

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ПРАВА І СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

Збірник наукових статей

CURRENT ISSUES IN LAW AND SOCIO-ECONOMIC RELATIONS Scientific Journal

Випуск 1 (7), том 2

Issue 1 (7), Volume 2

2025



WYŻSZA SZKOŁA
KSZTAŁCENIA
ZAWODOWEGO



WSZECHNICA POLSKA
AKADEMIA NAUK STOSOWANYCH W WARSZAWIE



ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ
МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ



UNS

UCZELNIA NAUK SPOŁECZNYCH



Кропивницький
Kropyvnytskyi

Центральноукраїнський інститут розвитку людини
Університету "Україна"
Wyższa Szkoła Kształcenia Zawodowego we Wrocławiu
Pomorska Szkoła Wyższa w Starogardzie Gdańskim
Національний Центр Судових Експертиз Міністерства Юстиції Республіки Молдова
Akademia Nauk Stosowanych im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach,
Wydział Prawa i Bezpieczeństwa
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Спілка підприємців малих, середніх і приватизованих підприємств України
Кіровоградський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти
імені Василя Сухомлинського
Uczelnia Nauk Społecznych w Łodzi
Кіровоградський науково-дослідний експертно-криміналістичний центр МВС України
Кропивницьке відділення Київського науково-дослідного інституту судових експертиз
Кафедра фізичної терапії та ерготерапії Івано-Франківського національного медичного
університету
Akademia Nauk Stosowanych Collegium Balticum w Szczecinie
Південне міжрегіональне управління Міністерства юстиції у Кіровоградській області
Wszechnica Polska Akademia Nauk Stosowanych w Warszawie
Центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф Кіровоградської області

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ПРАВА ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

Збірник наукових статей

У 3 томах
Том 2
Випуск 1 (7)

м. Кропивницький 2025 р.

Затверджено до друку Вченою радою Центральнуукраїнського інституту розвитку людини
Відкритого університету розвитку людини «Україна»,
Протокол №3 від 22 грудня 2025 року

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

Петро ТАЛАНЧУК, Президент Університету «Україна, доктор технічних наук, професор
Валентина ПУПИШЕВА, директор Центральнуукраїнського інституту розвитку людини
Університету «Україна»;
Ірина ТАЛАНЧУК, кандидат юридичних наук (Україна)
Олена КРАВЧЕНКО, кандидат філологічних наук (Україна);
Irena MALINOWSKA, dr hab., професор (Польща);
Ірина ТКАЧЕНКО, кандидат юридичних наук, доцент (Україна);
Ольга КАТАРАГА, доктор юридичних наук, професор (Молдова);
Ольга СУХАЧОВА кандидат економічних наук, доцент (Україна);
Roman STAWICKI, dr hab., професор (Польща);
Bartosz BŁASZCZAK, доктор соціальних наук (Польща);
Іон ЛОПАТЕНКО, експерт вищої категорії (Молдова);
Олександр КОЛОМОЄЦЬ, кандидат юридичних наук, доцент (Україна);
Ольга ПУТАЧЕНКО, кандидат економічних наук, доцент (Україна);
Renata WŁODARCZYK, dr hab., професор (Польща);
Piotr PETCOVICI, судовий експерт вищої категорії (Молдова);
Dariusz BRAKONIECKI, dr hab., професор (Польща);
Mariusz MICHALSKI, доктор права (Польща);
Elżbieta WAŻNA, доктор економічних наук (Польща)

Актуальні питання права та соціально-економічних відносин: збірник наукових статей.
Кропивницький : Вид-во ЦІРОЛ, 2025. Вип.1. (7). У 3 т, Т.2. 293 с.

У збірнику вміщено наукові статті, у яких відображено результати наукових досліджень у галузях
юриспруденції, економіки, управління, соціально-психологічних, педагогічних, медичних наук.
Розрахований на науковців, аспірантів, викладачів, студентів закладів вищої освіти, а також на
всіх, хто цікавиться питаннями суспільно-економічного розвитку.

© Центральнуукраїнський інститут розвитку людини
Університету "Україна", 2025
© Wyższa Szkoła Kształcenia Zawodowego we Wrocławiu, Polska, 2025
© Pomorska Szkoła Wyższa w Starogardzie Gdańskim, Polska, 2025
© Національний Центр Судових Експертиз Міністерства Юстиції
Республіки Молдова, 2025
© Akademia Nauk Stosowanych im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach,
Wydział Prawa i Bezpieczeństwa, Polska, 2025
© Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, 2025
© Спілка підприємців малих, середніх і приватизованих підприємств
України, 2025
© Кіровоградський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти
імені Василя Сухомлинського, 2025
© Uczelnia Nauk Społecznych w Łodzi, Polska, 2025
© Кіровоградський науково-дослідний експертно-криміналістичний
центр МВС України, 2025
© Кропивницьке відділення Київського науково-дослідного інституту
судових експертиз, 2025
© Кафедра фізичної терапії та ерготерапії Івано-Франківського
національного медичного університету, 2025
© Akademia Nauk Stosowanych Collegium Balticum w Szczecinie, Polska, 2025
© Південне міжрегіональне управління Міністерства юстиції у
Кіровоградській області, 2025
© Wszechnica Polska Akademia Nauk Stosowanych w Warszawie, 2025
© Центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф
Кіровоградської області, 2025

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 2. ФІНАНСОВИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

SECTION 2. FINANCIAL MECHANISM FOR ENSURING SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT

Bartosz Mickiewicz, Janusz Soboń

THE MOST IMPORTANT CHALLENGES FOR LOCAL GOVERNMENT IN
RURAL AREAS IN POLAND..... 9

Олена Гуріна

МОДЕЛІ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ
БІЗНЕСУ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ
MODELS OF DIGITAL MARKETING FOR ENHANCING BUSINESS
RESILIENCE IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT..... 24

Elżbieta Ważna

ALTERNATIVE SOURCES OF CAPITAL INVESTMENT IN POLAND IN 2020–
2024 28

Ірина Ткаченко

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ ГОСПОДАРЮВАННЯ:
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
STRATEGIC MANAGEMENT OF ECONOMIC ENTITIES: CONTEMPORARY
APPROACHES TO INFORMATION SUPPORT..... 40

В'ячеслав Короленко

ДЕТЕРМІНАНТИ ТА МЕХАНІЗМИ КАПІТАЛОУТВОРЕННЯ В УМОВАХ
ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ АМБІДЕКСТРІЇ
DETERMINANTS AND MECHANISMS OF CAPITAL FORMATION UNDER
ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY..... 45

Олена Остапенко

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СТИМУЛЮВАННІ ЕКОНОМІЧНОГО
ЗРОСТАННЯ ПІДПРИЄМСТВА
THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN STIMULATING ENTERPRISE
ECONOMIC GROWTH..... 54

Валерій Решетов, Роман Бідненко, Максим Зоц ОБЛІКОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ACCOUNTING SUPPORT FOR THE OPERATIONS OF RESTAURANT ESTABLISHMENTS.....	62
Ольга Пугаченко, Євген Переверзєв, Олена Кравченко РОЛЬ ОБЛІКОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ В ОПОДАТКУВАННІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У США THE ROLE OF ACCOUNTING INFORMATION IN THE TAXATION OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE UNITED STATES.....	69
Elżbieta Ważna VAT AS A FISCAL POLICY TOOL – ANALYSIS OF EFFECTIVENESS IN 2020–2024.....	74
Андрій Шлапак ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ УМОВИ ІНТЕНСИФІКАЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC CONDITIONS FOR THE INTENSIFICATION OF DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE ENERGY SECTOR OF UKRAINE.....	85
Валерія Бруяка, Олена Остапенко АНАЛІЗ І ПЛАНУВАННЯ ДОХОДІВ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «НОВОУКРАЇНСЬКИЙ КОМБІНАТ ХЛІБОПРОДУКТІВ» ANALYSIS AND PLANNING OF THE REVENUES OF PJSC “NOVOUKRAINSKYI GRAIN PRODUCTS COMBINE”	94
Наталія Іваник, Олена Кравченко РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ЕФЕКТИВНОМУ УПРАВЛІННІ THE ROLE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN EFFECTIVE MANAGEMENT.....	101
Вікторія Ковалевич МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДІАГНОСТИКИ КОРПОРАТИВНОГО БЛАГОПОЛУЧЧЯ: РОЗРОБКА ІНСТРУМЕНТАРІЮ ДЛЯ ОЦІНКИ WELL-BEING ПРАЦІВНИКІВ METHODOLOGICAL ASPECTS OF CORPORATE WELL-BEING DIAGNOSTICS: DEVELOPING TOOLS FOR ASSESSING EMPLOYEE WELL-BEING.....	108
Денис Косовець УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ MANAGING ENTERPRISE COMPETITIVENESS UNDER CONDITIONS OF INSTABILITY.....	115

Кіра Маришева, Євген Переверзєв, Олена Кравченко ЕВОЛЮЦІЯ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ В ЦИФРОВІЙ ЕРІ EVOLUTION OF BANKING SERVICES IN THE DIGITAL ERA.....	119
Антоніна Матюк ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА РИНОК ПРАЦІ IMPACT OF DIGITAL TECHNOLOGIES ON THE LABOR MARKET.....	127
Софія Пішоха, Олена Остапенко СУЧАСНІ МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА MODERN METHODS OF EMPLOYEE MOTIVATION IN ENTERPRISES.....	132
Ірина Ткаченко, Анастасія Кролевська НОБЕЛІВСЬКІ ДОСЯГНЕННЯ В ЕКОНОМІЦІ: КЛЮЧОВІ ВІДКРИТТЯ ТА ТЕНДЕНЦІЇ NOBEL ACHIEVEMENTS IN ECONOMICS: KEY DISCOVERIES AND TRENDS.....	138
Ольга Суровнєва, Олена Остапенко ЗНИЖЕННЯ СОБІВАРТОСТІ ЯК СПОСІБ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВА COST REDUCTION AS A METHOD TO INCREASE ENTERPRISE PROFITABILITY.....	145
Ольга Сухачова, Аліна Леонтєва ПОДАТКОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТА ЕТАПИ ЇЇ ФОРМУВАННЯ TAX POLICY OF AN ENTERPRISE AND THE STAGES OF ITS FORMATION.....	150
Ірина Ткаченко, Анна Удовицька РОЛЬ ОБЛІКУ В ЗАПОБІГАННІ ФІНАНСОВИМ МАХІНАЦІЯМ ТА ШАХРАЙСТВУ THE ROLE OF ACCOUNTING IN PREVENTING FINANCIAL FRAUD AND MISCONDUCT.....	156
Ірина Ткаченко, Вікторія Христенко ЦІННІ ПАПЕРИ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ФОНДОВОГО РИНКУ: СУТНІСТЬ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ SECURITIES AS INSTRUMENTS OF THE STOCK MARKET: NATURE AND CLASSIFICATION.....	160
Альона Трошина, Олена Остапенко ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ STRENGTHENING THE COMPETITIVE POSITION OF AN ENTERPRISE IN THE MODERN MARKET CONDITIONS.....	163

РОЗДІЛ 3.
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИЙ АСПЕКТ СОЦІАЛЬНО-
ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ
НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

SECTION 3.
THE INFORMATION AND COMMUNICATION ASPECT OF SOCIO-
ECONOMIC DEVELOPMENT
AT THE PRESENT STAGE

Dariusz Brakoniecki, Gabriela Derehajło

CYBER-ESPIONAGE OPERATIONS OF INTELLIGENCE SERVICES. AN
ANALYSIS OF SELECTED ATTACK STRATEGIES TARGETING THE ICT
INFRASTRUCTURE OF THIRD COUNTRIES..... 169

Наталя Мильніченко

СОЦІАЛЬНО-КОМУНІКАЦІЙНА ФУНКЦІЯ БІБЛІОТЕК У СУЧАСНОМУ
ІНФОРМАЦІЙНОМУ СУСПІЛЬСТВІ
SOCIAL AND COMMUNICATIVE FUNCTION OF LIBRARIES IN THE
MODERN INFORMATION SOCIETY..... 179

Marcin Maliszewski

CZY AI MOŻE BYĆ ARTYSTĄ? ŚWIAT SZTUKI W ŚWIETLE POLSKIEGO
PRAWA AUTORSKIEGO
CAN AI BE AN ARTIST? THE ART WORLD IN THE LIGHT OF POLISH
COPYRIGHT LAW..... 191

Aneta Pawlińska, Krystyna Połec, Kamila Sęsoła, Elżbieta Piasecka

SMARTFON W RĘKACH DZIECI I MŁODZIEŻY – ANALIZA
NEGATYWNYCH NASTĘPSTW CHRONICZNEGO KORZYSTANIA Z
TECHNOLOGII MOBILNYCH
SMARTPHONES IN THE HANDS OF CHILDREN AND ADOLESCENTS - AN
ANALYSIS OF THE NEGATIVE CONSEQUENCES OF USING MOBILE
TECHNOLOGIES..... 206

Наталя Мильніченко, Павло Копилець ІНТЕГРАЦІЯ БІБЛІОТЕЧНОЇ ТА МУЗЕЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЄДИНИЙ ІНФОРМАЦІЙНИЙ ПРОСТІР INTEGRATION OF LIBRARY AND MUSEUM ACTIVITIES INTO A UNIFIED INFORMATION SPACE.....	222
Олександр Гаврилюк, Олена Кравченко ОСНОВНІ ФОРМИ ТА МЕТОДИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КУЛЬТУРНИХ ЗАХОДІВ У СТРУКТУРІ PR-ДІЯЛЬНОСТІ MAIN FORMS AND METHODS OF INFORMATION SUPPORT FOR CULTURAL EVENTS IN THE STRUCTURE OF PUBLIC RELATIONS ACTIVITY.....	231
Наталя Мильніченко, Ярослав Тарасенко РОЛЬ МУЗЕЇВ У ПОПУЛЯРИЗАЦІЇ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ MUSEUMS AS AGENTS IN THE PROMOTION OF CULTURAL HERITAGE.....	238
Владислав Отліванов ОРГАНІЗАЦІЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ БІБЛІОТЕК ТА БІБЛІОТЕЧНИХ СИСТЕМ ORGANIZATION OF THE FUNCTIONING OF LIBRARIES AND LIBRARY SYSTEMS.....	244
Наталя Мильніченко, Максим Сосновський ІНФОРМАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ У СФЕРІ ТУРИЗМУ: СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ТА ПРАКТИКИ INFORMATION ACTIVITIES IN THE TOURISM SECTOR: MODERN TOOLS AND PRACTICES.....	251
Аліна Жеманська, Олена Кравченко ВІЗУАЛЬНІ КОМУНІКАЦІЇ У ФОТОЖУРНАЛІСТИЦІ VISUAL COMMUNICATION IN PHOTOJOURNALISM.....	260
Вероніка Кожухарь, Олена Кравченко ЖУРНАЛІСТСЬКЕ РОЗСЛІДУВАННЯ: СУТНІСТЬ, МЕТОДИ ТА ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ СУСПІЛЬСТВА	266
Наталя Мильніченко, Валентин Кравченко АРХІВ У КОНТЕКСТІ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ: РОЛЬ ТА ФУНКЦІЇ ARCHIVES IN THE CONTEXT OF INFORMATION INFRASTRUCTURE: ROLES AND FUNCTIONS.....	271

Тетяна Купрєєнкова, Олена Кравченко

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЖУРНАЛІВ ДЛЯ ДІТЕЙ В
УКРАЇНСЬКОМУ МЕДІАСЕГМЕНТІ

FEATURES OF THE FUNCTIONING OF CHILDREN'S MAGAZINES IN THE
UKRAINIAN MEDIA SEGMENT..... 280

Єлизавета Цветкова, Олена Кравченко

МАНІПУЛЯЦІЯ В МЕРЕЖЕВІЙ КОМУНІКАЦІЇ: СПОСОБИ РЕАЛІЗАЦІЇ
ТА ЗАПОБІГАННЯ

MANIPULATION IN NETWORKED COMMUNICATION: FORMS AND
PREVENTIVE MEASURES..... 286

**РОЗДІЛ 2.
ФІНАНСОВИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ**

**SECTION 2.
FINANCIAL MECHANISM FOR ENSURING SOCIO-
ECONOMIC DEVELOPMENT**

УДК: 352.07(438)

**THE MOST IMPORTANT CHALLENGES FOR LOCAL GOVERNMENT IN RURAL
AREAS IN POLAND**

Prof. dr hab. inż Bartosz Mickiewicz,
Wyższa Szkoła Kształcenia Zawodowego we
Wrocławiu
Orcid ID: 0000-0002-4787-2477

Prof. dr hab. Janusz Soboń,
Akademia im. Jakuba Paradyża w Gorzowie
Wielkopolskim
Orcid ID: 0000-0001-9161-6967

Summary:

The aim of the study is to present the role and the significance of good management in local governments in rural areas in Poland. There are highlighted the most important challenges that influence for the dynamic development of the rural areas. local governments in rural areas of Poland face a range of interconnected challenges that impact their ability to effectively serve their communities. The issues surrounding climate change adaptation highlight the pressing need for sustainable practices to protect agricultural livelihoods and enhance food security. Access to quality education and healthcare remains limited, as shortages of qualified professionals and facilities hinder equitable service delivery. Financial constraints further complicate these issues, forcing local governments to navigate a landscape of limited resources while trying to meet

diverse community needs. As rural local governments move forward, they must be committed to addressing these challenges with innovative solutions and active community engagement. The future of rural governance in Poland hinges on the ability to adapt and respond effectively to the evolving needs of their communities, ensuring resilience and sustainability for generations to come.

Key words: *rural areas, economic development, local government, future challenges.*

Introduction

Local governments in rural areas of Poland face a range of challenges that significantly impact their ability to promote growth and development. These challenges stem from a combination of geographic, economic, and social factors unique to rural environments. For instance, the limited population density in rural regions often results in decreased revenue from taxes, which can hinder public services and infrastructure development. This lack of financial resources complicates efforts to foster economic development and improve living standards for residents.

Additionally, local governments must contend with the consequences of rural depopulation, as younger generations migrate to urban centers in search of better opportunities. This trend not only diminishes the labor force but also reduces the local economy's dynamism. Addressing this challenge requires innovative strategies to attract and retain residents, such as enhancing the quality of life through improved services and amenities.

Moreover, rural governments often struggle with inadequate infrastructure, which poses a significant barrier to connectivity and accessibility. Poor transportation and communication networks can limit access to essential services and discourage tourism, which is increasingly seen as a potential driver of rural economies. The development of reliable infrastructure is closely tied to local policies and government initiatives, making it a pressing issue that must be addressed to support broader economic goals. (Czyżewski et al., 2024)

The aim of the study is to present the role and the significance of good management in local governments in rural areas in Poland. There are highlighted the most important challenges that influence for the dynamic development of the rural areas.

These challenges highlight the importance of strategic planning and collaboration among local stakeholders to enhance rural tourism potential. As local governments seek to improve their service offerings and economic strategies, the focus inevitably shifts to infrastructure development. Creating an environment that supports tourism requires investment in roads, public transport, and digital connectivity, which are essential for attracting visitors and enabling local businesses to thrive. Thus, addressing infrastructure needs becomes a fundamental step in overcoming the broader challenges faced by rural local governments in Poland.

Infrastructure Development

Infrastructure development in rural areas of Poland is a pressing challenge that directly affects the quality of life for residents and the potential for economic growth. One of the main concerns is road maintenance and construction. Poorly maintained roads can deter both residents and visitors, making it difficult for local businesses to thrive. The lack of reliable transportation infrastructure limits access to essential services like healthcare, education, and employment opportunities. Investing in road repairs and new construction is necessary not only for daily commutes but also for the transportation of goods, which is vital for local economies.

Public transport accessibility is another significant aspect of infrastructure that requires attention. Many rural areas suffer from inadequate public transport options, isolating residents and reducing their mobility. When public transport is limited, people may find it challenging to access jobs or travel to larger towns for shopping and services, effectively stifling economic activity. Enhancing public transport systems can encourage more residents to engage with nearby urban areas, helping to increase local economic interactions.

Digital infrastructure is equally important in bridging the gap that exists in rural communities. The digital divide remains a considerable issue, with many rural areas lacking reliable internet access. In a world where digital connectivity is increasingly essential for business and education, limited access can hinder the growth of local enterprises and restrict educational opportunities for residents. Expanding broadband services and improving digital infrastructure can support the growth of new industries, particularly those that rely on online platforms.

As infrastructure development progresses, it lays the groundwork for broader economic development. Improved roads, better public transport, and enhanced digital connectivity can stimulate local economies by attracting businesses and increasing job opportunities. This interconnectedness between infrastructure and economic growth underscores the need for local governments to prioritize these challenges collectively, ensuring that rural areas in Poland can advance and flourish in the future.

Economic Development

Economic development in rural areas of Poland faces multiple hurdles that local governments must address to foster sustainable growth. Supporting local businesses is a key strategy for enhancing economic activity. Rural enterprises often struggle with limited access to markets and resources, making it difficult for them to compete with larger urban businesses. To combat this, local governments can implement initiatives that provide training, financial assistance, and networking opportunities for small business owners. By nurturing homegrown enterprises, communities can keep more money circulating within the local economy, helping to create a stronger economic base.

Attracting investments is another crucial element of rural economic development. Local governments need to create an appealing environment for both private and public investors. This may involve improving infrastructure, such as roads and utilities, to ensure that potential investors see the area as a viable option. Additionally, promoting the unique strengths of rural areas—such as agricultural resources, natural beauty, or cultural heritage—can attract businesses that complement these features. Incentives like tax breaks or grants can also entice investors to set up shop in rural regions.

Job creation initiatives are essential for addressing unemployment and underemployment in these areas. Local governments can partner with educational institutions to develop programs that equip residents with the skills needed for available jobs. By aligning workforce training with the needs of local businesses, communities can enhance job prospects and encourage economic growth.

As rural economies develop, they must also consider their environmental impact. The effects of climate change are increasingly felt in rural areas, impacting agriculture and local ecosystems. This awareness prompts a shift toward sustainable practices that not only support economic growth but also ensure that natural resources are preserved for future generations. By focusing on responsible economic development, local governments can build resilient communities that thrive despite ongoing environmental challenges.

Climate Change Adaptation

Climate change has a profound effect on rural communities, particularly in the agricultural sector. As weather patterns become increasingly unpredictable, farmers face challenges such as droughts, floods, and changing growing seasons, which can threaten their livelihoods and food security. For local governments in rural areas of Poland, adapting to these changes requires a focus on sustainable practices that can help mitigate the impact of climate change on agriculture.

Promoting sustainable practices, such as crop rotation, organic farming, and conservation tillage, not only enhances soil health but also improves resilience against extreme weather conditions. These methods can increase agricultural productivity while reducing greenhouse gas emissions, contributing to a more sustainable and secure food system. Local governments can offer support by providing resources and training to farmers, encouraging the adoption of these practices.

Disaster preparedness is another critical aspect of climate change adaptation. Rural communities often lack the infrastructure and resources needed to respond effectively to climate-related disasters. By investing in early warning systems and emergency response plans, local governments can help communities prepare for and recover from events like floods or severe storms. This proactive approach not only

protects lives and property but also supports the agricultural sector by minimizing disruption to farming activities. (Omotoso and Omotayo, 2023)

As local governments implement strategies to adapt to climate change, it is equally important to foster educational initiatives that raise awareness about sustainability and resilience. Educating farmers, young people, and community members about the importance of sustainable agriculture and disaster preparedness can equip them with the knowledge they need to thrive in a changing climate.

In this context, access to education becomes increasingly important. Providing resources and training can empower rural communities to adopt new practices that enhance their resilience to climate change, ensuring that they can continue to grow and develop in the face of ongoing environmental challenges. (Omotoso and Omotayo, 2023)

Access to Education

Access to education in rural areas of Poland faces numerous challenges that directly impact the quality of schools and learning experiences for students. One of the foremost issues is the limited availability of qualified teachers. Recruitment and retention of educators in these regions are often difficult due to lower salaries and fewer professional development opportunities compared to urban areas. This shortage affects the overall quality of education, leading to larger class sizes and less individualized attention for students.

Distance learning has emerged as a potential solution, especially highlighted during recent global shifts towards online education. However, rural schools often lack the necessary infrastructure and resources to implement effective distance learning programs. Many families do not have reliable internet access or the technology needed to fully engage in online classes, which can result in educational inequities. The gap between urban and rural students widens, leaving those in rural areas at a disadvantage.

Support for teachers is critical in addressing these challenges. Training programs that focus on the unique needs of rural educators can help improve teaching effectiveness and retention. Initiatives that offer mentorship and ongoing professional development are essential to foster teacher growth and confidence. When teachers feel supported, they are more likely to stay in their positions, which ultimately benefits student learning. (Jian, 2020) This involvement suggests a commitment to ensuring that funds dedicated to their children's education are used effectively, reflecting one of the key theories regarding parental engagement in educational finance.

Furthermore, the collaboration between schools, local governments, and community organizations can enhance educational access. Programs that involve parents and community members in the educational process can bridge gaps and create a more supportive environment for students. Communication between teachers and families is

important to ensure that parents are equipped to assist their children with learning challenges.

As we consider the importance of education in rural areas, it's also essential to recognize that educational success ties closely to health outcomes. The challenges surrounding access to healthcare services can further complicate the educational landscape. Addressing these interconnected issues is necessary for promoting overall well-being in rural communities.

Healthcare Accessibility

Healthcare accessibility in rural areas of Poland presents significant challenges for local governments. The availability of medical facilities is often limited, making it difficult for residents to receive timely and adequate healthcare. Many rural communities lack nearby hospitals or clinics, resulting in long travel times for individuals seeking medical attention. This situation is exacerbated by the shortage of healthcare professionals willing to work in these regions, where lower pay and fewer resources can deter qualified doctors and nurses.

Telemedicine has emerged as a promising solution to bridge some gaps in healthcare access. By utilizing digital technology, patients can consult with healthcare providers remotely, reducing the burden of travel and allowing for more frequent check-ups and monitoring. This approach is particularly beneficial for patients with chronic conditions, who may require regular follow-ups. However, the effectiveness of telemedicine is contingent on having reliable internet access, which can be a challenge in less populated areas. (Vudathaneni et al., 2024)

Despite the potential advantages of telemedicine, it cannot fully replace the need for physical medical facilities. Certain medical procedures and emergencies require in-person assessments that remote consultations cannot provide. Thus, a multifaceted approach is necessary to enhance healthcare accessibility in rural areas. Investment in medical facilities, coupled with the integration of telemedicine, can create a more balanced healthcare system that addresses both immediate and long-term needs. (Patel et al., 2024)

Furthermore, community involvement is critical in shaping healthcare services to meet local needs. Encouraging residents to engage in discussions about healthcare priorities can lead to better-tailored services and support for telemedicine initiatives. When citizens feel empowered to voice their concerns and suggestions, local governments can better address the healthcare accessibility challenges they face. This participatory approach not only fosters a sense of ownership but also strengthens the overall health management practices in rural communities.

As we consider the importance of accessible healthcare, it naturally leads us to the role of citizen involvement and engagement in shaping healthcare policies and practices.

Citizen Involvement and Engagement

Citizen involvement and engagement are key elements in enhancing local governance in rural areas of Poland. By encouraging community participation in decision-making, local governments can foster transparency and build stronger relationships with residents. When citizens actively contribute their ideas and feedback on policies and projects, it leads to decisions that more accurately reflect the needs and priorities of the community. This collaborative approach not only empowers individuals but also helps to create a sense of ownership and accountability among community members.

Local initiatives can serve as a foundation for citizen engagement. For instance, organizing town hall meetings or community forums allows residents to voice their opinions and discuss pressing issues. These gatherings provide a platform for local leaders to communicate openly with citizens, sharing information about ongoing projects and upcoming plans. Transparency in governance is crucial; when local authorities disclose information about budgets, priorities, and decision-making processes, it cultivates trust and encourages further involvement.

In rural settings, where resources may be limited, citizen engagement can also lead to innovative solutions. Communities can come together to address local challenges, such as healthcare accessibility or educational needs. By pooling resources and sharing knowledge, residents can implement initiatives that directly benefit their neighborhoods, resulting in improved services and enhanced quality of life. (Fraunholz and Unnithan, 2008)

However, ensuring that all voices are heard is vital for effective governance. This means actively engaging marginalized groups and providing them with opportunities to participate in local decisions. Striking a balance between different community interests can be difficult, but it is essential for building an inclusive environment where everyone feels valued.

As local governments work to improve citizen engagement, they must also consider how to manage financial resources effectively. By aligning community priorities with budgetary decisions, authorities can ensure that funds are utilized in ways that genuinely enhance the lives of residents. This integration of citizen input into financial planning can lead to more sustainable development and stronger community resilience.

Financial Resource Management

Financial resource management poses significant challenges for rural local governments in Poland. These authorities often grapple with budget constraints that

limit their ability to address the diverse needs of their communities. The limited financial resources available can hinder efforts to improve infrastructure, healthcare, and education. As rural populations continue to encounter shifting economic conditions, local governments must explore various funding sources to sustain and enhance public services.

One of the key strategies for managing financial resources effectively is through rigorous budgeting practices. Local governments need to develop clear budgets that reflect community priorities and allocate funds accordingly. This ensures that resources are directed to the most pressing needs, whether that be road maintenance, healthcare facilities, or educational programs. However, many rural governments struggle with the technical aspects of budgeting, often leading to misallocation of funds and insufficient support for vital services.

To supplement their budgets, rural local governments must actively seek out diverse funding sources. This includes applying for grants from national or international organizations, which can provide much-needed financial support for community projects. However, the process of grant applications can be competitive and complex, requiring local governments to have solid proposals and a clear understanding of their financial needs. Investing time and resources into building capacity for grant writing can significantly improve the chances of securing external funding.

Despite these efforts, the efficacy of financial resource management can be undermined by governance issues. There may be a lack of transparency and accountability in how funds are used, leading to public distrust and an inability to meet community expectations. Poor governance can also create barriers to accessing funding, as potential donors may be hesitant to invest in communities perceived as mismanaging resources. (Meenakshi and Ranjan, 2024)

Addressing challenges related to financial management not only enhances public services but also lays the groundwork for tackling deeper governance issues. As rural local governments strive to improve their financial strategies, it becomes essential to foster a culture of accountability and integrity, ensuring that funds are used wisely and effectively. This focus on better governance can lead to more sustainable growth and an empowered citizenry, ready to engage in the ongoing development of their communities.

Corruption and Governance Issues

Corruption and governance issues present significant challenges for rural local governments in Poland, impacting their effectiveness in serving communities. In many cases, a lack of transparency and accountability exacerbates the problem, leading to public mistrust in local authorities. When citizens perceive that their local governments are not managing resources properly or are involved in corrupt practices, it undermines faith in governance and can stifle community engagement.

To combat corruption, rural local governments must implement transparency measures that allow citizens to see how funds are allocated and spent. This includes making budgetary processes accessible and understandable, as well as reporting on the outcomes of various initiatives. Transparency not only deters corrupt actions but also empowers residents to hold their leaders accountable for decisions that affect their lives. (Chang et al., 2021)

Accountability frameworks are equally important in ensuring that local officials are responsible for their actions. Establishing clear guidelines for how decisions are made and how services are delivered can help create a culture of responsibility. When citizens know there are mechanisms in place to address unethical behavior, they are more likely to trust their local governments. Regular audits and public reporting on the performance of local agencies can further enhance accountability and reinforce the expectation that officials will act in the community's best interest.

Building public trust is essential for the success of any governance strategy. When local governments demonstrate a commitment to transparency and accountability, they foster a sense of ownership among residents. Communities that feel valued and heard are more likely to engage with local governance processes, leading to better decision-making and improved services. (Chang et al., 2021)

As rural local governments work to strengthen their internal governance structures, cooperation with the central government will become increasingly important. Effective collaboration can provide the necessary support and resources to implement these changes, ensuring that anti-corruption efforts are backed by a robust framework at all levels of government. This partnership is vital for creating a cohesive approach to tackling corruption and enhancing governance, ultimately leading to more resilient rural communities.

Cooperation with Central Government

Cooperation with the central government is a critical aspect of addressing the challenges faced by rural local governments in Poland. Effective collaboration can enhance policy alignment, ensuring that local priorities resonate with national objectives. This connection helps rural areas gain access to necessary resources, which can be a significant hurdle due to the limited financial capacities of these local governments. Unfortunately, delays in procedures and bureaucratic hurdles often complicate this cooperation, making it difficult for rural authorities to implement policies that directly benefit their communities.

In many cases, central government initiatives may not align with the specific needs of rural regions. There is a risk that policies designed without input from local stakeholders can overlook key issues, leading to inefficiencies and wasted resources. Therefore, it is essential for rural local governments to actively engage with central

authorities to advocate for policies that reflect their unique circumstances. Building relationships can facilitate joint initiatives that leverage both local knowledge and central government support, ultimately leading to better outcomes for rural residents.

However, the process of collaboration tends to be slow. Lengthy approval processes and rigid funding requirements can hinder progress, leaving local governments frustrated and without the timely support they need. These complications can stall important projects, such as infrastructure development and healthcare improvements, which are vital for enhancing living standards.

This challenge underscores the importance of streamlining communication and decision-making between levels of government. By fostering a more open dialogue, rural local governments may be able to navigate these bureaucratic obstacles more effectively. Additionally, embracing technological advancements can enhance these interactions, making it easier to share information and coordinate efforts. As rural authorities seek to modernize and improve their operations, technological tools can bridge gaps in communication and help create a more efficient partnership with the central government. (Beck, 2022)

Technological Advancements

Technological advancements present both opportunities and challenges for rural local governments in Poland. The integration of technology, particularly through e-governance tools, can streamline operations and enhance public service delivery. For example, local administrations can utilize digital platforms to improve communication with residents, making it easier to share information about services and gather community feedback. This shift not only promotes transparency but also encourages citizen engagement, which is vital for effective governance.

Smart agriculture is another area where technology can significantly benefit rural communities. Farmers can adopt precision farming techniques that use data and technology to optimize resources, improving crop yields while minimizing waste. This approach not only fosters economic growth but also helps in combating the adverse effects of climate change on agriculture. By investing in digital literacy programs, local governments can help farmers gain the skills needed to implement these technologies effectively. Such educational initiatives equip residents with the knowledge to navigate new tools and platforms, ensuring that the community can fully benefit from modern advancements.

However, the successful implementation of these technologies relies heavily on the digital literacy of the users. Many rural residents may not have had the opportunity to develop skills in using digital tools, which can hinder their participation in e-governance and smart agriculture initiatives. Local governments need to prioritize

training programs that not only teach technical skills but also foster an understanding of how technology can improve daily life and community services. (Berényi and Sasvári, 2018)

As communities become more connected through technology, the importance of social cohesion grows. Engaging citizens in the digital landscape fosters a sense of belonging and collaboration, encouraging individuals to work together towards common goals. This collaborative spirit is essential, especially as rural areas face various challenges that require collective action. Strengthening community ties through shared technological experiences can lead to greater resilience and a unified approach to overcoming obstacles.

Social Cohesion and Community Resilience

Social cohesion is fundamental for community resilience in rural areas of Poland. When residents come together, they can better support one another, especially during challenging times. A strong sense of belonging helps forge connections that allow communities to thrive, fostering an environment where residents feel safe and valued. Promoting inclusivity is key to enhancing social cohesion; this means ensuring that all voices, especially those from vulnerable groups, are heard in community discussions and decisions. By actively involving everyone, including marginalized populations, local governments can strengthen their communities and create a more united front against difficulties.

Strengthening local identity is another important factor in building social cohesion. This can be achieved through cultural events, local traditions, and shared community initiatives that celebrate what makes each area unique. When people feel pride in their locality, they are more likely to participate in community activities and collaborate on solutions to common problems. These shared experiences and identities can lead to increased trust among residents, which in turn fosters greater collective action.

Supporting vulnerable groups—such as the elderly, women, and low-income families—ensures that no one is left behind. Programs that provide resources, education, and opportunities enable these groups to contribute meaningfully to their communities. When diverse needs are met, the entire community becomes more resilient, as its members are better equipped to face challenges together.

As rural areas look to the future, the focus on social cohesion and inclusivity will be crucial in addressing upcoming challenges. Local governments must embrace strategies that not only strengthen community ties but also promote collective action and resource sharing. The path forward involves creating policies that recognize the interconnectedness of social, economic, and environmental factors in fostering resilience.

This holistic approach will help rural communities navigate the complexities of change while ensuring that they remain vibrant and inclusive places for all residents. (Santoso et al., 2024)

Future Outlook and Recommendations

Looking ahead, rural local governments in Poland must adopt a forward-thinking approach to address ongoing challenges effectively. Future outlooks highlight the need for strategic planning that incorporates innovative solutions and strengthens community partnerships. To enhance economic development, local leaders should focus on creating frameworks that support collaboration between businesses, educational institutions, and local organizations. Such partnerships can foster entrepreneurship and promote skill development in the workforce, ensuring that communities are equipped to thrive in a competitive landscape.

In light of the pressing issues of climate change, rural areas should prioritize sustainable agricultural practices and invest in infrastructure that supports these initiatives. This includes adopting technology that helps farmers adapt to changing weather patterns and cultivates resilience within the agricultural sector. Local governments can work with environmental organizations and researchers to develop programs that educate farmers about sustainable practices, enhancing food security while protecting natural resources.

Moreover, improving access to education and healthcare requires a unified strategy where local governments engage with regional and national bodies to secure funding and resources. By advocating for policies that address teacher shortages and healthcare accessibility, rural areas can enhance the overall quality of life for their residents. Including community voices in these discussions ensures that solutions are relevant and effective.

Additionally, leveraging technology can streamline government operations and facilitate better communication with residents. The use of digital tools can enhance transparency and promote citizen engagement, which are essential for building trust within the community.

As rural local governments face these ongoing challenges, embracing a holistic approach where social, economic, and environmental strategies intersect will be key. This requires not just immediate responses but a commitment to long-term planning and collaboration. The way forward lies in recognizing interdependencies and fostering a cohesive community that is equipped to meet both current and future challenges head-on. With this foundation, local governments will be well-positioned to create a vibrant future for their communities, setting the stage for the next essential conversation about the overall direction and potential of rural governance in Poland.

Conclusion

In conclusion, local governments in rural areas of Poland face a range of interconnected challenges that impact their ability to effectively serve their communities. The issues surrounding climate change adaptation highlight the pressing need for sustainable practices to protect agricultural livelihoods and enhance food security. Access to quality education and healthcare remains limited, as shortages of qualified professionals and facilities hinder equitable service delivery. Financial constraints further complicate these issues, forcing local governments to navigate a landscape of limited resources while trying to meet diverse community needs.

Furthermore, the importance of citizen involvement and engagement cannot be overstated. Empowering residents to participate in decision-making processes strengthens governance and fosters a sense of community ownership. However, challenges related to corruption and governance issues can undermine trust and hinder effective collaboration. (Mukheibir et al., 2013)

Cooperation with the central government is essential for addressing these challenges, ensuring local priorities align with national policies. Yet, bureaucratic hurdles often prevent timely support, leaving local authorities struggling to implement necessary initiatives. Additionally, technological advancements offer new opportunities for improving service delivery, but they also require local governments to adapt and invest in resources that may not always be available.

Ultimately, tackling these challenges requires a holistic approach that recognizes the interconnectedness of social, economic, and environmental factors. Local governments must embrace strategic planning and foster partnerships with various stakeholders, including businesses, educational institutions, and community organizations. By doing so, they can create frameworks that promote collaboration and support economic development.

As rural local governments move forward, they must be committed to addressing these challenges with innovative solutions and active community engagement. The future of rural governance in Poland hinges on the ability to adapt and respond effectively to the evolving needs of their communities, ensuring resilience and sustainability for generations to come.

REFERENCES:

1. Beck, Joachim. "Open Government and Cross-Border Cooperation – Perspectives for the Context of Transnational Policy-Making in Border Regions". Central and Eastern European EDem and EGov Days, Central and Eastern European eDem and eGov Days, 2022, <https://doi.org/10.24989/ocg.v341.10>.

2. Berényi, L., and P. Sasvári. "State of Digital Literacy: Preparedness of Higher Education Students for E-Administration in Hungary". Central and Eastern European EDem and EGov Days, Central and Eastern European eDem and eGov Days, 2018, <https://doi.org/10.24989/OCG.V331.29>.
3. Chang, Zhihao, et al. "The Global Fund: Why Anti-Corruption, Transparency and Accountability Matter". Globalization and Health, vol. 17, Globalization and Health, 2021, <https://doi.org/10.1186/s12992-021-00753-w>.
4. Czyżewski, B., et al. "Effects of Local Policies and Public Goods on Tourism in Rural Areas: Exploring Spatial Dependence Patterns". Economics and Environment, Economics and Environment, 2024, <https://doi.org/10.34659/eis.2023.87.4.624>.
5. Fraunholz, Bardo, and C. Unnithan. "Anti-Apathy Approaches in Representative Democracies: E-Governance and Web 2.0 – Facilitating Citizen Involvement?". International Journal of Electronic Democracy, vol. 1, International Journal of Electronic Democracy, 2008, pp. 51-84, <https://doi.org/10.1504/IJED.2008.021278>.
6. Jian, Liao. "Improving Teacher Development in Rural China: A Case of 'Rural Teacher Support Plan'". Beijing International Review of Education, vol. 2, Beijing International Review of Education, 2020, pp. 301-6, <https://doi.org/10.1163/25902539-00202010>.
7. Meenakshi, Kunwar, and Prof. Shiv Ranjan. "Financial Management Strategies for Small and Medium Enterprises". International Journal of Research Publication and Reviews, International Journal of Research Publication and Reviews, 2024, <https://doi.org/10.55248/gengpi.5.0324.0702>.
8. Mukheibir, P., et al. "Overcoming Cross-Scale Challenges to Climate Change Adaptation for Local Government: A Focus on Australia". Climatic Change, vol. 121, Climatic Change, 2013, pp. 271-83, <https://doi.org/10.1007/s10584-013-0880-7>.
9. Omotoso, A. B., and A. Omotayo. "The Interplay Between Agriculture, Greenhouse Gases, and Climate Change in Sub-Saharan Africa". Regional Environmental Change, vol. 24, Regional Environmental Change, 2023, pp. 1-13, <https://doi.org/10.1007/s10113-023-02159-3>.
10. Patel, Geetika M., et al. "Examining Medical Urgent and Patient Precedence Within the Telemedicine Landscape With Its Infrastructure and Policies: A Comprehensive Review". Multidisciplinary Reviews, Multidisciplinary Reviews, 2024, <https://doi.org/10.31893/multirev.2023ss017>.
11. Santoso, Joko, et al. "From Fear to Fight Back: Women's Empowerment Through 'Jogo Tonggo' Program During Covid-19 Rage in Karang Nangka Village Banyumas County-Indonesia". Humanities and Social Science Research, Humanities and Social Science Research, 2024, <https://doi.org/10.30560/hssr.v7n2p1>.

12. Vudathaneni, V., et al. "The Impact of Telemedicine and Remote Patient Monitoring on Healthcare Delivery: A Comprehensive Evaluation". Cureus, vol. 16, Cureus, 2024, <https://doi.org/10.7759/cureus.55534>.

УДК 004.738.5:339.138:502.131.1

**МОДЕЛІ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ
БІЗНЕСУ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**
**MODELS OF DIGITAL MARKETING FOR ENHANCING BUSINESS
RESILIENCE IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

Олена Гуріна,

доктор економічних наук, професор,
Миколаївський інститут розвитку людини
Університету «Україна»,
м. Миколаїв, Україна

Orcid ID: 0000-0002-6315-6067

Стійкість сучасного бізнесу визначається не лише економічною ефективністю, а й глибокою інтеграцією соціальної та екологічної відповідальності. Цифровий маркетинг виступає потужним механізмом для демонстрації лояльності компанії до Цілей сталого розвитку та побудови прозорих відносин зі стейкхолдерами. Ключові моделі включають контент-маркетинг та SMM для забезпечення прозорості й діалогу зі спільнотою, SEO-стратегії, які доцільно адаптувати під «зелені» та «етичні» пошукові запити. Маркетинг, керований даними, дозволяє не лише оптимізувати рекламні кампанії для зниження екологічного впливу цифрових технологій, але й стимулювати інновації у створенні сталих продуктів. Цифрові платформи є драйверами переходу до циркулярної економіки, просуваючи моделі «продукт як послуга» та програми продовження життєвого циклу товару. Успішна інтеграція цих моделей забезпечує зміцнення репутації та конкурентну перевагу, проте вимагає абсолютної автентичності для уникнення ризику «грінвошингу».

Ключові слова: *цифровий маркетинг, стійкий розвиток, циркулярна економіка, контент-маркетинг, SMM, SEO, зелений маркетинг, продукт як послуга, greenwashing, репутація компанії.*

Modern business sustainability is determined not only by economic efficiency but also by the deep integration of social and environmental responsibility. Digital marketing serves as a powerful mechanism for companies to demonstrate their commitment to the Sustainable Development Goals (SDGs) and build transparent relationships with stakeholders. Key models include content marketing and SMM to ensure transparency and dialogue with the community, SEO strategies must be adapted to «green» and «ethical» search queries to effectively attract a conscious target audience. Data-driven marketing not only enables the optimization of advertising campaigns to reduce the environmental impact of digital technologies but also fosters

innovation in the creation of sustainable products. Digital platforms are also drivers of the transition to a circular economy, promoting «Product as a Service» models and product life extension programs. The successful integration of these models ensures the strengthening of reputation and competitive advantage, but requires absolute authenticity to avoid the risk of «greenwashing».

Keywords: *digital marketing, sustainable development, circular economy, content marketing, SMM, SEO, green marketing, Product as a Service, greenwashing, corporate reputation.*

Сучасні стратегії сталого бізнесу передбачають синергію між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною свідомістю. Сталий розвиток перестав бути нішевою концепцією і перетворився на фундаментальний фактор довгострокової життєздатності компанії.

Цифровий маркетинг є не просто інструментом просування, а потужним механізмом для інтеграції принципів сталого розвитку в основну діяльність бізнесу. Він дозволяє компаніям не лише декларувати, але й виявляти послідовність у прагненні Цілей сталого розвитку, будуючи прозорі та довірчі відносини зі стейкхолдерами.

Перехід до моделі «purpose-driven business» є ключовим трендом. Споживачі, особливо покоління Z та міленіали, все частіше обирають бренди, що поділяють їхні цінності. Цифровий маркетинг надає канали для ефективної комунікації цих цінностей та автентичного залучення аудиторії.

Ключові моделі цифрового маркетингу для сталого розвитку, зокрема контент-маркетинг і «зелений» сторітелінг, спрямовані на формування довіри до бренду через комунікацію цінностей сталого розвитку та демонстрацію реальних екологічних і соціальних ініціатив.

Контент-маркетинг стає основним інструментом для навчання аудиторії та демонстрації реальних кейсів сталого розвитку. Замість прямої реклами, компанії створюють цінний контент (статті, звіти, відео), який спрямований на формування довіри до бренду через комунікацію цінностей сталого розвитку та демонстрацію реальних екологічних, соціальних і управлінських ініціатив (ESG).

