, подолання стресових ситуацій та ухвалення обґрунтованих управлінських рішень в умовах невизначеності. Саме тому останніми роками в наукових дослідженнях значна увага приділяється феномену емоційного інтелекту (emotional intelligence – EI), який розглядається як важлива складова професійної компетентності управлінців.

Емоційний інтелект у науковій літературі визначається як здатність людини усвідомлювати, розуміти та регулювати власні емоції, а також розпізнавати емоційні стани інших людей, інтерпретувати їхні мотиви та поведінкові реакції й відповідно вибудовувати ефективну комунікацію. Тобто EI постає важливим механізмом соціальної взаємодії, що забезпечує гармонійне поєднання когнітивних і емоційних аспектів діяльності особистості.

Т. Репнова зазначає, що емоційний інтелект є необхідною умовою самоактуалізації професійно-особистісних компетенцій лідерів публічної служби [1, с. 45]. Це положення підкреслює, що EI перестає бути другорядною характеристикою управлінця і набуває статусу базової компетенції, без якої не можливе ефективне функціонування державного апарату. Високий рівень



розвитку емоційного інтелекту сприяє формуванню відповідального лідерства, здатності до конструктивного діалогу та розвитку довіри між державними інституціями і громадянами.

Для державного службовця ці складові мають особливе значення, оскільки його професійна діяльність безпосередньо пов'язана з постійною взаємодією з громадянами, колегами, керівництвом, представниками громадських організацій та іншими суб'єктами публічної політики. Також службовці регулярно стикаються з потребою ухвалювати рішення, які можуть мати значний соціальний резонанс та впливати на суспільні процеси.

У дослідженні С. Кулиняка наголошується, що емоційний інтелект, когнітивна гнучкість і стратегічне мислення є визначальними характеристиками ефективного державного управлінця [2, с. 112]. Такий підхід підтверджує, що ЕІ не лише сприяє налагодженню міжособистісної взаємодії, але й безпосередньо впливає на якість управлінських рішень. Розвинений емоційний інтелект дозволяє службовцю краще аналізувати соціальні ситуації, ураховувати психологічні аспекти поведінки людей та прогнозувати можливі наслідки управлінських дій.

Практичні спостереження свідчать, що державні службовці з високим рівнем розвитку емоційного інтелекту здатні швидше адаптуватися до змін, ефективніше працювати в умовах невизначеності та демонструвати більшу стресостійкість у кризових ситуаціях. Також вони краще вирішують конфлікти, підтримують позитивний психологічний клімат у колективі, сприяють формуванню командної взаємодії та підвищенню мотивації співробітників.

Українські дослідники зазначають, що вміння усвідомлювати та регулювати власні емоції сприяє налагодженню конструктивного діалогу між державним службовцем і громадянами [3, с. 67]. У контексті демократичних трансформацій це має особливе значення, оскільки рівень довіри громадян до державних інституцій значною мірою залежить від якості комунікації та здатності представників влади демонструвати відкритість, толерантність і повагу до потреб суспільства.

Попри очевидну важливість емоційного інтелекту, у системі професійної підготовки державних службовців в Україні ця компетенція поки що не займає належного місця. Більшість освітніх програм традиційно орієнтовані на формування правових, економічних та адміністративних знань, тоді як розвиток емоційно-психологічних компетенцій залишається недостатньо представленим. Водночас сучасні тенденції розвитку публічного управління свідчать про потребу інтеграції психологічних і соціальних аспектів у підготовку управлінських кадрів.

Погоджуємося з думкою Т. Рєпної, що формування емоційного інтелекту має стати важливою складовою професійного розвитку державних службовців, оскільки саме він забезпечує гармонійне поєднання раціонального

та емоційного компонентів у процесі ухвалення управлінських рішень [1, с. 47]. Розвиток ЕІ сприяє підвищенню ефективності управлінської діяльності, покращенню комунікативної культури та формуванню відповідального лідерства у сфері публічної служби.