Автентичний «зелений» сторітелінг будує емоційний зв'язок та довіру споживача. Йдеться не про «зелений камуфляж» – greenwashing, а про відкриту та достовірну комунікацію успіхів, викликів і недоліків у процесі досягнення цілей сталого розвитку. Прозорість і готовність ділитися реальними результатами у цифрових каналах сприяють зміцненню довіри та репутаційного капіталу бренду.

Маркетинг у соціальних мережах (SMM) виступає ефективним інструментом підвищення залученості аудиторії та забезпечення прозорості взаємодії між брендом і споживачами в контексті сталого розвитку. Соціальні мережі перетворюються з каналів продажу на платформи для діалогу про сталий

розвиток. Вони дозволяють компаніям миттєво реагувати на запити суспільства, отримувати зворотний зв'язок та залучати спільноту до спільних соціальних чи екологічних ініціатив.

Соціальний медіа маркетинг є інструментом радикальної прозорості. Компанії мають можливість застосовувати live-трансляції для демонстрації екологічно орієнтованих виробничих процесів, оприлюднювати звіти щодо реалізації соціальних проєктів та забезпечувати відкритий діалог стосовно політики корпоративної відповідальності, що сприяє підвищенню рівня прозорості діяльності та зменшенню ризику звинувачень у приховуванні інформації.

Пошукова оптимізація (SEO) для свідомого споживача розглядається як стратегічний інструмент цифрового маркетингу, спрямований на підвищення видимості екологічно та соціально відповідальних брендів у інформаційному просторі. SEO-стратегія повинна бути адаптована під «зелені» та «етичні» пошукові запити. Сучасний споживач активно шукає «екологічні товари», «етичні бренди», «компанії з нульовим вуглецевим слідом». Позиціонування в топі видачі за цими запитами є прямим шляхом до залучення цільової, мотивованої аудиторії.

Оптимізація контенту під запити, пов'язані зі сталим розвитком, не лише приваблює трафік, але й позиціонує компанію як лідера думок та експерта у своїй галузі, що підвищує стійкість її ринкових позицій.

Inbound-маркетинг розглядається як інтегрований елемент сучасної цифрової стратегії, спрямований на залучення споживачів через створення корисного контенту та формування довгострокових взаємин на основі спільних цінностей. Методологія Inbound-маркетингу – приваблення клієнтів через цінний контент ідеально відповідає цілям сталого розвитку. Замість нав'язливої реклами (яка сама по собі є формою «шумового забруднення»), компанія пропонує рішення, що відповідають цінностям споживача. Стійкість бізнесу посилюється, коли ціннісна пропозиція продукту включає не лише функціональні, але й екологічні та соціальні переваги. Inbound-маркетинг допомагає донести цю комплексну цінність до споживача на кожному етапі його шляху (customer journey).

Маркетинг, керований даними (Data-Driven Marketing), розглядається як ключовий підхід у цифровій економіці, що забезпечує прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі аналітики даних та сприяє підвищенню ефективності стратегій сталого розвитку бізнесу. Аналітика даних дозволяє оптимізувати маркетингові кампанії, знижуючи їхній «цифровий вуглецевий слід». Ефективне таргетування зменшує кількість непотрібних показів реклами, що економить енергоресурси серверів та підвищує загальну ефективність (ROMI).

Збір та аналіз даних про поведінку «свідомих споживачів» дає бізнесу інсайти для розробки нових сталих продуктів та послуг. Це створює позитивний

цикл, де маркетинг не просто реагує на попит, а й стимулює інновації у сфері сталого розвитку.

Цифровий маркетинг є ключовим драйвером переходу від лінійної («купив-використав-викинув») до циркулярної економіки. Компанії використовують цифрові платформи для просування моделей «продукт як послуга» (PaaS), підписок, програм зворотного викупу (buy-back), ремонту та ресейлу.

E-mail маркетинг та CRM-системи використовуються для побудови довгострокових відносин з клієнтами, інформуючи їх про можливості продовження життя продукту, що підвищує лояльність та знижує потребу у виробництві нових товарів.

Отже, цифровий маркетинг перестає бути відокремленою функцією і стає невід'ємною частиною загальної стратегії сталого розвитку компанії. Він виконує роль сполучної ланки між бізнесом та суспільством, трансліюючи цінності та забезпечуючи зворотний зв'язок.

Компанії, які успішно інтегрують моделі контент-маркетингу, SMM та аналітики даних з цілями ESG, не просто виживуть в умовах нової економічної реальності, але й отримають значну конкурентну перевагу, збудують стійкий, прибутковий та ефективний бізнес.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Karpenko V., Vdovichen O., Lipych L. *et al.* B2B marketing strategies: value creation, key customer acquisition and preservation. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 5 (52), 543-561. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4159>

ALTERNATIVE SOURCES OF CAPITAL INVESTMENT IN POLAND IN 2020–2024

Dr Elżbieta Ważna

Pomorska Szkoła Wyższa w Starogardzie
Gdańskim, Poland

Orcid ID: 0000-0002-9174-4376

Summary:

The aim of the article is to present the significance and development dynamics of alternative forms of capital investment in Poland under changing economic conditions. The analysis shows that factors such as inflation, low interest rates, and growing economic uncertainty encourage investors to seek new opportunities beyond traditional financial instruments. Among the most popular types of alternative investments are cryptocurrencies, equity crowdfunding, artworks, and investments in startups. The development of digital technologies and the fintech sector facilitates wider access to these instruments, supporting entrepreneurship and innovation in the economy. In conclusion, alternative investments play an increasingly important role in portfolio diversification and in building a stable and modern financial market in Poland.

Keywords: *alternative investments, capital allocation, fintech, crowdfunding, cryptocurrencies, innovation, financial market*

Introduction

The contemporary financial market is characterized by high volatility and unpredictability. Traditional forms of investing, such as bank deposits or government bonds, are losing their attractiveness due to low rates of return, which often fail to keep up with inflation¹. Investors, both individual and institutional, are increasingly seeking alternative sources of capital allocation that not only allow them to preserve the value of money but also to achieve above-average profits. In this context, the topic of alternative investments becomes particularly relevant and deserves an in-depth analysis, especially in the conditions of the Polish market, where financial awareness among society is dynamically growing².

Another reason why this topic is worth exploring is its growing practical and strategic importance for the entire economy. Alternative sources of investment often

¹ A. Szymańska, *The Financial Market in the Conditions of Low Interest Rates*, Poznań University of Economics Press, Poznań 2022, s. 34–36.

² M. Kwiatkowski, *Financial Awareness of Poles and Investment Decisions*, "Economics and Management" 2023, no. 1, s. 51–60.

support the development of innovative enterprises (e.g., crowdfunding), enable capital protection against macroeconomic fluctuations (e.g., gold), and open the way to new business models based on blockchain technology or asset tokenization¹. The analysis of these phenomena allows not only for the assessment of their attractiveness to investors but also for determining their impact on the development of the financial sector and entrepreneurship in Poland². Consequently, this work may become a valuable source of knowledge for both students and researchers, as well as market practitioners.

In addition to the reasons mentioned above, an important factor justifying the choice of this topic is the changing attitudes of investors and the rapid development of financial technologies (fintech), which are revolutionizing the way financial resources are managed. The growing accessibility of online investment platforms, the automation of investment processes (e.g., robo-advisors), and the increasing importance of financial education make modern forms of investing more popular among a wider group of people⁵. Moreover, the COVID-19 pandemic accelerated the digitalization of the financial sector, while economic instability pushed investors to seek safer and more flexible forms of capital allocation³. As a result, alternative investments—once reserved mainly for wealthy institutional investors—are now becoming accessible to retail investors as well, contributing to the democratization of the financial market⁴.

The aim of this study is to assess the attractiveness of alternative methods of capital allocation in Poland, such as cryptocurrencies, crowdfunding, or art investments, and to indicate how they can be effectively utilized by both individual and institutional investors. This analysis will enable us to determine the significance of these forms of investment for the stability and innovation of the Polish financial market.

In achieving the main objective, the following hypothesis proved helpful: Alternative sources of capital allocation in Poland, such as cryptocurrencies, crowdfunding, or art investments, are becoming increasingly attractive and effective forms of investing, allowing investors not only to diversify their portfolios and protect their capital but also to contribute to the development of innovation and the stability of the financial market.

¹ P. Dąbrowski, *Democratization of Investments – The Development of Alternative Forms of Capital Allocation*, SGH Publishing House, Warsaw 2024, s. 102–110.

² R. Kowalski, *Innovation and the Development of the Financial Sector in Poland*, “Finance and Capital Markets” 2023, no. 2, s. 88–95.

³ M. Wiśniewski, *The Impact of the COVID-19 Pandemic on the Behavior of Individual Investors in Poland*, “Economic Studies” 2022, no. 3, s. 77–88.

⁴ P. Dąbrowski, *Democratization of Investments – The Development of Alternative Forms of Capital Allocation*, SGH Publishing House, Warsaw 2024, s. 102–110

1. The concept and essence of alternative investments

Alternative sources of capital investment are becoming an increasingly important element of the modern financial market. A decade ago, traditional forms of investment, such as bank deposits, bonds and shares in listed companies, dominated in Poland. They were seen as relatively safe and predictable ways of growing savings. However, in recent years, the situation has begun to change dynamically. The main reasons for this are growing economic instability, persistent inflation and low returns on traditional financial instruments. More and more people are noticing that their capital is not only not growing, but is actually losing value when invested exclusively in traditional ways¹.

Alternative investments are forms of capital investment that go beyond traditional financial instruments such as shares, bonds or bank deposits². In the literature on the subject, they are defined as investments in assets with limited liquidity, often carrying higher risk, but at the same time offering the chance of above-average returns³. Cechą charakterystyczną tego typu inwestycji jest także ich niska korelacja z rynkiem tradycyjnym, co czyni je atrakcyjnym narzędziem dywersyfikacji portfela inwestycyjnego⁴. Another characteristic feature of this type of investment is its low correlation with the traditional market, which makes it an attractive tool for diversifying an investment portfolio.

Alternative sources of capital investment are becoming an increasingly important element of the modern financial market. A decade ago, traditional forms of investment, such as bank deposits, bonds and shares in listed companies, dominated in Poland. They were seen as relatively safe and predictable ways of growing savings. However, in recent years, the situation has begun to change dynamically. The main reasons for this are growing economic instability, persistent inflation and low returns on traditional financial instruments. More and more people are noticing that their capital is not only not growing, but is actually losing value when invested exclusively in traditional ways⁵.

One of the most dynamically developing areas among alternative forms of investment is cryptocurrencies. Bitcoin, Ethereum and other digital currencies have been attracting the attention of investors from around the world for over a decade, offering the possibility of spectacular profits, but at the same time exposing them to the risk of sudden drops in value. In Poland, the cryptocurrency market is becoming increasingly

¹ OECD. (2023). *Financial Markets and Investment Trends in Central and Eastern Europe*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.

² T. Zaleśkiewicz, *Psychologia ekonomiczna. Wpływ emocji i poznania na decyzje finansowe*, PWN, Warszawa 2021.

³ D. Wójcik, *Alternative Investments and the Global Financial System*, *Oxford University*

⁴ P. P. Oleksy, *Dywersyfikacja portfela inwestycyjnego w warunkach zmiennego rynku*, „Finanse i Inwestycje” 2023, nr 2, s. 59–67.ress, Oxford 2020.

⁵ Narodowy Bank Polski. (2023). *Raport o stabilności systemu finansowego*. Warszawa: NBP.

important – the number of exchanges and online currency exchange offices is growing, and startups related to blockchain technology are emerging. However, the lack of comprehensive regulations means that for many people they are still an uncertain area, requiring a great deal of knowledge and caution. According to a 2024 report by Statista, as many as 15% of adult Poles declare that they own or have previously invested in cryptocurrencies. The growing interest in this form of investment stems both from its profit potential and the increasing importance of blockchain technology in the financial and economic sectors. It is also worth noting that Polish investors are increasingly turning to tangible investments, such as works of art, collectible spirits and precious stones. In this context, the art market has gained particular importance, with its value in Poland increasing by over 60% between 2020 and 2024, reaching PLN 780 million. The COVID-19 pandemic and macroeconomic uncertainty have contributed to the perception of works of art not only as collectibles, but also as a stable investment.

The situation is completely different in the case of gold and other precious metals, which traditionally serve as a 'safe haven' in times of crisis. While cryptocurrencies are highly volatile and speculative, gold is stable and globally accepted. In Poland, there is a growing trend of buying gold bullion coins or bars as a response to inflation and currency instability. However, gold does not provide a current income, which is why it is most often treated as a long-term protection of capital value.

In addition to material investments, forms of support for entrepreneurship, such as equity crowdfunding, are also gaining popularity. Thanks to online platforms, investors can get involved in financing innovative start-ups, becoming co-owners of young companies. This is a response to the barriers of traditional financing, as many start-ups do not have access to bank loans. Unlike gold, crowdfunding does not provide a sense of stability, but it offers potentially very high rates of return. The risk of losing funds is significant, but the vision of supporting innovation and participating in the success of a company is encouraging more and more Poles to make this type of investment.

It is worth noting that alternative investments are not limited to technology and business. The art market, which combines capital investment with passion and prestige, is beginning to play an increasingly important role. Purchasing a painting, sculpture or photograph is not only an investment, but also a way to build an image and create a collection. Unlike start-ups, whose fate is often uncertain, works of art retain their value even in difficult economic conditions. The problem remains their low liquidity and the difficulty of accurately valuing them, which makes this market one that requires knowledge and patience.

In contrast, alternative real estate is becoming increasingly popular in Poland. While traditional investment in rental flats has already become common practice, condo hotels, holiday apartments, agricultural land and warehouse space are attracting

growing interest. These types of assets can be a source of stable passive income and potential long-term value growth, but they require significant capital expenditure at the entry stage. Unlike art investments, which can be started with a relatively small outlay, alternative real estate usually involves a long-term commitment and susceptibility to regulatory changes..

At the same time, social and ethical investments are attracting increasing attention. These are still in their infancy in Poland, but have become one of the dominant trends in Western Europe and the United States. Their specificity lies in the fact that the priority is not only financial profit, but also a positive impact on the social environment and the natural environment. More and more investors are deciding to allocate capital to ecological projects, energy cooperatives and local social initiatives. This is a new dimension of investing, in which traditional economic motivation is complemented by ethical values and social responsibility.

The development of the alternative investment market in Poland is important not only from the point of view of investors, but also for the economy as a whole. Crowdfunding, investments in start-ups and asset tokenisation enable the raising of capital for innovative ventures that often do not have access to traditional sources of financing. In this way, alternative investments support the development of entrepreneurship, increase market competitiveness and contribute to the creation of new jobs.

Furthermore, diversification of investment sources has a positive impact on the stability of the financial system, limiting the risk of excessive concentration of capital in specific market segments. In the long term, this promotes sustainable development. In summary, the development of the alternative investment market is an important element in the modernisation and upgrading of the Polish financial system. On the one hand, it gives investors access to new, often more profitable forms of capital investment, and on the other, it supports the development of innovative enterprises and the economy as a whole. Expanding the range of alternative investment instruments helps to build a more diverse and crisis-resistant financial market that is better suited to the challenges of today's knowledge- and technology-based economy. finance and increases the economy's resilience to external shocks.

2. Analysis of the effectiveness of alternative investments in Poland

Cryptocurrencies currently represent one of the most dynamically developing forms of alternative investment in both Poland and the global market. They are characterized by high price volatility but also by substantial growth potential. Between 2020 and 2024, the value of the cryptocurrency market in Poland increased by more than

150%, while the number of active individual investors exceeded 1.5 million¹. Among the most frequently chosen digital assets are Bitcoin, Ethereum, and Solana. Their popularity stems primarily from their high liquidity, accessibility through online exchanges, and the growing acceptance of digital payments. Despite significant price fluctuations, cryptocurrencies are viewed by a portion of investors as a hedge against inflation and an alternative to traditional fiat currencies².

On the other hand, the high volatility of the market, its dependence on speculative factors, and the constantly changing regulatory environment make cryptocurrency investment associated with very high risk. As Bird & Bird's 2024 report emphasizes, the Polish regulatory framework for digital assets remains in a transitional phase, with many aspects awaiting alignment with the EU's MiCA regulation⁴. Similarly, CoinGecko's 2024 *Annual Crypto Industry Report* points out that while market participation has increased, so too has systemic risk arising from unregulated exchanges and market concentration⁵. A synthetic summary of the key criteria characterizing cryptocurrencies as a form of investment in 2024 is presented in Table 1.

Table 1. Characteristics of cryptocurrencies as a form of investment in 2024.

Criterion	Rating 1-5	Description
Potential rate of return	5	High volatility, high profit potential in a short period of time
Investment risk	5	Very high, dependent on speculation and regulatory changes
Liquidity	4	Easy conversion into cash on stock exchanges
Accessibility for retail investors	5	High, investments from low amounts
Investment horizon	3	Short- or medium-term

Source: own study based on data from <https://www.statista.com>

As the table below shows, cryptocurrencies are characterised by very high potential returns and high accessibility, which makes them particularly attractive to individual investors. At the same time, the maximum risk rating indicates the need for caution and the implementation of loss mitigation strategies, such as portfolio diversification or position limits. In recent years, crowdfunding, also known as social investing, has been gaining popularity. This form of investment allows private individuals to acquire shares in young, innovative companies. Its advantages include a relatively low entry threshold

¹ <https://www.statista.com/statistics/1304141/poland-people-investing-in-cryptocurrency-by-portfolio-value> z dnia 25.10.2025.

² <https://polandinsight.com/over-40-of-poles-consider-cryptocurrency-investment-safe-93546> z dnia 25.10.2025

and the possibility of diversifying one's portfolio by participating in multiple projects with different risk profiles.

According to the Crowdfunder 2024 report, the value of the equity crowdfunding market in Poland reached PLN 252 million in 2024, an increase of 33% compared to the previous year. The largest market share was held by campaigns in the information technology (31%), renewable energy (22%) and food industry (15%) sectors, reflecting growing investor interest in innovation and sustainable development. Table 2 presents the results of the equity crowdfunding market in Poland in 2020–2024.

Table 2. Results of the equity crowdfunding market in Poland in 2020–2024

Year	Number of campaigns	Average campaign amount (PLN thousand)	Total market value (PLN million)	Average rate of return (%)
2020	47	720	88	6,2
2021	65	930	125	7,4
2022	92	1 120	180	8,3
2023	118	1 410	212	9,1
2024	136	1 550	252	9,8

Source: own study based on data from <https://www.statista.com>

The presented data indicate that the equity crowdfunding market in Poland is developing very dynamically – the number of campaigns has nearly tripled over the past five years, while the average rate of return has increased from 6.2% to 9.8%. This demonstrates that investors are increasingly willing to engage in equity projects, perceiving them as opportunities for long-term profits. However, it should be noted that such investments are associated with the risk of losing the invested capital, particularly in cases where young companies fail to achieve business success.

Another category of alternative investments that has gained significance in recent years is art investment. After 2020, amid high inflation and the decline in the real value of fiat currencies, investors began to seek tangible and secure assets capable of protecting their capital. In 2024, the value of the domestic art market reached a record level of PLN 780 million.

The art market is characterized by lower liquidity compared to financial markets; however, it offers stability and resilience to economic fluctuations. Works by contemporary Polish artists are particularly popular, with auction prices increasing on average by 12% year-on-year. The growing interest in this type of investment results not only from the potential for value appreciation but also from the prestige and cultural value associated with owning works of art. table 3 presents the main indicators of the Polish art market in the years 2020–2024.

Table 3. The art market in Poland in 2020–2024

Year	Market value (PLN million)		Average increase in prices of works (%)	Number of auctions per year	Share of works by contemporary artists (%)
2020	480		5,3	320	41
2021	590		8,7	375	45
2022	670		10,1	410	48
2023	720		11,3	445	50
2024	780		12,0	468	53

Source: own study based on data from <https://www.statista.com>

Summary

The aim of this study was to evaluate the attractiveness of alternative capital allocation methods in Poland, such as cryptocurrencies, equity crowdfunding, and investments in art, as well as to indicate how these instruments can be effectively used by both individual and institutional investors. The analysis of empirical data and market characteristics shows that alternative investment sources in Poland are developing dynamically, and their importance in national investment portfolios is steadily increasing.

The results of the analysis confirm that the research hypothesis has been verified positively. Alternative forms of capital allocation are indeed becoming increasingly attractive and effective investment tools, offering investors opportunities to diversify their portfolios, protect capital against inflation, and support innovation and financial stability. The growth in the value of the cryptocurrency market, equity crowdfunding, and the art market in Poland between 2020 and 2024 provides clear evidence that Polish investors are increasingly directing their funds toward alternative segments, seeking flexible and independent ways to grow their capital beyond traditional financial instruments.

In recent years, cryptocurrencies have demonstrated enormous growth potential, which, combined with high liquidity and accessibility, makes them an attractive speculative instrument. Their rising popularity in Poland (over 1.5 million active investors) confirms that awareness and acceptance of digital assets are steadily increasing. However, cryptocurrencies remain highly risky, with exposure to both market factors (price volatility, investor sentiment) and regulatory changes (lack of unified oversight, evolving taxation policies). Despite these risks, in the long term they

can serve as an effective diversification tool, especially for investors with a higher risk tolerance.

equity crowdfunding, in turn, represents one of the fastest-growing forms of community-based financing in Poland. Between 2020 and 2024, the value of this market grew from PLN 88 million to PLN 252 million, an increase of nearly 190%. The rising number of campaigns and the growing average investment value indicate a steady increase in investor confidence. Equity crowdfunding performs a dual role – it enables individual investors to participate in the growth of young, innovative companies, while simultaneously contributing to the development of entrepreneurship and innovation in the economy. Despite limited liquidity and the risk of project failure, this form of investment is becoming increasingly professional and transparent due to enhanced regulation and oversight, including the implementation of EU crowdfunding standards.

The third analyzed segment, the art market, demonstrates the characteristics of a defensive asset class, particularly attractive during periods of economic uncertainty or high inflation. In 2024, the value of the Polish art market reached a record PLN 780 million, with an average annual price increase of 12%. The most dynamic growth has been observed in the segment of contemporary art, which now represents more than half of all auction transactions. Although art investments are characterized by low liquidity and require specialized knowledge, they serve as an effective form of long-term capital preservation. Additionally, art investments provide cultural and emotional value, offering not only financial returns but also personal satisfaction derived from owning unique artistic works.

When comparing these three investment categories, clear differences emerge in their risk profiles, liquidity, and potential returns. Cryptocurrencies exhibit the highest volatility and short-term growth potential, making them suitable for aggressive investors. Equity crowdfunding offers exposure to real business growth and appeals to investors interested in supporting innovation. Art investments, by contrast, are more conservative, prioritizing stability and long-term capital protection.

Based on the quantitative and qualitative data, it can be concluded that all three categories of alternative investments demonstrate increasing attractiveness. However, their potential and applicability vary depending on the investor's profile and financial goals.

- For individual investors, cryptocurrencies and crowdfunding can serve as a valuable addition to traditional portfolios. Cryptocurrencies allow for dynamic, albeit risky, capital appreciation, while crowdfunding provides opportunities to participate in high-growth ventures.
- For institutional investors, such as investment funds or family offices, greater emphasis may be placed on the art market and mature crowdfunding projects, which offer long-term stability and diversification benefits.

It is also worth noting that the development of these investment forms positively influences the entire Polish financial ecosystem. Crowdfunding supports small and medium-sized enterprises (SMEs) and innovation, the art market enhances the value of cultural assets, and cryptocurrencies contribute to the digitalization of finance and the development of blockchain technology. Consequently, alternative investments play an increasingly important role in building a modern, sustainable economy.

Based on the conducted analysis, the following recommendations can be proposed for effectively utilizing alternative capital allocation methods in Poland:

1. Portfolio diversification – Investors should combine different asset classes, including cryptocurrencies, crowdfunding, and art, to spread risk and increase portfolio resilience against financial market volatility. Proper capital allocation among assets with varying risk and liquidity levels is key to achieving stable investment results.

2. Education and financial literacy – Especially in areas such as cryptocurrencies and crowdfunding, improving investor awareness is crucial. Understanding technological, legal, and market risks allows for more rational investment decisions.

3. Risk assessment and project selection – In crowdfunding, thorough due diligence is essential. Investors should assess the market potential of projects and the competence of management teams. Similarly, in the art market, verifying artwork authenticity, artist reputation, and market trends is critical.

4. Balanced investment horizon – Alternative investments require patience. While cryptocurrencies enable short-term profit-taking, crowdfunding and art are medium- to long-term investments. Investors should therefore align their strategies with expected return horizons.

5. Collaboration with experts and advisory institutions – Professional financial, legal, and art advisory services can significantly reduce the risk of poor investment choices and improve capital allocation efficiency.

6. Utilizing technological and regulatory opportunities – The development of EU regulations (e.g., the MiCA framework for cryptocurrencies) and crowdfunding directives enhances investment transparency and security. Investors should actively leverage these frameworks to ensure compliance and protection.

7. Supporting innovation and sustainable growth – Investing in socially, technologically, or culturally oriented projects not only generates financial returns but also contributes to broader economic value creation, fostering entrepreneurship, innovation, and culture.

In conclusion, alternative investment methods in Poland are gaining importance and becoming increasingly attractive to both individual and institutional investors. This trend results from rising financial awareness, the digitalization of investment processes,

and the search for new sources of return in a rapidly changing macroeconomic environment.

Cryptocurrencies, equity crowdfunding, and art investments represent three distinct yet complementary segments of the alternative investment market. When effectively integrated into a diversified capital portfolio, they can deliver measurable benefits in the form of higher returns, capital protection, and enhanced market resilience. However, to fully harness their potential, it is essential to continue promoting investor education, developing clear regulatory frameworks, and expanding investment infrastructure in Poland.

In light of the conducted analysis, it can be unequivocally concluded that alternative capital allocation sources in Poland are becoming increasingly attractive and effective forms of investment. They allow investors not only to diversify portfolios and protect capital but also to support innovation and strengthen the stability of the financial market – thus fully confirming the research hypothesis formulated in this study.

LITERATURE:

1. Szymańska A, The Financial Market in the Conditions of Low Interest Rates, Poznań University of Economics Press, Poznań 2022,
2. Kwiatkowski M, Financial Awareness of Poles and Investment Decisions, "Economics and Management" 2023, no. 1.
3. Dąbrowski P, Democratization of Investments – The Development of Alternative Forms of Capital Allocation, SGH Publishing House, Warsaw 2024.
4. Kowalski R, Innovation and the Development of the Financial Sector in Poland, "Finance and Capital Markets" 2023, no. 2.
5. Ostrowska J, New Technologies in Finance – The Impact of Fintech on the Investment Market in Poland, "Finance and Management" 2023, no. 2
6. Wiśniewski M, The Impact of the COVID-19 Pandemic on the Behavior of Individual Investors in Poland, "Economic Studies" 2022, no. 3
7. Dąbrowski P, Democratization of Investments – The Development of Alternative Forms of Capital Allocation, SGH Publishing House, Warsaw 2024,
8. Zaleśkiewicz T, Psychologia ekonomiczna. Wpływ emocji i poznania na decyzje finansowe, PWN, Warszawa 2021.
9. Wójcik D, Alternative Investments and the Global Financial System, Oxford University Press, Oxford 2020.
10. Oleksy P, Dywersyfikacja portfela inwestycyjnego w warunkach zmiennego rynku, „Finanse i Inwestycje” 2023, nr 2.
11. Dębski A, Nowoczesne formy inwestowania kapitału, Wyd. SGH, Warszawa 2023.

12. Urbanek M, Inwestycje alternatywne – perspektywy rozwoju w Polsce, „Ekonomia i Zarządzanie” 2022.
13. Wiśniewski M, Zmiany zachowań inwestorów w warunkach inflacji i niepewności gospodarczej, „Studia Ekonomiczne” 2023, nr 4.
14. Michalski K, Crowdfunding jako nowoczesne źródło finansowania przedsiębiorstw w Polsce, „Finanse i Prawo Finansowe” 2024, nr 1.
15. Raport Crowdway 2024, Rynek crowdfundingu udziałowego w Polsce, dostęp: www.crowdway.pl (dostęp: 25.10.2025).
16. Statista, Cryptocurrency Adoption in Poland 2024, <https://www.statista.com> (dostęp: 10.09.2025).
17. Nowak B, Blockchain jako narzędzie rozwoju innowacji finansowych, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2024.
18. DESA Unicum, Raport o rynku sztuki w Polsce 2024, Warszawa 2024.

УДК 330.341:378.11:316.4

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ ГОСПОДАРЮВАННЯ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

STRATEGIC MANAGEMENT OF ECONOMIC ENTITIES: CONTEMPORARY APPROACHES TO INFORMATION SUPPORT

Ірина Ткаченко,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів та обліку
Дніпровського державного технічного
університету, м. Дніпро, Україна
Orcid ID: 0000-0001-5425-5330

У статті обґрунтовано теоретико-методичні засади формування інформаційної бази стратегічного управління підприємствами в умовах цифрової економіки. Показано, що традиційні системи обліку не забезпечують належної підтримки стратегічних рішень. Визначено потребу інтеграції бізнес-аналітики та прогностичних технологій. Розкрито роль обліку як основи інформаційно-аналітичної системи управління. Наголошено на поєднанні облікових, аналітичних і прогностичних даних для адаптивності підприємства.

Ключові слова: стратегічне управління, інформаційне забезпечення, бізнес-аналітика, бухгалтерський облік, цифрова трансформація, конкурентоспроможність, сталий розвиток.

The article substantiates the theoretical and methodological foundations for forming the information base of strategic enterprise management in the context of the digital economy. It demonstrates that traditional accounting systems do not provide adequate support for strategic decision-making. The study highlights the need to integrate business analytics and forecasting technologies. The role of accounting as the foundation of the information-analytical management system is revealed. Emphasis is placed on combining accounting, analytical, and predictive data to enhance enterprise adaptability.

Keywords: strategic management, information support, business analytics, accounting, digital transformation, competitiveness, sustainable development.

В умовах цифрової трансформації та глобальної конкуренції стратегічне управління підприємствами набуває вирішального значення. Традиційні системи обліку, орієнтовані на минулі події, не забезпечують належної інформаційної підтримки для прийняття стратегічних рішень. Необхідним є створення

інтегрованої системи обліково-аналітичного забезпечення, що формує як фактичні, так і прогностичні дані.

Головною проблемою залишається слабка інтеграція інструментів бізнес-аналітики в управлінські процеси, що обмежує адаптивність підприємств до змін зовнішнього середовища. Відсутність уніфікованих підходів до формування інформаційної бази також ускладнює використання сучасних аналітичних технологій.

Дослідження таких учених, як Ф. Бутинець, Т. Васильєв, Н. Георгіаді, М. Денисенко, В. Пономаренко, М. Чумаченко та ін., висвітлюють аспекти створення інформаційних систем в управлінні. Проте більшість праць акцентує увагу на технічних аспектах, залишаючи поза увагою інтеграцію облікових і аналітичних систем у стратегічне управління. Отже, актуальним є удосконалення обліково-інформаційного забезпечення стратегічного управління на основі інструментів бізнес-аналітики, що сприятиме зростанню конкурентоспроможності підприємств.

Стратегічне управління передбачає формування та реалізацію довгострокових цілей, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій і стійкий розвиток підприємств. Ключовим чинником його ефективності є якісне інформаційне забезпечення, засноване на достовірних і своєчасних даних для прийняття управлінських рішень.

Недостатньо вивченими залишаються питання розроблення стратегій розвитку бізнесу в умовах воєнного стану, коли ресурси обмежені, а ризики — підвищені. Це зумовлює потребу у вдосконаленні системи стратегічного управління шляхом інтеграції інструментів бізнес-аналітики, уніфікації підходів до формування інформаційної бази та застосування технологій прогнозування, що підвищать адаптивність і стійкість українських підприємств.

Мета дослідження полягає у визначенні та обґрунтуванні ефективних підходів до інформаційного забезпечення стратегічного управління підприємствами в Україні шляхом інтеграції інструментів бізнес-аналітики, уніфікації інформаційної бази та впровадження аналітичних і прогнозних технологій, що забезпечують адаптивність, конкурентоспроможність і стійкість суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану та мінливого середовища.

Закон України «Про інформацію» визначає правові засади формування, збирання, зберігання, використання та захисту інформації, охоплюючи всі напрями інформаційної діяльності. Реалізація права на інформацію здійснюється з урахуванням прав і свобод громадян, а його обмеження допускається лише в інтересах національної безпеки чи громадського порядку [1].

Традиційні облікові системи забезпечують лише ретроспективний аналіз, тоді як стратегічне управління потребує аналітичних і прогностичних

інструментів. В українському науковому дискурсі зростає інтерес до інтеграції бізнес-аналітики у систему управління підприємствами, що підвищує їхню адаптивність у кризових умовах. Серед прикладів корпоративної практики — «Метінвест Холдинг», який упровадив BI-рішення на базі SAP і Power BI, що скоротило час формування звітності та підвищило прозорість рішень; «Київстар», який використовує аналітику для прогнозування клієнтської поведінки; «ПриватБанк», що завдяки BI-платформам посилив управління ризиками. В освітній сфері Київський національний економічний університет і Дніпровський державний технічний університет розробляють цифрові системи збору та аналізу даних для моніторингу якості освіти. Міжнародна практика демонструє ширше застосування BI — наприклад, в Оксфордському університеті (Велика Британія) та Мюнхенському технічному університеті (Німеччина), а також у корпораціях General Electric, IBM та Siemens, де аналітичні платформи інтегровані у стратегічне управління.

Отже, українські підприємства й університети поступово впроваджують інструменти бізнес-аналітики, однак цей процес ще перебуває на етапі становлення, що підкреслює наукову новизну та практичну актуальність подальших досліджень у цій сфері.

Якісні трансформації в управлінні підприємствами зумовлюють потребу у нових підходах до подання інформації для внутрішніх користувачів. Бухгалтерський облік, як складова інформаційної системи, забезпечує дані для оцінювання, прогнозування, контролю та аналізу альтернативних рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності та зростання капіталу.

Інформація бухгалтерського обліку є базою всіх етапів управлінського процесу — від підготовки до реалізації рішень, забезпечуючи їх обґрунтованість і своєчасність. Інтеграція облікових даних з управлінськими функціями підвищує результативність діяльності підприємства, сприяє стабільності й створює умови для стратегічного розвитку. У сучасних умовах цифрової трансформації дослідження дедалі більше зосереджуються на поєднанні систем бухгалтерського обліку з бізнес-аналітикою як ключовим ресурсом стратегічного управління. Основними напрямками таких досліджень є технологічна інтеграція, аналітичні методи, організаційні чинники, оцінювання ефективності та етичні аспекти інформаційного управління.

Попри значну кількість наукових праць із питань стратегічного управління та інформаційного забезпечення, рівень інтеграції інструментів бізнес-аналітики в систему управління залишається обмеженим. Недостатньо враховуються нефінансові показники, соціально-екологічні аспекти та вплив людського чинника на ефективність стратегічних рішень. Існуючі підходи до формування інформаційної бази й прогнозової аналітики потребують удосконалення для

забезпечення адаптивності підприємств у кризових і воєнних умовах. Необхідна розробка комплексних підходів до поєднання бізнес-аналітики та стратегічного управління, що передбачає оновлення методів збору й аналізу даних, включення нефінансових індикаторів та підвищення стійкості підприємств до зовнішніх викликів (рис. 1).

Після 2020 року спостерігається посилення тенденцій цифровізації обліку та інтеграції ERP/CRM-систем із BI-інструментами, що формує основу сучасних інформаційно-аналітичних платформ управління. Спостерігається перехід від ретроспективної звітності до прогнозової аналітики (predictive analytics, what-if analysis), що підтримує стратегічне прийняття рішень. Зростає увага до якості, безпеки та етичного використання даних, інтеграції принципів ESG і сталого розвитку у систему управлінської звітності. Підвищення рівня data literacy стає ключовим чинником підготовки менеджерів, здатних ефективно використовувати сучасні IT у стратегічному управлінні.



Рисунок 1 - Напрями перспективних досліджень інтеграції облікових систем та бізнес-аналітики

Аналіз наукових публікацій дозволяє виокремити п'ять основних напрямів досліджень. Перший охоплює технологічні платформи підприємницьких інформаційних систем (Data Warehouse, Data Lake, ETL, хмарні BI-рішення) та порівняння інструментів Power BI, Tableau, Qlik, SAS за критеріями інтеграції й візуалізації даних. Другий зосереджений на аналітичних методах і моделях, включаючи машинне навчання, часові ряди, кластеризацію та explainable AI. Третій напрям пов'язаний з організаційними аспектами впровадження — кадровими компетенціями, опором змінам, відсутністю стратегії Data Governance. Четвертий — з побудовою систем KPI і Balanced Scorecard, що поєднують BI із моніторингом ефективності в реальному часі. П'ятий розглядає регуляторні та соціально-економічні чинники формування інформаційної стратегії підприємств.

Встановлено, що впровадження ВІ підвищує швидкість і якість управлінських рішень, особливо при інтеграції з ERP-системами та KPI-орієнтованими підходами. Водночас ефективність таких систем залежить від якості даних, рівня підготовки персоналу та глибини організаційної трансформації. До наукових прогалин належить відсутність довготривалих (лонгітюдних) досліджень впливу ВІ на результати діяльності підприємств, недостатнє висвітлення практик для малих і середніх підприємств, брак уваги до етичних і правових аспектів використання великих даних, а також нестачу уніфікованих методик оцінки ефективності аналітичних рішень.

Висновки. Ефективність стратегічного управління суб'єктами господарювання безпосередньо залежить від якості, достовірності та своєчасності інформаційного забезпечення. Інтеграція бухгалтерського обліку з інструментами бізнес-аналітики (BI) та корпоративними системами ERP/CRM формує цілісну інформаційно-аналітичну базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, прогнозування та контролю реалізації стратегій. Поєднання цих систем забезпечує підвищення точності, швидкості та прозорості управлінських процесів, а також сприяє переходу від ретроспективної звітності до прогнозної та прескриптивної аналітики.

Недостатньо дослідженими залишаються аспекти впровадження ВІ у малих і середніх підприємствах, оцінка довгострокового впливу аналітичних рішень, а також етичні й правові питання використання великих даних. Перспективними напрямками подальших досліджень є розробка уніфікованих методичних підходів до оцінювання ефективності інформаційного забезпечення стратегічного управління, інтеграція принципів ESG та сталого розвитку у систему показників, а також удосконалення підготовки менеджерів до використання сучасних ВІ-технологій у стратегічному управлінні.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Закон України «Про інформацію» № 2657-XII від 2.10.1992 (із змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>. (дата звернення 13.10.2025р.).
2. Ткаченко І.П., Фрунза С.А., Гавриш Г.О. Фінансова діагностика підприємств України: екстраполяція в бізнес-аналізі. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Випуск 2 (75) 2024. С. 419 – 424. URL: https://business-navigator.ks.ua/journals/2024/75_2024/75.pdf (дата звернення 13.10.2025р.).

ДЕТЕРМІНАНТИ ТА МЕХАНІЗМИ КАПІТАЛОУТВОРЕННЯ В УМОВАХ
ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ АМБІДЕКСТРІЇ
DETERMINANTS AND MECHANISMS OF CAPITAL FORMATION UNDER
ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY

В'ячеслав Короленко,

аспірант кафедри

економіки, організації та управління

підприємствами

Криворізький національний університет,

м. Кривий Ріг, Україна

Orcid ID: 0009-0009-0754-8777

Розглянуто особливості капіталоутворення в умовах організаційної амбідекстрії, що поєднує експлуатаційні та дослідницькі логіки розвитку підприємства. Систематизовано ключові детермінанти й механізми, які формують динамічний простір відтворення та нарощення капіталу в амбідекстрійних бізнес-організаціях. Сформовано модель взаємодії чинників і механізмів капіталоутворення, що забезпечує узгодженість управлінських рішень і стійкість організаційного розвитку.

Ключові слова. капіталоутворення, інкорпорований простір, об'єктивований простір, амбідекстрія, розвиток.

The paper examines the specific features of capital formation under organizational ambidexterity, which combines exploitative and exploratory logics of enterprise development. It systematizes the main determinants and mechanisms that shape the dynamic space within which capital is reproduced and expanded in ambidextrous business organizations. A model of the interaction between these factors and mechanisms is proposed, ensuring coherence of managerial decisions and stability of organizational development.

Keywords: capital formation, incorporated space, objectified space, ambidexterity, development.

Актуальність. У сучасних умовах інтенсивних трансформацій економічних систем проблема капіталоутворення стає однією з ключових детермінант забезпечення стійкого розвитку бізнес-організацій. Посилення конкуренції, динамізація зовнішнього середовища, зростаюча невизначеність та необхідність адаптації до технологічних змін актуалізують потребу пошуку нових концептуальних рамок, здатних пояснити механізми формування та відтворення капіталу в бізнес-організаціях різних типів. Традиційні підходи, що розглядають

капіталоутворення переважно в межах фінансово-економічної логіки, дедалі частіше демонструють обмеженість у можливості пояснення процесів, які відбуваються в економіці знань, де вирішального значення набувають нематеріальні чинники, організаційні компетенції, інноваційність та здатність до адаптивного розвитку.

Результати вивчення наукових інформаційних джерел в області капіталоутворення на рівні підприємства дозволяють говорити про відсутність однозначності в інтерпретації механізмів капіталоутворення, що свідчить про потребу розширення теоретико-методологічної бази дослідження феномена капіталоутворення, зокрема шляхом інтеграції управлінських концепцій, що описують поведінкові, структурні та процесні особливості бізнес-організацій. Однією з таких концепцій є організаційна амбідекстрія, яка визначається як здатність організації одночасно підтримувати ефективність операційної діяльності та здійснювати інноваційний пошук, поєднувати експлуатаційні та дослідницькі логіки розвитку [1]. У науковому дискурсі амбідекстрія використовується як пояснювальна категорія для аналізу стратегічної гнучкості, інноваційної спроможності, структурної побудови та культурно-ціннісних орієнтацій організації, однак її роль у процесах капіталоутворення ще не отримала системного концептуального осмислення.

Комплексність природи амбідекстрії дозволяє розглядати її як специфічний організаційний ресурс, який, з одного боку, забезпечує стабільність та відтворення наявних форм капіталу, з іншого створює умови для формування нових його різновидів, насамперед інтелектуального, інноваційного та соціального. Водночас амбідекстрія може бути інтерпретована як інституціоналізована логіка організаційної поведінки, що формує особливий простір капіталоутворення, у якому поєднуються інкорпоровані (внутрішні) та об'єктивовані (зовнішні) чинники, створюючи синергетичні умови для прирощення вартості, розширення можливостей і підвищення стійкості до зовнішніх змін.

З огляду на зазначене, дослідження детермінант капіталоутворення на засадах організаційної амбідекстрії набуває важливого теоретичного та практичного значення. По-перше, воно дозволяє ідентифікувати внутрішні чинники, що визначають здатність організації формувати та нарощувати капітал у динамічному середовищі. По-друге, дає змогу окреслити зовнішні передумови, що зумовлюють межі та можливості реалізації амбідекстрійної логіки розвитку. По-третє, відкриває можливість формування цілісної моделі, яка пояснює взаємозв'язок між організаційною здатністю до балансування протилежних управлінських орієнтацій та економічними результатами капіталоутворення.

У такому контексті метою даного дослідження є концептуалізація детермінант капіталоутворення крізь призму організаційної амбідекстрії, а також

формування теоретичного підґрунтя для подальшого розроблення інструментарію оцінювання й підсилення амбідекстрійних властивостей як чинників відтворення та прирощення капіталу підприємства.

Результати. Оскільки амбідекстрійна логіка поєднує орієнтацію на збереження ефективності з паралельним розвитком інноваційних траєкторій, процес капіталоутворення в таких організаціях виявляється багатовимірним та формується під впливом як внутрішніх характеристик, так і зовнішніх умов, інтегруючи різноманітні джерела та простори створення цінності. Саме тому подальше дослідження доцільно спрямувати на встановлення типології детермінант капіталоутворення, що дозволяє структурувати комплекс факторів, які визначають здатність організації не лише акумулювати та перетворювати капітал на потоки доданої вартості, а й забезпечувати його відтворення у нестабільному середовищі. Така типологізація створює основу для розуміння того, як різні групи чинників взаємодіють у межах амбідекстрійної моделі розвитку та яким чином вони формують її потенціал до стійкого зростання.

Процес капіталоутворення в амбідекстрійних організаціях формується під впливом низки взаємопов'язаних чинників, які визначають здатність організації підтримувати безперервне створення, нагромадження та трансформацію капіталу. У контексті амбідекстрії ці чинники набувають особливої багатовимірності, оскільки організація одночасно функціонує у двох управлінських логіках – експлуатації та дослідження – інтегруючи їх у єдину модель розвитку. Це зумовлює необхідність типологізації детермінант капіталоутворення з урахуванням складної природи амбідекстрійної поведінки.

У науковому дискурсі детермінанти капіталоутворення поділяють на внутрішні та зовнішні, що відповідає дихотомії інкорпорованого та об'єктивованого просторів формування вартості [2-4]. Внутрішні детермінанти репрезентують структурні, ресурсні та культурні характеристики організації, тоді як зовнішні пов'язані з інституційними, ринковими та мережевими умовами, в яких вона функціонує. Такий підхід дозволяє виокремити два аналітичні виміри: *ендогенний потенціал капіталоутворення та екзогенні межі й можливості його реалізації.*

Внутрішні детермінанти зумовлюють базову здатність бізнес-організації створювати й накопичувати капітал за рахунок власних ресурсів, компетенцій та управлінських рішень. В межах амбідекстрійної логіки вони формують підґрунтя для одночасного забезпечення стабільності операційних процесів і розвитку інноваційних ініціатив. Так, ключову роль відіграє ресурсно-структурний комплекс, який охоплює матеріальні, фінансові та інтелектуальні ресурси, а також організаційні структури, що визначають розподіл повноважень, швидкість прийняття рішень та ступінь автономії підрозділів. В амбідекстрійних організаціях структурні механізми мають забезпечувати ефективну координацію між

експлуатаційною та дослідницькою діяльністю, створюючи умови для виникнення синергії між ними.

Також вагомим внутрішнім чинником є компетентнісний потенціал, який охоплює сукупність знань, навичок і здатностей персоналу, що безпосередньо впливають на спроможність організації генерувати інновації та адаптуватися до змін зовнішнього середовища [4-5]. Амбідекстрія передбачає одночасну підтримку компетенцій, необхідних для ефективної експлуатації існуючих рішень, і розвиток компетенцій, спрямованих на дослідження нових можливостей.

Не менш важливою детермінантою є організаційна культура, що визначає ціннісні орієнтації, норми й моделі поведінки співробітників [4]. Для амбідекстрійних організацій характерним є поєднання культур, орієнтованих на ефективність, контроль і прогнозованість, з культурами, які підтримують експериментування, толерантність до помилок та відкритість до нових ідей. Тобто стійкість капіталоутворення є можливою лише за умови узгодження цих різноспрямованих культурних архетипів.

Щодо зовнішніх детермінант, то вони формують об'єктивоване середовище капіталоутворення, задаючи параметри, межі та вектор розвитку бізнес-організації. Вони визначають не лише рівень доступності ресурсів і можливостей, а і характер ризиків, які супроводжують реалізацію амбідекстрійної моделі.