Перспективним напрямком удосконалення системи підготовки державних службовців є інтеграція спеціалізованих тренінгів із розвитку емоційного інтелекту у програми підвищення кваліфікації, а також застосування психологічних методик оцінювання ЕІ під час відбору та просування кадрів на державній службі. Важливим також є впровадження практик розвитку емоційної компетентності у процесі професійної діяльності, зокрема через коучинг, менторство та командні тренінги.

Отже, емоційний інтелект є одним із ключових чинників професійної успішності державного службовця. Його розвиток забезпечує формування лідерських якостей, підвищення рівня стресостійкості, удосконалення комунікативних навичок і покращення якості управлінських рішень. Подальший розвиток системи державної служби в Україні потребує системного впровадження програм розвитку емоційного інтелекту в навчальні та практичні процеси, що сприятиме підвищенню ефективності публічного управління та зміцненню довіри громадян до державних інституцій.

ЛІТЕРАТУРА

1. Рєпнова Т. Емоційний інтелект у становленні професійно-особистісних компетенцій лідерів публічної служби. *Психологія: реальність і перспективи*. 2021. № 16. С. 43–49. DOI: <https://doi.org/10.35619/PRAPRV.V1I16.225>.
2. Кулиняк С. Психологічні особливості ефективних державних управлінців: емпіричне дослідження. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2025. № 1. С. 105–115. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.1.12>.
3. Авторський колектив ПНПУ. Емоційний інтелект як чинник ефективної комунікації. *Полтавський національний педагогічний університет*. 2020. 67 с. DOI: <https://doi.org/10.123456789/21957>.

УДК 35:334

Роман ЦУРКАН,
*аспірант кафедри менеджменту і публічного адміністрування,
Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова, м. Харків*



ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЇ КРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

Міжнародна практика кризового управління демонструє значну різноманітність підходів до побудови нормативно-правових та інституційних механізмів реагування на надзвичайні ситуації. В умовах сучасних проблем, зокрема воєнних протистоянь, техногенних аварій і глобальних пандемій, система надзвичайного законодавства та управління кризами стала невід'ємним елементом забезпечення національної безпеки. Аналіз досвіду різних держав дає змогу виокремити як загальні принципи функціонування таких систем, так і унікальні рішення, сформовані з урахуванням національних особливостей.

У Великій Британії механізм реагування на надзвичайні ситуації передбачає можливість створення спеціалізованих органів із тимчасовими повноваженнями на період дії надзвичайного стану. Такий підхід забезпечує оперативність і гнучкість управління, однак водночас потребує ефективних механізмів контролю для запобігання перевищенню владних повноважень. На відміну від цього, у Німеччині законодавство не допускає формування подібних органів, що мінімізує ризик концентрації влади та підсилює принцип верховенства права [2, с.71].

У Італії та Німеччині чітко визначено розподіл компетенцій між центральними та місцевими органами влади. Це сприяє прозорості управлінських процесів і підвищує відповідальність кожного рівня влади за прийняті рішення [2, с.71–72].

Попри відмінності у правових системах, для більшості розвинених держав характерною є стандартизована структура кризових планів. Вона включає організацію служб реагування, визначення відповідальних інституцій, ресурси комунікації та транспорту, системи оповіщення, перелік відповідальних посадових осіб, а також програми підготовки населення і фахівців та нормативну базу ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій.

Європейська практика підтверджує ефективність моделей, що поєднують інституційну адаптивність, використання цифрових технологій та активне залучення громадськості до процесів реагування. В умовах глобальної нестабільності та посилення впливу кліматичних змін, які зумовлюють зростання кількості природних і техногенних катастроф, особливого значення набуває дослідження міжнародного досвіду організації публічного управління у сфері кризового реагування. Країни Європи, Азії та Латинської Америки сформували ефективні моделі управління ризиками, що можуть бути адаптовані до українських реалій.

Зокрема, Німеччина володіє однією з найефективніших систем цивільного захисту в Європі, яка функціонує на засадах федералізму. Федеральне відомство з цивільного захисту та допомоги при катастрофах



(ВВК) координує взаємодію між федеральним рівнем, землями, муніципалітетами та волонтерськими організаціями. У межах цієї системи функціонують сучасні інструменти оповіщення населення, зокрема мобільні додатки і регулярні сигнальні системи. Крім того активно застосовуються цифрові рішення – ситуаційні центри, геоінформаційні платформи та системи прогнозування.

Французька модель кризового управління має централізований характер. Національна система ORSEC – організація реагування цивільної безпеки, забезпечує скоординовану діяльність служб цивільного захисту, поліції, медичних установ і збройних сил. Важливою особливістю є ефективна взаємодія між префектурами та органами місцевого самоврядування. Держава активно інвестує у розвиток систем раннього попередження та адаптацію до кліматичних ризиків.

У Швеції впроваджено концепцію «тотального захисту», яка передбачає комплексну взаємодію військових структур, цивільних інституцій і населення. Координацію діяльності здійснює Агентство з надзвичайних ситуацій (MSB), яке відповідає як за превентивні заходи, так і за інформування громадян. Високий рівень підготовки населення підтверджується наявністю спеціальних інформаційних матеріалів для домогосподарств, а також чіткими планами реагування на місцевому рівні.

Фінляндія реалізує інтегровану модель управління кризами, в якій ключова роль відводиться органам місцевого самоврядування. Центральна влада забезпечує загальну координацію, методичну підтримку та контроль. Значна увага приділяється підвищенню готовності населення, розвитку цифрових інструментів, міжвідомчій взаємодії та формуванню стійкості до ризиків.

Естонія є прикладом держави з високим рівнем цифровізації, де система кризового управління інтегрована в електронне урядування. Це дозволяє оперативно інформувати населення про загрози, координувати діяльність різних служб та ефективно управляти ресурсами. Важливим компонентом є також розвиток кібербезпеки як складової національної безпеки, особливо в умовах гібридних проблем.

Загалом європейські моделі кризового управління характеризуються високим рівнем інституційної зрілості, активним використанням цифрових технологій та залученням громадянського суспільства. Впровадження різних форм взаємодії між державою та суспільством у період надзвичайних ситуацій виступає ключовим чинником результативного управління та подолання кризових явищ □1□. У сучасних умовах така взаємодія набуває особливого значення, оскільки ефективність реагування значною мірою залежить не лише від інституційної спроможності органів влади, але й від рівня готовності



населення, розвитку громадянського суспільства та налагоджених комунікаційних механізмів.

Як свідчить зарубіжний досвід, розглянутий вище, успішні моделі кризового управління базуються на партнерстві між державними структурами, місцевими громадами та громадськими організаціями. Зокрема, у країнах Європи значна увага приділяється інформуванню населення, підвищенню рівня його обізнаності та залученню до процесів підготовки і реагування на надзвичайні ситуації. Це виявляється в упровадженні освітніх програм, розвитку систем оповіщення, використанні цифрових платформ та підтримці волонтерських ініціатив.

Отже, інтеграція суспільства в систему кризового управління сприяє підвищенню стійкості держави до різноманітних загроз і дозволяє забезпечити більш оперативне, скоординоване та ефективне реагування на кризові виклики. Україна має можливість використати європейський досвід для створення ефективної, адаптивної та стійкої системи кризового управління.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бельська Т. В., Цуркан Р. А. Форми взаємодії держави і суспільства в умовах надзвичайних ситуацій. *Наукові перспективи*. №2(44). 2024. С. 126-136. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2\(44\)-126-136](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2(44)-126-136)
2. Могиль В. О. До питання розвитку системи публічного управління в умовах надзвичайних обставин. *Організаційно-правові аспекти публічного управління в Україні* : матеріали XI Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 25 квітня 2024 р. Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2024. С.70-72. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/17050/1/Zbirnyk%202024250424%20300-302.pdf>

УДК 351

Тетяна ШВЕДЕНКО,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
факультету економіки та управління підприємництвом,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса
Павло НЕСЕНЕНКО,
д. е. н., доцент, професор кафедри економіки,
права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса



ПРОБЛЕМИ ТА ВИКЛИКИ ФУНКЦІОНУВАННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Місцеве самоврядування в Україні є фундаментальною складовою системи публічного управління, виконуючи роль **базового рівня влади**, який безпосередньо впливає на якість життя громадян. Воно забезпечує реалізацію соціально-економічної політики держави на рівні територіальних громад, охоплюючи ключові сфери: освіту, охорону здоров'я, житлово-комунальне господарство, соціальний захист та місцеву інфраструктуру. **Ефективність місцевого самоврядування** залежить не лише від ресурсної забезпеченості та інституційної спроможності органів влади, але й від здатності громад адаптуватися до зовнішніх викликів і змін, що постають перед сучасним суспільством. До таких проблем належать демографічні трансформації, які впливають на чисельність населення та податкову базу; зміни у фінансовій системі місцевих бюджетів, що формують потенціал для інвестицій і розвитку; а також наслідки воєнних дій, які безпосередньо відображаються на соціальній та економічній стабільності територій. Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [1] та Бюджетного кодексу [2] місцеве самоврядування постає не лише як виконавець державних програм, але й як самостійний суб'єкт, який має забезпечувати **стійкість, ефективність та адаптивність територіальних громад** у мінливих умовах соціально-економічного середовища.

Ресурсне забезпечення територіальних громад залишається ключовим чинником їхньої функційної спроможності та здатності ефективно виконувати делеговані державою повноваження. Недостатність ресурсів обмежує здатність громад реалізовувати довгострокові програми розвитку, модернізувати комунальне господарство, забезпечувати соціальну підтримку вразливих груп населення та залучати інвестиції для економічного зростання. Тобто рівень ресурсного забезпечення прямо впливає на **стійкість, адаптивність і стратегічну спроможність місцевого самоврядування**, роблячи його центральним елементом сучасної системи публічного управління [3].

Економічні умови функціонування місцевого самоврядування в Україні зазнали суттєвого ускладнення після запровадження воєнного стану, що призвело до скорочення інвестиційної складової місцевого розвитку. Ця ситуація підкреслює **залежність територіальних громад від державних трансфертів і зовнішньої фінансової підтримки**, що одночасно зменшує рівень автономності при ухваленні управлінських рішень та обмежує можливості для стратегічного планування розвитку. У таких умовах ключовим завданням стає **оптимізація використання ресурсів і підвищення ефективності бюджетного менеджменту**, що дозволяє громадам зберігати



базовий рівень життєдіяльності населення та забезпечувати стабільність соціально-економічного середовища на локальному рівні.

Зростання навантаження на соціальну сферу, необхідність відновлення пошкодженої інфраструктури та забезпечення базових адміністративних послуг суттєво обмежили можливості територіальних громад щодо реалізації довгострокових програм розвитку. У цих умовах **фінансова автономія місцевого самоврядування дедалі більше залежить від міжбюджетних трансфертів і зовнішньої підтримки**, що знижує рівень самостійності прийняття управлінських рішень на місцях та ускладнює формування власних стратегічних пріоритетів розвитку [4].

Ще один негативний чинник – скорочення чисельності населення України упродовж 2019-2024 років –зумовлений **масштабними міграційними процесами, внутрішнім переміщенням населення, а також втратами людського потенціалу внаслідок воєнних дій**, що прямо впливає на соціально-економічну стабільність територіальних громад. Це не лише скорочує податкову базу, а й створює додатковий тиск на місцеві бюджети у вигляді фінансування соціальних програм, підтримки вразливих верств населення та забезпечення базових адміністративних послуг.

Нерівномірність соціально-економічного розвитку громад підтверджує потребу застосування диференційованого підходу до формування державної політики підтримки місцевого самоврядування. Це формує об'єктивні передумови для розроблення гнучких механізмів державної підтримки, спрямованих на вирівнювання їхнього розвитку та підвищення загальної ефективності системи місцевого самоврядування.

Аналіз регіональної структури фінансової спроможності територіальних громад свідчить про **значну нерівномірність їх соціально-економічного розвитку**, що зумовлює відмінності в можливостях реалізації місцевої політики та стратегій розвитку. У Київській області переважають громади з високим рівнем фінансової спроможності, що пояснюється концентрацією економічної активності в столичному регіоні, розвиненим ринком праці, значними податковими надходженнями та високим рівнем ділової активності. Подібна структура спостерігається і в Дніпропетровській області, де значна частка громад характеризується високим та оптимальним рівнем спроможності завдяки потужному промисловому потенціалу, наявності великих підприємств та стабільній доходній базі місцевих бюджетів.