Однією з провідних зовнішніх детермінант є інституційне середовище, що включає систему норм, правил, регуляторних механізмів і практик, які формують умови ведення діяльності [5]. Інституційна сталість та передбачуваність стимулюють відтворення капіталу, тоді як інституційна нестабільність ускладнює балансування між експлуатаційними та дослідницькими напрямками.

Важливим зовнішнім чинником також є ринкове середовище, яке задає конкурентні умови, визначає темпи технологічних змін і рівень попиту на інновації [6]. Висока конкурентність ринків зазвичай підсилює потребу в амбідекстрії, оскільки організації вимушені постійно поєднувати експлуатацію наявного потенціалу з пошуком нових джерел формування доданої вартості.

На особливу увагу заслуговує такий аспект визначення зовнішніх детермінант як мережеві та партнерські взаємодії, що відкривають доступ до ресурсів, знань, нових ринкових можливостей і дозволяють знижувати транзакційні витрати [7]. Для амбідекстрійних організацій такі взаємодії є механізмом інтеграції зовнішніх джерел капіталу у внутрішні процеси його відтворення.

В межах амбідекстрійної моделі розвитку внутрішні та зовнішні детермінанти капіталоутворення не функціонують ізольовано. Їх взаємодія формує динамічний простір, у якому організація синхронізує експлуатаційні та дослідницькі практики, адаптуючи їх до вимог середовища та власного

стратегічного потенціалу. Центральним у цьому процесі є здатність організації вибудовувати механізми інтеграції, що забезпечують узгодження управлінських рішень, ресурсних потоків і структурних елементів у різних режимах діяльності. По-перше, взаємодія детермінант проявляється через *механізми узгодження ресурсів і стратегічних орієнтирів*, коли внутрішній потенціал організації співвідноситься з доступними зовнішніми можливостями. Амбідекстрія передбачає постійний рух між внутрішніми джерелами капіталу та зовнішніми каналами його приросту, що вимагає відповідної архітектури прийняття рішень та управління ресурсами. По-друге, синхронізація детермінант реалізується через *адаптивні організаційні механізми*, які дозволяють коригувати співвідношення між експлуатаційною та дослідницькою активністю залежно від змін у середовищі. Висока мінливість зовнішніх умов посилює потребу у внутрішній гнучкості, тоді як структурований внутрішній простір створює передумови для ефективного використання зовнішніх можливостей. По-третє, важливим аспектом є *формування контурів зворотного впливу*, коли зміни в зовнішньому середовищі стимулюють трансформацію внутрішніх практик, а внутрішні інновації змінюють позицію організації на ринку чи в мережевих взаємодіях. Таким чином, взаємодія детермінант набуває характеру циклічної залежності, у якій зовнішні імпульси трансформуються у внутрішні рішення і навпаки.

Узгоджена дія внутрішніх і зовнішніх чинників забезпечує можливість формування цілісної моделі капіталоутворення, здатної поєднувати стабільність функціонування з розвитком нових активів та компетенцій. Саме така модель створює основу для подальшого аналізу механізмів, через які амбідекстрійні організації досягають стійкого зростання капіталу. Узгодженість внутрішніх та зовнішніх детермінант капіталоутворення реалізується через специфічні механізми, які забезпечують перетворення ресурсів і управлінських рішень у стійкий приріст капіталу. В амбідекстрійних організаціях такі механізми мають багаторівневий характер і виявляються у здатності поєднувати рутинізовані операційні практики з інноваційними процесами, створюючи умови для збалансованого розвитку.

Одним із ключових механізмів капіталоутворення є побудова ефективної системи *балансування* між експлуатацією наявних можливостей та дослідженням нових траєкторій розвитку. Цей баланс не є статичним та постійно змінюється під впливом зовнішніх сигналів і внутрішніх пріоритетів. Організація формує та коригує співвідношення між цими режимами через відповідні управлінські практики, структурні рішення та розподіл ресурсів. За наявності узгодженого балансу експлуатаційна діяльність забезпечує стабільне відтворення капіталу, тоді як дослідницька відкриває можливості для його подальшого розширення.

Наступним механізмом є *інтеграція потоків знань*, що забезпечує перехід від

локальних інноваційних ініціатив до системного створення нових форм капіталу. Амбідекстрійні організації вибудовують комунікаційні та структурні механізми для циркуляції знань між підрозділами, командами та рівнями управління. Така інтеграція сприяє перетворенню індивідуальних знань на колективні компетенції, а останніх на нові можливості для зростання. Залучення зовнішніх знань через партнерства, мережеві взаємодії чи інституційні платформи додає цьому процесу динамічності та підсилює інноваційний потенціал організації.

Механізм *структурно-процесної гнучкості* забезпечує здатність організації адаптувати свою архітектуру до зміни пріоритетів капіталоутворення. Гнучкі організаційні структури дозволяють швидко перемикатися між режимами діяльності, оптимізувати використання ресурсів, формувати тимчасові інноваційні команди або, навпаки, посилювати централізацію для досягнення операційної ефективності. Така гнучкість підтримує здатність організації реагувати на ринкові виклики та інституційні зміни, не втрачаючи цілісності управлінського циклу.

Окрему групу становлять механізми *стратегічного узгодження*, які забезпечують цілісність розвитку організації. Вони визначають, як розподіляються ресурси між експлуатаційними та дослідницькими напрямками, як здійснюється оцінювання результатів, яким чином формуються управлінські пріоритети та створюються стимули для співробітників. Стратегічне узгодження дозволяє уникнути конфлікту між двома логіками діяльності, зберігаючи послідовність і передбачуваність управлінських рішень. У межах капіталоутворення такі механізми сприяють довгостроковій раціоналізації інвестицій у нові компетенції та активи.

Одним із ключових елементів механізмів капіталоутворення є здатність організації трансформувати зовнішні імпульси (ринкові, інституційні, технологічні) у внутрішні зміни, що підсилюють її розвиток. У таких умовах амбідекстрійна організація не лише адаптується до середовища, а й формує власні траєкторії розвитку, використовуючи зовнішні виклики як джерело нового капіталу. Цей механізм забезпечує динамічність моделі капіталоутворення та її здатність до відтворення у мінливих, динамічних умовах.

Типологізація детермінант та окреслення механізмів капіталоутворення створюють підґрунтя для формування цілісної аналітичної моделі, яка пояснює характер взаємозв'язків між внутрішніми й зовнішніми чинниками та способами їх перетворення на потоки доданої вартості. У межах амбідекстрійної організації такий взаємозв'язок не є лінійним та формується як динамічна конфігурація, у якій детермінанти задають умови та можливості, тоді як механізми забезпечують їх операційну реалізацію. Модель відображає логіку того, як організація поєднує стабільність і змінність, використовує ресурси та формує нові активи, реагує на середовищні імпульси і водночас впливає на них.

На першому рівні модель описує структуру простору капіталоутворення, який формується на перетині внутрішніх та зовнішніх детермінант. Цей простір має двошарову природу:

- внутрішній (інкорпорований) задає потенціал організації, що описується у термінології ресурси, компетенції, культура, управлінська архітектура;
- зовнішній (об'єктивований) визначає рамкові умови (інституційні норми, ринкові динаміки, мережеві взаємодії, ін.).

Аналітична модель передбачає, що ефективне капіталоутворення можливе лише за умови збалансованого співвідношення цих двох просторів. Дисбаланс у вигляді надмірної залежності від внутрішніх чи зовнішніх факторів, призводить до порушення амбідекстрійної рівноваги та обмежує здатність організації до відтворення капіталу.

Другий рівень моделі відображає механізми, які забезпечують перехід від умов (детермінант) до результатів (приросту вартості капіталу). У контексті амбідекстрії ці механізми утворюють своєрідну «операційну матрицю», що поєднує: балансування експлуатаційних і дослідницьких режимів; інтеграцію потоків знань; структурно-процесну гнучкість; стратегічне узгодження; трансформацію зовнішніх імпульсів у внутрішні рішення. На цьому рівні модель фіксує, що механізми не є автономними і зміни в одному викликають корекцію інших. Наприклад, посилення дослідницького режиму потребує одночасного коригування структурної гнучкості й механізмів стратегічного узгодження, що, у свою чергу, впливає на характер використання ресурсів та оновлення компетенцій.

Третій рівень моделі, динамічний, відображає циклічність і зворотність процесів капіталоутворення. Амбідекстрійна організація не лише реагує на зовнішні сигнали, а й формує нові конфігурації власного середовища завдяки інноваційним практикам. Відтак модель включає механізми зворотного впливу, через які результати капіталоутворення: змінюють структуру внутрішнього простору (укріплення компетенцій, розвиток культури, оновлення ресурсної бази); трансформують зовнішні взаємодії (розширення партнерств, зміна позиції на ринку, формування нових інституційних очікувань). У такому розумінні капіталоутворення постає як нелінійний процес, у якому кожна хвиля розвитку стає підґрунтям для наступної, а амбідекстрійні практики – як механізм підтримання динамічної рівноваги цього процесу.

Синтез детермінант і механізмів у єдину модель створює інтеграційний ефект, що забезпечує амбідекстрійним організаціям здатність до стійкого капіталоутворення. Цей ефект проявляється у: підвищенні узгодженості управлінських рішень; забезпеченні стратегічної гнучкості; формуванні довгострокової здатності до інноваційного оновлення; оптимізації використання наявних ресурсів; розширенні зовнішніх можливостей організації. Завдяки

інтеграційній природі такої моделі амбідекстрійні організації здатні підтримувати високий рівень конкурентоспроможності, забезпечуючи не лише оперативну ефективність, а й довгострокове створення капіталу.

Висновки. Розгляд капіталоутворення в умовах організаційної амбідекстрії дозволив окреслити комплекс чинників і механізмів, які визначають здатність організацій забезпечувати стійкий приріст капіталу у динамічному середовищі. Аналітичне розмежування внутрішніх та зовнішніх детермінант показало, що капіталоутворення формується на перетині інкорпорованих характеристик організації та об'єктивованих умов її функціонування. Водночас жодна з груп чинників не може забезпечити ефективність капіталоутворення і лише їх узгоджена взаємодія створює простір для збалансування експлуатаційних і дослідницьких практик, що є сутнісною ознакою амбідекстрії.

Окреслені механізми капіталоутворення – балансування режимів діяльності, інтеграція потоків знань, структурно-процесна гнучкість, стратегічне узгодження та трансформація зовнішніх імпульсів – формують операційну основу реалізації потенціалу амбідекстрійної організації. Їх комплексне функціонування забезпечує перетворення умов і можливостей на приріст капіталу, водночас підтримуючи динамічну рівновагу між стабільністю та інноваційністю. Запропонована аналітична модель взаємодії детермінант і механізмів демонструє, що капіталоутворення в амбідекстрійних організаціях має циклічний і нелінійний характер, що проявляється у тому, що результати розвитку впливають на структуру внутрішнього середовища та зовнішні взаємодії, формуючи нові параметри подальшого зростання. Таким чином, амбідекстрія виступає не лише як логіка організаційної поведінки, а й як системний принцип, що визначає можливість довгострокового відтворення капіталу.

Отримані результати створюють концептуальну основу для подальших досліджень, пов'язаних із кількісним оцінюванням амбідекстрійних властивостей, їх впливом на різні форми капіталу та визначенням управлінських інструментів, здатних підсилювати амбідекстрійний потенціал організацій. Це відкриває перспективи для формування практичних моделей підвищення стійкості та конкурентоспроможності бізнес-організацій в умовах економічної нестабільності.

ЛІТЕРАТУРА:

1. O'Reilly C. A., Tushman M. L. Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. *Academy of Management Perspectives*. 2013. Vol. 27(4). P. 324-338. DOI: <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025> (дата звернення: 10.11.2025).
2. Буханець В. В. Стратегічна логіка капіталізації підприємства. *Стратегія підприємства у постіндустріальному світі: монографія* / За ред. А.П. Наливайка та О.М. Гребешкової. К.: КНЕУ, 2017. 418 с. С. 224-237.

3. Магдалюк О. В. Розширення змістовного простору дослідження фундаментально-вартісного підходу до управління капіталом підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2017. Вип. 41. С. 124-132.
4. Мельник О. В. Капіталізація підприємств: теорія та практика: монографія. Кам'янець-Подільський: Видавець Панькова А. С., 2020. 428 с.
5. Стратегія управління знаннями підприємства : монографія / за ред. А.П. Наливайко. К.: КНЕУ, 2014. 445 с.
6. Гребешкова О.М., Шевчук Н.В. Капіталізація знань як стратегічного активу підприємства: методологічні аспекти. *Вчені записки*. 2012. № 14. С.106-114.
7. Карвацька Н., Заблоцький О. Теоретичні дослідження форм бізнес-партнерства суб'єктів господарювання. *Development Service Industry Management*. 2024. №1. С. 131-139. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(19\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(19)) (дата звернення: 12.11.2025).

УДК: 658.012.1:004.8

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СТИМУЛЮВАННІ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN STIMULATING ENTERPRISE ECONOMIC GROWTH

Олена Остапенко,

старший викладач кафедри
права та соціально-економічних
відносин,

Центральноукраїнський інститут розвитку
людини, м. Кропивницький, Україна

Orcid ID: 0009-0008-5608-4115

Дослідження показує вплив міжнародної допомоги на зміцнення економічного фундаменту України, оцінюючи її ефекти як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі. У статті особлива увага приділяється оцінці потенціалу залучення додаткових міжнародних фінансів для масштабних відновлювальних проєктів, що охоплюють фізичну реконструкцію й соціальні сфери, освіти та охорону здоров'я. Дослідження підкреслює необхідність забезпечення прозорості та ефективності використання міжнародної допомоги через належне управління, моніторинг та оцінку впливу цих інвестицій на відновлення та розвиток країни.

Ключові слова: міжнародна фінансова допомога; відновлення економіки; воєнні дії; гранти; кредити; інфраструктурні проєкти.

The study examines the impact of international assistance on strengthening Ukraine's economic foundation, evaluating its effects in both the short-term and long-term perspectives. The article places particular emphasis on assessing the potential for attracting additional international funding for large-scale reconstruction projects, encompassing not only physical reconstruction but also social sectors, including education and healthcare. The study highlights the necessity of ensuring transparency and efficiency in the use of international assistance through proper governance, monitoring, and evaluation of the impact of these investments on the country's recovery and development.

Keywords: international financial assistance; economic recovery; armed conflict; grants; loans; infrastructure projects.

Постановка проблеми. Під час широкомасштабної військової агресії проти України роль міжнародної фінансової допомоги набуває чи не вирішального значення для підтримки економічної стійкості та відбудови країни. З одного боку, агресія спричинила суттєві руйнування, за даними оцінки World Bank, United Nations і European Commission, загальні потреби України у відновленні до кінця 2024 року оцінювалися у приблизно 524 млрд дол. США, що становить приблизно 2,8-кратний розмір номінального ВВП країни на 2024 рік [5]. З іншого боку – обсяги міжнародної допомоги, яку вдалося мобілізувати, та ефективність її використання залишаються недостатніми для реалізації стратегій трансформації економіки. За даними Ministry of Finance of Ukraine, лише в 2024 році країна залучила понад 41 млрд дол. США зовнішнього фінансування – із них приблизно 12,6 млрд дол. становили гранти ($\approx 30\%$ від загального обсягу) і решта – пільгові кредити. Разом із тим, з початку повномасштабного вторгнення сукупна міжнародна фіндопомога Україні перевищила 133 млрд дол. США [3].

Але незважаючи на значні обсяги міжнародної фінансової допомоги, питання її ролі, ефективності розподілу та впливу на відбудову і трансформацію економіки України залишаються недостатньо вивченими, що обмежує здатність розробити цілісну стратегію використання цих ресурсів для забезпечення сталого розвитку країни.

Мета роботи – аналіз ролі міжнародної фінансової допомоги у відбудові економіки України в умовах війни, визначення її ефективності як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі, оцінка потенціалу залучення додаткових міжнародних ресурсів для масштабних проєктів відновлення, модернізації промисловості, розвитку інфраструктури та соціальної сфери.

Аналіз останніх досліджень. Питання залучення та ефективного використання міжнародної фінансової допомоги для відновлення економіки України в умовах війни знайшли відображення в працях провідних вітчизняних науковців. В. Геець, Я. Жаліло Т. Богдан, Г. Кришталь проаналізували динаміку та структуру міжнародної допомоги Україні та підкреслюють необхідність зміцнення інституційної спроможності України для ефективного освоєння залучених коштів та забезпечення прозорого моніторингу їх використання.

Виклад основного матеріалу. Міжнародна фінансова допомога стала ключовим чинником підтримки економіки України з початку повномасштабної війни 2022 року. За даними Міністерства фінансів України, загальна сума залучених зовнішніх ресурсів у 2022-2024 роках перевищила 133 млрд дол. США, із яких близько 30 % становили гранти, а решта – пільгові кредити [2, с. 67]. Основні донори включають Європейський Союз, США, Міжнародний валютний фонд та Світовий банк.

Використання цих коштів здійснюється за кількома напрямками:

1. Покриття бюджетного дефіциту та забезпечення стабільності фінансової системи. Міжнародна допомога дозволяє державі підтримувати соціальні виплати, пенсії та заробітні плати бюджетникам, уникати дефолту та стабілізувати курс національної валюти.

2. Відновлення критичної інфраструктури. Фінансування спрямовується на ремонт енергетичних мереж, транспортних шляхів, водопостачання та комунальних систем, що постраждали від бойових дій.

3. Підтримка реального сектору та малого і середнього бізнесу. Значна частина ресурсів спрямовується на кредитування підприємств, що забезпечує збереження робочих місць та виробничих потужностей.

4. Сприяння структурним реформам та інноваційному розвитку. Міжнародні гранти й кредити використовуються для модернізації промислових підприємств, впровадження «зелених» технологій та цифровізації економіки, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності країни на глобальному ринку.

Дослідження показують, що прозорість витрачання коштів та зміцнення інституційної спроможності держави значно підвищують результативність міжнародних інвестицій у відновлення та розвиток економіки. Особливу увагу необхідно приділяти довгостроковій перспективі. Міжнародна допомога має покривати поточні потреби та формувати основу для сталого економічного зростання: розвиток людського капіталу, модернізація промисловості, залучення інновацій та інтеграція України у світові економічні процеси.

Таблиця 1

Залучення міжнародної фінансової допомоги Україні у 2022-2024 роках за типами фінансування та основними донорами

Рік	Загальна сума допомоги (млрд USD)	Гранти (млрд USD, %)	Пільгові кредити (млрд USD, %)	Основні донори
2022	31,1	9,3 (30 %)	21,8 (70 %)	ЄС, США, МВФ, Світовий банк
2023	42,6	11,5 (27 %)	31,1 (73 %)	ЄС, США, МВФ, Світовий банк
2024*	41,0	12,6 (31 %)	28,4 (69 %)	ЄС, США, МВФ, Світовий банк

Аналіз даних таблиці демонструє, що обсяг міжнародної фінансової допомоги Україні значно зріс у 2023 році порівняно з 2022-м – з 31,1 млрд USD до 42,6 млрд USD, що становить збільшення приблизно на 37 %. Це свідчить про активну мобілізацію міжнародних ресурсів у відповідь на триваючу військову агресію та нагальні потреби країни.

Частка грантового фінансування залишалася відносно стабільною – у межах 27-31 %, що підкреслює важливість безповоротної допомоги для покриття

критичних потреб бюджету та соціальних програм. Пільгові кредити, які складають більшість допомоги ($\approx 69-73\%$), забезпечують додаткові ресурси для відновлення інфраструктури, промислових потужностей та інших довгострокових проєктів, але їх використання потребує ретельного планування через боргові зобов'язання.

Розподіл за донорами показує, що основними джерелами фінансування залишаються Європейський Союз, США, Міжнародний валютний фонд та Світовий банк. Це підтверджує стратегічне значення політичної та фінансової підтримки західних партнерів для економічної стабілізації та відновлення України [4, с. 50].

Таким чином, міжнародна фінансова допомога виконує комплексну функцію:

- 1) стабілізаційну, забезпечуючи покриття бюджетного дефіциту та підтримку соціальних виплат;
- 2) відновлювальну, фінансуючи критичну інфраструктуру та промисловість;
- 3) трансформаційну, створюючи передумови для структурних реформ та модернізації економіки.

При цьому, незважаючи на позитивну динаміку загальних обсягів допомоги, існує нагальна потреба у підвищенні ефективності її використання, забезпеченні прозорого моніторингу та спрямуванні коштів на стратегічні напрями відновлення й довгострокового розвитку країни.

Таблиця 2

Переваги міжнародного інвестування для будівельної галузі України

№	Перевага	Пояснення	Приклад застосування в Україні
1	Залучення додаткового фінансування	Можливість отримати значні ресурси для відновлення інфраструктури, житлового та промислового будівництва	Фінансування від ЄС на відбудову мостів та доріг у 2023–2024 рр.
2	Впровадження сучасних технологій та стандартів	Привнесення передових технологій і міжнародних стандартів будівництва	Використання європейських стандартів у будівництві житлових комплексів у Києві та Львові
3	Стимулювання інновацій та модернізації	Модернізація будівельних процесів, цифровізація та «зелені» технології	Проєкти енергоефективного житла та «розумних» будинків
4	Підвищення зайнятості та професійних компетенцій	Створення нових робочих місць та розвиток навичок працівників	Залучення іноземних підрядників та тренінги для українських будівельників

5	Залучення до глобальних ланцюгів постачання	Доступ до міжнародних ринків матеріалів і технологій	Використання європейських будівельних матеріалів і обладнання
6	Покращення інвестиційного клімату	Підвищення довіри до будівельного сектору та стимулювання додаткових інвестицій	Залучення приватних інвесторів для будівництва комерційної та соціальної інфраструктури
7	Сприяння сталому розвитку міст і регіонів	Комплексні проєкти, що підвищують якість життя населення та прив	

Аналіз переваг міжнародного інвестування для будівельної галузі України свідчить про його багатовимірний ефект. По-перше, залучення додаткового фінансування та пільгових ресурсів дозволяє оперативно відновлювати зруйновану інфраструктуру та підтримувати промислове та житлове будівництво. По-друге, інвестиції сприяють впровадженню сучасних технологій і стандартів, стимулюють інновації, цифровізацію та «зелену» модернізацію будівельних процесів.

Міжнародні проєкти створюють нові робочі місця та підвищують професійні компетенції українських спеціалістів, сприяючи інтеграції будівельної галузі у глобальні ланцюги постачання. Вони підвищують інвестиційну привабливість сектору та стимулюють додаткові внутрішні та зовнішні інвестиції. Спрямованість проєктів на комплексне відновлення міст і регіонів забезпечує сталий розвиток, підвищує якість життя населення та зміцнює соціально-економічну стабільність країни. Таким чином, міжнародне інвестування виступає важливим чинником швидкого відновлення та довгострокової модернізації та розвитку будівельної галузі України.

Таблиця 3

Основні програми післявоєнної допомоги Україні від міжнародних організацій

Міжнародна організація	Мета програми	Вид фінансування	Основні напрями використання	Приклади реалізації в Україні
МВФ	Стабілізація макроекономічних показників, підтримка бюджету та економічної політики	Пільгові кредити	Покриття дефіциту бюджету, підтримка фінансової системи, макроекономічні реформи	Програма Stand-By Arrangement для покриття дефіциту бюджету 2022-2024 рр.
Світовий банк	Відновлення критичної	Гранти та кредити	Реконструкція доріг,	Проєкти реконструкції

	інфраструктури, розвиток соціальних послуг		енергетичних мереж, медичних закладів, шкіл	енергетичної інфраструктури та шкіл у Київській та Донецькій областях
ЄС	Підтримка стабільності та економічного розвитку, відновлення інфраструктури	Гранти та кредити (через EPF та EU macro-financial assistance)	«Зелена» реконструкція, модернізація житлового фонду та енергетики	Відбудова житлових будинків та доріг у постраждалих регіонах
UNDP	Відбудова громад та підтримка соціальної сфери	Гранти	Відновлення житла, громадських просторів, лікарень, шкіл	Проекти відновлення шкіл та лікарень у Харківській та Луганській областях
ICRC	Гуманітарна допомога та відновлення критичної інфраструктури	Гранти, матеріально- технічна допомога	Відновлення житла, забезпечення базових потреб громад	Допомога постраждалим громадам у Чернігівській області
WFP та UNICEF	Соціальний захист, продовольча безпека, відновлення освітніх та медичних закладів	Гранти	Продовольча допомога, відбудова шкіл і лікарень, підтримка дітей та вразливих груп	Програми харчування та ремонту шкіл у прифронтових регіонах

Аналіз програм післявоєнної допомоги, наданої міжнародними організаціями, демонструє комплексний підхід до відновлення економіки та соціальної інфраструктури України. МВФ забезпечує макроекономічну стабілізацію та підтримку державного бюджету через пільгові кредити, що дозволяє країні утримувати фінансову стійкість у кризових умовах. Світовий банк і ЄС спрямовують ресурси на реконструкцію критичної інфраструктури, модернізацію житлового фонду та розвиток соціальних послуг, включно з «зеленою» реконструкцією та енергоефективними проєктами.

Програми UNDP, ICRC, WFP та UNICEF акцентують увагу на відновленні громад, соціальних та освітніх установ, забезпеченні продовольчої безпеки та підтримці вразливих груп населення, що сприяє покращенню якості життя та соціальної стабільності.

Висновки. Міжнародна фінансова допомога відіграє важливу роль у підтримці економічної стійкості України в умовах повномасштабної військової агресії. Вона забезпечує покриття бюджетного дефіциту, підтримку соціальних виплат і стабілізацію фінансової системи, що дозволяє уникати дефолту та підтримувати макроекономічну стабільність. Залучення міжнародних ресурсів сприяє відновленню критичної інфраструктури та промислових потужностей, розвитку малого і середнього бізнесу, що дозволяє зберігати робочі місця, підтримувати економічну активність і забезпечувати оперативне відновлення постраждалих регіонів.

Міжнародні гранти та кредити стимулюють структурні реформи та модернізацію економіки, впровадження інновацій, цифровізацію та «зелені» технології, що підвищує конкурентоспроможність України на глобальному ринку. Міжнародне інвестування у будівельну галузь забезпечує додаткове фінансування, впроваджує сучасні технології, створює робочі місця, підвищує професійні компетенції та сприяє інтеграції галузі у глобальні ланцюги постачання. Проєкти відновлення міст і регіонів забезпечують сталий розвиток і підвищують якість життя населення.

Програми міжнародних організацій демонструють комплексний підхід до післявоєнного відновлення України, поєднуючи стабілізаційні, відновлювальні та соціально-стратегічні цілі. МВФ забезпечує макроекономічну стабілізацію, Світовий банк і ЄС фінансують інфраструктурні та соціальні проєкти, а UNDP, ICRC, WFP та UNICEF підтримують громади, освіту, охорону здоров'я та продовольчу безпеку. Незважаючи на значні обсяги допомоги, існує потреба у підвищенні ефективності її використання, прозорості, належному моніторингу та спрямуванні коштів на стратегічні напрями, що забезпечують довгострокове економічне зростання і сталий розвиток країни.

Отже, міжнародна фінансова допомога є інструментом поточного відновлення та фактором довгострокової трансформації економіки, підвищення її конкурентоспроможності та інтеграції України у світові економічні процеси.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Богдан Т.П. Міжнародна фінансова допомога для України: обсяги і напрями використання. *Фінанси України*. 2022. № 8. С. 26-45.
2. Жаліло Я.А., Базилюк Я.Б., Кононенко С.В., Яблонський О.В. Післявоєнне відновлення України: принципи, пріоритети, механізми. Київ : НІСД, 2022. 116 с.
3. Міністерство фінансів України: офіційний сайт. Режим доступу: <https://mof.gov.ua/> (дата звернення 1.11.2025р.)

4. Смірнова О.М. Фінансування післявоєнної відбудови України: світовий досвід та можливості для України. *Фінанси України*. 2023. № 4. С. 49-63.

5. The World Bank and Ukraine: Laying the Groundwork for Reconstruction in the Midst of War / The World Bank [Electronic resource]. Access mode : <https://www.worldbank.org/en/results/2025/11/10/the-world-bank-andukraine-laying-the-groundwork-for-reconstruction-in-the-midst-of-war>.

УДК 657:640.43

**ОБЛІКОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ
ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА
ACCOUNTING SUPPORT FOR THE OPERATIONS OF RESTAURANT
ESTABLISHMENTS**

Валерій Решетов,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри аудиту, обліку та
оподаткування

Центральноукраїнський національний
технічний університет,

м. Кропивницький, Україна

Orcid ID: 0000-0001-9664-4764

Роман Бідненко,

здобувач другого (магістерського) рівня
вищої освіти

Центральноукраїнський національний
технічний університет,

м. Кропивницький, Україна;

Максим Зоц,

здобувач третього (освітньо-наукового)
рівня вищої освіти

Центральноукраїнський національний
технічний університет,

м. Кропивницький, Україна

Orcid ID: 0009-0008-8252-2166

У статті розглянуто особливості формування облікового забезпечення діяльності закладів ресторанного господарства із представленням авторського визначення цього терміну. До основного завдання формування облікового забезпечення віднесено якісне документальне оформлення господарських операцій шляхом правильного ведення первинних документів, реєстрів бухгалтерського обліку, звітності та аналітичної інформації діяльності закладів ресторанного господарства.

Ключові слова: облік, облікове забезпечення, реєстри обліку, заклади ресторанного господарства, галузеві особливості функціонування, авторський підхід, погляди науковців і практиків.

The article examines the specific features of developing accounting support for the operations of restaurant establishments and presents the author's definition of this term. The main task of forming accounting support is defined as high-quality documentation of business transactions through the proper maintenance of primary documents, accounting registers, reporting, and analytical information related to the activities of restaurant establishments.

Keywords: *accounting, accounting support, accounting registers, restaurant establishments, industry-specific operational features, author's approach, views of scholars and practitioners.*

Одна з глобальних проблем суспільного розвитку – «задоволення потреб населення у продуктах харчування за науково обґрунтованими фізіологічними нормами, що забезпечує відтворення його життєдіяльності, активну участь в економічному і соціальному розвитку суспільства» [4, с. 310]. Заклади громадського харчування наразі стають невід'ємною частиною життя сучасної людини, а формування ефективного облікового забезпечення їх діяльності є надзвичайно актуальним, оскільки ця сфера характеризується високою динамічністю, значною кількістю щоденних операцій і потребою у точному контролі за витратами сировини, готової продукції та фінансовими результатами.

Ми погоджуємось з думкою, що «готельно-ресторанний бізнес в Україні під впливом часу став справжньою індустрією послуг. Однією з обов'язкових умов діяльності готельно-ресторанного бізнесу є правильна організація ведення бухгалтерського обліку, яка створює таку систему отримання інформації, що забезпечувала б ефективне управління підприємством і примноження доходу від його діяльності» [1, с. 324]. Підтримується дана позиція і твердженням, що «під час евакуації та внутрішнього переміщення власники закладів (підприємств) ресторанного господарства вимушені переносити свій бізнес на території, що підконтрольні Україні та продовжувати діяльність. А отже перед рестораторами та власниками невеликих кафе, пабів, піцерій стоять актуальні задачі щодо продовження ведення діяльності та розвитку ресторанного господарства в нових умовах, що підтверджує актуальність питання управління діяльністю закладів (підприємств) з урахуванням особливостей обліку та оподаткування для мінімізації витрат» [6, с. 88].

Особливості діяльності закладів громадського харчування визначаються Правилами роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства [3], згідно із якими термін «громадське харчування» з 09.10.2006 р. замінено на поняття «ресторанне господарство». Даним законодавчим актом встановлюються загальні положення, організація виробництва, продажу продукції та обслуговування споживачів, ціни і ціноутворення, а також порядок контролю за роботою суб'єктів господарської діяльності сфери ресторанного господарства.

Наявність налагодженої системи обліку забезпечує достовірність інформації

про діяльність, сприяє своєчасному прийняттю управлінських рішень, підвищує ефективність використання ресурсів і рентабельність у закладах ресторанного господарства та сприяє їх сталому розвитку й конкурентоспроможності. Необхідність формування облікового забезпечення у закладах громадського харчування посилюється специфікою діяльності цієї сфери, що поєднує елементи виробництва, торгівлі та обслуговування населення. Ефективна система обліку є основою для раціонального управління ресурсами, контролю за витратами й забезпечення стабільної фінансової діяльності суб'єктів, що функціонують у сфері ресторанного господарства.

Облікове забезпечення у закладах ресторанного господарства – це система організації бухгалтерського обліку, яка охоплює процеси документування, узагальнення, контролю та аналізу господарських операцій, пов'язаних із виробництвом, реалізацією та обслуговуванням споживачів у сфері харчування.

Облікове забезпечення у закладах ресторанного господарства спрямоване на формування повної, достовірної та своєчасної інформації про наявність і рух сировини, продуктів, напівфабрикатів; обсяги виробництва та реалізації готової продукції (страв, напоїв, кулінарних виробів); витрати на приготування страв і надання послуг; доходи, фінансові результати та рентабельність діяльності.

Мелень О. основним завданням організації бухгалтерського обліку в готельно-ресторанному бізнесі вважає «створення такої системи отримання інформації, яка б забезпечувала ефективне управління підприємством і примноження доходу від діяльності підприємства» [1, с. 324].

На наш погляд, до основних завдань при формуванні облікового забезпечення у закладах ресторанного господарства доцільно відносити:

- документальне оформлення господарських операцій шляхом правильного ведення первинних документів (накладних, актів списання, калькуляційних і технологічних карток, меню-вимог тощо), реєстрів бухгалтерського обліку (журналів-ордерів, оборотно-сальдових відомостей), звітності (фінансова, податкова, статистична) та аналітичної інформації (внутрішня управлінська звітність);
- контроль за рухом запасів для забезпечення збереження продуктів і сировини, попередження втрат і псування (облікове забезпечення дозволяє відстежувати рух сировини і продуктів харчування від моменту надходження до списання на виробництво, контролювати дотримання норм витрат і запобігати перевитратам чи крадіжкам);
- формування собівартості страв завдяки систематизованому обліку з урахуванням витрат на продукти, оплату праці кухарів, енергоносії, амортизацію тощо, що є основою для правильного ціноутворення, аналізу прибутковості та оптимізації асортименту;

- облік доходів і результатів діяльності для визначення прибутковості окремих напрямів роботи (кухня, бар, доставка) дозволяє контролювати грошові потоки, уникати збитків, своєчасно реагувати на зміни попиту та цінової політики постачальників у цілому та за окремими сегментами.

Мелень О. наголошує, що «єдиного підходу до організації обліку в галузі готельно-ресторанного бізнесу немає, оскільки це специфічний вид діяльності, який складається з торгівлі, виробництва та надання послуг. цим і зумовлені особливості організації бухгалтерського обліку у сфері такого бізнесу» [1, с. 324]. Крім того, вона наполягає, що «бухгалтерський облік на підприємствах ресторанного-готельного бізнесу відбувається відповідно обраної облікової політики, яка представляє собою сукупність принципів, методів і процедур, що використовуються підприємством для складання та подання фінансової звітності, тобто це вибір самим підприємством певних і конкретних методик ведення бухгалтерського обліку, виходячи з особливості діяльності підприємства» [1, с. 325].

Распопова Ю. і Безгодкова А. стверджують, що «облік на підприємствах ресторанного господарства ґрунтується на єдиних засадах організації і ведення бухгалтерського обліку в Україні, але має певні специфічні особливості, оскільки ці підприємства одночасно здійснюють виробничу та торгівельну діяльність» [5, с. 4].

Ярмоліцька О. зазначає, що заклади ресторанного господарства мають ряд відмінностей у виробничому та технологічному процесі, «у них відсутнє незавершене виробництво та залишки готової продукції на складі, можливе поєднання виробництва, роздрібної реалізації (торгівлі), надання послуг, що впливає на особливості обліку і оподаткування» [6, с. 92].

Діяльність закладів громадського харчування складається із трьох взаємопов'язаних процесів: заготівля сировини для вироблення готової продукції → вироблення готової продукції → реалізація готової продукції. Вироблення готової продукції передбачає приготування окремих страв, кондитерських виробів, напоїв тощо. «Головною особливістю фінансово-господарської діяльності закладів громадського харчування є поєднання елементів виробництва і торгівлі з високою частотою операцій (щоденний рух сировини та готової продукції). Заклади ресторанного господарства мають багато спільних рис із виробничими й торговими структурами, тобто здійснюють і виробничу, і торгівельну діяльність у процесі обслуговування споживачів» [5, с. 7]. Під час виготовлення власної продукції (напівфабрикатів, кондитерських виробів, продуктів харчування) водночас відбувається їх реалізація разом із товарами, що були придбані «на стороні». Слід враховувати, що продукція, яку реалізують суб'єкти (підприємства, заклади) ресторанного господарства, може виготовлятися ними повністю самостійно, проходити часткове кулінарне оброблення або зовсім не піддаватись обробленню на місці продажу. Продукти харчування, які не пройшли гарячої або

холодної технологічної обробки, називають купівельними товарами, а ті, що виготовлені із сировини і підлягали технологічній обробці – продукцією власного виробництва.

Порядок відображення в обліку господарських операцій закладами (підприємствами) ресторанного господарства незалежно від їх організаційно-правової форми та форми власності регламентується положеннями Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», нормами Національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку та «Методичними рекомендаціями щодо впровадження національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку у сфері громадського харчування і побутових послуг, гармонізованих з міжнародними стандартами» [2].

Так, «питання організації бухгалтерського обліку у сфері громадського харчування та побутових послуг вирішується власником або уповноваженим органом (посадовою особою) відповідно до законодавства та установчих документів. Підприємство (підприємець) самостійно визначає облікову політику, форму бухгалтерського обліку, затверджує правила документообігу і технологію обробки облікової інформації, додаткову систему рахунків і реєстрів аналітичного обліку, об'єкти і періодичність проведення інвентаризації активів і зобов'язань» [2].

Підставою для облікового відображення господарських операцій є первинні документи, перелік і форми котрих визначаються нормативними актами. «Первинний облік на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу має бути пристосованим до організаційно-технологічних особливостей діяльності підприємств з огляду на їх специфіку і тривалість операційного циклу, способи та обсяги його продукту реалізації. Кожна надана послуга має свою специфіку та повинна відображатися в обліку відповідно до Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій та обраної облікової політики підприємства» [1, с. 328].

Далі «інформація, що міститься у прийнятих на облік первинних документах, систематизується на рахунках бухгалтерського обліку, у реєстрах синтетичного та аналітичного обліку. Підприємства для узагальнення інформації ведуть облік на рахунках відповідно до Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій та Інструкції про його застосування» [2].

Під час формування облікового забезпечення необхідно враховувати, що підприємства громадського харчування, виготовляючи продукцію власного виробництва, зобов'язані дотримуватися встановлених нормативними документами норм витрат сировини та допустимих втрат під час кулінарної обробки, норм технологічних карт на фірмові вироби і страви, а також державних стандартів і технічних умов. Заклади ресторанного господарства реалізують

продукцію і надають послуги за вільними цінами, а виняток становлять лише заклади громадського харчування, розташовані у військових містечках закритого типу, для яких граничні розміри націнок встановлює Міністерство оборони України. Розрахунок продажних цін на продукцію власного виробництва у закладах громадського харчування здійснюється за допомогою калькуляційних карток.

Якісно сформовані облікові дані надають керівництву можливість приймати обґрунтовані рішення щодо закупівель, складання меню, планування персоналу, визначення рентабельності окремих підрозділів (кухня, бар, доставка тощо). Облікове забезпечення також сприяє виявленню внутрішніх резервів зниження витрат, підвищенню якості продукції та продуктивності праці з метою оцінки ефективності використання ресурсів, динаміки продажів, структури витрат тощо.

Отже, формування облікового забезпечення у закладах ресторанного господарства є необхідною умовою їх ефективної діяльності, оскільки воно забезпечує контроль і достовірність інформації, а також економію ресурсів і підвищення рентабельності всієї сфери гостинності.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Мелень О.В. Організація бухгалтерського обліку готельно-ресторанного бізнесу: теоретичні аспекти. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 6 (11). С. 324-328.
2. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо впровадження національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку у сфері громадського харчування і побутових послуг, гармонізованих з міжнародними стандартами : Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 17.06.2003 р. № 157. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0157569-03#Text> (дата звернення 29.10.2025).
3. Про затвердження Правил роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства : Наказ М-ва економіки з питань Європейської інтеграції України від 24.07.2002 р. № 219. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0680-02/conv#Text> (дата звернення: 29.10.2025).
4. Пугаченко О.Б. Особливості хлібопекарного виробництва та їх вплив на склад і облік запасів. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки*. 2009. Вип. 15. С. 310-319.
5. Распопова Ю.О., Безгодкова А.О. Облік у галузях економіки. Особливості обліку на підприємствах ресторанного господарства : Навчальний посібник. Дніпро: НМетАУ, 2018. 34 с.

6. Ярмоліцька О.В. Вплив особливостей обліку і оподаткування на управління діяльністю закладів (підприємств) ресторанного господарства. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*. 2023. Вип. 54. С. 87-95.

**РОЛЬ ОБЛІКОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ В ОПОДАТКУВАННІ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У США**

**THE ROLE OF ACCOUNTING INFORMATION IN THE TAXATION OF
AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE UNITED STATES**

Ольга Пугаченко,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри аудиту, обліку та
оподаткування

Центральноукраїнський національний
технічний університет,

м. Кропивницький, Україна

Orcid ID: 0000-0002-2253-050X

Євген Переверзєв,

кандидат економічних наук
доцент кафедри права та соціально-
економічних відносин

Центральноукраїнський інститут розвитку
людини,

м. Кропивницький, Україна

Orcid ID: 0009-0006-8366-2430

Олена Кравченко,

здобувач другого (магістерського) рівня
вищої освіти

Центральноукраїнський національний
технічний університет,

м. Кропивницький, Україна

У статті розглянуто роль та особливості формування облікової інформації в оподаткуванні сільськогосподарських підприємств. Наголос зроблено на специфіці формування облікової інформації суб'єктами аграрного сектору США, як одного з лідерів у цій сфері на світовій арені, та можливостях застосування їх досвіду в оподаткуванні діяльності сільгоспвиробників в Україні.

Ключові слова: облікова інформація, реєстри обліку, оподаткування,

інформаційна база обліку для цілей оподаткування, сільськогосподарські підприємства, США, прогресивний досвід для України

The article examines the role and specific features of forming accounting information in the taxation of agricultural enterprises. Emphasis is placed on the peculiarities of generating accounting data by entities in the U.S. agricultural sector, one of the global leaders in this field, as well as on the possibilities of applying their experience to the taxation of agricultural producers in Ukraine.

Keywords: *accounting information, accounting registers, taxation, accounting information base for tax purposes, agricultural enterprises, United States, progressive experience for Ukraine.*

Дослідження закордонного досвіду оподаткування сільськогосподарських підприємств є важливим елементом вдосконалення податкової політики в аграрному секторі України. Адаптація до міжнародних стандартів, пошук ефективних механізмів стимулювання діяльності сільгосптоваровиробників, урахування специфіки аграрного виробництва, підвищення конкурентоспроможності українського агросектору, удосконалення системи адміністрування податків та підвищення фінансової стабільності держави у цілому зумовлюють необхідність вивчення прогресивних практик оподаткування інших країн та їх можливої адаптації до українських реалій.

У зв'язку з розвитком міжнародного співробітництва, «участю у сфері відносин міжнародного розподілу та виробничій кооперації, залученням іноземних інвестицій в економіку України, виходом вітчизняних підприємств на міжнародні ринки капіталу необхідне подальше реформування системи бухгалтерського обліку та впровадження методології поширення інформації з економічних питань згідно з міжнародними стандартами для забезпечення відкритості, прозорості та зіставлення показників фінансової звітності суб'єктів господарювання» [4, с. 53].

Розвиток сільськогосподарських підприємств відіграє важливу роль також і в забезпеченні економічної безпеки будь-якої держави, при зростанні її соціально-економічного потенціалу та конкурентоздатності як на внутрішньому, так і світовому ринках. Наразі лише природних факторів для його розвитку замало, адже створення умов для фінансових вкладень, «залучення іноземних інвесторів, впровадження новітніх технологій у сільське господарство тощо потребує обґрунтованої державної політики, у тому числі у частині оподаткування. Також необхідно враховувати роль та значення аграрного бізнесу у контексті досягнення Цілей Сталого Розвитку, які обумовлюються екологічною безпекою та зростанням світового попиту на продукти харчування» [5].

Сполучені Штати Америки є одним із лідерів світової економіки, у т.ч. і в аграрній сфері, «за розмірами сільськогосподарського виробництва США набагато

перевершують інші країни світу. Сільське господарство країни не тільки забезпечує потреби свого населення в основних продуктах харчування та сировині, за винятком деяких культур, вирощуваних у тропічному поясі, але виробляє і великі надлишки продукції на експорт» [3, с. 295]. Дані щодо структури посівних площ, рівня технічного забезпечення, організації та динаміки виробництва, а також зонального районування у США привертають значну увагу сільськогосподарських виробників інших країн, які детально їх аналізують і використовують у власній діяльності. Крім того, дослідження досвіду США у частині формування облікової інформації та вивчення практики оподаткування сільськогосподарських підприємств може бути надзвичайно корисним і для України.

Організація обліку в США передбачає його ведення за кожним видом діяльності, а також розподіл усіх витрат на фермерські та позафермерські. Регістри обліку для відображення господарських операцій у діяльності фермерів розробляються науково-дослідними станціями при університетах відповідних штатів. Наприклад, у штаті Айова – це Регістр фермерських витрат, що регламентовано Книгою з фермерського обліку (практичне керівництво).

Фермерські господарства у США, як правило, «ведуть бухгалтерський облік, використовуючи зброшурований набір регістрів, який включає всі необхідні форми або регістри розроблені фермерами самостійно» [2, с. 338]. Тобто, до складу регістрів бухгалтерського обліку включаються окремі звітні форми, що зшиті у зошит. До складу таких регістрів належать розраховані на рік Відомість доходів і Відомість витрат. Реєстр операцій про прибуток, хоча більш точніше називати це Реєстром операцій про дохід, призначений для фіксації сум, що отримані з різних джерел, і котрі фактично є доходом фермера. Записи у цих реєстрах роблять на підставі документів, що підтверджують отриману суму виручки.

«Для узагальнення даних про грошові операції ферми використовують форму, де наведено показники кошторису, складеного перед початком звітного року. Це дозволяє вивчити причини відхилення від передбачених параметрів діяльності ферми, а також підготувати дані про наслідки її діяльності за рік» [2, с. 338].

«Баланс, який складається фермерами США, має відмінну від підприємств України форму, адже спершу розміщуються відомості про наявність грошей у вигляді готівки або на рахунках банку, а також суми, які мають бути отримані упродовж 12 місяців, тобто поточна дебіторська заборгованість. Дані про наявність виробничих запасів доволі детальні. Зокрема, стосовно худоби вказуються вартісні (ціна однієї тварини, загальна вартість тварин групи), кількісні (кількість тварин за статевіковими групами) та якісні (середню маса голови, загальна маса тварин) показники» [1, с. 879].