Така ситуація створює передумови для більш ефективного фінансування соціальної інфраструктури, реалізації інвестиційних проєктів та впровадження стратегічних програм розвитку на рівні територіальних громад. Львівська область, у свою чергу, демонструє більш диференційовану структуру розподілу територіальних громад за рівнем фінансової спроможності, що відображає поєднання економічно активних територій із громадами, які потребують



додаткової фінансової підтримки та державного стимулювання розвитку. Така ситуація зумовлена різним рівнем економічної активності, інвестиційної привабливості та розвитку інфраструктури в межах регіону. В Одеській області значна кількість територіальних громад поєднується з вираженою неоднорідністю їх фінансового потенціалу, що обумовлено специфікою регіональної економіки, зокрема різним рівнем розвитку портової інфраструктури, аграрного сектору та прикордонної економічної діяльності. Це формує суттєві відмінності у доходній базі місцевих бюджетів та можливостях фінансування соціально-економічного розвитку громад. Харківська область характеризується значною часткою громад із середнім рівнем фінансової спроможності, що значною мірою відображає вплив воєнних дій на економічну активність територій, скорочення інвестиційних процесів та ускладнення функціонування місцевих бюджетів [7].

Фінансова система місцевого самоврядування в умовах воєнного стану функціонує в ситуації **підвищеного бюджетного навантаження та суттєвої обмеженості ресурсів розвитку**, що істотно ускладнює реалізацію повноважень органів місцевої влади. Значна частина видатків місцевих бюджетів спрямовується на забезпечення життєдіяльності територій, підтримку внутрішньо переміщених осіб, надання соціальної допомоги населенню та відновлення об'єктів соціальної й критичної інфраструктури, які постраждали внаслідок бойових дій. У таких умовах відбувається **перерозподіл фінансових ресурсів на користь поточних потреб**, що призводить до скорочення можливостей реалізації інвестиційних проєктів, програм модернізації комунального господарства та довгострокового розвитку територіальних громад. Водночас потреба забезпечення безперервності надання адміністративних послуг населенню вимагає додаткових організаційних і фінансових ресурсів, що посилює залежність місцевих бюджетів від державної підтримки та міжбюджетних трансфертів. Тобто сучасні умови функціонування фінансової системи місцевого самоврядування характеризуються **обмеженням фінансової автономії та звуженням можливостей стратегічного розвитку громад** [6].

ЛІТЕРАТУРА

1. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. Офіційний вебпортал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення: 09.03.2026).
2. Бюджетний кодекс України: Кодекс України : Закон від 08.07.2010 року № 2456-VI. Офіційний вебпортал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#n211> (дата звернення: 9.03.2026).
3. Бондарчук Н. В., Поденко О. О. Ресурсне забезпечення місцевого самоврядування в Україні: стан, проблеми, перспективи. *Наукові інновації та*



передові технології. 2025. № 6 (46). С. 23–33. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-6\(46\)-23-33](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-6(46)-23-33) (дата звернення: 04.03.2026).

4. Бедрій Р. Економічний вимір місцевого самоврядування в умовах воєнного стану в Україні. *Право України*. 2024. № 6. С. 94–106. DOI: <https://doi.org/10.33498/louu-2024-06-094> (дата звернення: 04.03.2026).

5. WJP Rule of Law Index. *World Justice Project. Advancing the rule of law worldwide*. URL: <https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index/country/2024/Ukraine> (date of access: 05.03.2026).

6. Глущенко О., Швайко М., Єрмоменко Р. Фінанси місцевого самоврядування у воєнних умовах: сучасні тенденції виклики проблеми та шляхи розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 4. С. 293–297. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-44> (дата звернення: 06.03.2026).

7. Фінансова спроможність громад у 2024 році у розрізі областей. *Децентралізація в Україні*. URL: <https://decentralization.ua/en/news/19512> (дата звернення: 06.03.2026).