Порівняно зі США «найбільш істотною відмінністю реєстрів з обліку операцій фермерського господарства є те, що крім безпосередньо реєстрів з фіксації господарських операцій введено низку форм оперативного-технічного обліку та прогнозного характеру. Відтак до складу реєстрів для фермерських господарств штату Айова включено форму, яка містить безпосередню характеристику ферми та склад осіб, що проживають із фермером, пенсійний склад працюючих, попередні плани надходження грошових коштів, календар осіменіння великої рогатої худоби, нетелів, передбачувані раціони годівлі тварин, а також дані про перебіг процесу вирощування тварин та їх падіж тощо» [2, с. 338-339].

Досвід ведення бухгалтерського обліку фермерськими господарствами у США можливо застосувати і фермерським господарствам в Україні. Однак необхідно враховувати ряд важливих відмінностей, зокрема: «фермери США ведуть облік відповідно до потреб податкової декларації, в Україні зовсім по іншому здійснюють платежі в бюджет; декларація подається раз в рік; відсутня квартальна звітність; уряд США вивчає діяльність фермерських господарств за допомогою вибіркового обстеження господарств різних зон. Як наслідок відсутнє узагальнення даних про діяльність фермерських господарств, що дозволяє їм вести бухгалтерський облік так, як вони вважають за доцільне» [1, с. 879].

В Україні наразі кожне сільськогосподарське підприємство «самостійно обирає оптимальну для себе форму ведення обліку та систему оподаткування, на основі чого має забезпечуватись чітка і правильна фіксація результатів діяльності та формування об'єктів оподаткування. І саме ця самостійність та відсутність чітких рекомендацій доволі часто призводить до вибору необґрунтованих форм обліку та системи оподаткування, що впливає на якість обліково-аналітичної інформації для цілей оподаткування» [5].

Гармонізація національного законодавства з міжнародними нормами, зокрема у сфері державної підтримки аграріїв та фіскального навантаження, є надзвичайно важливим процесом. У багатьох зарубіжних країнах успішно застосовуються податкові пільги, інвестиційні податкові кредити, диференційовані ставки або податкові канікули для аграрного сектору, а тому аналіз таких інструментів допоможе сформувати в Україні ефективну систему стимулювання агровиробників.

Аналіз закордонного досвіду дозволяє знайти баланс між підтримкою аграріїв і наповненням бюджету, що є особливо актуальним у кризових умовах або під час війни. Дослідження ролі облікової інформації в оподаткуванні сільськогосподарських підприємств є необхідним кроком для формування збалансованої, справедливої та ефективної податкової системи, яка не лише сприятиме розвитку аграрного сектору, а й забезпечить стабільні надходження до

бюджету та інтеграцію України у світову економічну спільноту.

Сільськогосподарські підприємства США мають спеціальний податковий режим, що враховує сезонність, погодні ризики та специфіку виробництва. Водночас ефективне адміністрування податків у цьому секторі ґрунтується на високоякісній обліковій інформації, яка виступає основою для визначення об'єкта оподаткування, формування звітності, підтвердження права на податкові пільги та контролю з боку податкових органів.

Отже, у США облікова інформація відіграє ключову роль в оподаткуванні сільськогосподарських підприємств (як і в Україні), що не лише забезпечує правильність нарахування податків, а й є інструментом фінансового планування, основою для надання податкових пільг і засобом забезпечення прозорості взаємодії з державою. Досвід США демонструє, що якісний облік – це основа ефективної податкової політики в аграрному секторі, а тому його впровадження в українську практику може бути виправданим і доцільним.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Коваль Н.І., Мандибур В.В. Удосконалення організації обліку фермерських господарств: зарубіжний досвід. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 3. С. 877-882
2. Колісник Г.М. Зарубіжний досвід, шляхи підвищення економічної ефективності підтримки малих підприємств та його аспекти в Україні. *Збірник науково-технічних праць Львівського національного університету ім. Івана Франка*. 2005. № 15. С. 336-341.
3. Лавриненко Ю.О., Голобородько С.П., Димов О.М., Клубук В.В. Сільське господарство США: сучасний стан та історичний шлях розвитку. *Зрошуване землеробство*. 2012. Вип. 57. С. 294-306.
4. Пугаченко О.Б. Імплементация національного законодавства у частині реформування бухгалтерського обліку, оподаткування і звітності згідно вимог ЄС в умовах глобалізації та євроінтеграції України. *Modern foundations of economics, management and tourism : collective monograph*. Boston: Primedia eLaunch, 2022. Chapter 1.3. P. 53-85.
5. Фоміна Т.В., Пугаченко О.Б., Фомін В.С. Формування обліково-аналітичної інформації для визначення об'єктів оподаткування в фермерських господарствах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-74>.

UDC 336.2:336.22

VAT AS A FISCAL POLICY TOOL – ANALYSIS OF EFFECTIVENESS IN 2020–2024

Dr Elżbieta Ważna

Pomorska Szkoła Wyższa w Starogardzie
Gdańskim, Poland

Orcid ID: 0000-0002-9174-4376

Summary:

The aim of the analysis is to assess the significance of VAT as a source of financing for social policy in Poland between 2020 and 2024. The results indicate that the steady increase in VAT revenues enabled the implementation of key transfer programmes such as “Family 500+” and “Good Start” without a significant rise in the budget deficit. At the same time, the growing share of social spending in VAT revenues highlights the need to maintain fiscal balance and to address the regressive nature of the tax through appropriate compensatory mechanisms.

Keywords: VAT revenues, tax gap, fiscal digitalisation, National e-Invoicing System

Introduction

The Value Added Tax (VAT) constitutes one of the most important pillars of modern tax systems, playing a crucial role in shaping the fiscal revenues of the state. As an indirect tax, it is characterised by a broad tax base, high fiscal efficiency, and relative stability of revenues, which makes it one of the most significant instruments of fiscal policy. In the economic literature, VAT is recognised as a tool that enables not only the financing of public expenditure but also the implementation of the stabilising and redistributive functions of the state¹.

In Poland, the importance of VAT has significantly increased in recent years, particularly in the context of economic challenges related to the COVID-19 pandemic, high inflation, and disruptions in global supply chains. Between 2020 and 2024, the tax administration introduced a number of reforms aimed at tightening the tax system and improving the efficiency of tax collection. Among the most important measures were the

¹ T. Grzegorzczak, D. Zalewski, A. Malezini, A. Kuxmierski, D. Antonów, J. Wiśniewski, A. Bieńkowska; Meritum Podatki 2024, Wydawnictwo Wolters Kluwer, s.15-20.

implementation of the mandatory split payment mechanism, the Standard Audit File for Tax (JPK), as well as the broad digitalisation of control and analytical processes¹.

The selection of this topic is justified from both theoretical and practical perspectives. From an academic standpoint, the analysis of VAT efficiency allows for the assessment of the effectiveness of fiscal policy in generating public revenue and its broader impact on the economy. From a practical perspective, this study may serve as a valuable source of information for public administration bodies by identifying the strengths and weaknesses of the current system and indicating potential directions for further optimisation. The topic is of particular importance in a period of macroeconomic instability, when effective management of budget revenues is essential for maintaining the balance of public finances.²

The aim of this thesis is to assess the efficiency of the Value Added Tax (VAT) as an instrument of fiscal policy in Poland during the years 2020–2024. To achieve this aim, the study will include an analysis of legislative and organisational changes in the VAT system, an evaluation of their impact on state budget revenues, and the identification of factors influencing the effectiveness of VAT collection. Additionally, the thesis will attempt to assess the extent to which VAT contributed to the achievement of fiscal policy objectives – both in terms of revenue generation and macroeconomic stabilisation.

In the course of this study, the following main hypothesis will be verified: Between 2020 and 2024, the Value Added Tax (VAT) was an effective instrument of fiscal policy in Poland, and the legislative and digital reforms implemented during this period contributed to increased efficiency and growth in fiscal revenues. To verify this main hypothesis, two auxiliary hypotheses have been formulated:

1. The increase in VAT revenues in the analysed period resulted not only from an improvement in economic conditions but primarily from the tightening of the tax system.
2. Mechanisms such as the Standard Audit File for Tax (JPK) and the split payment system contributed to reducing the incidence of tax fraud and VAT evasion.

1. The significance of Value Added Tax (VAT) in the structure of Poland's budget revenues

The Value Added Tax (VAT) is one of the most important sources of budget revenue in Poland and constitutes a key element of the public finance system. As an indirect tax, it is ultimately borne by the final consumer, although the obligation to remit

2.F. Felis, P. Jamróży, M. Janiszewska, M. Łożykowski, I. Olchowicz, J. Sarnowski, J. Szlezak-Matusiewicz; VAT w działalności gospodarczej, Wydawnictwo Difin, Warszawa, 2024, s. 41–48.

² T. Michalik, VAT 2024. Komentarz Wydawniczo C.H.Beck, Warszawa, 2024, s. 33–36

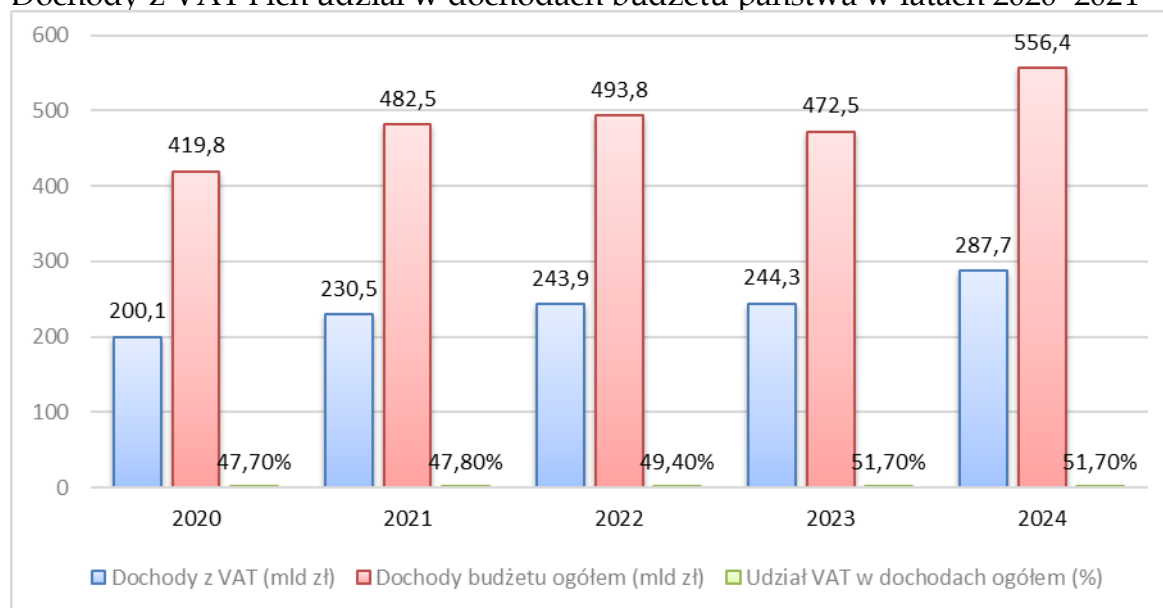
it to the state rests with entrepreneurs. Its structure makes VAT highly fiscally stable, which in turn makes it a fundamental pillar of the financing of state expenditure.¹

Indirect taxes are public levies imposed on goods and services in the course of economic transactions. In contrast to direct taxes, such as Personal Income Tax (PIT) or Corporate Income Tax (CIT), their economic burden is shifted onto the consumer. This group primarily includes VAT, excise duties and customs duties².

Indirect taxes play a vital role in state financing, as they are characterised by relatively low sensitivity to cyclical economic fluctuations. In periods of declining household or business income, revenues from direct taxes may fall significantly, whereas indirect taxes continue to generate stable budgetary income. As a result, VAT represents one of the most reliable sources of public revenue, enabling the financing of the state's essential functions – such as education, healthcare, infrastructure, and social policy³.

In recent years, revenue from the Value Added Tax (VAT) has remained at a high level, accounting for more than half of the total tax revenue of the state budget. The chart below presents data on VAT revenue in the years 2020–2024 and its percentage share in the structure of budget revenue.

Dochody z VAT i ich udział w dochodach budżetu państwa w latach 2020–2024



Source: author's own elaboration based on data from the Ministry of Finance

It is clearly visible that VAT revenues increased in nominal terms throughout the entire period under analysis. In 2024, they amounted to approximately PLN 287.7 billion,

¹ W. Wierzbička, A. Nierobisz, M. Sobiecki, Stabilność dochodów podatkowych budżetu państwa w Polsce w latach 2004-2020, Olsztyn Economic Journal, 2021, nr 16 (1), s. 87-100.

² R. Kelma, Sz. Fabiński; Wpływ regulacji prawnych na dochody z podatku w Polsce- analiza empiryczna w latach 2005-2022, Studia Prawno-Ekonomiczne; Łódź 2024 .s. 97-126

³ K. Konopczak, Zmiany w luce VAT w Polsce: rola czynników cyklicznych i strukturalnych, Gospodarka Narodowa SGH, The Polish Journal of Economics. 1(309)2022, 44-65.

accounting for more than half of total budget revenues. This growth resulted from both macroeconomic factors (inflation and rising prices) and administrative measures, including the tightening of the tax system, the implementation of the National e-Invoicing System (Krajowy System e-Faktur), and more effective control of goods circulation. Within the structure of Poland's budget revenues, VAT continues to hold a dominant position compared with other taxes. In 2024, revenues from Corporate Income Tax (CIT) amounted to around PLN 90 billion, while those from Personal Income Tax (PIT) reached about PLN 85 billion. This means that the combined revenues from both income taxes were roughly equivalent to only half of VAT revenues. Customs duties generated around PLN 6.8 billion in the same year, while funds from the European Union played a supplementary role, being allocated mainly to finance investment projects rather than the state's current expenditures.

In terms of percentage share, VAT remains the most important tax in Poland. While PIT and CIT are sensitive to developments in the labour market and corporate profits, VAT primarily depends on the level of consumption, which makes it more resistant to economic fluctuations. VAT revenues in the years 2020–2024 were significantly influenced by macroeconomic factors. In 2020, the COVID-19 pandemic led to an economic slowdown and reduced consumption, resulting in a temporary decline in tax revenues. With the subsequent economic recovery in 2021–2022, VAT revenues began to rise again, supported by government efforts to tighten the tax system and strengthen control over business transactions.

Between 2022 and 2024, inflation became the key factor influencing VAT revenues. The increase in the prices of goods and services caused a nominal rise in tax receipts, as VAT is charged on the value of sales. At the same time, high inflation limited consumers' purchasing power, which could slow down the growth of real consumption. Additionally, VAT revenues were affected by the government's decision to temporarily reduce tax rates as part of the so-called "anti-inflation shield" introduced in 2022. From April 2024, these rates were restored to their previous levels, which contributed to an increase in budget revenues¹.

VAT plays a crucial role in Poland's public finance system. Between 2020 and 2024, it accounted for more than half of the state's budget revenues, exceeding the combined income from PIT, CIT, and customs duties. Its significance stems from its universality, stability, and resilience to short-term economic fluctuations. Although the pandemic and inflation affected its nominal values, VAT remained the most predictable and profitable source of public funding. In the coming years, further tightening of the tax

¹ L. Borowiec, W. Szymański, Sealing of the VAT Tax System in Poland in 2016-2021 and the Implementation of Tax Rules, *European Research Studies Journal* Volume XXV, Issue 3, 2022, s.190-204.

system and the digitalisation of tax administration are likely to enhance its efficiency and fiscal stability even further.

Over the past decade, Poland has undertaken a comprehensive process of reforms aimed at reducing tax fraud and improving the efficiency of value-added tax (VAT) collection. These measures have included the implementation of modern digital tools such as the Standard Audit File for Tax (JPK_VAT), the split payment mechanism, the Clearing House Information System (STIR), and the National e-Invoicing System (KSeF). Thanks to these initiatives, the tax administration has gained tools that enable more effective monitoring of financial flows, making the tax system more resilient to abuse.

2. Measures to Tighten the VAT System in Poland

One of the most important stages in the reform of the Polish tax system in recent years has been the introduction of a range of tools aimed at tightening the VAT system. These measures were designed to reduce tax fraud, increase the transparency of settlements, and improve the efficiency of the tax administration.

The first and key instrument in the process of tightening the VAT system was the Standard Audit File for Tax (SAF-T / JPK), introduced in 2016. The obligation to submit electronic files containing sales and purchase data on a monthly basis enabled tax authorities to automatically compare taxpayers' declarations. According to data from the Ministry of Finance, in the first half of 2018 alone, the analysis of JPK VAT data led to an increase in the amount of tax due by over PLN 574 million¹. The tool also made it possible to identify around 29,000 entities that issued invoices without being registered as active VAT taxpayers². Another significant step was the introduction of the split payment mechanism in 2018³. Its aim was to counter situations in which entrepreneurs received payments including VAT but failed to remit the tax to the tax office. Under the split payment mechanism, the purchaser of goods or services transfers the net amount to the seller, while the VAT amount is paid into a separate VAT account, the funds from which can be used solely for tax-related purposes³. This mechanism has significantly reduced the risk of abuse and the operation of so-called VAT carousel fraud. An important element in strengthening control over financial flows was the Teleinformatics System of the Clearing House (STIR), also introduced in 2018. It enables the real-time analysis of banking transactions and, in cases of suspected fraud, allows for the temporary blocking of bank accounts⁴. By combining data from the banking sector with tax systems, the effectiveness of detecting illegal financial operations has been significantly increased⁵.

¹ Ministerstwo Finansów, Raport z analizy danych JPK 2018.

² Ministerstwo Finansów, Mechanizm podzielonej płatności w Polsce, Warszawa 2018.

³ Ustawa z dnia 15 grudnia 2017 r. o zmianie ustawy o podatku od towarów i usług oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. 2018 poz. 62).

⁴ Ministerstwo Finansów (2024), Ocena wpływu wdrożenia KSeF na dochody z VAT.

⁵ Ministerstwo Finansów, System STIR – roczne podsumowanie, Warszawa 2019

The final stage of the reform was the implementation of the National e-Invoicing System (KSeF), which allows for the issuing, transmission, and storage of invoices in electronic form¹. This system enables the tax administration to monitor business transactions in real time and automatically detect errors and irregularities. It represents an important step towards full transparency and control of tax settlements.⁴

Table 1. VAT revenues and VAT gap in Poland in 2020–2024

Year	VAT revenue (PLN billion)	VAT gap (%)	Comments
2020	200,3	10,4	COVID-19 pandemic – economic slowdown
2021	227,3	9,9	Development of e-invoicing and digitisation of the National Revenue Administration (KAS)
2022	230,5	9,0	Decrease in the VAT gap below 10%
2023	244,3	9,2	Inflation and economic growth
2024	287,7	8,7	Mandatory KSeF and further tightening of the system

Source: own study based on data from the Ministry of Finance.

As shown in Table 1, between 2020 and 2024 VAT revenues increased by over PLN 160 billion, while the tax gap decreased by nearly 12 percentage points. The largest reduction in the gap was recorded between 2016 and 2018, which was a direct result of the introduction of the Standard Audit File for Tax (JPK VAT), the STIR system, and the split payment mechanism. In subsequent years, the pace of reduction slowed, as a high level of tax compliance had already been achieved.

Enhanced transparency in settlements has led taxpayers to correct their returns more frequently even before inspections begin, which has translated into greater timeliness and accuracy of declarations. Automated data analysis tools have enabled the National Revenue Administration (KAS) to quickly identify entities with a high risk of abuse, thereby reducing the number of lengthy on-site inspections.

The National e-Invoicing System (KSeF) represents the culmination of these reforms, as it allows full, real-time control over invoicing and eliminates accounting errors as well as fraudulent practices. According to estimates by the Ministry of Finance, the implementation of KSeF could have generated an additional PLN 3–5 billion in VAT revenues for the budget in 2024.

¹ Ustawa z dnia 29 października 2021 r. o zmianie ustawy o podatku od towarów i usług wprowadzająca Krajowy System e-Faktur (Dz.U. 2021 poz. 2076).

The introduced solutions have also brought tangible benefits to honest taxpayers – shortening VAT refund times, simplifying reporting requirements, and reducing administrative burdens. They have also improved relations between taxpayers and the tax administration, basing them on greater trust and transparency.

In summary, between 2020 and 2024 Poland continued an effective policy of tightening the value-added tax system, resulting in a significant increase in VAT revenues and a further reduction of the tax gap. A key role in this process was played by the digitalisation of the tax administration, particularly the development of analytical tools, e-invoicing, and the implementation of the mandatory National e-Invoicing System. As a result, tax collection efficiency improved, settlement transparency increased, and the scale of irregularities was reduced. These measures not only strengthened public finance stability but also delivered measurable benefits for entrepreneurs by streamlining accounting processes and building a modern, partnership-based model of relations between taxpayers and the tax administration.

3. VAT as a tool for financing social programmes in Poland

The Value Added Tax (VAT) plays a crucial role in Poland's public finances. As one of the main sources of state budget revenue, it enables the implementation of social policy through the financing of transfer programmes such as “Family 500+” and “Good Start.” An analysis of VAT revenues in the years 2020–2024 makes it possible to assess the extent to which this indirect tax supports the state's social policy, as well as the consequences of its structure for budget stability and income redistribution.

Table 1. VAT revenues and the costs of social programmes in Poland 2020–2024

Year	VAT Revenue (bn PLN)	Family 500+ Cost (bn PLN)	Good Start Cost (bn PLN)	Share of 500+ in VAT (%)	Share of Good Start in VAT (%)
2020	200.3	40.63	1.42	20.3	0.71
2021	227.3	40.58	1.42	17.9	0.62
2022	230.5	42.50	1.42	18.4	0.62
2023	244.3	40.20	1.19–1.42	16.5	0.49–0.58
2024	287.7	70.00*	1.40	24.3	0.49

*Estimate after the indexation of the benefit to PLN 800 from January 2024.

The analysis of the table shows that VAT revenues steadily increased between 2020 and 2024, rising from PLN 200.3 billion in 2020 to PLN 287.7 billion in 2024. During the same period, the costs of the “Family 500+” programme fluctuated between PLN 40 and 42 billion, while in 2024 the planned indexation of the benefit to PLN 800 raised the estimated cost of the programme to around PLN 70 billion.

A comparison of programme costs with VAT revenues indicates that between 2020 and 2023, “500+” absorbed around 16.5% to 20.3% of VAT receipts, demonstrating

the importance of VAT as a primary source of financing for social transfers. The high share in 2020 resulted from relatively lower VAT revenues due to the first year of the pandemic¹, whereas in subsequent years, rising tax revenues allowed for maintaining transfer payments without increasing the budget deficit.

The “Good Start” programme, which provides one-off support for schoolchildren, consumed only a small share of VAT revenues during this period – usually below 0.8%. This means its impact on the budget structure is minimal compared with the “500²+” programme. Several key conclusions can be drawn from the data in the table:

1. Significant share of the 500+ programme in VAT revenues – in practice, around one-fifth of VAT receipts in 2020–2023 were allocated to this programme³. This shows that VAT constitutes the foundation for the sustainable financing of social transfers.

2. Risk resulting from benefit indexation – in 2024, the cost of “500+” may increase to around PLN 70 billion, which, relative to projected VAT revenues, represents a share of around 24%. A high proportion of transfer spending within indirect tax revenues increases fiscal pressure and calls for prudent budgetary planning.

3. Marginal share of the Good Start programme – the cost of this one-off benefit, amounting to approximately PLN 1.4 billion, represents less than 1% of VAT revenues, meaning that financing this programme does not significantly burden the budget.

4. Regressivity of VAT – this indirect tax disproportionately affects lower-income households, which allocate a larger share of their income to consumption. Therefore, financing social transfers from VAT requires compensatory mechanisms, such as additional social benefits or income tax reliefs.

VAT revenues in 2020–2024 functioned as an automatic fiscal stabiliser. The growth in tax receipts between 2021 and 2024 – partly due to inflation and improved tax collection – made it possible to maintain social transfers without increasing the deficit. At the same time, in the event of a decline in real consumption or a recession, a fall in VAT revenues could undermine the sustainability of social programme financing. Based on the table and data, the following conclusions can be drawn:

1. VAT is a key source of financing for social programmes, particularly “Family 500+”.

2. The “Good Start” programme has a minimal impact on the budget and does not constitute a significant fiscal burden⁴.

¹ Ministerstwo Finansów, Sprawozdanie z wykonania budżetu państwa za rok 2020, Warszawa 2021, s. 32–35.

² OECD, Public Expenditure by Function (COFOG) – Poland, 2023, s. 47–48.

³ Główny Urząd Statystyczny, Finanse publiczne 2023, Warszawa 2024, s. 60.

⁴ Bąk M. (2023), Finansowanie transferów społecznych w Polsce: VAT jako filar fiskalny, Uniwersytet Warszawski, s. 42–44.

3. The 2024 benefit indexation highlights the risk of a high share of transfers in VAT revenues, which necessitates fiscal caution and risk scenario planning¹.

4. VAT acts as a budgetary stabiliser, but its regressive nature requires compensatory measures for lower-income households.

5. Effective VAT collection and enforcement remain the cornerstone of financing social policy and maintaining the stability of the state budget.

In summary, the analysis of the data in the table clearly demonstrates that VAT is the principal source of funding for Poland's largest transfer programmes, while also requiring constant attention to revenue stability and social redistribution.

Summary

The conducted analysis confirmed that between 2020 and 2024, the Value Added Tax (VAT) remained a key and highly effective instrument of Poland's fiscal policy. The results indicate a significant increase in VAT revenues – from PLN 200.3 billion in 2020 to PLN 287.7 billion in 2024 – despite unfavourable macroeconomic conditions such as the COVID-19 pandemic and inflationary pressures. These findings confirm the main hypothesis, according to which the VAT system in Poland operated effectively during the analysed period, and the legislative and digital reforms implemented contributed to improved efficiency in tax collection and an increase in budgetary revenues.

The first auxiliary hypothesis was also confirmed, indicating that the increase in VAT revenues resulted not only from improved economic conditions but primarily from the tightening and digitalisation of the tax system. The introduction and development of tools such as the Standard Audit File for Tax (JPK), the split payment mechanism, the Clearing House Information System (STIR), and the National e-Invoicing System (KSeF) significantly enhanced the tax administration's ability to detect irregularities and reduce the VAT gap.

The second auxiliary hypothesis was likewise confirmed. The application of modern analytical and preventive mechanisms contributed to limiting the scale of tax fraud and increasing the level of voluntary tax compliance among taxpayers. As a result, the VAT gap decreased from over 10% in 2020 to below 9% in 2024, accompanied by an increase in budgetary revenues and improved fiscal stability.

From a fiscal policy perspective, VAT proved to be not only a revenue-generating instrument but also an automatic stabiliser of the state budget. The growing revenues between 2021 and 2024 made it possible to finance key social programmes such as *Family 500+* and *Good Start* without significantly increasing the budget deficit. However, it should be noted that the growing dependence of social spending on VAT revenues may pose a potential risk in the event of a decline in consumption and a weakening of the economic cycle.

¹ European Fiscal Board, *Fiscal Risks and Social Spending in the EU*, 2023, s. 11–13

In view of the above analysis, the following recommendations can be formulated to further improve the VAT system and strengthen its role in the state's fiscal policy:

1. Maintaining and developing digital control mechanisms It is recommended to continue investing in digital solutions such as the National e-Invoicing System (KSeF) and artificial intelligence-based analytical systems. Their further development will enhance transparency in settlements and improve the efficiency of VAT collection while reducing the risk of abuse.

2. Strengthening voluntary tax compliance Educational initiatives and the simplification of reporting procedures should be further developed, as they can increase voluntary compliance among taxpayers. Such measures may also help reduce administrative costs for both businesses and tax authorities.

3. Monitoring fiscal risks related to VAT dependence Given the high share of VAT in budget revenues, it is recommended to create fiscal buffers and diversify the state's revenue sources. These measures would help mitigate the effects of potential consumption declines and maintain fiscal stability.

4. Introducing compensatory mechanisms for low-income households Due to the regressive nature of VAT, it would be advisable to introduce income tax reliefs, protective allowances, or other support measures for low-income households to alleviate the social inequalities caused by the tax burden.

5. Continuous evaluation of anti-fraud instruments Regular monitoring and assessment of the effectiveness of the JPK, STIR, and split payment systems are recommended. This will ensure that these mechanisms remain adaptable to evolving economic conditions and emerging forms of tax evasion.

LITERATURE:

1. Obliczenia własne na podstawie danych Ministerstwa Finansów dotyczących dochodów z VAT i wydatków na programy w latach 2020–2023, s. 14–16.
2. Ministerstwo Finansów, Sprawozdanie z wykonania budżetu państwa za rok 2020, Warszawa 2021, s. 32–35.
3. Komisja Europejska, Raport krajowy: Polska 2022, Bruksela 2022, s. 18.
4. Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej, Podsumowanie programu „Dobry Start” 2020–2023, Warszawa 2024, s. 5.
5. OECD, Public Expenditure by Function (COFOG) – Poland, 2023, s. 47–48.
6. Główny Urząd Statystyczny, Finanse publiczne 2023, Warszawa 2024, s. 60.
7. Bąk M. (2023), Finansowanie transferów społecznych w Polsce: VAT jako filar fiskalny, Uniwersytet Warszawski, s. 42–44.

8. Wierzbicka W, Nierobisz A, Sobiecki M, Stabilność dochodów podatkowych budżetu państwa w Polsce w latach 2004-2020, Olsztyn Economic Journal, 2021, nr 16 (1), s. 87-100.
9. Kelma R, Fabiński Sz; Wpływ regulacji prawnych na dochody z podatku w Polsce- analiza empiryczna w latach 2005-2022, Studia Prawno-Ekonomiczne; Łódź 2024 .s. 97-126
10. Konopczak K, Zmiany w luce VAT w Polsce: rola czynników cyklicznych i strukturalnych, Gospodarka Narodowa SGH, The Polish Journal of Economics. 1(309)2022, 44-65.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ УМОВИ ІНТЕНСИФІКАЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC CONDITIONS FOR THE INTENSIFICATION OF DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE ENERGY SECTOR OF UKRAINE

Андрій Шлапак,

аспірант кафедри бізнес-економіки та
підприємництва

Київського національного економічного
університету ім. В.Гетьмана,

м. Київ, Україна

Orcid ID: 0009-0007-0953-0808

Розглянуто організаційно-економічні умови, що визначають можливості інтенсифікації розвитку підприємств енергетичного сектору України в умовах структурних трансформацій та підвищених вимог до стійкості енергосистеми. Акцентовано увагу на внутрішній архітектоніці розвитку енергетичних підприємств, що охоплює модернізаційні, інноваційні та управлінські аспекти.

Ключові слова. Інтенсифікація, розвиток, підприємства енергетичного сектору, організаційно-економічні передумови.

The article examines the organizational and economic conditions that determine the potential for intensifying the development of enterprises in Ukraine's energy sector amid structural transformations and increased demands for energy system resilience. Emphasis is placed on the internal architecture of energy enterprises' development, encompassing modernization, innovation, and managerial aspects.

Keywords: intensification, development, energy sector enterprises, organizational and economic conditions.

Актуальність. У сучасному науковому дискурсі поняття інтенсифікації розвитку дедалі частіше звучить не як традиційне протиставлення екстенсивному зростанню, а як характеристика внутрішньої динаміки системи, здатної генерувати нову якість діяльності за умов обмежених ресурсів і підвищеної зовнішньої мінливості. На відміну від класичних трактувань, де інтенсифікація асоціювалася переважно з раціоналізацією й оптимізацією, сучасні підходи акцентують її зміст у площині організаційної реконфігурації, зростання когнітивної та інноваційної

«щільності» процесів, а також посилення взаємодії елементів системи. У цьому сенсі інтенсифікація розвитку може бути осмислена як форма внутрішнього оновлення, що спирається на здатність підприємства перебудовувати власні структури, знання й управлінські практики, не залучаючи пропорційного збільшення ресурсної бази.

Таке розуміння особливо придатне для аналізу тих секторів економіки, де зовнішні умови не просто задають контекст, а безпосередньо визначають траєкторії розвитку. Енергетичний сектор України є саме таким випадком. Специфіка його сучасного стану може характеризуватися як поєднання структурних втрат, необхідності масштабного технічного переоснащення, тиску європейських регуляторних вимог, швидкої зміни технологічних орієнтирів і потреби у відновленні критичної інфраструктури [1]. Така комбінація факторів створює ситуацію, у якій екстенсивна логіка розвитку практично непридатна. Підприємства енергетичного сектору не можуть розширюватися за рахунок нарощування ресурсів, що зумовлює швидкий перехід до пошуку внутрішніх форм оновлення, таких як організаційних, інституційних, цифрових, поведінкових.

За таких умов інтенсифікація розвитку набуває не лише економічного чи виробничого змісту, а й стратегічного. Йдеться про здатність енергетичних підприємств створювати нову конфігурацію власної діяльності, тобто поєднувати стабілізаційні та інноваційні процеси, зміцнювати управлінську гнучкість, активізувати знаннєві ресурси, підвищувати рівень організаційної інтегрованості. Інтенсифікація постає як внутрішня логіка трансформації системи, яка визначає не темп, а якість змін. Вона не стільки пришвидшує розвиток, скільки загущує його, роблячи підприємство здатним до структурних зрушень навіть за умов ресурсної обмеженості.

Для енергетичного сектору цей підхід має особливе значення. Адже сучасні виклики, від децентралізації генерації та зростання ролі ВДЕ до вимог щодо енергетичної стійкості та управління піковими навантаженнями, ставлять підприємства у ситуацію постійної необхідності перебудови [2]. Інтенсифікація розвитку у такому контексті може бути розглянута як відповідь на потребу одночасного виконання двох завдань – це підтримання стабільності критичних функцій та освоєння нових технологічних та організаційних рішень. Фактично мова йде про формування внутрішньої здатності до адаптивної реконфігурації, яка і стає ключовим чинником довгострокової життєздатності галузі.

У такому контексті у фокусі подальшого аналізу постають організаційно-економічні умови, здатні забезпечити інтенсифікаційну динаміку розвитку енергетичних підприємств. Їх виявлення та аналітичне осмислення дозволяє перейти від опису проблем енергетичної галузі до конструктивного бачення того,

як саме може бути сформована внутрішня архітектура розвитку – цілісна, узгоджена й водночас відкрита до необхідних змін.

Результати. Сучасний стан енергетичного сектору України сформувався під впливом декількох взаємопов'язаних процесів, кожен з яких по-своєму визначає можливості та обмеження розвитку підприємств галузі. Насамперед йдеться про суттєву трансформацію інфраструктурної й технологічної бази, що триває вже не перший рік, але набула критичного характеру внаслідок воєнних подій та масштабних руйнувань. Пошкодження генеруючих потужностей, підстанцій та мереж змінює не лише конфігурацію енергосистеми, а й економіку підприємств, які змушені працювати в умовах нестабільного виробничо-ресурсного середовища, високої залежності від оперативних рішень і підвищених вимог до організаційної гнучкості [1; 3].

Одночасно із цими процесами триває поступове формування ринкової моделі енергетики, що передбачає зміну механізмів ціноутворення, відповідальності за балансування, доступу до мереж і правил взаємодії між учасниками ринку. Для підприємств це означає перегляд усталених управлінських практик, оскільки нове середовище вимагає не лише дотримання регуляторних вимог, а й здатності конкурувати у більш динамічному й менш передбачуваному ринковому полі. Саме ця невизначеність часто створює парадоксальну ситуацію, суть якої полягає у тому, що навіть підприємства з достатнім ресурсним потенціалом стикаються з труднощами щодо стратегічного планування через швидку зміну правил гри.

Важливою особливістю нинішнього етапу є також розширення технологічної різноманітності всередині енергетичної галузі. Поряд із традиційною генерацією зростає роль відновлюваних джерел енергії, а сама енергосистема поступово переходить у стан, ближчий до децентралізованої моделі. Це створює нові можливості для інновацій, але одночасно підсилює потребу у координації, узгодженні режимів роботи та забезпеченні системної стійкості. Для підприємств різних сегментів – від генерації до розподілу – виникає завдання адаптації до інфраструктурної мозаїчності, коли технологічні контури стають більш фрагментованими, а отже й більш вимогливими до операційної синхронізації.

Окремою групою викликів є інституційні та економічні фактори. Перш за все, мова йде про те, що інвестиційний горизонт в енергетичному секторі залишається доволі складним: високі ризики, обмежені фінансові можливості ринку, залежність від донорських та кредитних програм, а також складність прогнозування окупності проєктів створюють бар'єри для масштабного оновлення техніко-технологічної бази. Крім того, невизначеність щодо тривалості та інтенсивності воєнних ризиків формує додаткові сторони нестабільності, які стримують активізацію приватних інвестицій [3].

Водночас значна частина викликів має внутрішній характер. Це наявність застарілих систем управління, недостатня гнучкість організаційних структур, обмежене використання сучасних цифрових рішень і, подекуди, фрагментарність управлінської координації, що ускладнюють здатність підприємств формувати актуальні моделі розвитку. За таких умов навіть за наявності зовнішніх стимулів підприємство може виявитися неспроможним використати їх повною мірою, оскільки внутрішня архітектура управління залишається інерційною.

Узгодження таких різномірних факторів (зовнішніх, технологічних, інституційних та внутрішніх організаційних) і формує загальну картину викликів, з якими сьогодні стикаються енергетичні підприємства. Така ситуація вимагає не просто модернізації окремих компонентів діяльності, а створення умов, у яких підприємства здатні будуть вибудовувати більш гнучку та внутрішньо узгоджену логіку розвитку.

Важоивим акцентом даного дослідження є усвідомлення того, що формування організаційно-економічних умов інтенсифікації розвитку не може зводитися до відтворення традиційних управлінських підходів. Підприємства енергетичного сектору працюють у середовищі, де стабільність та зміни співіснують одночасно, і тому будь-які організаційні чи економічні рішення втрачають сенс, якщо вони не здатні підтримувати внутрішню узгодженість системи. Саме ця узгодженість, тобто тонка рівновага між функціональною визначеністю та здатністю до перебудови, стає базовою умовою інтенсифікації розвитку. Одним із ключових організаційних чинників є готовність підприємства відмовитися від інерційних практик управління. Енергетичний сектор тривалий час спирався на моделі, орієнтовані на передбачуваність, стабільність і регламентованість процесів. Сьогодні ж це середовище потребує більш гнучкої управлінської конфігурації, у якій централізовані рішення співіснують із локальними ініціативами, а структурні межі можуть змінюватися залежно від ситуації. Певною мірою йдеться про здатність підприємства створювати внутрішні механізми самовідновлення, коли управлінська система не лише реагує на виклики, а й сама генерує можливості для оновлення.

У цьому контексті цифровізація виступає не стільки технологічним інструментом, скільки середовищем, що підтримує нову організаційну логіку. Використання цифрових платформ для моніторингу, прогнозування та управління режимами роботи не просто оптимізує окремі операції, а й підсилює внутрішню взаємодію між підрозділами, створюючи інформаційний простір, у якому швидше виникають рішення, здатні змінювати траєкторії розвитку. Тому цифрова інтегрованість процесів стає важливою організаційною умовою інтенсифікації, оскільки забезпечує «прискорення циркуляції» управлінських і технологічних рішень.

Важливо зазначити, що економічні чинники інтенсифікації не обмежуються питанням фінансових ресурсів. Важливішою стає природа економічних стимулів, які визначають поведінкові орієнтири підприємства та його готовність інвестувати у внутрішні перетворення [1]. Поточна ринкова модель енергетики створює неоднозначні умови. Так, з одного боку, вона відкриває доступ до нових форм фінансування, з іншого – породжує ризики, що стримують довгострокові інвестиції. У такому середовищі економічні умови інтенсифікації полягають передусім у формуванні прозорої та передбачуваної логіки тарифоутворення, розвитку інвестиційних інструментів із розумним розподілом ризиків, а також у стимулюванні проєктів, які мають системний характер і можуть змінювати внутрішню структуру підприємства [4].

Особливого значення набувають інституційні механізми, які задають рамки економічної та організаційної взаємодії. В енергетиці інституційні рішення мають не просто регулятивну, а й структурно-формувальну дію, де вони визначають, які моделі розвитку стають можливими, а які ні. Підприємства можуть здійснювати внутрішні зміни лише тією мірою, якою інституційне середовище не обмежує їх. Тому інтенсифікація розвитку нерозривно пов'язана з рівнем узгодженості регуляторної системи, її здатністю підтримувати інноваційну активність, заохочувати модернізацію та створювати умови для технологічної і управлінської гнучкості.

Разом з тим економічні та організаційні чинники не існують окремо одне від одного. Ефект інтенсифікації виникає лише тоді, коли вони взаємодіють у спільному середовищі й створюють внутрішню логіку розвитку, що здатна витримувати зовнішню мінливість. Якщо організаційна структура залишається інерційною, економічні стимули не спрацьовують повною мірою, тобто якщо економічні механізми непрозорі або ризиковані, організаційна гнучкість не приводить до реального розвитку. Інтенсифікація потребує узгодженості, за якої управлінські практики, технологічні рішення та економічні інструменти формують єдину архітектуру змін.

Таким чином, організаційно-економічні умови інтенсифікації розвитку в енергетичному секторі можна розглядати як систему факторів, що не просто створюють сприятливе середовище, а формують внутрішню здатність підприємства до адаптивної перебудови. Саме ця здатність визначає можливість переходу від фрагментарних модернізацій до системного оновлення, у якому зміни локальних процесів трансформують загальну конфігурацію розвитку.

Пошук моделі інтенсифікації розвитку у сфері енергетики неминуче відрізняється від аналогічних завдань в інших галузях, оскільки енергетичні підприємства функціонують не як автономні одиниці, а як елементи складної техніко-економічної системи з високим рівнем взаємозалежності. Будь-яка зміна на

рівні генеруючого підприємства впливає на режими роботи мереж, можливості балансування, комерційні операції на ринку послуг з підтримки системи та на кінцеву надійність енергопостачання. Тому інтенсифікація розвитку тут не може означати локальне підсилення окремих процесів, а скоріше вона проявляється у здатності підприємства вписувати свої внутрішні зміни в контури системної стійкості, підтримуючи не лише власну ефективність, а й стабільність енергосистеми в цілому.

У цьому контексті структурна гнучкість підприємства набуває специфічного змісту. Йдеться не про довільне перепрофілювання або швидку зміну внутрішніх структур, а про здатність адаптувати виробничі та управлінські процеси з урахуванням режимних обмежень (часу старту і зупинки обладнання, швидкості маневрування потужностей, вимог до аварійного резерву, графіків диспетчеризації). Підприємство не може змінювати конфігурацію своєї діяльності без врахування гідравлічних, електричних або теплотехнічних характеристик обладнання, а отже організаційна гнучкість це радше спосіб узгодження внутрішніх трансформацій із техніко-режимним простором, у якому воно працює.

В свою чергу економічна стимульованість у енергетиці визначається не лише загальною ринковою логікою, а й структурою взаємодії із системним оператором та регулятором. Тарифні стимули, моделі компенсації резервів, правила участі у ринках допоміжних послуг, умови балансування та штрафи за небаланси безпосередньо впливають на готовність підприємства інвестувати у модернізацію, цифрові системи керування, підвищення маневреності або розвиток відновлюваних потужностей [4]. Інтенсифікація розвитку за таких умов означає здатність не лише знаходити ресурси для трансформацій, а й адекватно реагувати на зміну економічної конфігурації системи від інтеграції в простір ENTSO-E до появи нових механізмів ринкової відповідальності [5].

Технологічно-інформаційна інтегрованість, по суті, є ключовою характеристикою специфіки інтенсифікації розвитку підприємств енергетичного сектору. Будь-яке рішення щодо введення нових генерацій, зміни режимів роботи, розвитку ВДЕ, інтеграції систем накопичення або цифрових платформ керування потужностями має сенс лише за умов його узгодження з мережевими можливостями, пропускнуою спроможністю ліній, здатністю системи забезпечити баланс у різні години доби. Підприємство може інтенсифікувати розвиток лише тоді, коли воно має доступ до точних даних, таких як прогнози споживання, характеристик добового профілю генерації, стану мереж, сценаріїв стійкості, інформацію про ресурси маневрування. Без такого інформаційного контуру внутрішні зміни не дають системного ефекту, оскільки залишаються відірваними від реальних технічних взаємозв'язків.

Узгоджена взаємодія цих трьох вимірів породжує модель, яку можна розглядати як *архітектуру системної інтенсифікації*, але не універсальну, а специфічну для енергетичного сектору. Вона передбачає, що підприємство не просто оптимізує власні процеси, а вибудовує спосіб співіснування зі змінним техніко-режимним середовищем. Інтенсифікація тут проявляється через здатність підприємства знаходити нові конфігурації діяльності, які одночасно покращують його внутрішню ефективність і підсилюють системну стійкість енергосистеми. Це може бути впровадження технологій швидкого маневрування, розвиток цифрових систем диспетчеризації, інтеграція накопичувачів енергії, нові методи прогнозування ВДЕ, автоматизація управління навантаженням, ін. Проте, дуже важливим доповненням цієї тези є те, що усі ці рішення мають сенс лише у взаємодії з інституційною, економічною та техніко-режимною логікою галузі.

У такому розумінні інтенсифікація розвитку перестає бути внутрішньою характеристикою підприємства і стає властивістю його взаємодії з енергетичною системою в цілому. Це робить запропоновану модель специфічною саме для енергетики, тобто вона виходить з того, що будь-які зміни повинні узгоджуватися з фізичними, ринковими та інституційними межами роботи енергосистеми, а отже ефект інтенсифікації виникає не внаслідок «прискорення» чи «оптимізації», а через підвищення здатності підприємства вписувати свої трансформації у загальну систему. Саме тому така модель може розглядатися як адекватний спосіб опису розвитку енергетичних підприємств, але не абстрактного чи універсального, а глибоко пов'язаного з природою галузі, де технічні й економічні рішення завжди є частиною більшої системної рівноваги.

Висновки. Розвиток підприємств енергетичного сектору України сьогодні відбувається у середовищі, де внутрішні процеси та зовнішні обставини переплітаються настільки щільно, що класичні підходи до здійснення модернізації та оновлення виявляються недостатніми. Дослідження показало, що інтенсифікація розвитку не може тлумачитися як прискорення окремих дій чи збільшення обсягів певних операцій. Йдеться про більш складну логіку, суть якої полягає у тому, що це здатність підприємства перебудовувати власну внутрішню архітектуру так, щоб вона залишалася життєздатною за умов нестабільності, технологічної різноманітності та режимних обмежень енергосистеми.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна наголосити, що організаційно-економічні умови інтенсифікації не є зовнішніми передумовами, які потрібно лише забезпечити. Вони формуються всередині підприємства, у взаємодії управлінських практик, економічних стимулів і технологічно-інформаційних можливостей. Ефект інтенсифікації виникає тоді, коли ці елементи не заперечують один одного, а створюють спільний контур, у якому зміна окремого компонента здатна зрушити систему в більш цілісному вимірі.

Разом із тим саме на етапі практичної реалізації ця узгодженість виявляється найбільш вразливою. Багато з тих рішень, які теоретично здатні оживити траєкторію розвитку, стикаються з операційною реальністю енергетики, яка полягає у необхідності дотримання режимів, врахуванням технічних обмежень, залежністю від ринку допоміжних послуг, точністю прогнозів та стійкістю мережевих конфігурацій. Це робить очевидною потребу не лише у формулюванні загальних напрямів інтенсифікації, а й у переході до більш конкретних кроків, що можуть бути реалізовані без порушення системної рівноваги. У цій логіці подальші дії можуть бути зосереджені на трьох площинах:

- внутрішня деталізація організаційних змін, яка передбачає визначення точних ділянок діяльності, де адаптивність принесе найбільший ефект. Це можуть бути операційні вузли з високою режимною варіативністю, диспетчерські контури, точки прийняття рішень, що визначають часову реакцію системи;
- економічне окреслення інвестиційних пріоритетів, де замість загальних заяв про модернізацію слід визначити ті напрями, що забезпечують найкраще співвідношення між можливістю внутрішнього оновлення і впливом на стійкість енергосистеми в цілому;
- технологічно-інформаційна конкретизація, яка передбачає переходи від декларацій «цифровізації» до визначення критичних інформаційних потоків, без яких не працює ні прогнозування, ні балансування, ні режимна координація.

Таким чином, інтенсифікація розвитку в енергетичному секторі не є разовою дією і не зводиться до локальних новацій. Це процес, який потребує власної внутрішньої логіки, яка полягає у послідовній, адаптивній і здатній поєднувати технічні, економічні та управлінські виміри. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на конкретизацію тих механізмів, які роблять цю логіку практично реалізованою та досягаються через моделювання конфігурацій розвитку, створення індикаторів інтенсифікаційної здатності або визначення критичних точок, у яких зміни дають найбільший системний ефект. Саме така конкретизація дозволить перейти від теоретичного контуру інтенсифікації до реальних сценаріїв розвитку підприємств, що працюють у складному та водночас стратегічно важливому енергетичному середовищі України.

ЛІТЕРАТУРА:

1. International Energy Agency. Ukraine Energy Profile 2023. URL: <https://www.iea.org/reports/ukraine-energy-profile> (дата звернення: 10.11.2025).
2. United Nations Development Programme (UNDP). *Towards a Green Transition of the Energy Sector in Ukraine*. Kyiv: UNDP, 2023. URL:

<https://www.undp.org/ukraine/publications/towards-green-transition-energy-sector-ukraine> (дата звернення: 10.11.2025).

3. International Energy Agency. Ukraine's Energy Security and the Coming Winter. URL: <https://www.iea.org/reports/ukraines-energy-security-and-the-coming-winter> (дата звернення: 10.11.2025).

4. Брошура до Річного звіту НКРЕКП. Електронний ресурс. URL: <https://www.nerc.gov.ua/dlya-gromadskosti/byuleten-do-richnogo-zvitu-nkrekp> (дата звернення: 10.11.2025).

5. ENTSO-E. Annual Report 2023. URL: <https://www.entsoe.eu/publications/general-publications/annual-report/> (дата звернення: 10.11.2025).

УДК 336.64:658.11

**АНАЛІЗ І ПЛАНУВАННЯ ДОХОДІВ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ
«НОВОУКРАЇНСЬКИЙ КОМБІНАТ ХЛІБОПРОДУКТІВ»**

**ANALYSIS AND PLANNING OF THE REVENUES OF PJSC
“NOVOUKRAINSKYI GRAIN PRODUCTS COMBINE”**

Валерія Бруяка,

здобувачка фахової передвищої освіти
спеціальності «Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»
Центральноукраїнського фахового
коледжу Університету «Україна»,
м. Кропивницький, Україна;

Олена Остапенко,

старший викладач кафедри права та
соціально-економічних відносин
Центральноукраїнського інституту
розвитку людини,
м. Кропивницький, Україна

Orcid ID: 0009-0008-5608-4115

У статті проаналізовано сутність поняття «дохід» та його роль у фінансовій діяльності підприємства. Розглянуто основні підходи до аналізу та планування доходів, визначено їх значення для забезпечення стабільного розвитку підприємства. Проведено дослідження структури доходів ПрАТ «Новоукраїнський комбінат хлібопродуктів» за 2022–2024 роки, визначено основні тенденції, чинники впливу та проблеми управління доходами. Запропоновано напрями підвищення ефективності планування доходів, спрямовані на зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Ключові слова: дохід, аналіз доходів, планування доходів, фінансова стійкість, ефективність управління.

The article analyzes the essence of the concept of “income” and its role in the financial activity of an enterprise. The main approaches to income analysis and planning are considered, and their importance for ensuring stable enterprise development is determined. The structure of incomes of PJSC “Novoukrainskyi Kombinat Khlіboproduktiv” for 2022–2024 is examined, highlighting key trends, influencing factors, and management issues. Directions for improving

income planning efficiency aimed at strengthening the enterprise's financial stability are proposed.

Keywords: *income, income analysis, income planning, financial stability, management efficiency.*

Постановка проблеми. В умовах нестабільності економіки, високої волатильності цін на зернову сировину та зростаючої конкуренції на ринку продовольства забезпечення фінансової стійкості підприємств агропромислового комплексу набуває стратегічного значення. ПрАТ «Новоукраїнський комбінат хлібопродуктів», як одне з провідних підприємств у сфері переробки та реалізації зернової продукції, постійно стикається з викликами, пов'язаними з оптимізацією доходної бази. Неефективна система аналізу та планування доходів призводить до неправильного ціноутворення, неоптимального асортименту продукції, сезонних ризиків, що спричиняє зниження маржинальності та втрату конкурентних позицій [2]. Особливої значущості набуває потреба виявлення внутрішніх резервів зростання доходів та адаптації сучасних методів планування з урахуванням специфіки комбінатів хлібопродуктів та залежності від кон'юнктури світових аграрних ринків. Через це виникає необхідність проведення системного дослідження чинної практики аналізу і планування доходів ПрАТ «Новоукраїнський комбінат хлібопродуктів» для формування практичних рекомендацій підвищення фінансової стійкості підприємства.

Мета дослідження. Метою дослідження є комплексний аналіз формування доходів ПрАТ «Новоукраїнський комбінат хлібопродуктів», оцінка ефективності існуючої системи планування доходів та розробка практичних рекомендацій щодо її удосконалення для забезпечення стабільного фінансового розвитку підприємства.

Ступінь дослідженості проблеми. Значний внесок у розробку теоретичних та практичних питань аналізу і планування доходів підприємства зробили вітчизняні науковці: Н. Бондаренко, О. Гавриленко, Б.В. Герасимчук, В.А. Тарашенко, Б. Дергалюк та Н. Деркач. Їхні праці створили методологічний фундамент для дослідження фінансових результатів діяльності організацій.

Виклад основного матеріалу. Доходи підприємства є грошовими надходженнями, що формуються в результаті господарської діяльності та становлять матеріальну основу розвитку. Вони відображають результати взаємодії з ринком, споживачами, партнерами та державою, забезпечуючи відтворення ресурсів, стимул для інновацій та гарантію фінансової стабільності. Зростання доходів відкриває можливості для інвестування в персонал, модернізацію виробництва та реалізацію соціальних програм, підвищуючи ефективність функціонування підприємства.

Науковці та фахівці з фінансів пропонують різні трактування поняття «дохід». Н. Бондаренко та О. Гавриленко визначають його як суму грошових надходжень від реалізації продукції, робіт або послуг, що відображає результативність діяльності [1]. Д. Іванова та О. Губарик розглядають дохід як економічну категорію, що відображає збільшення економічних вигод через приплив активів або зменшення зобов'язань і зростання власного капіталу [4]. Н. Ю. Мардус трактує його як вартісний вираз обсягу реалізованої продукції та послуг, спрямований на покриття витрат і формування прибутку, тоді як М.І. Скрипник визначає дохід як загальну суму коштів від реалізації економічних інтересів на ринку [5, 6]. Т.І. Яворська підкреслює його роль у розвитку, відтворенні та виконанні зобов'язань перед державою і партнерами [8].

На основі різних трактувань поняття «дохід» науковцями та фахівцями з фінансів стає очевидним, що його аналіз потребує застосування комплексних методів оцінки.



Рисунок 1 Методи аналізу доходів [6]

Основними методами фінансового аналізу доходів виступають горизонтальний і вертикальний аналіз, трендовий аналіз та прогнозування, факторний аналіз. Вони забезпечують комплексну оцінку динаміки, структури та впливу різних чинників на показники доходів підприємства. Ґрунтовне застосування всіх груп методів формує об'єктивну базу для прийняття ефективних управлінських рішень.

Схема демонструє логічну послідовність етапів планування доходів, починаючи з визначення часових рамок і аналізу минулих показників. Основні кроки охоплюють вибір відповідного методу та складання фінансового плану доходів від реалізації. Процес завершується контролем і оцінкою ефективності плану шляхом порівняння запланованих показників із фактично досягнутими результатами.

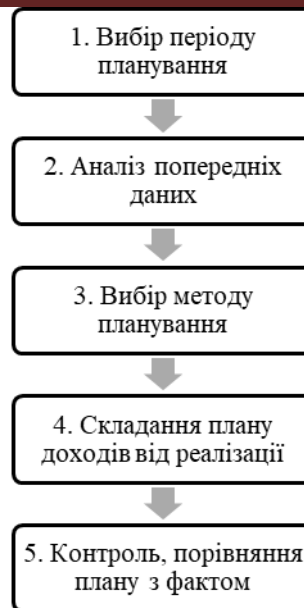


Рисунок 2 Схема етапів планування доходів [3]

ПрАТ «Новоукраїнський комбінат хлібопродуктів» сфокусований на ключових видах діяльності, що охоплюють повний цикл роботи з агропродукцією. Основним видом діяльності є Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості (10.61), що прямо продовжує історичну місію млина. Водночас, підприємство активно залучене до інших важливих секторів, включаючи Вирощування зернових, бобових та олійних культур (01.11) та Оптова торгівля зерном, насінням і кормами для тварин (46.21) [7].

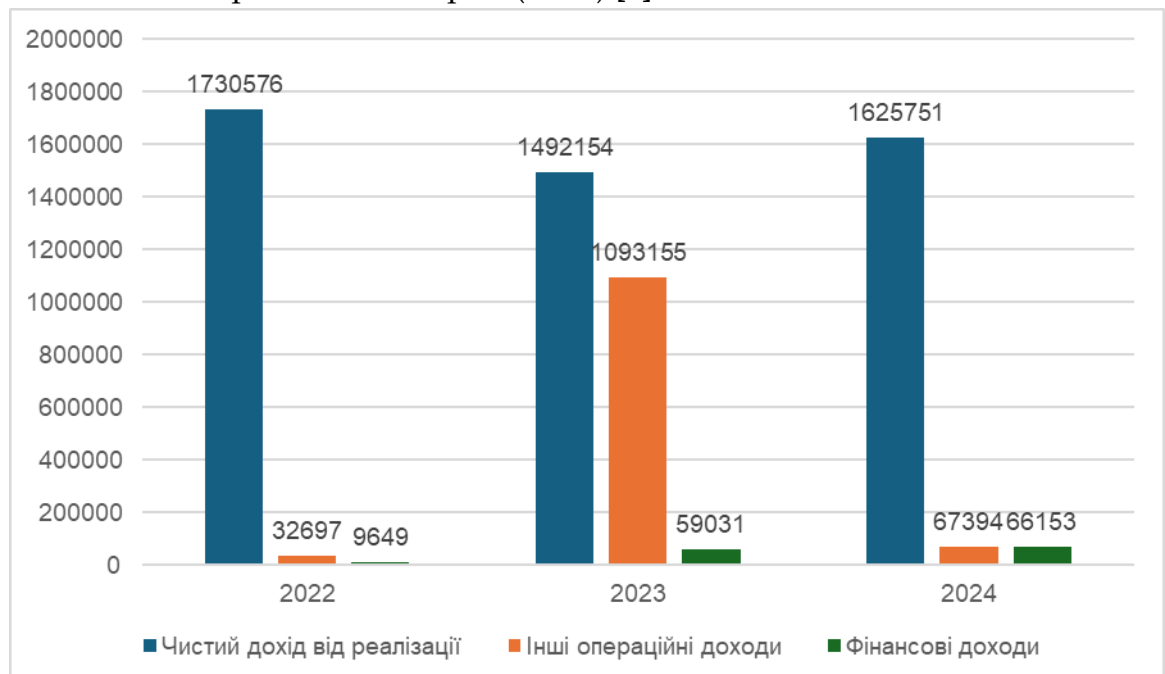


Рисунок 3 Структура доходів ПрАТ «Новоукраїнський комбінат хлібопродуктів» за 2022-2024 роки, тис.грн. [7]

Структура доходів ПрАТ «Новоукраїнський комбінат хлібопродуктів» за 2022-2024 роки демонструє значну домінантну роль чистого доходу від реалізації як ключового джерела фінансових надходжень, що становив найбільшу частку в усі три роки -1,73 млн тис. грн у 2022 році, 1,49 млн тис. грн у 2023 році та 1,63 млн тис. грн у 2024 році. При цьому, у 2023 році спостерігається суттєве зростання інших операційних доходів до 1,09 млн тис. грн, тоді як у 2022 та 2024 роках їх рівень був значно нижчим, що може свідчити про нетипову або значну разову операцію у 2023 році. Фінансові доходи залишаються найменшою, але стабільною складовою, коливаючись в межах 9,6 тис. грн до 66 тис. грн, що підкреслює їх другорядне значення для загальної структури доходів підприємства.

У зв'язку з виявленими коливаннями структури доходів, виникає необхідність вдосконалення механізмів управління фінансовими надходженнями для підвищення стабільності та ефективності діяльності. На рис. 4 представлено наші пропозиції щодо напрямів підвищення доходності ПрАТ «Новоукраїнський комбінат хлібопродуктів».

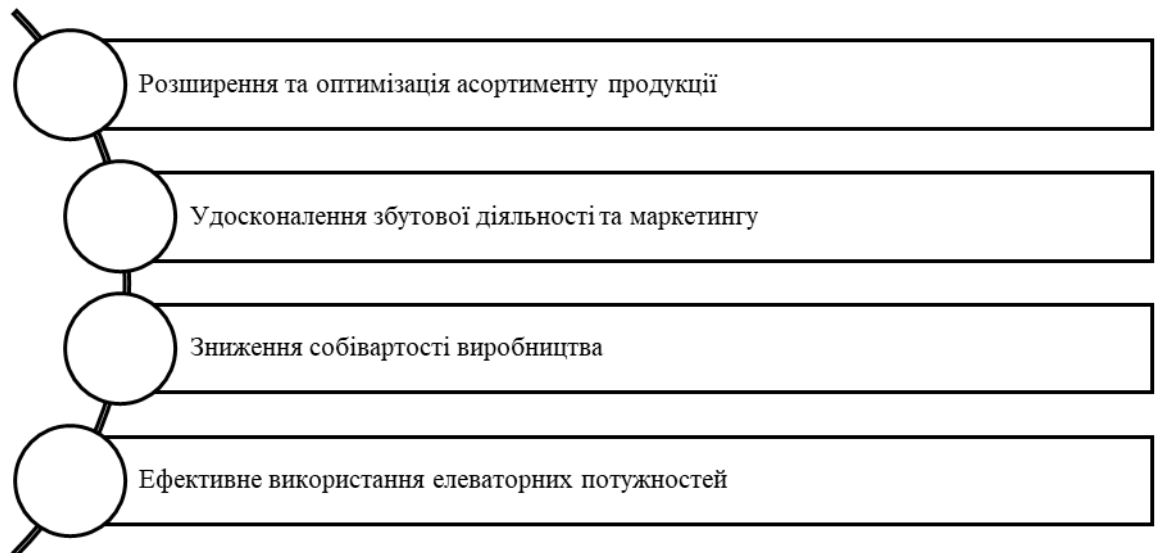


Рисунок 4 Напрями підвищення доходності ПрАТ «Новоукраїнський комбінат хлібопродуктів» [4]

Для ПрАТ «Новоукраїнський комбінат хлібопродуктів» основні напрямки підвищення доходності полягають у проведенні комплексних заходів, спрямованих на вдосконалення внутрішніх процесів та розширення зовнішнього впливу. Розширення та оптимізація асортименту продукції сприяє кращому задоволенню потреб ринку та збільшенню обсягів продажів. Удосконалення збутової діяльності і маркетингу підвищує ефективність просування продукції і залучення нових клієнтів [3]. Зниження собівартості виробництва через оптимізацію витрат і підвищення ефективності використання ресурсів сприяє зростанню прибутковості. Ефективне застосування елеваторних потужностей забезпечує мінімізацію втрат, покращене зберігання сировини та готової продукції, що

безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства. Реалізація цих стратегій зміцнює позиції комбінату на ринку та забезпечує стабільне зростання доходів.

Висновок. Доходи підприємства, будучи матеріальною основою його розвитку та фінансової стійкості, відображають результативність господарської діяльності та взаємодії з ринком. Аналіз різних наукових трактувань підтверджує комплексність цього поняття, що вимагає застосування ґрунтовних методів оцінки, таких як горизонтальний, вертикальний та факторний аналізи, для прийняття ефективних управлінських рішень. Приклад ПрАТ «Новоукраїнський комбінат хлібопродуктів» демонструє домінуючу роль чистого доходу від реалізації в його структурі, але й виявляє значні коливання інших операційних доходів, що вказує на необхідність вдосконалення механізмів управління фінансовими надходженнями. Для забезпечення стабільного зростання доходності підприємству необхідно реалізувати стратегічні напрями, що охоплюють розширення асортименту, оптимізацію збуту і маркетингу, зниження собівартості та ефективне використання елеваторних потужностей, що зміцнить його ринкові позиції та фінансові результати.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Бондаренко Н., Гавриленко О. Дослідження економічного змісту доходів для цілей обліку та управління на промисловому підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 1. С. 290-295.
2. Герасимчук Б. В., Таращенко В. А. Проблеми та перспективи фінансового планування на підприємстві. Облік і оподаткування: контрольно-аналітичний аспект : збірник тез доповідей за матеріалами IV Всеукр. наук.-практ. інт.-конф., м. Ірпінь, 18 трав. 2023 р. Ірпінь: Державний податковий університет, 2023. С. 210-212.
3. Дергалюк Б., Деркач Н. Фінансове планування на підприємстві: ступінь, проблеми та оптимізація. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-19>
4. Іванова Д., Губарик О. Автоматизація обліку доходів, витрат для підвищення ефективності фінансового управління. Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством. *Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, присвяченої пам'яті професора, заслуженого працівника вищої школи Дмитра Мусійовича Фесенка*. Полтавський державний аграрний університет. 28-29 березня 2024 р. Полтава, 2024. С. 53-54.

5. Мардус Н.Ю. Теоретичні і методичні підходи до визначення поняття «фінансовий результат» у фінансовому обліку та аудиті. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 2 (29). С. 148-153.
6. Скрипник М.І. Облік фінансових результатів в умовах імплементації стандартів обліку. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2020. № 17. URL: [https:// www.inter-nauka.com/ua/issues/2020/17/6426](https://www.inter-nauka.com/ua/issues/2020/17/6426)
7. Філія акціонерного товариства «Державна продовольчо-зернова корпорація України» «Новоукраїнський комбінат хлібопродуктів». URL: <https://opendatabot.ua/c/37506190>
8. Яворська Т. І., Соболевська О. О. Теоретичні аспекти сутності доходів та їх класифікація. *Збірник наукових праць ТДАТУ ім. Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2020. № 2 (42). С. 101-107.

УДК: 658.3:159.947

РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ЕФЕКТИВНОМУ УПРАВЛІННІ

THE ROLE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN EFFECTIVE MANAGEMENT

Наталія Іваник,

здобувачка вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня
спеціальності «Менеджмент»
Центральноукраїнського інституту
розвитку людини Університету «Україна»,
м. Кропивницький, Україна;

Олена Кравченко,

кандидат філологічних наук,
начальник відділу наукової та виховної
роботи Центральноукраїнського інституту
розвитку людини Університету «Україна»,
м. Кропивницький, Україна
Orcid ID: 0000-0003-4947-3581

У статті йдеться про те, як емоційний інтелект допомагає керівникам успішно працювати з людьми та ефективно керувати командою. Керівник, який стійкий до стресових ситуацій і не схильний до імпульсивних дій, здатен приймати виважені управлінські рішення. Високий рівень емоційної зрілості керівника демонструє, наскільки результативно можна застосовувати управлінські навички для підтримання позитивного психологічного клімату в колективі, як результат, працівники стають більш продуктивнішими у виконанні своєї роботи. Розглянуто думки українських і зарубіжних науковців про залежність успіху людини не тільки від розуму, а й від вміння розуміти свої емоції та емоції інших. Описано роль емоційного інтелекту у менеджменті та роботі з людьми.

Ключові слова: емоційний інтелект, менеджмент, лідерство, керівник, самосвідомість, самоконтроль, корпоративна культура, психологічний клімат, управління персоналом, психоемоційний стан працівників, емоційне вигорання, мотивація працівників, компетенція.

The article discusses how emotional intelligence helps managers successfully work with people and effectively manage a team. A manager who is resistant to stressful situations and is not prone to impulsive actions is able to make balanced management decisions. A high level of emotional maturity of a manager demonstrates how effectively management skills can be applied to maintain a positive psychological climate in the team, as a result, employees become more productive in performing their work. The opinions of Ukrainian and foreign scientists about the dependence of human success not only on intelligence, but also on the ability to understand one's own emotions and the emotions of others are considered. The role of emotional intelligence in management and working with people is described.

Keywords: emotional intelligence, management, leadership, manager, self-awareness, self-control, corporate culture, psychological climate, personnel management, psycho-emotional state of employees, emotional burnout, employee motivation, competence.

Постановка проблеми. У сучасному світі, а особливо в Україні під час війни, багато людей на роботі відчують втому, стрес і емоційне вигорання. Це пов'язано з тим, що навколо постійна небезпека – обстріли, тривоги, втрати, а на роботі – високі вимоги та велике навантаження. Звичайні методи управління вже не завжди допомагають підтримувати мотивацію та добрий настрій у колективі.

З одного боку, від сучасного лідера очікують уміння тримати все під контролем, надихати та мотивувати команду, але водночас він постійно працює під тиском, приймає складні рішення та відповідає за результат команди. Це створює ризик емоційного вигорання не лише серед працівників, а й серед самих управлінців. Отже, актуальним стає питання, як керівнику, спираючись на емоційний інтелект, зберігати психологічну стійкість і водночас підтримувати ефективне управління та здоровий клімат у колективі.

Навички самоконтролю та емпатії допомагають зменшити емоційне вигорання співробітників, сприяють зростанню довіри до менеджера та компанії в цілому, підвищують готовність працівників залишатися в організації й докладати максимум зусиль, адже це дає їм відчуття цінності та підтримки з боку керівництва, що є головним завданням ефективного управління.

Метою дослідження – є вивчити роль і вплив емоційного інтелекту на ефективність управління колективом та підвищення продуктивності працівників.

Ступінь дослідженості проблеми. Дослідження ролі емоційного інтелекту проводили Джон Майєр і Пітер Селовей, які популяризували це поняття, та Данієль Гоулман, який пов'язав його з управлінням та успішністю. В Україні теж стали більше звертати увагу на цю особливість людини. Серед українських науковців, які вивчали емоційний інтелект у контексті ефективного управління, найбільш вагомими є праці Е. Носенко, Г. Березюк та О. Філатової та інші.

Ще стародавні філософи звертали увагу на емоції людини та їх значення у житті. Так, ще до нашої ери Публій Сір говорив проте, що людині необхідно

керувати своїми емоціями, а то емоції будуть керувати людиною [4, с.8]. Сьогодні ця думка знайшла наукове підтвердження в концепції емоційного інтелекту.

Розумові здібності – це важливо, але сьогодні цього недостатньо, щоб досягти успіху в житті чи кар'єрі. У сучасному ритмі робота може змінюватися мало не щодня: нові програми, нові вимоги, нові методи. Людина, яка легко адаптується, цінується вдвічі більше, ніж просто хороший фахівець. Сьогодні роботодавці прагнуть знайти не просто розумних працівників, а таких, які вміють гнучко й швидко підлаштовуватися під нові умови. Важливо, щоб людина не чекала вказівок, а сама пропонувала ідеї та брала на себе відповідальність.

У зв'язку з цим серед менеджерів став популярним вислів про те, що завдяки відповідному рівню коефіцієнта інтелекту (показник розумових здібностей) людина влаштовується на роботу, а завдяки емоційному інтелекту (здатність розуміти власні емоції та емоції інших) – робить кар'єру [2, с.19].

Наявність емоційного інтелекту серед необхідних компетенцій фахівця була підкреслена на Всесвітньому економічному форумі в Давосі, який був проведений в 2016 році. Компетенції – це знання і навички, якими має володіти працівник, і які здобуваються в процесі навчання та роботи. На форумі було представлено список умінь, необхідних для успішної кар'єри, і згідно з прогнозами, у 2020 році емоційний інтелект мав посісти шосте місце серед найважливіших навичок – після уміння вирішувати складні проблеми, критично та творчо мислити, а також керувати людьми й командою.[5, с.66].

Одне з досліджень консалтингової компанії Hay / McBer (за участю Д.Гоулман) охопило більше 20000 топ-менеджерів з різних країн, дозволило виявити шість стилів керівництва – кожен з яких визначається тими чи іншими компонентами емоційного інтелекту. Цим дослідженням було виявлено, що стиль керівника прямо і однозначно впливає на клімат в компанії, що в свою чергу, позначається на фінансових показниках керівники застосовують такі стилі :

- авторитетний
- демократичний
- батьківський
- наставницький

Наприклад, керівник «батько» – людина товариська, уміє співпереживати і налагоджувати особисті зв'язки. Він відчуває, чим живуть його працівники, чуйно реагує на їхній емоційний стан, покращуючи тим самим взаєморозуміння, вміє вчасно сказати потрібне слово. Тому якщо керівник, який хоче освоїти батьківський стиль, йому потрібно навчитися співпереживати, спілкуватися і вибудовувати взаємини [6, с.139].

Більшу половину свого життя люди проводить на роботі, тому важливо, в яких умовах працюють люди, яка атмосфера панує в колективі та як вони

спілкуються між собою. В умовах пандемії коронавірусу та воєнного стану особливо гостро постає питання про психоемоційний стан здоров'я працівників. Ці обставини мають вплив на емоційне самопочуття персоналу, рівень їх мотивації, продуктивність праці та взаємини в колективі.

Вплив може бути різним: може стимулювати до праці, піднімати настрій, вселяти впевненість або навпаки знижувати продуктивність. Негативний соціально-психологічний клімат може призвести до проблем в роботі організації. Наприклад, мобінг, босинг, булінг тощо.

- мобінг – коли група колег постійно принижує одну людину.
- босинг – коли керівник зловживає владою та принижує працівника.
- булінг – загальне поняття для образ, принижень або агресії.

Для визначення взаємин в колективі також часто використовують поняття «психологічний клімат», «морально-психологічний клімат», «психологічна атмосфера» тощо

Ідею корпоративної культури вперше помітив американський менеджер, коли вивчав роботу японських компаній. Він дійшов висновку, що саме культура всередині організації стала основою так званого "японського економічного дива". Це стало справжнім проривом у сфері управління, адже з'явилася нова думка: якщо люди в колективі об'єднані спільними цінностями та правилами, то компанія працює краще й стає успішнішою. Водночас культура організації не є сталою – вона постійно змінюється та розвивається разом із самою організацією.[3, с.5].

Однією з перспективних моделей корпоративного менеджменту є тимбілдинг (англ. team building – побудова команди). Українськими варіантами перекладу терміна: гуртування, гуртотвір, командобудування. Team building спрямовані на згуртування команди, взаємодію, підтримку, поважне ставлення один до одного та досягнення спільних цілей. Дослідниця С. Ріджевей пояснює, що коли люди працюють разом, між ними поступово формується певна ієрархія: хтось стає лідером, а хтось – тим, хто виконує його вказівки. Ця різниця в статусі впливає на емоції та почуття людей у групі.

У різних країнах є свої особливості, пов'язані з тим, що люди відрізняються за віком, культурою чи походженням. Наприклад, у Канаді представники різних поколінь працюють разом і діляться досвідом та цінностями. Канадська страхова компанія SGI показує, як можна поєднати різних людей у колективі: серед працівників є 10 % представників корінного населення, 4,4 % – національних меншин, а 7,5 % – люди з інвалідністю. Компанія навіть закликає канадських художників відображати у своїх творах культурну тематику різних національностей Канади, що сприятиме міжкультурному та міжетнічному порозумінню всередині колективів та підприємств.[1, с. 28–29].

Психологи стверджують, що гумор є дієвим засобом для підвищення мотивації працівників та може стати чудловим засобом від емоційного вигорання. Зазначино, що набагато рідше емоційно вигорають оптимістичні й життєрадісні люди, які вміють успішно долати життєві негаразди. Якщо присутній гумору на робочому місці, то це означає про позитивні взаємовідносини в колективі.

Справді, коли працівники знаходяться у позитивному емоційному стані, вони краще сприймають інформацію та демонструють вищу продуктивність, а от відсутність мотивації знижує продуктивність та цікавість до роботи. Проте активний відпочинок, командні ігри та різні заходи, спрямовані на покращення співпраці, не завжди можуть розслабляти, а навпаки – втомлювати і навіть дратувати. Все більше працівників хочуть мати можливість побути наодинці й беруть «день морального відпочинку» або «день психічного здоров'я». Такий день передбачений трудовим законодавством у більшості розвинених країн світу.

Попри те, що досі існують стереотипи та упередження щодо психологічного, а не фізичного виснаження, фахівці з питань праці наполягають: працівникам потрібен день для відновлення психічного здоров'я. На відміну від свят чи відпустки, які зазвичай проводять із родиною, один день на самоті поза офісом може стати чудовим способом зняти стрес і знайти натхнення для нових ідей. Як каже М. Карон, лайфкоуч із Торонто: «Всього один день відпочинку може дати два тижні продуктивної роботи. Коли ми втомлюємося, наша увага знижується, і навіть прості завдання потребують удвічі більше часу»[3, с.10].

У європейських компаніях працівникам радять називати такий день «відпочинком від електронних девайсів». Результати цього підходу були помітні для всіх: працівники почувалися краще і працювали ефективніше, а компанія отримувала кращі і більші результати. Все частіше керівники підприємств починають впроваджувати стихійні (неочікувані) вихідні для працівників, які вигоряють від перевтоми. До прикладу, керівництво компанії Джеймса Турбівіля (Turbyville), яка працює в медично-інформаційній сфері (штат Джорджія, США), оголосило, що додає до календаря два нових вихідних дві п'ятниці, одну в квітні та одну в липні – як додаткові вихідні для всього персоналу. Компанія регулярно проводить опитування, щоб дізнатися, як почувуються співробітники. Цього року більшість з них вважають, що рік був доволі довгим і складним. Багато компаній почали робити так само і тепер дають своїм працівникам спеціальні «дні самообслуговування» – додаткові вихідні, окрім звичайних оплачуваних днів відпочинку. З минулого літа Google дав працівникам дві імпровізовані оплачувані відпустки. В листопаді 2020 року Ryan Wuerch, генеральний директор програми повернення готівки Dosh, почав давати працівникам несподівані довгі вихідні. Як писала газета The Wall Street Journal, під час щотижневих нарад по четвергах пан

Вюрх іноді оголошує, що наступний день – це «День Доща» (Rainy Day), коли працювати заборонено, і всі можуть просто відпочити.

Джеймі Груман, професор організаційної поведінки з Університету Онтаріо та експерт з оздоровлення на робочому місці наголошує, що прагнення співробітників полягає в тому, щоб про них піклувались не просто як про співробітників, а як про людей, вони хочуть, щоб їхні роботодавці по-справжньому турбувалися про них. Якщо працівники бачать, що такі речі відбуваються, це означає, що компанія уважно ставиться до людей і реагує на їхні потреби – головне. Це показник турботи про своїх працівників. «Адже виснажені співробітники – це як виснажені айфони. Якщо акумулятор не заряджений, вони не працюють», – пише Груман у своїй книзі. “Наука заряджати себе в епоху невблаганних вимог [3, с.11].

Як зазначає В. Козлова у своїх рекомендаціях щодо впровадження технології EQ Boost, через слова передається емоція. Це означає, що людина з високим рівнем емоційного інтелекту спершу обміркує, що саме і як сказати, тобто яку емоцію передати співрозмовнику, щоб досягти потрібного результату.[2, с.66]

Також можливість зростання і розвитку бізнесу безпосередньо залежить від того, чи здатна компанія найняти і утримати у себе талановитих людей. Ставлення до персоналу – ось один з найбільш важливих критеріїв при виборі роботи і при вирішенні залишитися на ній. Часто люди залишають компанію саме через те, що їм некомфортно працювати зі своїми начальниками. Характер роботи і стан фірми відіграють в цьому менш значну роль. Історія людства доводить, що незалежно від культури лідер – це та людина, до якої звертаються інші в пошуках підтримки або роз'яснень, в умовах підвищеної загрози, невизначеності або серйозної роботи. Історія людства показує, що незалежно від культури чи країни, лідер – це людина, до якої інші звертаються по підтримку, пораду або допомогу, особливо в складних, чи невизначених ситуаціях. Лідер із високим емоційним інтелектом уміє підтримати своїх працівників і дати їм упевненість у собі, навіть коли вони сумніваються у власних силах і допомагає зрозуміти сенс своєї роботи, тому працівники працюють не лише заради власної вигоди, а й прагнуть зробити якомога більше для успіху всієї організації.

Висновки. Таким чином на сьогодні не існує однозначного визначення емоційного інтелекту в контексті управління бізнесом та залишається недостатньо дослідженою як у теоретичному плані, так і в експериментальному, і потребує ґрунтового наукового обґрунтування, яке буде перспективою наших подальших досліджень.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Молчанова Кондратьєва А. О. Організаційна поведінка. Івано-Франківськ. : Вид-во «Лілея-НВ», 2015. 174 с.
2. Зарицька В.В. Емоційний інтелект: Аналіз наукових теорій. *Теорія і практика сучасної психології*. 2010. № 1. С.17-22
3. Сушик І. В., Сушик О. Г. Морально психологічний та психоемоційний стан організації як показник якості менеджменту. *Економічний вісник*. 2021. Випуск (6) 2021. С. 106-120.
4. Дубовик С. Г., Драбчук Т. І. Розвиток емоційного інтелекту сучасних менеджерів як умова їх успішної діяльності. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2014. Випуск № 5. С. 7-14.
5. Передало Х. С. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. *Економіка і менеджмент*. 2020. Випуск № 2 (4). С. 63-68.

УДК 005.95.96

**МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДІАГНОСТИКИ КОРПОРАТИВНОГО
БЛАГОПОЛУЧЧЯ: РОЗРОБКА ІНСТРУМЕНТАРІЮ ДЛЯ ОЦІНКИ WELL-
BEING ПРАЦІВНИКІВ**

**METHODOLOGICAL ASPECTS OF CORPORATE WELL-BEING DIAGNOSTICS:
DEVELOPING TOOLS FOR ASSESSING EMPLOYEE WELL-BEING**

Вікторія Ковалевич,

здобувачка освіти першого
(бакалаврського) рівня 4 курсу факультету
економіки та управління
кафедри бізнес-економіки та
підприємництва Київського національного
економічного університету імені Вадима
Гетьмана,
м. Київ, Україна

Науковий керівник:

Лариса Лігоненко,

доктор економічних. наук, професор,
професор кафедри бізнес-економіки та
підприємництва
Київського національного економічного
університету імені Вадима Гетьмана,
м. Київ, Україна

У статті розроблено методичний підхід до діагностики корпоративного благополуччя працівників на основі інтеграції провідних міжнародних моделей. Проаналізовано теоретичні підходи до структури well-being та методику розробки комплексного опитувальника, який охоплює п'ять ключових вимірів благополуччя. Розроблений інструментарій відповідає психометричним вимогам та може використовуватися підприємствами для системної оцінки стану персоналу та формування well-being стратегій.

Ключові слова: *well-being, корпоративне благополуччя, діагностика персоналу, опитувальник, психометричний інструментарій, організаційна ефективність, управління людськими ресурсами.*

The article presents a methodological approach to diagnosing employees' corporate well-being based on the integration of leading international models. Theoretical frameworks of well-being and the methodology for designing a comprehensive questionnaire covering five key dimensions of employee well-being are examined. The developed assessment tool meets psychometric standards and can be applied by organizations to systematically evaluate personnel status and shape effective well-being strategies.

Keywords: *well-being, corporate well-being, personnel diagnostics, questionnaire, psychometric tools, organizational effectiveness, human resource management.*

Вступ. Сучасні організації функціонують в умовах динамічних змін зовнішнього середовища, посилення конкуренції за таланти та зростаючих вимог працівників до якості трудового життя. В цих умовах традиційні підходи до управління персоналом, орієнтовані переважно на матеріальну мотивацію та контроль виконання функцій, втрачають свою ефективність. Натомість на перший план виходить необхідність формування комплексних стратегій, спрямованих на забезпечення корпоративного благополуччя (well-being) працівників як ключового фактору продуктивності, лояльності та інноваційності персоналу.

Концепція корпоративного благополуччя передбачає цілісний підхід до створення сприятливих умов праці, що охоплюють фізичні, психологічні, соціальні та організаційні аспекти робочого середовища. Дослідження останніх років демонструють прямий зв'язок між рівнем well-being працівників та ключовими показниками ефективності організації: зниженням плинності кадрів, підвищенням залученості персоналу, зростанням продуктивності праці та покращенням якості роботи.

Однак, незважаючи на визнання важливості корпоративного благополуччя, багато вітчизняних підприємств стикаються з труднощами при впровадженні well-being стратегій. Ключовою проблемою є відсутність адаптованого до українського контексту інструментарію для комплексної діагностики стану благополуччя працівників, що враховував би специфіку різних категорій персоналу та особливості організаційної культури. Без надійної діагностичної бази неможливо об'єктивно оцінити поточний стан корпоративного благополуччя, ідентифікувати проблемні зони та розробити обґрунтовані управлінські рішення.

Мета статті полягає у розробці та обґрунтуванні методичного підходу до діагностики корпоративного благополуччя працівників, що включає створення комплексного інструментарію для оцінки well-being як основи формування інноваційної стратегії організації праці.

Реалізація поставленої мети передбачає вирішення таких завдань:

- аналіз теоретичних підходів до визначення структури корпоративного благополуччя;
- розробку багатовимірної моделі оцінки well-being працівників;

- створення методики розробки опитувальника для діагностики основних компонентів корпоративного благополуччя.

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання розробленої методики підприємствами різних галузей для системної оцінки стану благополуччя персоналу та формування на цій основі ефективних well-being стратегій як інноваційного інструменту управління людськими ресурсами.

Виклад основного матеріалу

Теоретичні основи розробки інструментарію діагностики благополуччя.

Розробка надійного інструментарію для діагностики корпоративного благополуччя вимагає глибокого розуміння теоретичних основ концепції well-being та сучасних методологічних підходів до психометричних досліджень. Систематичний аналіз літератури свідчить про значну еволюцію підходів до вимірювання благополуччя працівників – від простих одновимірних шкал задоволеності роботою до комплексних багатовимірних конструктів.

Провідні дослідницькі центри активно працюють над стандартизацією підходів до вимірювання well-being. Національний інститут охорони праці та здоров'я США (NIOSH) розробив Worker Well-Being Questionnaire (WellBQ) – комплексний інструмент, що охоплює п'ять ключових доменів: оцінку роботи та робочий досвід, організаційну політику та культуру, фізичне середовище та безпеку, стан здоров'я, а також сферу дому, спільноти та суспільства [1]. Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) у 2024 році представила стандартизований інструмент, який узгоджується з міжнародними стандартами вимірювання якості робочого середовища [2].

Систематичний огляд інструментів вимірювання благополуччя працівників, що охопив дослідження 2010-2020 років, виявив 18 нових розроблених опитувальників та 11 валідованих версій існуючих інструментів [3]. Серед інструментів з найкращими психометричними властивостями виділяються Flourishing Scale, Workplace PERMA Profiler, Employee Wellbeing Scale та Job Related Affective Wellbeing Scale. Проте аналіз виявив методологічні недоліки: жодне дослідження не повідомляло про такі властивості вимірювання, як чутливість до змін, критеріальна валідність або контентна валідність.

Українські дослідники Карамушка Л.М. та співавтори систематизували психодіагностичний інструментарій для дослідження психічного здоров'я та благополуччя персоналу організацій, представивши вісімнадцять валідизованих методик [4]. Особливо важливим є те, що ці методики пройшли адаптацію на українській вибірці, що робить їх валідними інструментами для вітчизняних організаційних досліджень. Методологічні аспекти розробки опитувальників передбачають процедуру, що включає етапи перекладу, перевірки внутрішньої

узгодженості за допомогою коефіцієнта альфа Кронбаха, визначення ретестової надійності та конструктивної валідності [5].

Структурні виміри корпоративного благополуччя. Теоретичне обґрунтування діагностичного інструментарію базується на інтеграції кількох визнаних моделей організаційного благополуччя. Модель BBC Subjective Well-being Scale (BBC-SWB) виділяє три ключові виміри благополуччя: психологічне, фізичне та соціальне [6]. П'ятикомпонентна модель благополуччя Gallup представляє більш деталізований підхід, виділяючи кар'єрне, соціальне, фінансове, фізичне та суспільне благополуччя [7]. Модель організаційної напруженості ідентифікує організаційні фактори впливу на благополуччя, зокрема робоче навантаження, рольовий конфлікт, рольову неоднозначність та міжособистісний конфлікт [8].

Інтегративна модель Mayo Clinic виділяє п'ять стратегічних фокусів благополуччя працівників: здорове робоче середовище, особистий розвиток, спільнота на роботі, цінність та змістовна робота [9]. Важливим аспектом є визначення чотирьох рівнів відповідальності за благополуччя: індивідуального, командного, лідерського та організаційного.

Методологія розробки опитувального інструментарію. На основі інтеграції теоретичних моделей було розроблено методику розробки комплексного опитувальника для діагностики корпоративного благополуччя. Структура опитувальника повинна включати п'ять тематичних блоків, кожен з яких має чітке теоретичне обґрунтування (рис.1).



Рисунок 1 – Структурна схема анкети дослідження well-being персоналу
Джерело: сформовано на основі [1-11]

Перший блок присвячений збору демографічної інформації (вік, стать, тривалість роботи, посада). Демографічні дані є критично важливими для

диференційованого аналізу результатів за різними групами персоналу. Другий блок фокусується на фізичному стані та загальному самопочутті працівників, включаючи питання про оцінку здоров'я, рівень енергії та достатність відпочинку. Фізичне благополуччя є фундаментальною складовою загального well-being, оскільки стан здоров'я безпосередньо впливає на працездатність.

Третій блок присвячений оцінці психологічного благополуччя – центрального компоненту організаційного well-being. Він включає питання про рівень стресу, баланс між роботою та особистим життям, робоче навантаження та емоційний стан. Психологічне благополуччя має особливе значення в контексті сучасних викликів: 76% працівників відзначають презентеїзм, а 77% зазнають високого рівня стресу [10].

Четвертий блок зосереджений на соціальному благополуччі та якості міжособистісних стосунків. Питання охоплюють взаємодію з колегами, підтримку керівника, відчуття приналежності до команди. Соціальна підтримка є критичним ресурсом для подолання стресу та підвищення організаційної стійкості.

П'ятий блок об'єднує питання про організаційні умови праці, фінансове благополуччя та очікування від роботи. Фінансове благополуччя визнається однією з п'яти ключових складових загального благополуччя працівників [11]. Завершальна частина включає питання про бажані заходи підтримки та відкрите питання для додаткових коментарів.

Психометричні властивості та практичні аспекти впровадження. Розробка якісного діагностичного інструментарію вимагає дотримання суворих психометричних стандартів. Ключовими властивостями є надійність, валідність та практичність використання. Валідність інструменту визначає, наскільки він вимірює саме той конструкт, для якого призначений. Оптимальна тривалість заповнення опитувальника становить 15-20 хвилин. Важливим є також забезпечення анонімності респондентів для отримання щирих відповідей.

Ефективна діагностика корпоративного благополуччя вимагає не лише якісного інструментарію, але й продуманого процесу впровадження. Критичними факторами успіху є підтримка топ-менеджменту, залучення працівників та прозора комунікація. Комунікаційна стратегія повинна чітко пояснювати мету опитування, гарантувати конфіденційність та інформувати про подальші кроки.

Аналіз результатів повинен включати як кількісний, так і якісний компоненти. Порівняння результатів з галузевими бенчмарками допомагає організаціям зрозуміти своє становище та ідентифікувати можливості для покращення. Періодичність проведення опитувань залежить від цілей організації: щорічні комплексні опитування дозволяють відстежувати довгострокові тренди, тоді як квартальні "пульсові" опитування забезпечують оперативний моніторинг.

Висновки. У статті розроблено методичний підхід до діагностики корпоративного благополуччя працівників на основі інтеграції провідних міжнародних моделей та врахування специфіки українського організаційного контексту.

Проведений аналіз теоретичних підходів дозволив виявити ключові виміри well-being: психологічний, фізичний, соціальний та фінансовий. На основі інтеграції моделей BBC-SWB, Gallup, організаційної напруженості та Mayo Clinic розроблено багатовимірну модель оцінки благополуччя працівників.

Створено методику розробки комплексного опитувальника, який включає п'ять тематичних блоків: демографічну інформацію, фізичний стан, психологічне благополуччя, соціальні стосунки та організаційні умови праці. Розроблений інструментарій відповідає психометричним вимогам щодо надійності та валідності, забезпечує оптимальну тривалість заповнення та гарантує анонімність респондентів.

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання розробленого інструментарію підприємствами різних галузей для системної оцінки стану благополуччя персоналу та формування обґрунтованих well-being стратегій як інноваційного інструменту управління людськими ресурсами.

ЛІТЕРАТУРА:

1. NIOSH Worker Well-Being Questionnaire (WellBQ) / National Institute for Occupational Safety and Health. 2024. URL: <https://www.cdc.gov/niosh/twh/php/wellbq/index.html> (дата звернення: 16.11.2025).
2. An OECD survey of employee well-being: An instrument to measure employee well-being inside companies / OECD. OECD Papers on Well-being and Inequalities. 2024. No. 24. URL: https://www.oecd.org/en/publications/an-oecd-survey-of-employee-well-being_74f48e24-en.html (дата звернення: 16.11.2025).
3. Wellbeing measures for workers: a systematic review and methodological quality appraisal. Frontiers in Psychology. 2023. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10244676/> (дата звернення: 16.11.2025).
4. Методики дослідження психічного здоров'я та благополуччя персоналу організацій: психол. практикум / Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко та ін.; за ред. Л. М. Карамушки. Київ: Ін-т психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2023. 76 с.
5. Бутузова Л., Брайковська А., Тімофєєва К. Опитувальник особистісних адаптацій В. Джойнса JPAQ: адаптація україномовної версії. Наука і освіта. Наук.-практ. журн. Ун-ту Ушинського. 2024. № 4. С. 51–59.