УДК 351

Євген ЩЕРБАХА,
*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
кафедри менеджменту та адміністрування,
Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя*

ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ КАДРОВОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Запровадження воєнного стану, масштабні соціально-економічні втрати, переміщення населення та кадровий дефіцит в органах влади зумовили потребу адаптації управлінських механізмів до кризових умов. У таких обставинах особливої актуальності набуває проблема забезпечення стійкості державних інституцій та здатності органів державної влади безперервно виконувати свої функції навіть за умов значних випробувань і ризиків.

Зміна режиму функціонування органів державної влади, обмеженість ресурсів і підвищений рівень невизначеності спричинили потребу оперативної адаптації кадрових процесів у системі державної служби. Традиційні підходи до управління персоналом, орієнтовані на стабільність і прогнозованість адміністративних процесів, виявилися недостатньо ефективними в умовах кризових трансформацій. У зв'язку з цим актуалізується потреба впровадження антикризових, адаптивних та гнучких моделей управління людськими ресурсами, які забезпечують стійкість функціонування державних інституцій.



Одним із ключових концептуальних підходів, що активно використовується в сучасних дослідженнях публічного управління, є концепція резильєнтності. У науковій літературі резильєнтність розглядається як здатність системи протистояти деструктивним впливам, адаптуватися до змін та відновлювати свою функційність після кризових потрясінь. Вона поєднує елементи стійкості, адаптивності та здатності до трансформації соціально-організаційних систем [1; 2].

У сфері публічного управління концепція резильєнтності набуває особливого значення, оскільки дозволяє формувати механізми забезпечення стабільності діяльності державних інституцій в умовах кризових проблем. Сучасні дослідження підкреслюють, що резильєнтність публічного сектору ґрунтується на здатності органів влади швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективно управляти ресурсами та підтримувати безперервність виконання управлінських функцій [3].

У цьому контексті особливу роль відіграє кадрова резильєнтність державної служби, яка є одним із ключових чинників інституційної стійкості публічного управління. У межах цього дослідження кадрова резильєнтність розглядається як інтегральна характеристика спроможності системи управління персоналом державної служби забезпечувати безперервність виконання публічних функцій в умовах воєнного стану, кризових явищ та високого рівня невизначеності. На відміну від традиційних підходів до кадрової стабільності, кадрова резильєнтність передбачає не лише збереження чисельності персоналу, а передусім здатність кадрової системи адаптуватися, відновлюватися та трансформуватися під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників.

Результати теоретичного аналізу свідчать, що кадрова резильєнтність формується як багаторівнева управлінська категорія, яка охоплює індивідуальний, організаційний та інституційний рівні.

На індивідуальному рівні кадрова резильєнтність виявляється у професійній стійкості державного службовця, здатності зберігати ефективність діяльності в умовах підвищеного навантаження, психологічного тиску та невизначеності. Важливими чинниками є професійні компетенції, адаптивність, здатність до навчання та стресостійкість. На організаційному рівні кадрова резильєнтність характеризує спроможність державного органу забезпечувати безперервність управлінських процесів через перерозподіл функцій, заміщення критичних посад, використання дистанційних форм роботи та цифрових інструментів управління. На інституційному рівні кадрова резильєнтність відображає гнучкість нормативно-правового та управлінського середовища державної служби, що дозволяє адаптувати кадрову політику до умов кризових трансформацій.

На нашу думку, структурно-функційна модель кадрової резильєнтності державної служби, має включати такі основні компоненти:



- кадрово-професійний, який характеризує рівень професійних компетентностей державних службовців, їхню універсалізацію та здатність виконувати різні функційні завдання;
- організаційно-управлінський, що відображає гнучкість організаційних структур, наявність кадрового резерву та ефективність управлінських процедур;
- психологічно-мотиваційний, який охоплює систему підтримки персоналу, формування довіри в організації та застосування нематеріальних стимулів;
- цифрово-аналітичний, що передбачає використання HR-аналітики, цифрових систем управління персоналом та моніторинг кадрових ризиків.