6. Карамушка Л., Терещенко К., Креденцер О. Адаптація на українській вибірці методик «The Modified BBC Subjective Well-being Scale (BBC-SWB)» та «Positive Mental Health Scale (PMH-scale)». Організаційна психологія. Економічна психологія. 2022. № 3–4 (27). С. 85–94. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2022.3.27.8>
7. Harter J. K., Schmidt F. L., Keyes C. L. Well-Being in the Workplace and Its Relationship to Business Outcomes: A Review of the Gallup Studies. Flourishing: Positive Psychology and the Life Well-Lived / eds. C. L. M. Keyes, J. Haidt. Washington DC: American Psychological Association, 2003. P. 205–224. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/10594-009>
8. Карамушка Л. М., Терещенко К. В. Модифікація та адаптація методики «Індекс організаційної напруженості (на прикладі освітніх організацій)». Організаційна психологія. Економічна психологія. 2018. № 4 (15). С. 48–59. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2018.4.15.6>
9. Wieneke K. C., Berkland B. E., Kruse G. C., Priestley M. R., Teal D. M., West C. P. Charting a new path forward in addressing employee well-being in health care. Mayo Clinic Proceedings. 2025. Vol. 100, no. 3. P. 501–513. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mayocp.2024.11.018>
10. Wellbeing у компанії: як запровадити та підтримувати добробут / Розумію. 2024. URL: <https://www.rozumiu.ua/blog/wellbeing-u-kompaniyi-yak-zaprovaditi-ta-pidtrimuvati-dobrobut> (дата звернення: 16.11.2025).
11. Клименко Н. Ставлення до грошей в контексті благополуччя персоналу організацій. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2025. № 2 (35). С. 96–104.

УДК: 658.012.8

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

MANAGING ENTERPRISE COMPETITIVENESS UNDER CONDITIONS OF INSTABILITY

Денис Косовець,

здобувач вищої освіти другого
(магістерського) рівня спеціальності
073 Менеджмент

Вінницький соціально-економічний
інститут Університету «Україна»,
м. Вінниця, Україна

Науковий керівник:

Ганна Давиденко, доктор педагогічних
наук,
професор, професор кафедри соціальних
технологій
Вінницький соціально-економічний
інститут Університету «Україна»,
м. Вінниця, Україна

У статті розглянуто ключові аспекти управління конкурентоспроможністю українських підприємств в умовах нестабільності. Визначено три основні стратегічні напрями: забезпечення фізичної стійкості активів, фінансова адаптація та антикризове управління кадровою політикою.

Ключові слова: конкурентоспроможність, управління конкурентоспроможністю, нестабільність, релокація, енергонезалежність, адаптація.

The article examines the key aspects of managing the competitiveness of Ukrainian enterprises under conditions of instability. Three main strategic directions are identified: ensuring the physical resilience of assets, financial adaptation, and crisis-oriented human resource management.

Keywords: competitiveness, competitiveness management, instability, relocation, energy independence, adaptation.

Починаючи з лютого 2022 року, українські підприємства зіткнулися з надзвичайною, безпрецедентною нестабільністю, спричиненою повномасштабною військовою агресією. Цей фактор, будучи найбільш руйнівним і домінуючим, кардинально трансформував традиційні правила ведення бізнесу, поставивши на перше місце фізичну безпеку активів, логістичну резилієнтність та кадрову стійкість. У нинішніх умовах господарювання, коли економіка перебуває на етапі перехідного періоду від шокової адаптації до стратегічного планування відновлення, ключовими факторами управління конкурентоспроможністю стають не лише класичні ринкові механізми, а й доступ до фінансування відбудови, успішна релокація та ефективна співпраця з міжнародними донорами.

Водночас, виклики для українського бізнесу не обмежуються лише війною. Військово-безпековий фактор накладається на глобальні джерела нестабільності, посилюючи їхній вплив: світові інфляційні та сировинні проблеми, технологічні виклики та регуляторні зміни, що пов'язані з адаптацією законодавства до вимог Європейського Союзу. У цьому багатфакторному середовищі конкурентоспроможність визначається не просто ефективністю, а здатністю до виживання, швидкістю відновлення після пошкоджень та гнучкістю у переорієнтації на нові ринки збуту, зокрема європейський.

Для українського бізнесу нестабільність має такі критичні виміри:

- Пряма загроза знищення активів, порушення виробничих процесів через обстріли, необхідність інвестування у захист та енергоавтономність).
- Блокування портів, руйнування інфраструктури, ускладнення експорту та імпорту критичної сировини.
- Масова міграція, мобілізація кваліфікованих працівників, необхідність адаптації до роботи в умовах віддаленості.
- Періодичні пошкодження енергетичної інфраструктури, що вимагає переходу на дорогі автономні джерела живлення.
- Високі ризики для інвесторів, обмеженість кредитування, залежність від державних програм та міжнародної допомоги.

Управління конкурентоспроможністю підприємства полягає у забезпеченні його життєздатності та сталого функціонування в будь-яких умовах зовнішнього середовища, включаючи економічні, політичні та соціальні зміни [1].

Управління конкурентоспроможністю сучасних підприємств в українських реаліях базується на трьох основних напрямках:

1 Забезпечення безпечних умов господарювання та фізичної стійкості активів. Цей напрям передбачає фізичне переміщення виробничих потужностей у безпечні регіони та початок роботи в новій місцевості. Інвестиція в енергонезалежність, зокрема, в генератори, акумуляторні системи, сонячні

колектори. Важливим є забезпечення безперервності виробничого циклу, що також передбачає наявність запасів сировини та матеріалів.

2. Фінансова адаптація та залучення грантових та донорських коштів. Цей напрям передбачає активну роботу з міжнародними фінансовими інститутами, державними програмами та грантами для підтримки малого і середнього бізнесу. Критично важливим елементом забезпечення конкурентоспроможності в умовах війни є стратегічне управління собівартістю, яке вимагає включення нетипово високих, але неминучих витрат у ціноутворення та активного пошуку шляхів їхньої нейтралізації. Впровадження жорсткого моніторингу термінів погашення боргів клієнтами, що передбачає скорочення відтермінування платежів (кредитного періоду) для контрагентів та посилення роботи з простроченими платежами, аж до негайного припинення відвантажень при порушенні умов.

3. Управління кадровою політикою, в умовах дефіциту трудових ресурсів, спричиненого війною (мобілізація, міграція), вимагає від українських підприємств комплексних та інноваційних рішень. Це питання не лише збереження персоналу, а й забезпечення безперервності критичних процесів. Саме тому важливим стає впровадження технологій, що дозволяють зменшити залежність від ручної праці та компенсувати нестачу персоналу. Програми перекваліфікації для внутрішньо переміщених осіб та ветеранів, що повертаються до цивільного життя. Забезпечення психологічної підтримки, гнучких графіків та належних умов праці (у тому числі з огляду на безпеку).

Теперішні зміни в конкурентному середовищі потребують розроблення абсолютно нових підходів до реалізації управлінських рішень і для цього персонал повинен відповідати ознакам високої фаховості, кваліфікації, професійного розвитку [2].

У сучасних умовах економічної нестабільності підприємствам необхідно впроваджувати комплексні стратегії, щоб забезпечити свою конкурентоспроможність.

Ці стратегії мають бути спрямовані не лише на збереження поточних ринкових позицій, але й на використання нестабільності як рушійної сили та можливості для подальшого розвитку [3].

В нинішніх умовах господарювання конкурентні переваги українських підприємств формуються навколо кількох ключових факторів, зокрема, це "ефект українського продукту", що полягає у стратегічному використанні сильної соціальної та патріотичної складової, що дозволяє значно підвищити лояльність споживачів як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках, перетворюючи національну ідентичність на вагомий маркетинговий актив. Також критично важливим є швидкість відновлення виробництва. Підприємства, які демонструють високу оперативність у відновленні виробничих циклів після пошкоджень або

деокупації, отримують значну ринкову перевагу над менш гнучкими конкурентами. Домінуючою стратегічною лінією для українських підприємств є вихід на нові ринки з акцентом на Європейський Союз. Українські компанії активно використовують торговельні преференції, надані ЄС, та здійснюють переорієнтацію експорту з ризикових напрямків. У цьому контексті, сфокусованість на європейських стандартах якості стає не просто бажаною, а обов'язковою умовою для забезпечення та підтримання конкурентоспроможності на європейських ринках, що є ключовим напрямком для економічного зростання.

Таким чином, в умовах військової економіки, управління конкурентоспроможністю українського підприємства — це баланс між оперативною стійкістю та стратегічним баченням відновлення. На разі успішними є ті підприємства, які не лише втримали свої позиції, але й використали надзвичайні виклики для модернізації (перехід на нові технології, стандарти) та реорганізації (забезпечення стійких логістичних ланцюгів та енергонезалежності). Це закладає фундамент для постконфліктного економічного прориву, коли конкурентоспроможність буде конвертована у прискорене зростання.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Ужва А. М., Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах сталого розвитку URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/03/ujae_2024_r01_a35.pdf (дата звернення: 10.11.2025)
2. Кравчик Ю., Шпильова В., Доброзорова О. Збереження потенціалу стійкості і конкурентоспроможності вітчизняних аграрних підприємств в умовах війни URL: <https://elar.khmn.edu.ua/server/api/core/bitstreams/41d1ffe9-ff29-481d-98c3-5b65c778dbe0/content> (дата звернення: 1.11.2025)
3. Згалат-Лозинська Л. О., Пащенко Г. А. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах економічної нестабільності URL: https://library.knuba.edu.ua/books/zbirniki/32/Theses%20of%20inter%20conference%20KNUBA%205-6_11_2024.pdf#page=259 (дата звернення: 12.11.2025)
4. Давиденко Г.В., Педоренко О.Г. Методичні підходи до визначення економічної результативності підприємства URL: https://pnv.in.ua/images/Magazine/3_2023/Davydenko_Pedorenko.pdf (дата звернення: 14.11.2025)
5. Шляхи удосконалення конкурентоспроможності підприємства в кризових умовах URL: https://www.researchgate.net/publication/385769102_Slahi_udoskonallenna_konkurentospromoznosti_pidpriemstva_v_krizovih_umovah (дата звернення: 14.11.2025)

УДК 336.71:004.738.5

**ЕВОЛЮЦІЯ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ В ЦИФРОВІЙ ЕРІ
EVOLUTION OF BANKING SERVICES IN THE DIGITAL ERA**

Кіра Маришева,

здобувачка фахової передвищої освіти
спеціальності «Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»,
Центральноукраїнський фаховий коледж
Університету «Україна»,
м. Кропивницький, Україна;

Євген Переверзєв,

кандидат економічних наук, доцент
кафедри права та соціально-економічних
відносин, Центральноукраїнський
інститут розвитку людини Університету
«Україна»,
м. Кропивницький, Україна
Orcid ID: 0009-0006-8366-2430

Олена Кравченко,

кандидат філологічних наук, доцент
кафедри права та соціально-економічних
відносин, Центральноукраїнський
інститут розвитку людини Університету
«Україна»,
м. Кропивницький, Україна
Orcid ID: 0000-0003-4947-3581

У статті простежується розвиток банківських послуг під впливом цифрових технологій. Розкрито етапи переходу від традиційних форм обслуговування до електронних і мобільних платформ. Показано зміни у взаємодії між банками та клієнтами, що зумовили підвищення швидкості, зручності та доступності фінансових операцій. Окреслено роль фінтех-компаній у трансформації банківського сектору й поширенні інноваційних сервісів. Розглянуто впровадження штучного інтелекту,

аналітики даних і систем автоматизації у внутрішні процеси банків. Наголошено на зростанні значення кібербезпеки та нормативного регулювання у забезпеченні стабільності цифрової інфраструктури. Узагальнено основні тенденції майбутнього розвитку банківської сфери в умовах динамічної цифровізації економіки.

Ключові слова: цифровізація, банківські послуги, фінтех-компанії, штучний інтелект, мобільний банкінг, кібербезпека, автоматизація, дані та аналітика, відкритий банкінг, цифрова інфраструктура

The article traces the development of banking services under the influence of digital technologies. It outlines the stages of transition from traditional forms of customer service to electronic and mobile platforms. The transformation of bank-client interaction is examined, emphasizing the increased speed, convenience, and accessibility of financial operations. The role of fintech companies in reshaping the banking sector and promoting innovative services is highlighted. The implementation of artificial intelligence, data analytics, and automation systems in banking processes is analyzed. Attention is drawn to the growing importance of cybersecurity and regulatory frameworks in maintaining the stability of digital infrastructure. The main trends in the future evolution of the banking sector are summarized within the context of the ongoing digitalization of the global economy.

Keywords: digitalization, banking services, fintech companies, artificial intelligence, mobile banking, cybersecurity, automation, data and analytics, open banking, digital infrastructure

Постановка проблеми.

Еволюція банківських послуг визначається глибокими змінами у способах надання фінансових операцій, спричиненими розвитком цифрових технологій. Під цифровізацією банківської сфери розуміють процес упровадження інноваційних інструментів і платформ, що забезпечують дистанційне, автоматизоване та персоналізоване обслуговування клієнтів. Проблема полягає в тому, що темпи технологічних змін значно перевищують можливості адаптації традиційних банківських систем, що створює виклики для стабільності, безпеки та конкурентоспроможності фінансових установ.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю комплексного осмислення наслідків цифрової трансформації для банківського сектору. Швидке впровадження мобільних застосунків, штучного інтелекту, відкритих банківських платформ і фінтех-рішень сприяє модернізації послуг, проте одночасно породжує ризики кіберзагроз, втрати конфіденційних даних і зниження рівня довіри клієнтів. Важливим аспектом проблеми є також збереження балансу між інноваційністю та регуляторною відповідальністю, що потребує узгодження інтересів держави, бізнесу й користувачів фінансових сервісів.

Дослідження спрямоване на виявлення закономірностей і напрямів еволюції банківських послуг у цифрову еру, а також на визначення основних факторів, які впливають на ефективність їх розвитку. Особливої уваги потребує вивчення взаємодії між традиційними банками та фінтех-компаніями, удосконалення механізмів захисту даних і розроблення моделей сталого функціонування банків у цифровому середовищі. Цей підхід дозволяє розглядати проблему не лише як технологічне, а й як соціально-економічне явище, що формує нову архітектуру фінансових відносин.

Мета дослідження. Мета дослідження – дослідити процес еволюції банківських послуг у цифрову еру з урахуванням технологічних, економічних та соціальних чинників їх розвитку.

Ступінь дослідженості проблеми. Тема еволюції банківських послуг у цифровій ері стала предметом наукових розвідок. Зокрема її розглядали Бутенко Т., Дюк Р., Жосан Г., Роцук А., Звірко А., Коваленко В., Радова Н., Лапа І., Мельник Л., Повод Т., Подоляк О., Шмигов М.

Виклад основного матеріалу. В Україні поняття цифрового банкінгу набуло значного поширення лише в останні роки, коли розвиток банківської системи під впливом пандемії COVID-19 зазнав суттєвих змін і спрямувався у бік цифровізації. Перехід до нових технологічних форматів став відповіддю на потребу забезпечити безперервність фінансових операцій в умовах обмеженого доступу до фізичних відділень. Дослідження банківської сфери демонструє низку ключових чинників, які сприяють активному переходу від традиційного банкінгу до цифрових технологій.

Серед них можна виділити наступні:

- доступність: цифровий банкінг забезпечує можливість користування банківськими послугами у будь-який час доби. Завдяки цьому клієнти отримують необмежений доступ до основних фінансових операцій без прив'язки до робочих годин;
- простота використання: зручний інтерфейс Інтернет-банкінгу робить здійснення фінансових операцій легким навіть для користувачів із мінімальними технічними навичками. За даними соціологічних опитувань, більшість респондентів відзначають, що онлайн транзакції є значно простішими порівняно з відвідуванням фізичних відділень банків;
- мобільність та гнучкість: клієнти мають змогу здійснювати банківські операції незалежно від місця перебування, що особливо актуально у сучасному глобалізованому світі;
- ефективність у часі: цифровий банкінг дозволяє виконувати фінансові операції за лічені хвилини. Наприклад, переказ коштів на рахунки в межах країни

чи відкриття депозитного рахунку через Інтернет займає мінімум часу, що значно підвищує зручність для користувачів;

- прозорість та можливість відстеження: усі операції, виконані через інтернет-банкінг, фіксуються у системі. Це забезпечує зберігання важливих даних, таких як ім'я одержувача, номер рахунку, сума, дата, час платежу та додаткові коментарі. Документація слугує доказом транзакцій у разі необхідності та підвищує довіру клієнтів до цифрових фінансових послуг.

«Розвиток фінансових технологій і цифровізація економіки стали ключовими чинниками трансформації банківського сектору»[1, ст.161]. Вони сприяли переходу від традиційних форм обслуговування до інноваційних моделей, орієнтованих на швидкість, зручність і персоналізацію фінансових послуг. Розвиток банківських послуг під впливом цифрових технологій зумовив докорінну трансформацію фінансової інфраструктури. Традиційні операції, які вимагали фізичної присутності клієнта у відділенні, замінилися дистанційними форматами, що забезпечують цілодобовий доступ до рахунків і сервісів. Етап переходу від класичного банкінгу до цифрового розпочався зі впровадження інтернет-банкінгу, який дозволив здійснювати платежі, перекази та переглядати баланс у режимі реального часу. Наступним кроком стало поширення мобільного банкінгу, який об'єднав банківські інструменти у смартфоні та надав можливість здійснювати повноцінні фінансові операції – від відкриття рахунку до інвестування – без участі працівників банку. Як зазначається в дослідженнях Жосан Г. , «Цифровізація банківських послуг – це ключовий фактор, який стимулює перехід до безготівкових розрахунків. Впровадження нових технологій, зокрема мобільних додатків (наприклад, Monobank, Приват24), онлайн-банкінг і безконтактні платежі, робить використання платіжних карток зручнішим і доступнішим»[2, с. 213].

Використання технологій NFC, QR-кодів і біометричної автентифікації спростило оплату та підвищило рівень безпеки користувачів.

Цифровізація змінила принципи взаємодії банків і клієнтів. На зміну стандартним процедурам прийшли автоматизовані системи, що аналізують поведінку користувачів, оцінюють ризики та формують персональні пропозиції. Алгоритми на основі штучного інтелекту застосовуються для кредитного скорингу, моніторингу транзакцій і виявлення шахрайських дій у режимі реального часу. Водночас технології великих даних дозволяють банкам розуміти індивідуальні потреби клієнтів, підвищуючи якість обслуговування та довіру до цифрових сервісів. Перехід до електронних і мобільних платформ також сприяв зростанню фінансової інклюдії: доступ до банківських послуг отримали користувачі з віддалених регіонів і ті, хто раніше не мав можливості співпрацювати з банками. У результаті банківська система перетворюється на високотехнологічну

екосистему, де швидкість, прозорість і персоналізація визначають рівень конкурентоспроможності установи.

Зміни зумовили появу нових бізнес-моделей, заснованих на партнерстві з фінтех-компаніями, розширенні можливостей онлайн-банкінгу та впровадженні відкритих платформ. У результаті банківська система перетворюється на гнучке цифрове середовище, здатне оперативно реагувати на виклики сучасної економіки та потреби споживачів.

В умовах швидкої цифрової трансформації важливим завданням банківських установ стає не лише впровадження нових технологій, а й збереження стабільності та довіри клієнтів. Зростання обсягів онлайн-операцій потребує удосконалення систем кіберзахисту, оскільки будь-які порушення безпеки здатні підірвати репутацію банків і викликати недовіру до цифрових сервісів. Цифровізація створює можливості для підвищення фінансової інклюзії, розширення доступу населення до банківських послуг і зменшення залежності від фізичної інфраструктури. Успішність адаптації банків до нових умов визначається здатністю поєднувати інноваційність із надійністю, забезпечуючи прозорість, ефективність і стабільність фінансової системи в цифровому середовищі.

«Появлення цифрових банків, інтегрованих фінтех-екосистем, а також упровадження новаторських технологій свідчать про стрімкий розвиток галузі, забезпечуючи споживачів зручностями й розширеними можливостями у фінансових послугах»[3]. Цей процес характеризується активним переходом банківських установ до повністю цифрового формату обслуговування, що передбачає використання мобільних додатків, дистанційної ідентифікації клієнтів, автоматизованих рішень у сфері кредитування та управління активами.

Цифрові банки формують новий рівень клієнтського досвіду, де швидкість, безпека і персоналізація стають основними критеріями конкурентоспроможності. Інтегровані фінтех-екосистеми поєднують банківські, інвестиційні, страхові та платіжні сервіси в єдиній цифровій платформі, що сприяє зростанню фінансової доступності та підвищенню ефективності операцій. Упровадження технологій штучного інтелекту, блокчейну та аналітики даних дозволяє банкам точніше оцінювати ризики, оптимізувати процеси і підвищувати рівень безпеки фінансових транзакцій. Зміни свідчать про формування нової моделі банківської діяльності, орієнтованої на інновації та сталий розвиток у цифровому середовищі.

Як стверджує Коваленко В. та Радова Н., «за підсумками UAFIN.TECH 2020, фінтех-сфера в Україні активно розвивається та має такі тренди: 40% наявних ролей у банкінгу можуть бути замінені штучним інтелектом; щороку створюється 500+ нових фінтех стартапів; 2 млрд людей, не охоплених банківськими послугами, можна охопити за допомогою мобільних пристроїв; для створення нового цифрового банку необхідно 50 млн дол. США» [4, с. 63].

Фінтех-компанії стали рушійною силою цифрової трансформації банківського сектору, сприяючи впровадженню інновацій, що докорінно змінюють фінансові процеси. Їхня діяльність охоплює широкий спектр напрямів – від електронних платежів і мобільних гарантій до систем автоматизованого управління ризиками. Взаємодія банків із фінтех-середовищем стимулює модернізацію внутрішньої інфраструктури, спрощення операцій і підвищення ефективності обслуговування клієнтів. Штучний інтелект використовується для аналізу поведінки користувачів, прогнозування кредитних ризиків і виявлення шахрайських операцій у реальному часі. Аналітика великих даних дозволяє формувати індивідуальні фінансові пропозиції, що підвищують рівень задоволення клієнтів і зміцнюють конкурентні позиції банку. Автоматизація внутрішніх процесів мінімізує людський фактор, прискорює прийняття рішень і підвищує прозорість управлінських процедур. У результаті фінтех-сектор виступає не лише інноваційним партнером банків, а й чинником, який формує нову архітектуру фінансової системи, орієнтовану на швидкість, безпеку та технологічну ефективність.

У процесі цифровізації банківського сектору особливого значення набуває питання кібербезпеки та нормативного регулювання, адже розвиток фінансових технологій супроводжується зростанням ризиків витоку даних, шахрайства та кібератак на платіжні системи. Як зазначає Шмигов М., «досліджено правову природу платіжних послуг у контексті цифрової трансформації фінансового сектору. Підкреслено еволюцію підходів до регулювання цієї сфери: від фрагментарного банкоцентричного підходу до впровадження цілісної моделі, орієнтованої на споживача та відкритість ринку»[5,64]. Розвиток цифрової інфраструктури вимагає не лише технологічної модернізації, а й створення єдиних правових стандартів, які б гарантували безпечне функціонування платіжних сервісів та захист конфіденційної інформації користувачів. У цьому контексті важливо забезпечити узгодженість національного законодавства з європейськими нормами, які встановлюють високі вимоги до автентифікації та безпеки фінансових операцій. «Європейські норми встановлюють високі вимоги до безпеки платежів, зокрема обов'язкову багатофакторну автентифікацію клієнта для онлайн-платежів. Україна, враховуючи євроінтеграційний курс, має імплементувати ці підходи у національне законодавство»[6,66]. Дотримання міжнародних стандартів захисту даних є ключовою умовою стабільності цифрової фінансової системи, оскільки безпека та довіра користувачів визначають ефективність усієї екосистеми банківських інновацій.

Як зазначає Л. Мельник, «протягом етапів розвитку фінансових технологій спостерігається неперервний процес трансформації фінансового сектору від традиційних до цифрових, що свідчить про формування нового етапу фінансової

екосистеми» [7, с. 62]. Подальший розвиток банківської сфери визначатиметься глибокою інтеграцією фінансових технологій у всі рівні банківської діяльності — від обслуговування клієнтів до внутрішнього управління ризиками. Основними тенденціями є розширення використання штучного інтелекту, блокчейну та автоматизованих аналітичних систем, що забезпечують точність рішень і підвищують ефективність операцій. Банки переходять до концепції відкритого банкінгу, де обмін даними між фінансовими установами здійснюється через стандартизовані інтерфейси, що сприяє конкуренції та появі нових сервісів. У найближчій перспективі прогнозується зростання ролі цифрових валют, інтеграція фінансових послуг у єдині екосистеми та зміцнення кіберзахисту як базової умови функціонування цифрової економіки. Формується нова модель фінансової системи, у якій ключовими чинниками розвитку є технологічна інноваційність, адаптивність та орієнтація на сталу цифрову інфраструктуру.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що цифровізація стала визначальним чинником еволюції банківських послуг, трансформувавши не лише форми їх надання, а й саму структуру фінансової взаємодії між банками та клієнтами. Перехід від традиційного обслуговування до електронних і мобільних платформ забезпечив безперервність фінансових операцій, підвищив рівень доступності та сприяв формуванню нової культури споживання банківських послуг. Виявлено, що фінтех-компанії відіграють ключову роль у модернізації банківської системи, стимулюючи впровадження інноваційних сервісів, автоматизацію процесів і розвиток персоналізованого підходу до обслуговування клієнтів. Застосування штучного інтелекту, аналітики даних і технологій блокчейну підвищує ефективність управління ризиками та забезпечує швидкість і точність фінансових операцій.

Доведено, що посилення кібербезпеки та вдосконалення нормативно-правового регулювання є необхідними умовами стабільності цифрової фінансової інфраструктури. Гармонізація національних норм із європейськими стандартами сприяє підвищенню рівня захисту користувачів і зміцненню довіри до цифрових банківських інструментів. Узагальнення тенденцій розвитку банківського сектору дає підстави стверджувати, що майбутнє фінансової системи визначатиметься інтеграцією інновацій, розширенням фінансової інклюзії та посиленням ролі відкритих платформ. У перспективі банківська сфера розвиватиметься в напрямі створення цілісних цифрових екосистем, у яких технологічна адаптивність, безпека та прозорість стануть основою стабільності та конкурентоспроможності фінансової системи в умовах глобальної цифровізації.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Бутенко Т. Цифровізація банківського сектору: проблеми та перспективи. *Econotić space*. 2025. № 197. С. 159–166.
2. Дюк. Р. Еволюція бізнес моделей фінансового сектору: від традиційних банків до платформних екосистемі. *Економіка і регіон*. 2025. № 2 (97). С. 155–160.
3. Жосан Г., Рощук А. Дослідження впливу цифрових інновацій на ефективність фінансового менеджменту банків України. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. № 22. С. 208–220.
4. Звірко А. Проблеми і перспективи розвитку банківських установ на фінансовому ринку України в контексті забезпечення фінансової безпеки. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2024. № 1. С. 88–96.
5. Коваленко В., Радова Н. Цифровізація економіки та її вплив на фінансову стабільність банків. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. № 1 (28). С. 61–68.
6. Лапа І. Розвиток банківської системи: теоретичні засади та практичні аспекти. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2025. № 54. С. 79–83.
7. Мельник Л. Фінансові технології в ері цифрової трансформації: стратегічні виміри та виклики. 2025.
8. Повод Т. Цифровізація банківської сфери: світові тренди та українські реалії. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2025. № 23. С. 142–150.
9. Подоляк О. Еволюція розвитку страхового ринку України в умовах цифрової економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 2 (42). С. 432–443.

УДК: 331.1

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА РИНОК ПРАЦІ
IMPACT OF DIGITAL TECHNOLOGIES ON THE LABOR MARKET

Антоніна Матюк,

здобувачка вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня спеціальності 281
Публічне управління та адміністрування,
Національний університет «Запорізька
політехніка»,
м. Запоріжжя, Україна

Науковий керівник:

Оксана Соріна,

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту та
адміністрування,
Національний університет «Запорізька
політехніка»,
м. Запоріжжя, Україна

У статті проаналізовано вплив соціальних мереж на трансформацію ринку праці в Україні та світі. Розкрито їхню роль у формуванні нових форм зайнятості, зокрема дистанційної роботи та фрілансу, що посилюють мобільність і розширюють можливості працевлаштування різних груп населення. Окреслено ризики, які супроводжують поширення цифрових технологій: зростання неформального сектору, зниження рівня соціального захисту, порушення трудових прав та збільшення обсягів тіньової зайнятості. Показано, що соціальні мережі стають важливим джерелом даних для дослідження ринку праці та прогнозування його подальших змін у воєнний і післявоєнний періоди. Акцентовано увагу на необхідності формування нових компетентностей працівників, підготовки до швидких змін та розширення програм перепідготовки кадрів. Доведено, що цифрові технології суттєво впливають на моделі взаємодії між роботодавцями та працівниками, сприяючи розвитку інноваційної економіки та формуванню гнучкого ринку праці.

Ключові слова: соціальні мережі, ринок праці, цифрові технології, дистанційна зайнятість, фріланс, неформальний сектор, післявоєнна відбудова.

The article examines the impact of social networks on the transformation of the labor market in Ukraine and worldwide. It outlines their role in the development of new employment models, such as remote work and freelancing, which enhance mobility and expand employment opportunities for different population groups. The study highlights the risks associated with the spread of digital technologies, including the growth of the informal sector, reduced social protection, violation of labor rights, and the expansion of shadow employment. Social networks are presented as a significant source of data for labor market analysis and forecasting, particularly in wartime and post-war reconstruction. The article emphasizes the need to develop new employee competencies, adapt to rapid changes, and broaden professional retraining programs. The findings show that digital technologies reshape the interaction between employers and employees, support the development of an innovative economy, and contribute to the formation of a flexible labor market.

Keywords: *social networks, labor market, digital technologies, remote employment, freelancing, informal sector, post-war reconstruction.*

Соціальні мережі стають потужним фактором розвитку у XXI столітті глобальної та вітчизняної економік шляхом безпосереднього їх впливу на працевлаштування різних категорій робітників у різні сфери діяльності суспільства з урахуванням змін і нових тенденцій розвитку на сучасному ринку праці.

Соціальні мережі об'єднують мільйони людей, які спілкуються між собою використовуючи їх, бо сучасна людина не уявляє своє життя без Інтернету. І така ситуація відкриває величезний простір для наукових досліджень, запровадження нових креативних ідей, можливостей для всебічної реалізації особистості, пошуку нових нестандартних рішень у будь-яких справах, успішного розвитку власного чи колективного бізнесу.

Стан ринку праці безпосередньо залежить від загальної економічної ситуації, розвитку підприємництва, а також від традицій участі населення в економічній діяльності, можливостей вибору її видів та системи цінностей, які переважають у суспільстві, активного включення його у соціальне життя через мережу Інтернет. Оскільки тут переплітаються не лише інтереси роботодавців і працівників, а й віддзеркалюються всі соціально-економічні, технологічні, демографічні, політичні та інші процеси у суспільстві, вивчення ринку праці, його структури, відстеження основних його тенденцій розвитку в нових реаліях глобалізаційних змін під впливом соціальних мереж завжди залишатиметься актуальним та постійно потребуватиме аналізу і моніторингу [1, с. 207].

Мережеві форми інформаційної взаємодії сьогодні формують нову реальність суспільного життя, змінюючи характер і особливості функціонування його основних сфер. Зокрема, у сфері соціально-трудових відносин з метою подолання безробіття дедалі активніше впроваджуються гнучкі та інноваційні

форми зайнятості, серед яких фріланс, що дозволяє працівникам виконувати професійні завдання дистанційно. Незалежні спеціалісти, які не перебувають у штаті організацій, завдяки розвитку інформаційно-комунікаційних технологій можуть самостійно пропонувати свої послуги різним замовникам. Організації, що функціонують за мережевим принципом, демонструють високу ефективність, низький рівень безробіття та раціональну структуру витрат. Вони зменшують витрати на офісні приміщення й обладнання, забезпечують можливість залучати фахівців з різних регіонів, а також ефективно організовують виконання тимчасових чи спеціалізованих завдань. Мережева взаємодія мінімізує дублювання функцій і надмірні витрати на виробництво або внутрішні операції, що сприяє підвищенню загальної продуктивності.

Водночас поширення інформаційно-комунікаційних технологій суттєво трансформує ринок праці, сприяючи зростанню неформального сектору, який часто залишається поза контролем держави. Це зумовлює зниження рівня соціального захисту працівників, порушення трудового законодавства, поширення тіньової зайнятості, приховування доходів і, відповідно, втрати бюджетних надходжень. Відсутність офіційного працевлаштування позбавляє людей соціальних гарантій, а саме стабільного пенсійного забезпечення, оплачуваної відпустки чи медичного страхування. Проте неформальні форми зайнятості відіграють і позитивну роль, допомагаючи зменшити рівень безробіття, покращити фінансовий стан населення, особливо молоді, та знизити ризики соціальної ізоляції окремих груп.

Соціальні мережі також дають багато даних для проведення маркетингових досліджень, аналізу реального стану різноманітних ринків праці, виявлення основних тенденцій їх розвитку в різних умовах та періодах часу. Інтернет сьогодні розглядають як окремий великий ринок, на якому існує низький вхідний бар'єр і рівні конкурентні можливості, де завдяки новим інтернет-технологіям існує можливість для створення та підтримки інтерактивної взаємодії учасників каналів товароруку і покупців, доступним стає миттєвий зворотній зв'язок при збуті товару, автоматизується процес збору, обробки й аналізу інформації про ринок.

Враховуючи складність та особливості процесів впливу мережевого суспільства на різні сфери реального життя одним із пріоритетних напрямів розвитку сучасної економіки доречним вважати прогнозування подальшої трансформації ринку праці, особливо у воєнний час та післявоєнний період на національному та регіональному ринках шляхом визначення загальносвітових тенденцій формування трудового потенціалу, демографічних та економічних змін, що відбуваються в країні під впливом різноманітних внутрішніх і зовнішніх факторів.

На думку науковців, економічна рецесія через пандемію, карантин, військові дії та автоматизацію виробництва стануть головними факторами, чому в найближчі роки робочі місця скорочуватимуться. Так, за даними ООН коронакриза та війна в Україні призвели до найбільшого безробіття з часів "Великої депресії" практично на усіх континентах. За їх даними, загалом очікується, що до 2030 року 85 мільйонів працівників втратять роботу через розвиток технологій. Але в той же час на їх основі, в тому числі і завдяки соціальним мережам, буде створено 97 мільйонів нових робочих місць [2, с 18]. В цих умовах дистанційна форма роботи, гнучкий графік праці та e-mail спілкування стануть у нагоді як роботодавцям, так і найманим робітникам.

Онлайн опитування, проведене у дослідженні "Майбутнє робочих місць 2020" від Всесвітнього економічного форуму у Давосі у 2021 році показало, що кількість тих, хто з власної ініціативи шукає програми з онлайн навчання, зросло у 4 рази за останні 5 років, а кількість навчальних програм, які пропонують своїм працівникам самі роботодавці, зросла у 5 разів. Вимоги до навичок для працівників зміняться теж радикально, щонайменше на 40%, навіть якщо вони залишатимуться на тій самій посаді. Найбільш поширеними стануть такі навички, як критичне мислення, вміння аналізувати, розв'язувати проблеми та здатність до самостійного менеджменту і навчання. А ще вміння пристосовуватися до змін, стійкість до стресів та гнучкість у підходах.

Майже усі опитані компанії 94% очікують, що їхні працівники пройдуть ту чи іншу перепідготовку вже у найближчі три-п'ять роки та оволодіють новими знаннями та навичками, навіть якщо й залишаться на тих самих посадах. Це значний стрибок порівняно з тим, що було лише декілька років тому, у 2020-му так вважали 65% роботодавців [2, с.97].

В нашій країні, у зв'язку з повномасштабним вторгненням, тенденції на національному ринку праці та тренди майбутнього роботи змінюються в пришвидшеному темпі. Тому необхідно розуміти тренди та тенденції, які диктує нам сьогодення, і використовувати максимально ефективно соціальні мережі для працевлаштування робітників під час війни, для створення нових робочих місць й підготовки креативних, професійних спеціалістів у післявоєнний період, здатних протистояти усім майбутнім викликам та інноваційно розвиватись.

Отже, потенційний вплив цифрових технологій і соціальних мереж на ринок праці безмежний. Уже зараз вони відіграють провідну роль у формуванні різних сценаріїв розвитку ринку праці, забезпечуючи ефективний баланс між кваліфікаціями і роботодавцями, капіталом і інвесторами, споживачами і продавцями. Цифрові технології лежать в основі виробничо-збутового ланцюга, беруть участь у процесах комерціалізації й автоматизації офісного супроводу. А з поширенням цифрових систем і широким використанням соціальних мереж

зростає загроза кібератак і масштабних маніпуляцій у цифровому середовищі. У зв'язку з цим важливим стає питання використання інформаційних даних про конкретну компанію, її працівників, да і окремо взятих працівників. Те, як уряди, організації та приватні особи розпоряджаються інформацією, є вирішальним фактором для подальшого розвитку національної моделі ринку праці, особливо під час післявоєнної відбудови, яка має бути орієнтована на людський фактор та інноваційне перетворення вітчизняної економіки.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Вінницький національний аграрний університет. Журнал студентських наукових праць «Управління, адміністрування та право: проблеми, тенденції, досягнення». № 3, 2021. Вінниця: Вінницький національний аграрний університет, 2021. URL: https://vsau.org/assets/images/content/studenty/TOM_3.pdf
2. Зайцева-Чіпак Н. О., Саприкіна М. А., Гондюл О. Д. Future of Work 2030: як підготуватися до змін в Україні? Дослідження Центру «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності» (CSR Ukraine), Making Cents International (MCI), Міжнародного республіканського інституту (IRI) та Zinc Network спільно з експертною платформою Career Hub у межах програми “Мріємо та діємо”. URL: <https://careerhub.in.ua/future-of-work-in-ukraine-2030/>
3. Орехов М. О. Виклики для антикризового менеджменту компаній в умовах повоєнного відновлення. *Економіка і організація управління*. 2023. № 1 (49). С. 115–121. DOI: 10.31558/2307-2318.2023.1.11.

УДК: 658.3:331.101

СУЧАСНІ МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

MODERN METHODS OF EMPLOYEE MOTIVATION IN ENTERPRISES

Софія Пішоха,

здобувачка фахової передвищої освіти
спеціальності «Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»
Центральноукраїнського фахового
коледжу Університету «Україна»,
м. Кропивницький, Україна;

Олена Остапенко,

старший викладач кафедри права та
соціально-економічних відносин
Центральноукраїнського інституту
розвитку людини,
м. Кропивницький, Україна
Orcid ID: 0009-0008-5608-4115

У статті розглядаються методи для мотивації персоналу на підприємстві, а саме: матеріальні та нематеріальні заохочення, створення сприятливих умов праці, можливість кар'єрного зростання та розвитку, підвищення професійного рівня працівників, розвиток корпоративного духу та інші. Створення комбінованої системи методів заохочень, адаптованих до індивідуальних потреб організації та її персоналу, є найефективнішою стратегією для забезпечення високої конкурентоспроможності та привернення цінних фахівців. Ключова роль мотивації персоналу полягає у забезпеченні успіху компанії та подальшому відображенні на загально- економічному стані країни. У статті упорядковано інноваційні та нетипові підходи до мотивації співробітників, проаналізовано роль мотивації у структурі управління та підкреслено елементи управління трудовою мотивацією персоналу сучасних суб'єктів господарювання.

Ключові слова: мотивація, персонал, матеріальна мотивація, підприємство, нематеріальна мотивація, мотивація персоналу, система мотивації.

The article considers methods for motivating personnel at the enterprise, namely: material and non-material incentives, creation of favorable working conditions, possibility of career growth and development, improvement of professional level of employees, development of corporate spirit

and others. Creation of a combined system of incentive methods adapted to individual needs of the organization and its personnel is the most effective strategy for ensuring high competitiveness and attraction of valuable specialists. The key role of personnel motivation is to ensure the success of the company and its further reflection on the general economic state of the country. The article organizes innovative and atypical approaches to employee motivation, analyzes the role of motivation in the management structure and emphasizes the elements of management of labor motivation of personnel of modern business entities.

Keywords: *motivation, personnel, material motivation, enterprise, non-material motivation, personnel motivation, motivation system.*

Постановка проблеми. Задачі, які Україна отримала після переходу від планової до ринкової економіки, потребують ефективного використання нововведень та реформ на підприємствах. Світовий досвід показує, що слід приділяти більше уваги питанням методів мотивації працівників. Мотивація праці є стратегічно важливим фактором, що має потенціал для подолання складних суспільних викликів. Змотивованість виступає одним із ключових факторів успіху роботи персоналу, оскільки вона заохочує людей до дій та збільшує продуктивність. Більшість українських підприємств вводять в роботу типові підходи для матеріальної мотивації (наприклад установлена зарплата, однократні премії та інші надбавки), не користуючись досвідом іноземних країн з розвиненою ринковою економікою. Для реалізації управлінської функції мотивації на підприємстві слід врахувати фундаментальне положення: вищий рівень мотивації персоналу є визначальним чинником ефективності праці, незалежним від вроджених здібностей чи набутих навичок.

Метою статті є аналіз сучасних мотиваційних механізмів, які застосовуються на підприємствах, з метою обґрунтування їхньої релевантності для практичного впровадження, а також ідентифікація фундаментальних компонентів системи стимулювання праці персоналу.

Виклад основного матеріалу. Дослідження управління мотивацією розпочинається з визначення базових понять: мотивація — це спонукання працівників до праці для одночасного задоволення їхніх потреб та досягнення організаційних цілей. Мотив є внутрішнім імпульсом, що викликає дію, тоді як стимул є зовнішнім жаданим об'єктом, який підштовхує до дії, а стимулювання — це комплекс заходів для задоволення потреб персоналу. У сучасній теорії управління поширені два підходи: змістовні теорії, що визначають внутрішні та робочі чинники, які спонукають до поведінки, та процесуальні теорії, що вивчають динаміку та принципи функціонування мотиваційного процесу. Управління мотивацією виступає як двовекторний процес, що відображає інтереси як суб'єкта, так і об'єкта управління. Для роботодавця (організації) ключовою метою є максимізація економічної ефективності та досягнення прогнозованих фінансових

результатів. З іншого боку, для працівника мотиваційні чинники спрямовані на реалізацію соціальних та особистісно значущих благ. При цьому критичним фактором, що визначає економічну результативність підприємства, є саме кількісний та якісний аспект трудової діяльності персоналу. Таким чином, управління мотивацією та стимулюванням є невід'ємним компонентом ефективного менеджменту людських ресурсів і потребує врахування як короткострокових, так і довгострокових перспектив співпраці та цілей усіх залучених сторін (організації, керівництва, безпосередньо працівників). Керівництву необхідно диференціювати стимулюючий вплив, формуючи довгострокові стимули (кар'єрний ріст, підвищення оплати, соціальні пакети), які є вирішальними для утримання кваліфікованих кадрів, та короткострокові стимули, що спрямовані на забезпечення якісного виконання поточних операційних завдань та організаційних стратегій. Відповідно, довгострокові мотиваційні заходи сприяють реалізації професійних та особистих цілей індивіда, тоді як короткострокові безпосередньо впливають на якість виконання конкретної роботи. Досягнення синхронності цілей та уникнення когнітивного дисонансу є вкрай важливим, оскільки недостатній рівень змотивованості прямо корелює з погіршенням якості праці та підвищенням плинності персоналу.

Чинники, що впливають на мотивацію, поділяються на внутрішні (самореалізація, творчість, задоволення від роботи) та зовнішні (дохід, просування, визнання та статус). Механізм формування мотивації розпочинається у процесі соціалізації та обумовлюється соціокультурним середовищем та індивідуальними особливостями. При формуванні мотивації необхідно враховувати, що працівники можуть бути орієнтовані на змістовність праці, матеріальну оплату або збалансовану систему цінностей. Керівництво зазвичай застосовує монетарні (оплата праці, премії, бонуси, соціальний пакет) і немонетарні (повага, навчання, кар'єрне зростання, гнучкий графік) системи, причому матеріальне стимулювання є важливим, але не єдиним чинником. Нематеріальні методи, такі як гнучкий графік, підвищують задоволеність роботою та сприяють збереженню кадрів. Головна мета стимулювання праці полягає у досягненні синхронізації інтересів: забезпечення гідних умов праці та задоволення особистих потреб персоналу має бути орієнтоване на реалізацію стратегічних цілей організації. Функція мотивації реалізується через забезпечення узгодження делегованих працівникам обов'язків із загальними управлінськими рішеннями. Для досягнення ефективності в управлінні цим процесом необхідне належне планування, безперервний контроль та формування професійно-етичної поведінки керівника. Крім того, сама система мотивації повинна відповідати низці принципових вимог: гнучкості (здатності оперативно реагувати на зміни), комплексності (охоплення всіх аспектів стимулювання), системності (що передбачає відображення індивідуального внеску

у колективний результат) та відкритості (прозорості критеріїв для всього персоналу).

Важливо розуміти, що способи ефективного впливу на мотивацію не є постійними, і той самий фактор може швидко втратити свою мотивуючу силу, що підкреслює необхідність індивідуального вивчення потреб, бажань та пріоритетів кожного працівника. Позитивні заходи мотивації є ефективнішими, ніж негативні (примусова мотивація, контроль та покарання), які можуть викликати зниження активності та стрес. Економічні методи більш ефективні у поєднанні з моральними методами, такими як визнання та похвала, яка має бути конкретною, дозованою та регулярною. Конструктивна критика також є корисною, якщо вона спрямована на усунення недоліків та стимулювання покращення результатів. Існують також важливі соціальна, психологічна, кар'єрна та освітня мотивації. Примусова мотивація може призвести до зниження задоволеності та відтоку кадрів, тому завдання керівника – знайти рівновагу між нагородами та покараннями.

Таблиця 1.

Основні методи мотивації персоналу [1]

Категорія Методів	Типи Спонування	Приклади інструментів	Акцент
Матеріальне стимулювання	Монетарне, фінансове	Заробітна плата, премії, бонуси за перевиконання, соціальний пакет, страхування.	Кількісний та якісний внесок у результат, задоволення базових потреб.
Немонетарне стимулювання	Моральне, соціальне, психологічне	Визнання, похвала, гнучкий графік, навчання, кар'єрне зростання, участь в ухваленні рішень.	Лояльність, самореалізація, утримання ключових фахівців, створення комфортної атмосфери.
Негативне стимулювання	Примусове (дисциплінарне)	Штрафи за запізнення/невиконання плану, догани.	Мінімізація порушень, підвищення дисципліни (потребує балансу).
Інноваційні/ нестандартні	Сучасні, адаптивні	Надання кредитів співробітникам, знижки на продукцію компанії, гнучкість в організації праці.	Привабливість бренду роботодавця, адаптація до індивідуальних потреб.

Українська ментальність, що відзначається прагненням до колективної праці, вимагає приділяти особливу увагу нематеріальному стимулюванню в умовах обмежених фінансових ресурсів, включаючи підвищення змістовності праці, гнучкість в організації праці та знижки на продукцію компанії. Дослідження українських підприємств показали, що грошові штрафи є найбільш поширеним методом (понад 90%), тоді як збільшення заробітної плати, підвищення посади та соціальні програми використовуються рідко. Це підкреслює, що фінансові виплати залишаються найкращим стимулом, але багато керівників не бажають витратити на це кошти, замінюючи заохочення санкціями. Актуальним для вітчизняних підприємств є перехід до інноваційних, нестандартних методів мотивації (запозичених із світової практики), щоб створити гнучку систему, яка б поєднувала традиційні та нові заходи. Зважаючи на міжнародний досвід, українським компаніям рекомендовано наймати спеціалістів для роботи з персоналом та вивчення його потреб, розробляти критерії оцінки, активно застосовувати нематеріальне стимулювання та розвивати корпоративну культуру для створення сприятливої атмосфери та утримання інтелектуального потенціалу країни.

Висновки. Мотивація персоналу виступає передовою складовою системи корпоративного управління, що набуває критичного значення в умовах посилення ринкової конкуренції. Необхідність імплементації інноваційних методів стимулювання зумовлена потребою підвищення загальної продуктивності та економічної ефективності підприємств. Ефективний мотиваційний комплекс вимагає комплексного підходу, інтегруючи фінансові стимули (премії, бонуси) та нематеріальні чинники (професійний розвиток, гнучкий графік, визнання та технологічна оптимізація робочих процесів). Успішне стимулювання передбачає систематичну роботу з кадрами та розвиток сприятливої корпоративної культури. Зважаючи на світову тенденцію до пріоритетності нематеріального стимулювання, українським підприємствам слід використовувати найкращий світовий досвід для адаптації та впровадження ефективних інструментів. Це є стратегічною передумовою для зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів та підвищення рівня задоволеності персоналу.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114> (дата звернення: 12.11.2025).

2. Кульчицький І. І. Цифрова економіка та економічна безпека підприємства: стратегії управління. 2024. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14575016> (дата звернення: 12.11.2025).

3. Невмержицька С., Козир Т. Мотивація персоналу в сучасній компанії. *Problemas y perspectivas de la aplicación de la investigación científica innovadora*. 2021. URL: <https://doi.org/10.36074/logos-11.06.2021.v1.11> (дата звернення: 12.11.2025).

4. Bolkvadze N., Hetman T. Сучасні методи мотивації персоналу ІТ-компаній. *Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University*. 2020. Т. 2, № 22. С. 72–82. URL: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-02-72-82> (дата звернення: 12.11.2025).

НОБЕЛІВСЬКІ ДОСЯГНЕННЯ В ЕКОНОМІЦІ: КЛЮЧОВІ ВІДКРИТТЯ ТА ТЕНДЕНЦІЇ

NOBEL ACHIEVEMENTS IN ECONOMICS: KEY DISCOVERIES AND TRENDS

Ірина Ткаченко,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів та обліку
Дніпровського державного технічного
університету, м. Дніпро, Україна
Orcid ID: 0000-0001-5425-5330

Анастасія Кролевська,

здобувачка вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня
Дніпровського державного технічного
університету, м. Дніпро, Україна

У статті проаналізовано економічні дослідження, відзначені Нобелівською премією (1996–2025), та їхній внесок у вивчення бідності, добробуту, ринку праці та ролі інститутів. Розглянуто вплив асиметричної інформації, психологічних факторів і технологічних інновацій на прийняття рішень та економічне зростання. Особлива увага приділена поведінковій економіці, мультидисциплінарним підходам і ролі інновацій у стійкому розвитку. Результати досліджень мають практичне значення для соціальної політики та стратегій подолання бідності, формування добробуту і економічної стійкості.

Ключові слова: Нобелівська премія, бідність, добробут, інновації, ринок праці, поведінкова економіка, технологічне зростання, економічна стійкість.

The article analyzes economic research recognized by the Nobel Prize (1996–2025) and its contribution to the study of poverty, welfare, labor markets, and the role of institutions. It examines the impact of asymmetric information, psychological factors, and technological innovations on decision-making and economic growth. Special attention is given to behavioral economics, multidisciplinary approaches, and the role of innovations in sustainable development. The findings have practical significance for social policy and strategies to reduce poverty, promote welfare, and enhance economic resilience.

Keywords: Nobel Prize, poverty, welfare, innovations, labor market, behavioral economics, technological growth, economic resilience.

Постановка проблеми. Сучасна економіка характеризується складними взаємозв'язками між ринковими процесами, поведінковими факторами, інституційними структурами та технологічними інноваціями. Результати економічних досліджень, відзначені Нобелівською премією, демонструють, як соціально-психологічні чинники, асиметрична інформація, політика добробуту та інноваційний прогрес впливають на економічне зростання, розподіл ресурсів і соціальну стійкість. Водночас залишається відкритим питання комплексного аналізу цих досягнень у контексті мультидисциплінарного підходу та їх практичного застосування у формуванні політик подолання бідності і забезпечення добробуту.

Мета дослідження. Метою статті є систематизація та аналіз ключових економічних досягнень, відзначених Нобелівською премією (1996–2025), із визначенням їхнього впливу на економічну науку, політику добробуту та соціально-економічну стійкість. Дослідження прагне окреслити мультидисциплінарні аспекти цих досягнень та оцінити їхнє значення для практичних стратегій подолання бідності, стимулювання інновацій і розвитку економічних інститутів.

Виклад основного матеріалу. Засновником найпрестижнішої у світі премії став видатний хімік, інженер і винахідник Альфред Нобель, на рахунку якого було 355 патентів. Найвідомішим із них є динаміт – винахід, що спочатку мав мирне призначення: полегшення гірничих і будівельних робіт. Однак згодом він набув широкого військового застосування. Усвідомлюючи можливі наслідки власних відкриттів, Нобель не бажав залишити по собі славу «торговця смертю». Саме тому він склав заповіт, реалізація якого виявилася складним і тривалим процесом – із судовими суперечками зі спадкоємцями та критикою співвітчизників, які вважали його рішення «непатріотичним». У заповіті вчений наполягав, щоб на присудження премій не впливала національна належність кандидатів, а нагороди отримували лише ті, хто справді заслуговує цього, незалежно від їхнього походження [1].

Альфред Нобель помер 10 грудня 1895 року, а вже у 1900 році було офіційно затверджено статут Нобелівського фонду та правила його діяльності. Відповідно до волі засновника, премії присуджуються за видатні досягнення в галузях фізики, хімії, фізіології чи медицини, літератури, а також за внесок у справу миру. Перші нагородження відбулися у 1901 році, і відтоді церемонії проводяться щорічно, за винятком періодів Першої та Другої світових воєн[1].

Щороку початок жовтня ознаменовується Нобелівським тижнем – подією, яка символізує світове визнання найвищих досягнень людства. Традиційно 21 жовтня, у день народження Альфреда Нобеля, оголошуються результати таємного

голосування, а урочисте вручення премій відбувається 10 грудня – у день його смерті. Церемонії проходять у Стокгольмі та Осло.

У 1969 році Банк Швеції, відзначаючи своє 300-річчя, заснував додаткову нагороду – Премію Шведського державного банку з економічних наук пам'яті Альфреда Нобеля, яка вручається за визначні досягнення у сфері економічних досліджень. Відтоді премію присуджували 57 разів, а її лауреатами стали 99 науковців, серед яких 26 отримали нагороду одноосібно.

Мало хто знає, що перші Нобелівські премії з економіки отримали не економісти у вузькому розумінні, а вчені з математично-фізичною освітою. У 1969 році перша в історії Премія Шведського державного банку з економічних наук пам'яті Альфреда Нобеля була присуджена Яну Тінбергену та Рагнару Фрішу «за розвиток і застосування динамічних моделей до аналізу економічних процесів».

Рагнар Фріш ще у 1926 році захистив докторську дисертацію з математичної статистики, а з 1931 року очолив кафедру соціальної економіки та статистики, ставши одним із провідних науковців Університету Осло. Упродовж 1950-х років він активно працював над створенням узагальнених моделей економічного планування, закладаючи основи кількісного аналізу в економіці.

Його колега, Ян Тінберген, отримав докторський ступінь із фізики у 1929 році, проте саме він одним із перших почав застосовувати математичний апарат до вивчення економічних явищ. Спільна наукова діяльність Тінбергена та Фріша привела до формування нової міждисциплінарної галузі – економетрики, що поєднала статистику (як систему методів збору, аналізу та інтерпретації даних) і економічний аналіз (як спосіб виявлення закономірностей, тенденцій розвитку та впливу ключових факторів на економічні процеси) [2, 3].

Таким чином, перші лауреати Нобелівської премії з економіки заклали методологічний фундамент сучасної економічної науки. Вони довели ефективність використання математичних моделей для виявлення закономірностей і прогнозування динаміки економічних систем, сформулювали підґрунтя для розвитку економетрики, мікро- та макроекономічного аналізу, а також моделей економічного планування. Цілком логічно постає питання: які саме наукові досягнення в галузі економіки отримували найвище визнання у подальші роки? Які напрями досліджень виявилися визначальними для розуміння сучасних економічних процесів і тенденцій?

Після закладення методологічних основ економетрики Фрішем і Тінбергеном подальший розвиток економічної науки позначився пошуком універсальних моделей рівноваги, ефективності та зростання. Уже в 1970 році Пол Самюельсон став лауреатом Нобелівської премії з економіки «за наукову працю, що розвинула статичну і динамічну економічну теорію та сприяла підвищенню рівня аналітичного підходу в економічній науці». Його дослідження поєднали

математику та економіку, започаткувавши новий етап формалізації економічного аналізу.

У 1971 році Саймон Кузнець уперше запропонував комплексне тлумачення поняття «економічного зростання», розкривши його взаємозв'язок із соціальною структурою суспільства та процесами розвитку. Цей підхід дозволив поєднати економічні й соціальні виміри добробуту, що стало основою сучасних концепцій сталого розвитку. Наступного року, у 1972-му, Джон Гікс і Кеннет Ерроу були відзначені Нобелівською премією за новаторський внесок у розвиток теорії загальної рівноваги та теорії суспільного добробуту, які суттєво вплинули на формування сучасної макроекономічної парадигми [2].

Гуннар Мюрдаль та Фрідріх фон Гаск, лауреати 1974 року, отримали визнання за дослідження взаємозв'язку економічних, соціальних і політичних процесів, а також за розробку теорії грошей та економічних коливань. Їхні праці поєднали економічний аналіз із філософією свободи, відповідальності й інституційного розвитку [2].

У 1976 році Мілтон Фрідман став лауреатом премії за вагомий внесок у вивчення споживання, історії та теорії грошового обігу, а також за практичне обґрунтування складності політики економічної стабілізації. Його монетаристська школа надовго визначила напрям державного регулювання економіки [2].

Подальші десятиліття відзначилися зростанням уваги до проблем країн, що розвиваються, до механізмів коливань економічної активності та впливу фінансових ринків на зайнятість, ціни й виробництво. Питання прийняття економічних рішень, співвідношення між заощадженнями, витратами й інвестиціями стали центральними у нобелівських дослідженнях цього періоду.

У 1986 році Джеймс Б'юкенен був відзначений за розробку теорії суспільного вибору, яка поєднала методи економічного та політичного аналізу в моделюванні процесів прийняття рішень. А в 1992 році Гері Беккер отримав премію «за розширення сфери застосування мікроекономічного аналізу на широкий спектр людської поведінки», що фактично інтегрувало економіку з соціологією, демографією та психологією [2].

Слід підкреслити, що питання економічного зростання та сталості його тенденцій потребують фундаментальних досліджень, особливо в умовах нестабільного зовнішнього та внутрішнього середовища. Для України, як і для більшості країн світу, ці проблеми залишаються надзвичайно актуальними. Економічне зростання є необхідною умовою підвищення добробуту населення, створення можливостей для подолання бідності, екологічних загроз і соціальних дисбалансів – без скорочення інвестицій у виробництво суспільних благ і без відволікання ресурсів на короткострокові споживчі цілі.

Питання рівноваги та добробуту безпосередньо пов'язані з багатьма чинниками, серед яких ключовим є задоволення потреб споживачів, що формують платоспроможний попит на товари та послуги. Водночас головною метою будь-якої економічної діяльності, за винятком соціально орієнтованих ініціатив, залишається отримання прибутку – зростання дохідності, вартості активів і ринкової вартості підприємств.

Широке коло наукових досліджень присвячено питанням конкуренції, визначенню конкурентних переваг і механізмів досягнення ринкової ефективності. Виробники товарів і послуг змагаються за споживача, дедалі частіше використовуючи інструменти психологічного впливу та управління свідомістю. Одним із проявів таких тенденцій є поява нових напрямів управління – нейроменеджменту та нейромаркетингу.

Нейроменеджмент поєднує методи когнітивної неврології з економічними й поведінковими науками, аналізуючи процеси прийняття рішень у межах організацій і в повсякденному житті. Нейромаркетинг, у свою чергу, застосовує досягнення когнітивної психології та нейробиології для дослідження реакцій споживачів на стимули, що дозволяє підвищити ефективність маркетингових стратегій.

Проте постає гостре етичне питання: наскільки допустимим є використання таких методик для впливу на поведінку людини? Наразі етики нейроменеджменту та нейромаркетингу як окремого напрямку фактично не існує. Тому досягнення балансу між економічними інтересами бізнесу та повагою до особистісної автономії споживачів залишається тонкою і суперечливою межею.

У цьому контексті ухвалення економічних рішень на основі поєднання методів економічних і політичних наук можна розглядати як спробу досягти компромісу між інтересами окремих соціальних груп і необхідністю забезпечення мінімальних потреб суспільства в цілому. На макрорівні це проявляється у формуванні різних державних політик, систем прямого та опосередкованого регулювання, а на мікрорівні – у використанні інструментів мікроекономічного аналізу для розуміння поведінкових реакцій людини на стимули, що впливають на її вибір.

У 1996 році Нобелівську премію з економіки присуджено Джеймсу Мірлісу за фундаментальний внесок у теорію стимулів в умовах асиметричної інформації. У 2001 році за аналіз ринків з асиметричною інформацією лауреатами премії стали Джордж Акерлоф, Майкл Спенс та Джозеф Стігліц. У 2002 році Нобелівську премію отримав Даніел Канеман за комплексний підхід до психологічних досліджень в економіці, особливо щодо суджень і прийняття рішень в умовах невизначеності [2, 4].

За внесок у дослідження конфліктів – як зіткнень протилежних інтересів і поглядів, коли сторони займають позиції, несумісні з інтересами одна одної, а також співпраці на основі теорії ігор – у 2005 році премію отримали Роберт Ауманн і Томас Шеллінг. Таким чином, зазначені економічні дослідження охоплюють вивчення соціально-політичних, економічних, соціально-психологічних, соціально-демографічних та інших причин виникнення конфліктів[2].

У 2015 році Нобелівську премію з економіки присуджено Ангусу Дітону за дослідження споживання, бідності та добробуту, які стали основою для резолюції Організації Об'єднаних Націй, ухваленої всіма 193 членами, та для плану 2030 з досягнення кращого майбутнього, що включає 17 цілей сталого розвитку для всіх націй та народностей [2].

Нарешті, у 2017 році Нобелівську премію з економіки отримав Річард Тейлер за внесок у поведінкову економіку, що вивчає вплив психологічних факторів на рішення споживачів товарів і послуг.

Питання експериментальних підходів до боротьби з бідністю досліджували Абхіджит Банерджі, Естер Дюфло та Майкл Кремер, які стали лауреатами Нобелівської премії з економіки 2019 року. Так, Майкл Кремер працює в Інституті інновацій для боротьби з бідністю та є засновником і президентом організації «Giving What We Can», створеної на базі Гарвардського університету. Ця організація залучає студентів і випускників до роботи як вчителів-добровольців у літніх та річних програмах у країнах, що розвиваються [2].

У 2023 році Нобелівську премію отримала Клаудія Голдін, історикиня економіки та фахівчиня з економіки праці й гендерних питань, за поглиблене дослідження позицій жінок на ринку праці. У 2024 році номінантами премії стали Дарон Аджемоглу, Саймон Джонсон та Джеймс Робінсон за дослідження формування інститутів та їхнього впливу на добробут. Найбільшу увагу здобули роботи Аджемоглу та Робінсона, присвячені взаємозв'язку демократії, диктатури та економічних інститутів у політичному розвитку. Дослідження Джонсона зосереджені на порівняльному вивченні добробуту між націями, питаннях інфляції, інтермедіації та економічної діяльності [2].

Премія 2025 року зосереджена на інноваціях та технологічному прогресі як драйвері економічного зростання. Роботи лауреатів Джоела Мокіра, Філіпа Агіона та Пітера Говітта підкреслюють, що не просто накопичення капіталу чи ресурсів спричиняє зростання, а: наявність знань та вмінь застосовувати технології, здатність замінювати застарілі технології новими. Вони також надають політичне/соціальне значення: які інституції і середовища підтримують інновації і творче оновлення [2].

Аналіз економічних досліджень, відзначених Нобелівською премією (1996–2025), показує, що сучасна економічна наука інтегрує економічні, соціальні,

психологічні та інституційні аспекти. Лауреати досліджували механізми подолання бідності, добробуту, ролі інститутів, поведінкові чинники прийняття рішень, технологічні інновації та творче руйнування. Їхні результати мають практичне значення для формування соціальної політики, стимулювання економічного зростання та підвищення економічної стійкості суспільства. Стаття підкреслює перспективу мультидисциплінарних досліджень, спрямованих на комплексне розуміння економічних процесів і соціальних викликів сучасного світу.

ЛІТЕРАТУРА:

1. З історії заснування Нобелівської премії. URL: <https://library.udau.edu.ua/novini/z-istorii-zasnuvannya-nobelivskoi-premii.html> (дата звернення: 20.11.2025)
2. Список лауреатів Премії імені Нобеля з економіки. URL: <https://surl.li/eeqdss> (дата звернення: 20.11.2025)
3. Статистика. URL: <https://surl.li/lasrup> (дата звернення: 20.11.2025)
4. Поведінкова економіка. URL: <https://surl.li/rvrnyb> (дата звернення: 20.11.2025)

УДК: 658.155:336.76

**ЗНИЖЕННЯ СОБІВАРТОСТІ ЯК СПОСІБ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКУ
ПІДПРИЄМСТВА
COST REDUCTION AS A METHOD TO INCREASE ENTERPRISE
PROFITABILITY**

Ольга Суровнєва,

здобувачка фахової передвищої освіти
спеціальності «Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»
Центральноукраїнського фахового
коледжу Університету «Україна»,
м. Кропивницький, Україна;

Олена Остапенко,

старший викладач кафедри права та
соціально-економічних відносин
Центральноукраїнського інституту
розвитку людини,
м. Кропивницький, Україна
Orcid ID: 0009-0008-5608-4115

У статті розкрито сутність поняття собівартості продукції як важливого чинника формування прибутковості підприємства. Проаналізовано основні фактори, що впливають на рівень витрат виробництва та їх вплив на господарську діяльність. Розглянуто практичні підходи до зниження собівартості продукції на підприємствах шляхами зменшення витрат на сировину, модернізації обладнання, організації праці та підвищення кваліфікації робітників. Визначено, що зниження собівартості є не тільки інструментом короткострокової економії, а стратегічним напрямом підвищення конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства.

Ключові слова: собівартість продукції, витрати підприємства, прибуток, конкурентоспроможність, ресурси, оптимізація, економічна ефективність.

The article reveals the essence of the concept of the cost of production as a key factor in the formation of the company's profitability. The main factors affecting the level of production costs and their impact on economic activity are analyzed. Practical approaches to reducing the cost of production at enterprises by reducing costs for raw materials, modernizing equipment, organizing work and improving the qualifications of workers are considered. It was determined

that cost reduction is not only a tool for short-term savings, but a strategic direction for increasing the competitiveness and financial stability of the enterprise.

Keywords: *cost of production, enterprise costs, profit, competitiveness, resources, optimization, economic efficiency.*

Постановка проблеми. Функціонування підприємств у сучасних економічних умовах постійно потребує зменшення витрат, що є основною умовою забезпечення прибутковості, конкурентоспроможності та фінансової стабільності підприємства у довгостроковій перспективі. Постійне зростання цін на енергоресурси, сировину та трудові ресурси створюють складне економічне середовище. Підприємство повинно цілеспрямовано та оперативно керувати собівартістю продукції, а отже ретельно проаналізувати структуру витрат і виявити резерви їх оптимізації без погіршення якості виготовленої продукції.

Актуальність теми. Зниження собівартості продукції має велике значення для кожного підприємства, оскільки безпосередньо впливає на головний фінансовий показник діяльності – прибуток. В умовах сьогодення підвищення цін на продукцію спричинить втрату частини споживачів та зменшить попит. Тому доречним шляхом підвищення прибутковості стає зменшення витрат, що дозволяє збільшити дохід без зміни ціни та втрати якості товару.

Метою статті є дослідження теоретичного значення собівартості продукції, визначення факторів, що впливають на її рівень та виявлення дієвих напрямів зниження собівартості для підвищення прибутку підприємства.

Виклад основного матеріалу. У процесі діяльності підприємства виникає потреба в усвідомленні поняття собівартості та багаторівневості явища, що стосується більшості сфер діяльності організації та відображає сукупність всіх витрат, понесених у процесі виробництва та реалізації продукції. Собівартість – це виражені в грошовій формі витрати всіх видів ресурсів: основних фондів, природної і промислової сировини, матеріалів, палива і енергії, праці, що використовується безпосередньо в процесі виготовлення продукції, для збереження і поліпшення умов виробництва і його вдосконалення [4, с. 209].

Залежно від різних характеристик розрізняють кілька видів собівартості продукції. Кожен з них виконує своє призначення в системі управління витратами та використовується для вирішення управлінських задач.

Одним із найважливіших факторів визначення собівартості є вартість сировини та матеріалів. Підвищення цін на ринках постачання впливають на матеріальні витрати підприємства, що часто становлять найбільшу частину в структурі собівартості. Якість сировини, раціональність використання, наявність відходів та можливість їх повторної переробки суттєво впливають на загальний рівень витрат. Закупівля сировини, матеріалів та електроенергії за меншими цінами при виробництві кожної одиниці продукції загалом на підприємстві дає

великий ефект[2, с. 191]. Підприємства, що укладають довгострокові контракти з постачальниками мають вигідніші умови та стабільність цін. Планування закупівлі матеріалів та розмірів замовлення допомагають зменшити витрати на зберігання запасів та запобігти псуванню сировини.

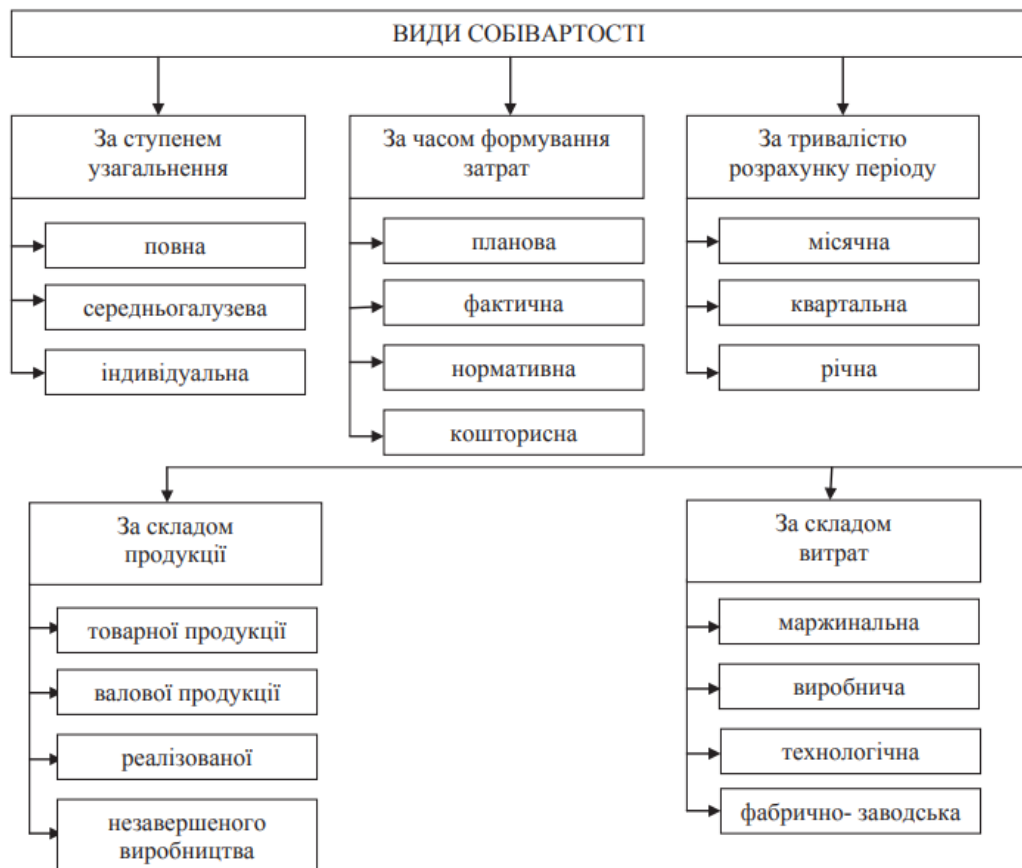


Рис. 1. Класифікація собівартості продукції [1, с. 53].

Якість обладнання відіграє велику роль у формуванні собівартості. Застаріле обладнання потребує збільшення витрат на ремонт та обслуговування, підвищення енергоспоживання та зниження якості продукції, а сучасне обладнання дозволяє навпаки підвищити якість продукції та зменшити частку браку. Автоматизація виробничого процесу знижує витрати на оплату праці та збільшує обсяг виготовлення продукції за певний проміжок часу. Модернізація виробничих потужностей на початку хоч і вимагає значних капіталовкладень, в довгостроковій перспективі забезпечить суттєве покращення виробництва та зниження витрат, а використання енергоефективного обладнання особливо актуальне в умовах високих тарифів на електроенергію та інші енергоносії.

Організація виробництва та праці є важливою для ефективного використання всіх видів ресурсів підприємства. Оптимальна організаційна структура, ефективна система управління запасами та логістикою, розподіл обов'язків дозволяють скоротити витрати на непродуктивні витрати часу та

ресурсів. Підвищення кваліфікації персоналу збільшить продуктивність та якість виконуваних робіт, тому важливо інвестувати в навчання та розвиток робітників.

На собівартість впливають не тільки чинники, що контролюються підприємством, а й зовнішні фактори. Рівень інфляції, тарифи на енергоносії та комунальні послуги, валютні курси при імпорті сировини мають значний вплив на собівартість продукції.

Вивільнені кошти внаслідок зменшення витрат на складові собівартості виробництва допоможуть підприємству зміцнити позиції на ринку та підвищити дохід і конкурентоспроможність. Прибуток відіграє вирішальну роль в підприємницькій діяльності і є одним з головних показників діяльності підприємства. Він характеризує можливість інноваційного розвитку, реконструкції та модернізації його виробництва[3, с. 103].

Однією з найперспективніших сфер використання коштів є інвестування в інновації та розробку нових продуктів чи технологій, створення дослідницьких лабораторій. Розроблена інноваційна продукція з унікальними характеристиками підвищить популярність та імідж підприємства, внаслідок чого зросте попит на продукцію і дохід.

Вкладення у проведення рекламних кампаній у традиційних та цифрових медіа, спонсорство, участь у виставках чи фестивалях підвищують видимість підприємства. Популярний бренд створює додаткову цінність, підвищує довіру споживачів та дозволяє встановлювати вищі ціни на продукцію і забезпечує лояльність споживачів навіть при наявності дешевших позицій на ринку.

Значний потенціал для підвищення конкурентоспроможності має інвестування у розширення каналів збуту. Створення нових точок продажу, розвиток власної торгової мережі покращує доступність продукції до споживачів. Розвиток логістики забезпечує швидку та надійну доставку товарів, що є важливою конкурентною перевагою.

Висновки. Отже, підприємство забезпечить високу конкурентоспроможність та збільшення доходу за умови оптимального підходу до управління собівартістю. Постійна робота над зниженням витрат вимагає детального аналізу, виявлення потенційних резервів економії та раціонального використання ресурсів. Найкращих для підприємства результатів можна досягти, якщо зекономлені кошти спрямовуватимуться на впровадження інновацій, модернізацію обладнання, маркетингову діяльність та підвищення кваліфікації персоналу, що створить стійкі позиції на ринку та високий дохід.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Бондаренко Н. М., Устименко А. К. Собівартість продукції: економічна сутність та її види. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. 11. Ч. 2. С. 51-54.
2. Кубецька О. М., Остапенко Т. М., Зайченко Р. А. Підвищення прибутку з метою забезпечення економічної безпеки підприємства. *Бізнес інформ*. 2022. Т. 1. С. 287-293.
3. Тюленєва Ю. В., Ренкас С. В. Фактори впливу на прибуток підприємств та напрями підвищення прибутковості. *Підприємництво та інновації*. 2017. № 3. С. 102-107.
4. Череп А. В. Управління витратами суб'єктів господарювання. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 368 с.

ПОДАТКОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА
ТА ЕТАПИ ЇЇ ФОРМУВАННЯ
TAX POLICY OF AN ENTERPRISE AND THE STAGES OF ITS FORMATION

Ольга Сухачова

кандидат економічних наук
доцент кафедри права та соціально-
економічних відносин
Центральноукраїнський інститут
розвитку людини,
м. Кропивницький, Україна
Orcid ID: 0009-0004-9970-7483

Аліна Леонтєва,

здобувачка вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня спеціальності
«Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»
Центральноукраїнського інституту
розвитку людини Університету
«Україна», м. Кропивницький, Україна

У статті розглянуто суть терміну «податкова політика» у літературних джерелах та запропоновано авторське його визначення. Наголошено на необхідності формування податкової політики підприємств за чітко визначеним етапами із дотриманням їх послідовності та визначення актуальності й пріоритетності для кожного окремого суб'єкта підприємництва.

Ключові слова: податкова політика підприємства, необхідність формування податкової політики, етапи формування податкової політики підприємства, податкові зобов'язання, мінімізація податкових ризиків.

The article examines the essence of the term "tax policy" as presented in scholarly sources and offers an author's definition of this concept. It emphasises the need to develop a company's tax policy through a clearly structured sequence of stages, ensuring their consistent implementation, as well as the importance of determining relevance and priority for each individual business entity.

Keywords: corporate tax policy, need for developing a tax policy, stages of tax policy formation, tax obligations, minimisation of tax risks.

Податкова політика підприємства є ключовим інструментом для забезпечення стабільності та ефективності фінансово-господарської діяльності. В умовах змінної економічної ситуації, розвитку нових податкових механізмів та вимог законодавства, підприємства повинні активно адаптувати свої податкові стратегії. Важливість правильно сформованої податкової політики зростає, оскільки вона дозволяє не лише мінімізувати податкові ризики, а й оптимізувати податкове навантаження, що є важливим для забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стабільності підприємства. Етапи формування податкової політики допомагають системно підходити до вирішення таких завдань, з урахуванням змін у податковому законодавстві та особливостей діяльності підприємства.

Лемішовська О. вважає, що «податкова політика підприємства має базуватися на нормах податкового законодавства і є сукупністю положень податкового обліку, які підприємство визначає самостійно, а також норм податкового права, які підприємство повинно визначити для цілей обчислення податків» [1, с. 247].

Городецька Т. зазначає, що податкова політика – це «сукупність дій платниками податків щодо законних способів для оптимізації своїх податкових зобов'язань з метою розширеного відтворення основних виробничих фондів» [2]. Податкова політика підприємств є складовою частиною облікової політики у сфері оподаткування. Незважаючи на те, що це взаємопов'язані елементи, вони не є тим самим. Податкова політика є найширшим інструментом системи оподаткування підприємства, оскільки вона визначає складові облікової політики організації у сфері оподаткування. Виходячи з цього можна зазначити, що облікова політика у сфері оподаткування підлягає стандартизації і переважно вона є універсальною. Податкова політика підприємства є індивідуальним інструментом, що дозволяє говорити про складність її формування та застосування [2].

Коваль Н., Подолянчук О. і Гудзенко Н. вважають, що «податкова політика є складовою частиною загальноекономічної стратегії підприємства, яка передбачає розробку управлінських рішень, спрямованих на формування фінансового потенціалу і підвищення його ефективності. Через це, основна ціль податкової політики господарства полягає в активному впливі на максимізацію чистого прибутку підприємства при заданих параметрах податкового середовища і ринкової кон'юнктури» [3, с. 78].

Короткова О. стверджує, що «підприємству необхідно вибудовувати таку податкову політику, щоб економічно вигідно балансувати між інтересами фіскальних органів та власною необхідністю виживати та одержувати прибуток» [4]. При цьому пропонує податкову політику на мікрорівні визначати як «систему проведених підприємством в галузі податкового обліку заходів, що виражає

варіанти (сценарії) його поведінки у взаєминах з державою з питань нарахування та сплати податкових платежів» [4]. Також вона переконана, що «податкова політика є складовою частиною загальноекономічної стратегії підприємства, яка передбачає розробку управлінських рішень, спрямованих на формування фінансового потенціалу і підвищення його ефективності» [4].

На наш погляд, податкова політика підприємства – це система принципів, підходів та заходів, що визначають порядок сплати податків, взаємодію з податковими органами, а також методи оптимізації податкового навантаження, з урахуванням чинного законодавства та економічних умов. Вона має на меті забезпечення ефективного виконання податкових зобов'язань, мінімізацію податкових ризиків, а також максимізацію фінансових результатів підприємства через грамотне управління податками.

Податкова політика включає вибір оптимальної системи оподаткування, використання податкових пільг та знижок, планування податкових платежів, а також розробку стратегії для вирішення проблем, що можуть виникнути внаслідок змін у податковому законодавстві чи економічній ситуації. Вона є важливим інструментом не лише для забезпечення стабільності бізнесу, а й для досягнення довгострокових фінансових цілей підприємства.

Державна політика України щодо адаптації національного законодавства з питань оподаткування, у т.ч. і щодо формування податкової політики окремих підприємств, «формується як складова частина правової реформи в Україні та спрямовується на забезпечення єдиних підходів до нормопроєктування, обов'язкового врахування вимог законодавства Європейського Союзу під час нормопроєктування, підготовки кваліфікованих спеціалістів, створення належних умов для інституціонального, науково-освітнього, нормопроєктного, технічного, фінансового забезпечення процесу адаптації законодавства України» [5, с. 56].

На думку Лемішовської О., податкова політика підприємства може здійснюється за такими етапами: виявлення напрямків операційної діяльності підприємства, що дають змогу мінімізувати податкові платежі за рахунок різних ставок оподаткування; виявлення напрямків зменшення бази оподаткування підприємств за рахунок використання податкових пільг; урахування регіональних особливостей формування податкової політики підприємства; проведення податкового планування на підприємстві; оцінка ефективності розробленої податкової політики підприємства [1, с. 246-247].

Коваль Н., Подолянчук О. і Гудзенко Н. вважають, що етапами формування податкової політики на рівні підприємства мають бути: дослідження економічного стану фінансово-господарської діяльності підприємства та існуючих механізмів сплати податків; визначення пріоритетних напрямків розвитку виробництва діяльності підприємства та можливості зниження податкового зобов'язання;

формування системи податкового рахівництва, яка організовується щоб задовольнити потреби управління в інформації щодо формування бази і об'єктів оподаткування на підприємстві відповідно до конкретного виду підприємницької діяльності; розробка альтернативних варіантів оптимізації податкового навантаження; проведення податкового планування та прогнозування; вибір оптимальної схеми оподаткування з позицій мінімізації та оптимізації податкових платежів та покращення фінансового стану; контроль за виконанням податкової політики та оперативне її коригування у процесі фінансового оздоровлення, контроль за своєчасністю нарахування податків та їх сплатою у строк; оцінка ефективності податкової політики з позицій прибутковості підприємства [3, с. 76]. Вони переконані, що систематизація даних етапів дасть можливість підприємству розробити дієву податкову політику, оскільки дії «ґрунтується на пошуку легальних альтернатив оподаткування та виборі найбільш ефективних варіантів здійснення податкових платежів для мінімізації податкового тиску» [3, с. 76].

Короткова О. зазначає, що процес формування податкової політики підприємства – достатньо складний і тривалий, який вимагає комплексного дослідження поточної ситуації з усебічним аналізом альтернатив для вибору найбільш оптимальної системи оподаткування. Окрім, пошуку оптимальної системи оподаткування, різноманітність форм господарювання і можливість використання податкових пільг та спеціальних податкових режимів значно розширюють спектр можливостей зниження податкового навантаження при формуванні податкової політики підприємства [4].

Впровадження і реалізація податкової політики на підприємстві передбачає застосування певних спеціальних прийомів, що найбільш зменшують негативний структурований вплив податкових ризиків. Серед слід відзначити такі як: вдосконалення організаційної структури підприємства (налагодження системи документообігу, внутрішнього контролю, ретельна аудиторська перевірка, максимальне залучення податкової служби компанії в процес ухвалення управлінських рішень); акцент на підтвердження економічної обґрунтованості операцій при вдосконаленні системи документування господарських операцій компанії; ініціація судової суперечки (за відсутності практики, що склалася) [4].

Стосовно особливостей діяльності при формуванні податкової політики потрібно врахувати, «яким чином кожен податок впливає на показники фінансово-господарської діяльності підприємства, а саме на обсяг реалізації, собівартість продукції, прибуток, платоспроможність, фінансову стійкість, імобілізацію оборотних коштів підприємства» [1, с. 246].

Для отримання достовірної і повної економічної інформації про діяльність підприємства, у т.ч. і в частині податкових розрахунків та формування податкової політики, «необхідно використовувати не лише обліково-економічні дані, а й

установчу, технологічну, технічну, конструкторську та іншу документацію. При цьому, робота з усім масивом документів передбачає якісну її організацію, що включає й організацію документообороту» [6].

Враховуючи досвід попередників-дослідників, у таблиці 1 нами запропоноване авторське бачення основних етапів формування податкової політики підприємства.

Таблиця 1

Етапи формування податкової політики підприємства

Етап	Характеристика
Аналіз нормативно-правового середовища та податкових ризиків	Оцінюється чинне податкове законодавство, виявляються вимоги до оподаткування підприємства, ідентифікуються можливі ризики та обмеження, що можуть вплинути на господарську діяльність
Діагностика фінансово-господарського стану підприємства	Визначаються структура доходів і витрат, податкове навантаження, ефективність наявної податкової політики, а також внутрішні фактори, що впливають на вибір оптимальних рішень
Визначення стратегічних цілей податкової політики	Формуються цілі, що узгоджуються із загальною стратегією розвитку підприємства, зокрема мінімізація податкових платежів у законних межах, забезпечення стабільності податкових зобов'язань і підвищення фінансової стійкості
Вибір оптимальних методів й інструментів оподаткування	На основі цілей аналізуються доступні режими оподаткування, податкові пільги, способи ведення обліку та планування, моделюються альтернативні варіанти з урахуванням законодавчих вимог та економічної доцільності
Розробка проєкту податкової політики	Формуються конкретні правила, процедури, підходи до обліку, планування та контролю податкових платежів, визначаються відповідальні особи, строки та інструменти реалізації
Оцінка економічних наслідків та узгодження політики	Проводиться економічне обґрунтування запропонованих рішень, оцінка їх ефективності, впливу на фінансові результати та ризики; політика узгоджується з керівництвом підприємства
Запровадження та документальне оформлення політики	Затверджена політика вводиться в дію, інтегрується у систему бухгалтерського та податкового обліку, доводиться до відповідальних підрозділів і оформлюється внутрішніми документами
Моніторинг, контроль та коригування податкової політики	Здійснюється постійний контроль за дотриманням встановлених правил, оцінюється ефективність політики у динаміці, вносяться зміни у разі зміни законодавства, ринку чи внутрішніх умов діяльності підприємства

Отже, формування ефективної податкової політики підприємства є складним і багатогранним процесом, що включає аналіз фінансово-господарської

діяльності, вибір оптимальних податкових стратегій та механізмів зниження податкового навантаження. Визначення пріоритетів у розвитку виробництва, розробка податкових альтернатив і забезпечення контролю за виконанням податкових зобов'язань сприяють підвищенню фінансової стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Правильне планування податків і стратегічний підхід до податкової політики є необхідними для досягнення оптимальних результатів, забезпечення ефективного функціонування підприємства і досягнення його довгострокових цілей.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Лемішовська О.С. Роль та значення податкової політики підприємства у сучасних умовах. *Науковий вісник: Збірник науково-технічних праць*. 2005. Вип. 15.4. С. 243-247
2. Городецька Т.Е. Податкове планування як форма податкової політики транспортних підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Т. 7. № 1. С. 99-106.
3. Коваль Н.І., Подолянчук О.А., Гудзенко Н.М. Податкова політика підприємства: особливості та значення у сучасних реаліях. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 13. С. 73-79
4. Короткова О.В. Особливості формування податкової політики підприємства в сучасних економічних умовах. *Ефективна економіка*. 2013. №1. URL: [http:// www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1743](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1743) (дата звернення: 09.06.2023).
5. Пугаченко О.Б. Імплементация національного законодавства у частині реформування бухгалтерського обліку, оподаткування і звітності згідно вимог ЄС в умовах глобалізації та євроінтеграції України. *Modern foundations of economics, management and tourism : collective monograph*. Boston: Primedia eLaunch, 2022. Chapter 1.3. P. 53-85.
6. Пугаченко О.Б., Зарудна Н.Я., Кундеус О.М. Визначення терміну «документооборот» у законодавчих актах і літературних джерелах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-47-57.

УДК 657.6:343.72

**РОЛЬ ОБЛІКУ В ЗАПОБІГАННІ ФІНАНСОВИМ МАХІНАЦІЯМ ТА
ШАХРАЙСТВУ**
**THE ROLE OF ACCOUNTING IN PREVENTING FINANCIAL FRAUD AND
MISCONDUCT**

Ірина Ткаченко,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів та обліку
Дніпровського державного технічного
університету,
м. Дніпро, Україна
Orcid ID: 0000-0001-5425-5330

Анна Удовицька,

здобувачка вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня Дніпровського
державного технічного університету,
м. Дніпро, Україна

У статті розглянуто роль бухгалтерського обліку у запобіганні фінансовим махінаціям і шахрайству. Обґрунтовано значення системи внутрішнього контролю, професійної етики та цифровізації облікових процесів для підвищення фінансової прозорості. Наголошено на антикорупційній і превентивній функціях обліку як чинниках фінансової безпеки підприємства.

Ключові слова: бухгалтерський облік, фінансові махінації, шахрайство, внутрішній контроль, прозорість, етика, фінансова безпека, цифровізація, звітність, довіра.

The article examines the role of accounting in preventing financial fraud and misconduct. It highlights the importance of internal control systems, professional ethics, and the digitalization of accounting processes in enhancing financial transparency. The study emphasizes the anti-corruption and preventive functions of accounting as key factors in ensuring enterprise financial security.

Keywords: accounting, financial fraud, misconduct, internal control, transparency, ethics, financial security, digitalization, reporting, trust.

Постановка проблеми. Бухгалтерський облік є фундаментальним інструментом економічної стабільності, що забезпечує прозорість, контроль і

довіру до фінансової інформації. Без ефективної облікової системи жодне підприємство не може гарантувати законність і чесність своєї діяльності.

У сучасних умовах глобальної фінансової нестабільності та цифровізації бізнес-процесів зростають ризики шахрайства, маніпулювання звітністю та фінансових махінацій. Такі зловживання призводять до банкрутств, втрати робочих місць і зниження довіри інвесторів, що підриває економічну безпеку як окремих компаній, так і держави загалом.

Мета дослідження. Визначити роль і можливості системи бухгалтерського обліку у запобіганні фінансовим махінаціям та шахрайству, а також окреслити напрями вдосконалення облікових процедур у контексті забезпечення фінансової безпеки підприємства.

Виклад основного матеріалу. Бухгалтерський облік є серцем фінансової системи підприємства, яке забезпечує достовірність даних, контроль руху коштів та своєчасне виявлення підозрілих операцій. Він виступає інформаційним центром організації, що формує базу для прийняття управлінських рішень і створює довіру з боку інвесторів, кредиторів, держави та суспільства. Облік виконує функцію системи раннього попередження — саме аналіз фінансових даних дозволяє своєчасно виявити порушення та запобігти збиткам. Завдяки системному підходу до реєстрації, обробки й узагальнення фінансових операцій бухгалтерський облік перетворюється з інструменту звітності на дієвий механізм контролю та запобігання фінансовим махінаціям [1].

Таким чином, у добу цифрової трансформації облік має не лише фіксувати фінансові результати, а й виконувати роль захисного механізму фінансової безпеки, забезпечуючи прозорість діяльності, достовірність звітності та підвищення рівня довіри до бізнесу. Однак численні фінансові скандали — від міжнародних (Enron, Wirecard) до національних зловживань у державному секторі — демонструють, що слабка система контролю й неякісна організація обліку створюють передумови для фінансового шахрайства, основні форми якого наведені на рис.1.

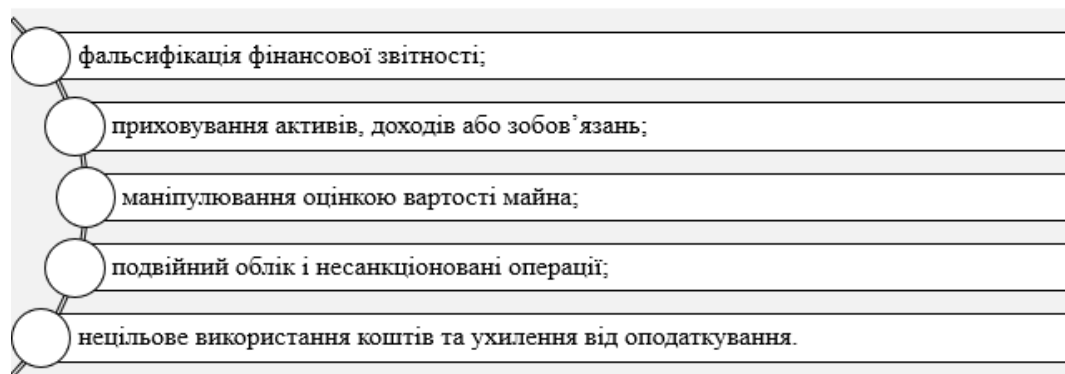


Рис. 1 – Основні форми фінансового шахрайства

Боротьба з такими явищами потребує системного підходу. Важливими складові протидії фінансовому шахрайству наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

Складові системи протидії фінансовому шахрайству

Елементи	Характеристика
Ефективна система внутрішнього контролю	чіткий розподіл повноважень, постійний моніторинг операцій, аудит ризикових зон.
Використання сучасних ІТ-рішень	автоматизовані облікові системи, аналітика великих даних (Big Data), алгоритми виявлення аномалій у фінансових потоках.
Дотримання професійної етики	відповідно до Кодексу IFAC та розвиток культури доброчесності на підприємстві.
Розвиток forensic accounting	судово-бухгалтерський аналіз, який поєднує аудит, криміналістику та аналітику для розслідування фінансових зловживань.
Постійне навчання бухгалтерів і аудиторів	підвищення кваліфікації, розвиток цифрової грамотності та data literacy

Серед викликів залишається низький рівень фінансової культури, корупційний тиск, застарілі програмні рішення та недостатня автоматизація процесів. Тому важливо впроваджувати регулярний аудит, підтримувати етичні стандарти й використовувати аналітичні системи для моніторингу ризиків.

Облік виконує не лише інформаційну, а й антикорупційну та превентивну функцію, стаючи ключовим інструментом фінансової безпеки підприємства й держави загалом [2, 3]. Шляхи підвищення ефективності протидії шахрайству фінансовому шахрайству представлені на рисунку 2.