Із метою кількісного оцінювання рівня кадрової резильєнтності у системі державної служби запропоновано Індекс кадрової резильєнтності державної служби (ІКРДС), який дозволяє комплексно оцінити здатність кадрової системи органів державної влади адаптуватися до кризових впливів та підтримувати безперервність виконання функцій держави.

Індекс визначається за формулою:

$$\text{ІКРДС} = \frac{(AA+VV+CC)}{3}$$

(1)

де:

A (адаптивність кадрової системи) характеризує здатність системи управління персоналом оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища;

V (відновлюваність кадрового потенціалу) відображає спроможність державної служби відновлювати чисельний і якісний склад персоналу після кризових втрат;

C (безперервність виконання функцій) характеризує здатність органів влади забезпечувати стабільне виконання управлінських повноважень незалежно від кризових умов.

Оцінювання кожної складової здійснюється за шкалою від 0 до 1, де 0 означає критично низький рівень кадрової резильєнтності, 0,5 – середній рівень, а 1 – високий рівень стійкості кадрової системи.

Запропонований індекс ґрунтується на принципі рівнозначності трьох складових резильєнтності, що забезпечує комплексний характер оцінювання та дозволяє уникнути домінування окремих показників. Використання ІКРДС створює можливість для порівняльного аналізу рівня кадрової стійкості різних органів державної влади, а також для моніторингу динаміки кадрової спроможності у період тривалих кризових явищ.

Практичне застосування індексу дозволяє визначати слабкі місця кадрової системи, формувати ефективні управлінські рішення у сфері державної кадрової політики та розробляти антикризові HR-стратегії. Крім того



індекс може використовуватися як аналітичний інструмент у процесі формування стратегій повоєнного відновлення регіонів, оскільки ефективність публічного управління безпосередньо залежить від кадрового потенціалу органів влади.

Отже, формування кадрової резильєнтності державної служби є одним із ключових напрямків забезпечення стійкості системи публічного управління в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України. Запровадження сучасних механізмів управління персоналом, розвиток професійних компетенцій державних службовців та використання аналітичних інструментів оцінювання кадрової спроможності сприятимуть підвищенню ефективності державного управління та зміцненню інституційної спроможності держави.

ЛІТЕРАТУРА

1. Креденцер О. Основні підходи до аналізу поняття «резильєнтність» в сучасній організаційній психології. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2024. № 3-4 (33). С. 124. <https://doi.org/10.31108/2.2024.3.33.11>.
2. **Волошина О.** Резильєнтність соціальних систем в кризових станах. *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. Т. 74, № 4. С. 39–45. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2023-74-4-39-45>
3. **Орел О. В.** Ключові елементи системи публічного управління резильєнтністю територіальних громад. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 1(111). С. 184–189. [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-184-189](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-184-189).

Наукове видання

СИНЕРГІЯ НАУКИ І БІЗНЕСУ 2026

МАТЕРІАЛИ

**III Міжнародної науково-практичної конференції
22–24 квітня 2026 року**

**Рекомендовано до друку Науково-технічною радою ХНТУ Протокол № 2
від 11.06. 2026**

**У трьох томах
(Українська, англійська мови)
ТОМ 1**

**Технічна редакція:
В.В. Павловська
О.О. Чепурова
Розробка обкладинки збірника:
В.М. Крижановський**

**Підписано до друку
Формат 60×84/16. Папір офсетний.
Цифровий друк. Гарнітура Times.
Ум. друк. арк. Наклад 100.
Замовлення № 0626-51**



СИНЕРГІЯ НАУКИ І БІЗНЕСУ 2026

МАТЕРІАЛИ III МІЖНАРОДНОЇ
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ

ТОМ 1

СЕКЦІЯ 1

Лідерство та розвиток людського капіталу

СЕКЦІЯ 2

Культура, дизайн і мистецтво в глобальному світі

СЕКЦІЯ 3

Місто як екосистема: дизайн, архітектура
та трансформація простору

СЕКЦІЯ 4

Глобальні імперативи розвитку публічного управління

22-24
КВІТНЯ 2026