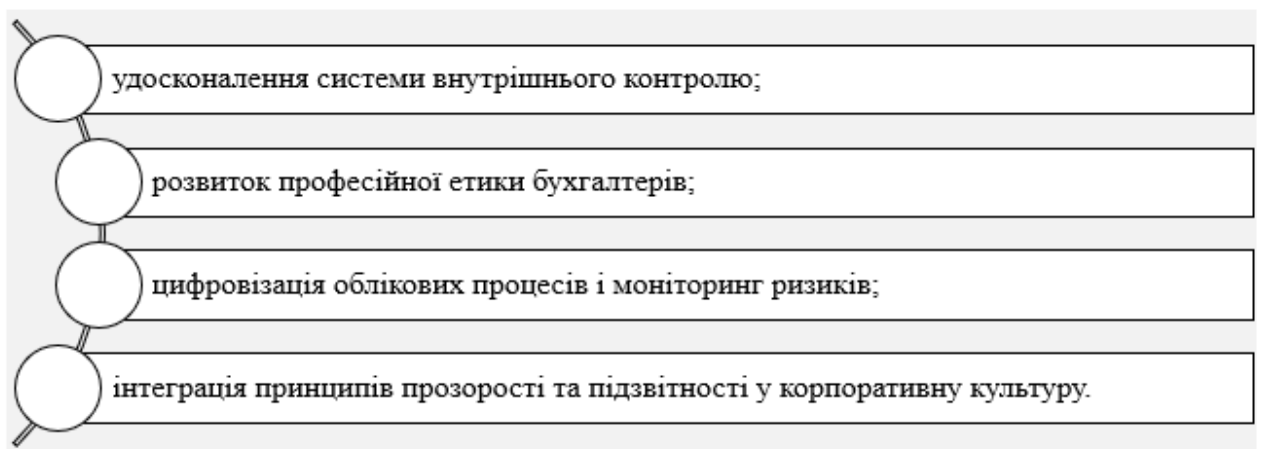


Рис. 2 - Напрями підвищення ефективності протидії фінансовому шахрайству

Особливої актуальності питання протидії фінансовому шахрайству набуває в умовах воєнного стану в Україні, коли зростає обсяг державних видатків, грантового фінансування та благодійної допомоги. Прозорий і достовірний облік є запорукою не лише економічної стабільності підприємств, а й довіри до державних інституцій та міжнародних партнерів.

Висновки. Бухгалтерський облік — це не просто система чисел і звітів, а фундамент фінансової чесності та довіри. Він забезпечує прозорість бізнесу, запобігає махінаціям і сприяє формуванню культури відповідальності.

Саме якісний бухгалтерський облік формує стійку, відкриту та довірливу економіку, де чесність є стратегічною цінністю, а фінансова прозорість — нормою управління.

ЛІТЕРАТУРА:

1. International Federation of Accountants (IFAC). *Code of Ethics for Professional Accountants*, 2023. URL: <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/discussion/international-code-ethics-professional-accountants-key-areas-focus-smes-and-smpps> (дата звернення 12.11.2025р.).
2. Концепція розвитку бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту в Україні: моногр. / [З.-М. В. Задорожний, Я. Д. Крупка, І. Я. Омецінська та ін.] ; за наук. ред. д. е. н., проф. З. М.-В. Задорожного. – Тернопіль : ТНЕУ, 2015. – 320 с. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/9f3c9e18-5d7b-49d3-96fe-217b807b3f3a/content> (дата звернення 12.11.2025р.).
3. Інтегрована система обліку і внутрішнього контролю в управлінні ринками: монографія / П. О. Куцик та ін. ; за ред П.О. Куцик. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2020. 280 с. URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Buh_Obliku/Kucik/Docs/2020.08.06_NewsKucyk_1.pdf (дата звернення 12.11.2025р.).

ЦІННІ ПАПЕРИ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ФОНДОВОГО РИНКУ: СУТНІСТЬ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ SECURITIES AS INSTRUMENTS OF THE STOCK MARKET: NATURE AND CLASSIFICATION

Ірина Ткаченко,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів та обліку
Дніпровського державного технічного
університету, м. Дніпро, Україна
Orcid ID: 0000-0001-5425-5330

Вікторія Христенко,

здобувачка вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня
Дніпровського державного технічного
університету, м. Дніпро, Україна

У роботі розкрито сутність цінних паперів як інструментів фондового ринку та їх класифікацію. Визначено основні види цінних паперів і проаналізовано особливості функціонування українського фондового ринку в умовах воєнного стану. Показано роль державних облігацій у фінансуванні бюджету та забезпеченні економічної стабільності.

Ключові слова: цінні папери, фондовий ринок, класифікація, облігації, акції, фінансова стійкість, воєнний стан.

The paper examines the nature of securities as instruments of the stock market and provides their classification. It identifies the main types of securities and analyses the specific characteristics of the Ukrainian stock market under martial-law conditions. The study highlights the role of government bonds in budgeting and sustaining economic stability.

Keywords: securities, stock market, classification, bonds, shares, financial resilience, martial law.

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку ринкової економіки цінні папери відіграють важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування фінансового ринку. Вони виступають ключовим інструментом залучення та перерозподілу капіталу, сприяючи руху фінансових ресурсів між суб'єктами господарювання. Завдяки різноманіттю видів цінних паперів держава,

підприємства та фінансові установи отримують можливість акумулювати кошти, інвестувати та здійснювати ефективне управління ризиками [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику ринку цінних паперів та його ролі у формуванні фінансової системи досліджували А. Мазаракі, І. Лютий, М. Савлук, О. Дзюблюк, Л. Примостка та інші. У працях цих учених розкрито економічну сутність цінних паперів, їх функціональне призначення, а також проблеми нормативно-правового регулювання фондового ринку. Водночас аспекти класифікації, цифровізації обігу та ролі цінних паперів у воєнний і післявоєнний період потребують подальшого дослідження.

Мета роботи – розкрити сутність цінних паперів як інструментів фондового ринку та проаналізувати їх класифікацію відповідно до сучасних економічних умов.

Виклад основного матеріалу. Цінні папери – це документи встановленої форми з відповідними реквізитами, що посвідчують майнові та інші права, які можуть передаватися від однієї особи до іншої. Вони є базою інвестиційної діяльності та важливим інструментом економічного розвитку [1; 2].



Рисунок 1 – Класифікація цінних паперів

До основних видів цінних паперів належать акції, облігації, векселі, сертифікати, державні цінні папери та деривативи. Акції надають інвесторам право власності та участі в управлінні підприємством, тоді як облігації забезпечують фіксований дохід і виступають борговим інструментом.

Розвиток українського фондового ринку в умовах воєнного стану супроводжується глибокими структурними змінами. Починаючи з 2022 року, обсяги операцій із корпоративними цінними паперами скоротилися більш ніж на 60%, натомість ринок переорієнтувався на державні облігації внутрішньої

державної позики (ОВДП). Цей інструмент став головним каналом фінансування бюджету та підтримки обороноздатності держави.

За даними Міністерства фінансів України, у 2023 році обсяг залучених через військові ОВДП коштів перевищив 630 млрд грн, а лише за перше півріччя 2025 року — ще близько 280 млрд грн [1; 2]. Це свідчить, що фондовий ринок став стратегічним фінансовим механізмом забезпечення економічної стійкості держави. Водночас корпоративний сегмент ринку залишається недостатньо розвиненим: частка операцій з акціями приватних компаній не перевищує 3–4 % біржового обороту [2; 3]. Основну активність демонструють державні та банківські установи, які інвестують переважно у військові ОВДП.

Висновки. Цінні папери є важливим інструментом функціонування фінансового ринку, виконуючи функції залучення капіталу, перерозподілу ресурсів і хеджування ризиків. У сучасних умовах вони набувають не лише економічного, а й стратегічного значення — сприяючи фінансовій стабільності держави в умовах війни.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Про цінні папери та фондовий ринок: Закон України від 23.02.2006 р. № 3480-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15> (дата звернення: 28.10.2025).
2. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку : офіційний вебсайт. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/> (дата звернення: 28.10.2025).
3. Міністерство фінансів України. Ринок державних цінних паперів. URL: <https://mof.gov.ua> (дата звернення: 04.11.2025).
4. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. Огляд тенденцій розвитку фондового ринку України за 2024–2025 роки. URL: <https://www.nssmc.gov.ua> (дата звернення: 04.11.2025).

УДК: 658.012.4:339.9

ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

STRENGTHENING THE COMPETITIVE POSITION OF AN ENTERPRISE IN THE MODERN MARKET CONDITIONS

Альона Трошина,

здобувачка фахової передвищої освіти
спеціальності «Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»
Центральноукраїнського фахового
коледжу Університету «Україна»,
м. Кропивницький, Україна;

Олена Остапенко,

старший викладач кафедри права та
соціально-економічних відносин
Центральноукраїнського інституту
розвитку людини,
м. Кропивницький, Україна
Orcid ID: 0009-0008-5608-4115

У статті розкрито питання формування міцної конкурентної позиції підприємства та застосування способів її посилення на ринку торговельних послуг. Оскільки конкурентоспроможність країни забезпечують підприємці в особі виробників і торговельних організацій, що формують безпосереднє оточення підприємства. Конкурентну позицію підприємства визначають шляхом найближчого ринкового середовища- покупців, постачальників, партнерів і конкурентів. На рівні ринкового середовища конкурентоздатність підприємства проявляється у здатності ефективно використовувати свій стратегічний потенціал для задоволення потреб споживачів і реалізації їхніх інтересів. Отже, конкурентоспроможність у сфері торгівлі слід розглядати як стимул для підприємств і підприємців до здобуття прихильності споживачів шляхом удосконалення якості обслуговування, підвищення лояльності цінової політики, розвитку внутрішнього маркетингу та покращення якості реалізованих товарів.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентна позиція, конкурентний статус, конкурентна діяльність, торговельне підприємство, ринок.

The article explores the formation of a strong competitive position of an enterprise and the application of methods to strengthen it in the market of trade services. The competitiveness of a country is ensured by entrepreneurs represented by producers and trading organizations that constitute the immediate environment of the enterprise. The competitive position of an enterprise is determined through its closest market environment – buyers, suppliers, partners, and competitors. At the market level, an enterprise's competitiveness is manifested in its ability to effectively use its strategic potential to meet consumer needs and fulfill their interests. Therefore, competitiveness in the trade sector should be viewed as an incentive for enterprise and entrepreneurs to win consumer loyalty, developing internal marketing, and improving the quality of goods sold.

Keywords: competition, competitiveness, competitive position, competitive status, competitive activity, trading enterprise, market.

Постановка проблеми. Процес зміцнення конкурентної позиції в економіці, на ринку та у суспільному житті виступає потужним стимулом у боротьбі між учасниками ринкових відносин. Конкуренція означає змагання за вигідні ринки збуту, споживачів, ресурси, а також за кращі умови життєдіяльності. Отже, ключовим досягненням підприємницької діяльності є перемога у конкурентній боротьбі, як закономірний результат невпинних зусиль суб'єкту господарювання у завоювання вигідних умов функціонування та існування. Конкурентоспроможність підприємства визначає можливість здобуття переваг на ринку – у позиціонування, якості товарів чи послуг, умовах діяльності та перспективах зростання. Сьогодні в економіці України, у воєнний час, відбувається посилення конкуренції на ринках збуту продукції та отримання ресурсів у зв'язку з розривом сталих постачальницько-збутових ланцюгів, зниженням платоспроможності населення та обережним ставленням покупців до витрати грошей. Крім того, невизначеність майбутнього спонукає підприємців постійно шукати нові способи зміцнення своїх конкурентних позицій – зокрема, через запровадження програм лояльності для клієнтів (бонусну систему, сезонні та святкові знижки, дисконтні картки) та удосконалення продуктової політики (оновлення асортименту, підвищення якості продукції, надання сервісних послуг). Застосування подібних інструментів заохочення покупців до поживання споживання виготовленої продукції або товарів під реалізацію, забезпечує розширення та зміцнення кола клієнтів, що спричиняє посилення фінансової, продуктової та стратегічної позиції на ринку.

Актуальність теми. Зміцнення конкурентної позиції важливе для кожного підприємства, оскільки впливає на підвищення ефективності управління, якість продукції та рівень обслуговування, щоб утримати та посилити свої ринкові позиції.

Метою статті є дослідження теоретичних і практичних аспектів зміцнення конкурентної позиції підприємства на ринку, виявлення основних чинників, що впливають на її формування, та обґрунтування ефективних напрямів і стратегій підвищення конкурентоспроможності в сучасних економічних умовах.

Виклад основного матеріалу. Діяльність сучасних підприємств має певні особливості, головною з яких є їх включення в процес глобалізації. За цих умов вітчизняні підприємства поступаються іноземним, адже іноземні підприємства, що все більше виходять на український ринок, є технологічно сильнішими та конкурентоспроможнішими. На сучасному етапі конкурентний ринок характеризується стрімким зростанням вимог споживачів, що свідчить про посилення конкурентної боротьби, зміцнення позицій конкурентів і скорочення строків впровадження інноваційних технологій. Конкуренція змушує суб'єктів ринку постійно тримати під контролем дії власних суперників, ухвалювати рішення, що зумовлюють подолання негативних наслідків їхнього конкурентного тиску та сприяють стабільному розвитку суб'єкта в умовах конкуренції, тобто забезпечують його конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність є однією із центральних категорій сучасної економічної науки, з якою традиційно пов'язують успішність функціонування суб'єктів конкурентних відносин, ефективність та стабільність розвитку ринкового механізму в цілому. Конкурентоспроможності підприємства найчастіше пов'язують з такими властивостями, як: здатність випускати конкурентоспроможну продукцію, послуги, спроможність до продуктивного та ефективного функціонування, здатність задовольняти потреби споживачів краще, ніж це роблять основні конкуренти.

Сучасний етап розвитку підприємств вимагає від них постійного пошуку новаторських рішень, гнучкості, швидкості реагування на зміни та вміння адаптуватися до нових умов ринку. Основними складовими, що впливають на діяльність сучасних підприємств є: а) глобалізація – підприємства змагаються на глобальних ринках, що створює як нові можливості для розвитку, так і нові виклики у вигляді зростаючої конкуренції; б) криза – має значний вплив на підприємства як у самому регіоні, так і в інших країнах, і викликають різноманітні виклики та проблеми для бізнесу створюючи загрозу безпеці та активів підприємств; в) інновації – конкуренція на сучасному етапі відбувається не лише за ціною, але і за інноваціями. Підприємства постійно шукають нові технології, продукти та послуги, щоб задовольнити зростаючі потреби споживачів і відзначитися на ринку; г) цифрова трансформація – зростання важливості інформаційних технологій трансформує способи ведення бізнесу. Підприємства шукають способи використання даних та аналітики для підвищення ефективності, оптимізації процесів та створення нових цінностей для клієнтів; д) соціальна відповідальність бізнесу – споживачі стають більш свідомими щодо екологічних,

соціальних та етичних аспектів бізнес, тому. підприємства змушені враховувати соціальну відповідальність у своїх стратегіях; е) зміни споживчого попиту – зростають очікування споживачів щодо персоналізованих послуг та зростання попиту на розвиток сталого споживання створюють нові можливості та виклики для підприємств. Розвиток конкуренції є невід'ємною частиною економічного життя та господарського процесу. Він відображає динаміку змін у взаємодії між підприємствами, що конкурують на ринку, та впливає на рівень ефективності, інновацій та розвиток економіки в цілому.

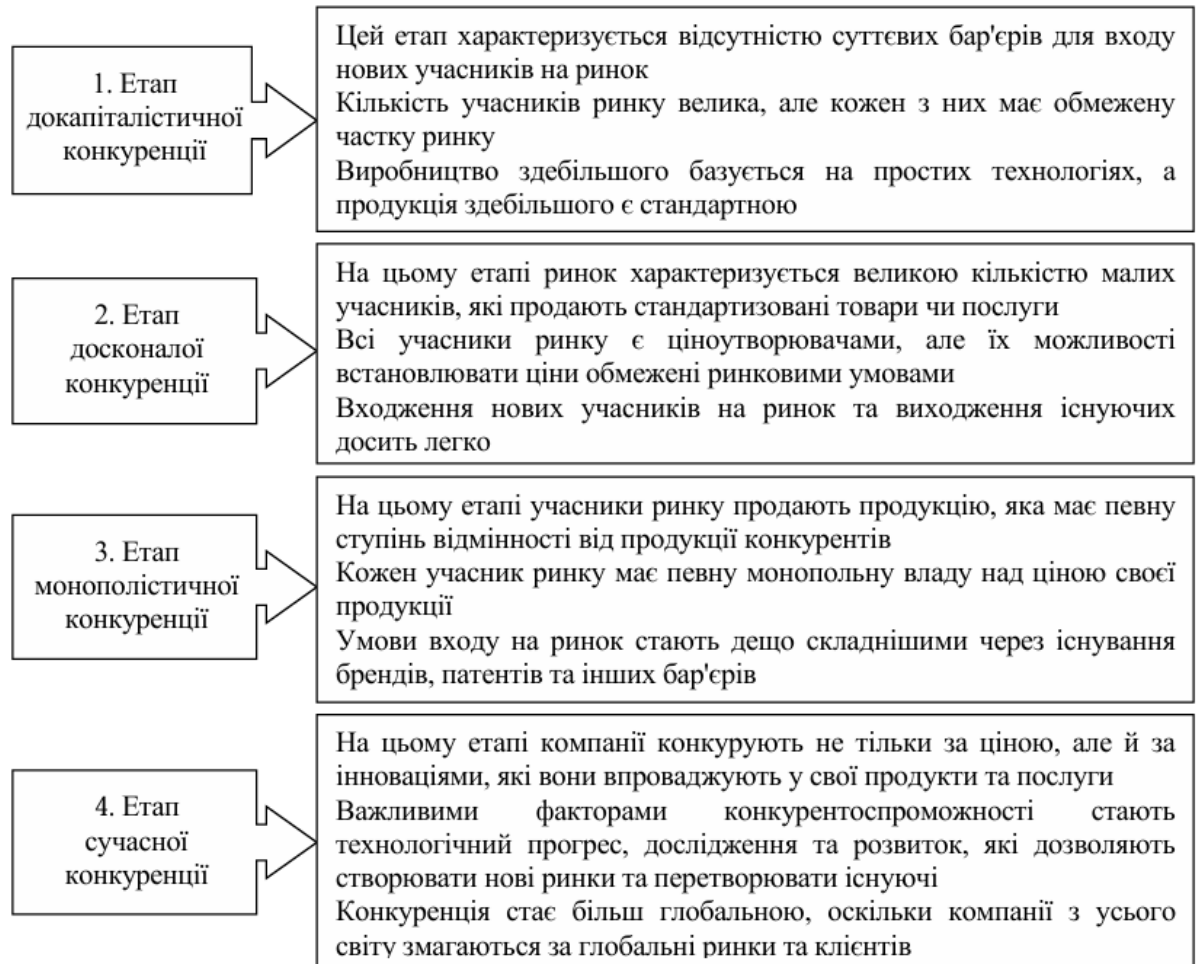


Рис.1.Етапи розвитку конкуренції [1, с. 299].

Слід відзначити, що конкуренція від зародження до сучасності пройшла значну трансформацію, і відображає еволюцію та зміну у відносинах між підприємствами протягом історії економіки. Починаючи з первісних форм конкуренції, які можна було спостерігати в ранніх господарських системах, до сучасних інноваційних моделей, що враховують складніше середовище та технологічний прогрес. Під внутрішніми факторами розуміють: впровадження у виробництво нової техніки, прогресивної технології, дієвих економічних стимулів; підвищення кваліфікаційного рівня працівників; формування системи конкурентних відносин у діяльності персоналу та ін. Вони можуть регулюватися

на рівні підприємства в цілому, структурного підрозділу, первинного колективу і робочого місця. Основними факторами, які визначають конкурентоспроможність підприємства, також є: стратегія підприємства, наявність матеріальних, трудових, фінансових ресурсів, інноваційний потенціал, частка ринку, ефективність менеджменту, випуск конкурентоспроможної продукції, послуг. Крім того, конкурентоспроможність підприємства залежить від наявності у підприємства певних конкурентних переваг. Існують два види конкурентних переваг: – переваги у витратах – означають здатність підприємства розробляти, випускати і продавати схожий товар, послугу з меншими витратами, а отже за нижчою ціною, порівняно з конкурентами; – переваги у маркетингу – це здатність підприємства забезпечувати покупця більшою цінністю у формі нової якості товару, його особливих споживчих властивостей або післяпродажного обслуговування, що дає можливість встановлювати більш високі ціни. Основними шляхами вирішення проблем, пов'язаних з підвищенням конкурентоспроможності підприємства, є: ґрунтовне вивчення запитів споживачів і аналіз конкурентів; обґрунтована рекламна політика; створення нової продукції, послуг; покращення якісних характеристик продукції; модернізація обладнання; всебічне зниження витрат; вдосконалення обслуговування у процесі купівлі та післяпродажного сервісу; підвищення якості управління; удосконалення зв'язків із зовнішнім середовищем; упровадження (проведення) стратегічного маркетингу «виходу» і «входу» організації; удосконалення організації інноваційної діяльності; впровадження нових інформаційних технологій; впровадження нових фінансових і облікових технологій; аналіз ресурсомісткості кожного товару за стадіями його життєвого циклу і впровадження ресурсозберігаючих технологій; підвищення організаційно-технічного рівня виробництва; розвиток логістики; розвиток тактичного маркетингу. Також ключовими факторами підвищення конкурентоспроможності підприємства стають зниження витрат, диференціація і системна інтеграція. Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності підприємств необхідно розробляти і впроваджувати комплексну систему заходів, спрямованих на забезпечення якості продукції та послуг.

Розвиток конкурентного ринку вимагає створення умов для підвищення рівня пропозиції високоякісних товарів та послуг, а також забезпечення публічності і інформаційної відкритості ринку за цінами і якістю послуг. Це забезпечить споживачам можливість вільного вибору продукції та послуг, зробить ціну і якість предметом конкуренції. Механізм «ціна-якість» дозволить стимулювати дослідження попиту на різні категорії продукції та послуг і проводити аналіз рівня конкуренції, підвищувати якість пропонованих товарів та послуг, знаходити оптимальний баланс між їх ціною і якістю. Все це створює умови

для подальшого підвищення ефективності роботи і росту конкурентоспроможності національної економіки в цілому.

Висновки. Отже, зміцнення конкурентної позиції підприємства є ключовим чинником його стабільного розвитку та успішного функціонування в умовах сучасного ринку. Ефективне використання стратегічного потенціалу, удосконалення якості продукції, впровадження політики лояльності для споживачів і розвиток внутрішнього маркетингу сприяють підвищенню конкурентоспроможності. В умовах економічної нестабільності та посилення ринкової конкуренції особливого значення набуває гнучкість управління, інноваційність і здатність підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Отже, зміцнення конкурентної позиції слід розглядати як безперервний процес, спрямований на забезпечення довгострокових переваг та підвищення ефективності діяльності підприємства.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Думанська К., Прокоф'єв Ю. Посилення конкурентної позиції підприємства на ринку торговельних послуг як фактор оптимізації управління операційною діяльністю. *Економіка та суспільство*, 2024. Вип. 70. С.1-6.
2. Гарбузюк О., Рудніченко, Є., Дьячок І., & Скрипник В. Теоретичний базис оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2024. 330(3). С. 297-304
3. Малик О.В., Хачатрян А.А. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств в ринкових умовах господарювання. Київ. Юрінком, 2020, 249 с.
4. Лопатка С.С. Особливості зміцнення конкурентних позицій підприємств будівельного сектора країн ЄС Академічні візії. *Фінанси України*. Випуск 31/2024. С. 319-328.

**РОЗДІЛ 3.
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИЙ АСПЕКТ
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ
НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ**

**SECTION 3.
THE INFORMATION AND COMMUNICATION ASPECT OF
SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT
AT THE PRESENT STAGE**

UDC 351.746.1:004.056.5

**CYBER-ESPIONAGE OPERATIONS OF INTELLIGENCE SERVICES. AN
ANALYSIS OF SELECTED ATTACK STRATEGIES TARGETING THE ICT
INFRASTRUCTURE OF THIRD COUNTRIES**

Dariusz Brakoniecki, PhD, DSc
Nicolaus Copernicus Superior School,
Warsaw, Poland
Orcid ID: 0000-0001-7967-9172

Gabriela Derehajło, M.A.
Doctoral student at the Nicolaus Copernicus
Superior School, Warsaw, Poland
Orcid ID: 0009-0002-8087-2329

The article analyzes selected cyber-espionage operations carried out by intelligence services against the ICT infrastructure of third countries. It discusses key operational methods such as APT campaigns, the exploitation of zero-day vulnerabilities, and supply-chain attacks, highlighting their impact on state security. The aim of the study is to present the specific nature of state-sponsored operations in cyberspace as well as the main challenges to contemporary cybersecurity.

Keywords: *cyber-espionage, intelligence services, APT operations, ICT infrastructure, cybersecurity*

Due to the dynamic development of digital technologies and the constantly changing geopolitical environment, terminology related to state activity in cyberspace remains inconsistent. Both in academic literature and in strategic documents, there is a lack of coherent definitions of concepts such as cyber-espionage, cyberattack, or cyberoperation. These discrepancies stem from different approaches adopted by legal, military, and technological communities, as well as from the deliberate ambiguity introduced by state actors. Therefore, for the purposes of this study, it is necessary to adopt operational definitions of the key terms, which will ensure analytical consistency and precise interpretation of the discussed phenomena [12, pp. 66-71].

Given the growing importance of cyberspace as an area of intelligence-service activity, it becomes particularly important to clearly define the fundamental conceptual categories in this field. The development of digital technologies directly affects all spheres of state functioning, including its most sensitive sectors – critical infrastructure, whose disruption may result in serious threats to public safety, the constitutional order, and even international stability.

The term critical infrastructure entered the legal framework of the European Union with the adoption of Council Directive 2008/114/EC of 8 December 2008 on the identification and designation of European critical infrastructures and the assessment of the need to improve their protection. Since then, it has become widely used in political, legal, and security analyses. It encompasses those assets, services, and facilities whose disruption or destruction would have severe consequences for society – both at national and transnational levels. Within the EU critical-infrastructure protection program, particular emphasis is placed on energy management systems, transport, the financial sector, and – increasingly – information and communication technologies (ICT). In the context of intelligence-service activity in cyberspace, the latter sector has become one of the key areas vulnerable to espionage and sabotage. Moreover, EU documents stress that responsibility for the effective protection of European critical infrastructure rests primarily with the member states and system operators, while cooperation with the private sector – which often owns a significant portion of ICT resources – remains essential [21, pp. 29-32].

Traditional forms of espionage have evolved within cyberspace, transforming into cyber-espionage as a modern equivalent adapted to rapidly changing conditions. The term cyber-espionage refers to deliberate actions conducted by states or actors operating on their behalf, involving unauthorized penetration of information systems, computer networks, or end-user devices to obtain confidential political, military, technological, or economic information. Although such activities often employ tools similar to those used

by cybercriminals, they differ primarily in motivation and operational context. Whereas cybercrime typically aims at personal financial gain, cyber-espionage serves the strategic interests of a state – usually long-term, covert, and forming part of a broader political or military plan. These activities often include infiltrating government institutions, strategically important enterprises, research and development centers, or critical infrastructure. Their consequences may include not only the loss of valuable data but also the weakening of a state's position in international relations. Literature increasingly emphasizes that cyber-espionage significantly influences international relations, becoming one of the tools of information warfare and geopolitical competition [7, pp. 113-114].

In the context of the present study, the term ICT infrastructure of third countries refers to the entirety of technical and logical resources that enable the functioning of systems for processing, storing, transmitting, and receiving data at both national and cross-border levels. This structure includes physical elements such as servers, network devices, and telecommunications links, as well as software components responsible for their integration and security. Particular importance is attributed to systems supporting state governance – including public administration, law-enforcement agencies, military and energy infrastructure, transport networks, and data-processing centers of strategic significance. In information-security literature, such infrastructure is often classified as critical infrastructure, whose disruption may lead to significant disturbances in state functioning. The term third countries, in turn, refers to states that are not the initiators of intelligence-service activities but constitute the target or area of impact of those operations [8, pp. 59-63].

Although the terms „cyberattack” and „cyber operation” are often used interchangeably, specialist literature clearly distinguishes their meanings. A cyberattack is an offensive action conducted in cyberspace with the aim of compromising the integrity, availability, or confidentiality of information systems. It may take the form of disrupting network functionality, data theft, infrastructure sabotage, or the destruction of digital assets. Its key characteristic is a direct, often one-time nature and the intention to cause immediate harm. A cyber operation, by contrast, is a broader term encompassing a wide range of activities carried out in cyberspace – offensive as well as defensive, including intelligence, disinformation, or influence operations. It may include stages such as system penetration, long-term access maintenance, disruption of information flows, or manipulation of information content. In this perspective, a cyberattack is only one of the tools used within a wider cyber operation that pursues political, strategic, or psychological objectives [18, p. 6-7].

Intelligence services constitute a specialized segment of the state apparatus whose primary task is to protect national security, strategic interests, and constitutional order. Their activities focus on acquiring, analysing, and processing information relevant to

countering internal and external threats such as terrorism, foreign intelligence activity, organized crime, or political destabilization. In a democratic state governed by the rule of law, intelligence services operate within defined legal frameworks, and their actions are subject to both political and public oversight. Although their activities are by nature covert, they must nonetheless remain lawful and supervised by civilian institutions. This tension between operational effectiveness and the need to respect civil rights and democratic principles is one of the most significant challenges faced by modern intelligence and counterintelligence agencies [17, p. 11]. In this study, the term „cyber-espionage operations of intelligence services” refers to deliberate, planned, and state-supported processes conducted to obtain informational or strategic advantage. Purely criminal or commercial activities are excluded unless they cooperate with a state actor or target the infrastructure of a third country.

The diverse forms of intelligence service activity in cyberspace can be grouped according to operative strategies, which helps clarify their goals, methods, and operational logic. Among cyber operations, the intelligence-gathering strategy occupies a central place. Its essence lies in long-term, covert collection of information from external information systems – both governmental and private. The aim is not to disrupt the target’s infrastructure but to gain access to strategically significant data: government documents, technological projects, military plans, or information on key decision-makers. Unlike traditional cybercrime, the primary motivation here is not financial gain but strategic advantage achieved through sustained access to sensitive information. These actions are part of broader state operational plans and are often synchronized with diplomatic or military initiatives. Their effectiveness stems from systematization and the ability to operate in cyberspace over long periods with minimal risk of detection [12, p. 161-163].

Such operations typically follow a multi-stage structure. The initial phase involves reconnaissance and identification of weak points in the security architecture. Next, tools are implemented to ensure persistent and hard-to-detect access – such as backdoors, rootkits, or stealth malware. The most crucial element, however, is maintaining continuous operations without raising suspicion, which enables systematic data exfiltration and analysis. The intelligence-gathering strategy thus continues traditional methods of information acquisition, but adapted to the conditions of the digital environment [11, p. 6-9].

One of the most advanced manifestations of this strategy is the activity of Advanced Persistent Threat (APT) groups. Their operations are characterized by high technical sophistication, precise planning, and long-term covert presence in the victim’s systems. The objective is not infrastructure damage but sustained, invisible access and systematic data acquisition. APT groups typically act on behalf of state structures, executing strategic tasks often parallel to diplomatic or military actions [15, p. 54-56].

Recent years have seen high-profile cases such as APT1 – attributed to China’s People’s Liberation Army – which conducted hundreds of attacks on U.S. organizations. According to reports, their operations have been active since at least 2006, compromising the infrastructure of more than 140 organizations worldwide, particularly in strategically significant sectors such as energy, defence, telecommunications, and IT. APT1 used advanced reconnaissance, data exfiltration, and long-term access methods, including dedicated malware (e.g., GETMAIL and MAPIGET) and a Command-and-Control infrastructure of more than 1,000 servers, many of them located in Shanghai. These indicators strongly support the group’s connection to the Chinese state [16, p. 3-8, 17-22]. APT1 is not an isolated example in China’s cyber strategy, which increasingly integrates intelligence operations with long-term economic espionage.

Another high-profile case was the GhostNet operation, discovered in 2009 by researchers at the Citizen Lab, University of Toronto. The attack affected information systems in over 100 countries, including embassies, consulates, ministries, and the computers of the Dalai Lama. Attackers used spear-phishing emails with malicious attachments enabling remote access to victims’ machines. Similarly, the 2020 SolarWinds campaign, attributed to Russian group APT29 (Cozy Bear), exploited a supply-chain vulnerability by infecting Orion software updates deployed by thousands of institutions worldwide. Victims included U.S. federal agencies such as the Department of the Treasury, the Department of State, and the Department of Homeland Security. The attack remained undetected for months, enabling long-term intelligence collection [23, p. 149-150]. All these cases embody the „long-term presence” strategy – non-destructive but focused on prolonged covert surveillance and intelligence gathering.

One of the key phases of cyber-espionage operations is the preparatory strategy, encompassing reconnaissance activities and the establishment of persistent access. It forms the foundation of a successful cyberattack, enabling long-term, unnoticed presence in the target’s infrastructure. Despite being a critical phase, it often receives little attention in public discussions. Reconnaissance allows attackers to gather data on network architecture, user accounts, vulnerabilities, and security systems. In operations such as Titan Rain or Aurora, both passive techniques (DNS analysis, social media, domain registries) and active methods (port scanning, service enumeration, firewall probing) were used. Maintaining access involves installing malware that enables the attacker to re-enter the compromised system. In the Night Dragon campaign, attackers used the zvShell tool along with rootkits and backdoors to secretly access strategic data from energy companies.

This operational phase also aligns with the preparatory strategy in the European Union’s security policy. In EU terminology, it denotes the development of structures and mechanisms enabling effective external actions, including countering hybrid and cyber threats. It involves institutional coordination, cooperation mechanisms among member

states, and the creation of shared procedures and tools for external operations. A key aspect is the capacity not only to respond to threats but also to anticipate and mitigate them through resilience-building, risk identification, critical infrastructure protection, and crisis scenario planning [10, p. 1-3].

In APT operations, the preparatory strategy also includes camouflage and stealth. Techniques such as DLL injection, living-off-the-land (using built-in system tools like PowerShell), or encrypted C&C communication help conceal malicious activity. This allows attackers to maintain access for months and prepare for subsequent phases such as data exfiltration, blackmail, sabotage, or pre-emptive attacks [23, p. 150-155].

Disinformation constitutes one of the key components of contemporary information operations conducted by the Russian Federation. It is used as a non-kinetic weapon aimed at shaping the cognitive reality of target audiences through manipulation of facts, selective presentation of information, creation of false narratives, and the spread of uncertainty and distrust toward democratic institutions. Such activities form part of a broader influence strategy whose objective is to weaken the structures of Western states, polarize societies, and disorient public opinion. Disinformation is employed in a deliberate and long-term manner as an element of the so-called information warfare, intended to influence social attitudes, destabilize state structures, and undermine the cohesion of international communities such as the European Union or NATO. These operations include a wide range of techniques, from creating and distributing fake news, through trolling and hate campaigns, to deploying emotional narratives and provoking cognitive chaos [2, pp. 3-5]. Russia's strategy relies on both official channels (state-controlled media) and unofficial ones – fake social media accounts, seemingly independent websites, and groups operating under false flags. A crucial element of these activities is their low visibility: messages are often dispersed, seemingly neutral, or disguised as „alternative journalism” [9, pp. 12-14].

Within the European Union, Russia's disinformation activities intensified particularly after the annexation of Crimea and the outbreak of the armed conflict in Donbas. Information campaigns targeting EU member states aimed to undermine the credibility of EU institutions, incite distrust toward democratic processes, and deepen social divisions. In response, the EU implemented a number of counter-disinformation tools, including the establishment of the East StratCom Task Force, the EUvsDisinfo platform, and strengthened cooperation with member states in detecting and neutralizing information manipulation [6, pp. 121-123]. The goal of Russian strategy is not to provoke one-off confusion but rather to systematically weaken the adversary's information resilience. Such operations serve an operational purpose by preparing the ground for political, intelligence, or military actions. Their effectiveness stems not only from carefully crafted content but also from flexibility and the ability to adapt to shifting informational environments, including new technologies and communication trends.

According to EU intelligence reports, the Russian Federation has conducted organized disinformation campaigns targeting democratic processes in EU member states. Of particular concern were cases of interference in electoral campaigns, where coordinated networks of fake accounts, websites, and manipulated media content were deployed to influence voter preferences and erode trust in public institutions [4]. Examples include documented attempts to shape public opinion ahead of the European Parliament elections by disseminating narratives that questioned EU unity, fueled anti-immigration sentiment, and promoted Euroscepticism. These activities were not limited to the EU-wide level but were also tailored to specific states, such as Germany, France, and Italy, where disinformation was adapted to local social and political contexts [3]. Russian interference aimed not only to directly influence election outcomes but also to undermine the long-term political cohesion of the European Union.

The sabotage strategy within hybrid operations involves deliberate interference with a state's critical infrastructure with the aim of disrupting its functioning without resorting to open conflict. These operations may take the form of physical destruction, cyberattacks, or covert acts of diversion that may appear accidental or unrelated. Their purpose is to weaken response capabilities, fuel social destabilization, and undermine citizens' trust in state institutions [14, pp. 8-11]. In the Polish context, sabotage activities became particularly visible in 2023, when a series of incidents involving interference with railway signaling systems was identified. The method of execution, coordination, and timing suggest possible external inspiration, consistent with the operational patterns of known sabotage groups active in the region [6, pp. 61-63]. At the European level, such incidents fit within the broader landscape of hybrid threats. As noted by the Internal Security Agency, sabotage is an integral part of the strategy of aggressive states that seek to test the resilience and reaction speed of state structures through actions below the threshold of war. The goal may be not only to damage infrastructure but also to demonstrate the presence and capabilities of hostile forces, which often carries psychological and political implications. From a theoretical perspective, sabotage should be viewed as a gray-zone activity – legally ambiguous, difficult to detect, yet highly effective in destabilizing security systems. Consequently, EU and NATO states increasingly recognize the need to enhance their capabilities to quickly detect and neutralize such activities within broader national resilience strategies [1, pp. 121-125].

The hybrid (mixed) strategy involves the simultaneous use of various tools of influence – including disinformation operations, cyberattacks, sabotage, and migratory pressure – in a coordinated and integrated manner. Its essence lies in blurring the line between war and peace, which complicates an unequivocal defensive response. In the case of Poland, Russia implements such a strategy by combining psychological and social pressure with physical and informational attacks. Examples include arson of logistics facilities, media manipulation campaigns („Doppelganger”, „Matrioszka”), as

well as large-scale DDoS attacks and incidents destabilizing public infrastructure. These actions are carried out not only by state services but also through non-state actors and civilian technical resources, further complicating attribution and counteraction. The hybrid strategy thus becomes a tool for long-term weakening of state resilience, testing response capabilities, and influencing decision-making processes without resorting to conventional military force [24, pp. 63-71].

Iran, alongside Russia and China, is actively developing its own hybrid strategy combining cyberattacks, influence operations, and disinformation activities. The primary objective of these actions is to weaken geopolitical adversaries (such as the United States, Israel, and Gulf states) by disrupting their critical infrastructure, fostering social destabilization, and undermining trust in state institutions. Iran has for years been developing tools for hybrid operations aimed not only at exerting direct military influence but also at achieving psychological, informational, and destabilizing effects. At the heart of this strategy lies the integration of traditional intelligence operations, cyberattacks, and disinformation, implemented both regionally (primarily against Israel and Saudi Arabia) and globally. The informational sphere plays a key role: Iran effectively develops structures enabling social perception manipulation through disinformation campaigns, bots, and fake social media accounts. At the same time, it intensifies cyber activities, conducting DDoS attacks, intrusion attempts against critical infrastructure systems, and operations aimed at disrupting the functioning of states hostile to Tehran [13, pp. 4-9]. According to analyses, these activities stem from Iran's broad security strategy, within which information and cyber warfare constitute the foundation for exerting influence without resorting to conventional military action.

Attribution in the context of cyber activities involves assigning responsibility for a specific cyber incident to an actor – state, organization, or individual – so that it may bear legal consequences under international law. A key component of this procedure is the attribution of legal responsibility, meaning the formal recognition that a given action was conducted by an entity associated with a state, acting on its behalf or with its support, or that the state failed to take preventive measures regarding actions originating from its territory. In practice, this process encounters numerous challenges: technical evidence is typically distributed, highly specialized, and its analysis requires intelligence cooperation and expert knowledge. Moreover, the use of intermediaries, infrastructure located in multiple countries, and „false flag” techniques makes it exceedingly difficult to demonstrate state responsibility before international or arbitration bodies. As a result, many states issue unilateral statements of responsibility or rely on political and sanction-based measures outside the official framework of international law. Cyber operations, although intangible, may violate key principles of international law such as the prohibition of interference in internal affairs, the obligation to respect sovereignty, or the prohibition of the use of force. As mentioned above, attribution in this sphere is

complicated by the frequent use of intermediary infrastructure, foreign servers, and techniques designed to obscure origins, making it difficult to identify the perpetrator with certainty. Attribution in such cases extends beyond technical analysis – it also requires assessing political context and intelligence-based evidence. The lack of unified arbitration mechanisms and differences in the interpretation of findings lead states to increasingly rely on so-called unilateral attribution, meaning independent assignment of blame based on domestic assessments. Although common, such practices carry the risk of error, escalation of tensions, and loss of legitimacy in international actions [20, pp. 112-113]. Effective counteraction to such threats requires not only advanced identification capabilities but also the development of coherent legal and political norms within the international community. Without such measures, cyberattacks will remain in the gray zone of responsibility, potentially enabling their further escalation [19, pp. 2-3].

At the same time, states' responses to cyber threats are becoming increasingly coordinated. Initiatives undertaken by the European Union and NATO demonstrate the growing importance of international cooperation in building defensive capabilities in cyberspace. Responding to threats is not limited to technical measures alone – it also encompasses legal, diplomatic, and informational mechanisms designed to counteract the destabilization of state structures and alliances. Cybersecurity has become an integral element of national security policy. In developed countries, it is increasingly regarded as a priority component of safeguarding sovereignty and strategic interests. In the face of rapidly evolving threats, the lack of adequate response mechanisms may lead to serious consequences not only for individual states but also for regional and global stability [22, pp. 135-137].

BIBLIOGRAPHY:

1. Andrzejczak A. *Sabotaż w przestrzeni hybrydowej – przypadek Polski*. Przegląd Bezpieczeństwa Wewnętrznego, 2023, no. 29(21)
2. Ćwiek-Karpowicz J. *Dezinformacja jako narzędzie rosyjskiej wojny informacyjnej*. Warszawa: PISM, 2020
3. European External Action Service. Information Integrity and Countering Foreign Information Manipulation and Interference (FIMI). 2025
4. European Parliament. Resolution of 25 April 2024 on new allegations of Russian interference in the European Parliament, in the upcoming EU elections and the impact on the European Union (2024/2696(RSP)). C/2025/3710
5. Górka K. *Unia Europejska wobec zagrożeń informacyjnych ze strony Federacji Rosyjskiej*. Zeszyty Naukowe AON, 2021, no. 2(123)

6. Górka M. *Działania sabotażowe jako element współczesnych zagrożeń bezpieczeństwa państwa*. W: Wróblewski M. (ed.). *Bezpieczeństwo Polski w warunkach współczesnych zagrożeń*. Pionki: WSBiP, 2022
7. Grzelak M. *Wpływ szpiegostwa internetowego na stosunki między USA a Chinami*. Biuletyn Bezpieczeństwa Narodowego, 2012
8. Janczewski T. *Wybrane zagrożenia cyberbezpieczeństwa infrastruktury krytycznej*. Przegląd Bezpieczeństwa Wewnętrznego, 2023, no. 1(27)
9. Kaczmarek K. *Konsekwencje dezinformacji: przegląd wybranych narzędzi i technik manipulacji*. Bezpieczeństwo Narodowe, 2024, no. 45
10. Koziej S. *Strategia globalna UE: szanse i dalsze wyzwania wdrożeniowe*. Fundacja Pułaskiego, Pułaski Policy Papers, 07.02.2017
11. Kozłowski M. *Współczesne uwarunkowania prowadzenia operacji wywiadowczych w cyberprzestrzeni*. Kwartalnik Bellona, 2021, no 1
12. Lakomy M. *Cyberprzestrzeń jako nowy wymiar rywalizacji i współpracy państw*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, 2015
13. Levran H. *Iran's Hybrid Warfare Strategy: A Challenge for Israel and the West*. The Institute for National Security Studies, 2019
14. Liedel K. *Ataki hybrydowe wobec Polski – analiza przypadków*. Warszawa: Fundacja Stratpoints, 2024
15. Malinowski P. *Zaawansowane trwałe zagrożenia APT jako forma działalności cyberszpiegowskiej*. Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej, 2017, no. 3(210)
16. Mandiant. *APT1: Exposing One of China's Cyber Espionage Units*. 2013
17. Misiuk A. *Służby specjalne w państwie demokratycznym*. Warszawa, 2005
18. NATO Cooperative Cyber Defence Centre of Excellence. *The Use of Cyberattacks in Support of Influence Operations*. Tallinn, 2018
19. Nyzio M. *Operacje w cyberprzestrzeni jako wyzwanie dla bezpieczeństwa międzynarodowego*. Analizy OSW, 2020, no. 128
20. Polak M. *Cyberbezpieczeństwo jako wyzwanie dla bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego*. Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej, 2020, no. 3
21. Szewczyk T. *Europejski program ochrony infrastruktury krytycznej*. Przegląd Bezpieczeństwa Wewnętrznego, 2012, no. 6
22. Wąsik K. *Międzynarodowe regulacje prawne dotyczące cyberprzestrzeni*. Cybersecurity and Law, 2023, no. 2(10)
23. Wróblewska A. *Wybrane zaawansowane cyber-operacje szpiegowskie*. Akademia Marynarki Wojennej, 2017
24. Żywczyk A. *Ataki hybrydowe wobec Polski: analiza narzędzi i strategii Rosji*. Krakowskie Studia Małopolskie, 2025, no. 2(46)

УДК: 021.6:316.77

СОЦІАЛЬНО-КОМУНІКАЦІЙНА ФУНКЦІЯ БІБЛІОТЕК У СУЧАСНОМУ
ІНФОРМАЦІЙНОМУ СУСПІЛЬСТВІ
SOCIAL AND COMMUNICATIVE FUNCTION OF LIBRARIES IN THE MODERN
INFORMATION SOCIETY

Наталя Мильніченко,
старший викладач кафедри права та
соціально-економічних відносин
Центральноукраїнського інституту
розвитку людини Університету «Україна»,
м. Кропивницький, Україна
Orcid ID: 0009-0007-1145-3055

У статті соціокомунікативна роль бібліотек у сучасному суспільстві досліджується через призму інтеграції інтернет-технологій і соціальних платформ у традиційні форми обслуговування. У дослідженні окреслено основні напрями соціокультурної, інформаційної й освітньої діяльності бібліотек, а також вплив цифровізації на доступність інформації та інклюзивність обслуговування. Розглянуто роль бібліотек як платформ для громадської взаємодії, підтримки соціально вразливих груп і розвитку цифрової грамотності.

Ключові слова: бібліотека, соціальні мережі, інформаційна діяльність, цифрова грамотність, інклюзивність, вебсайт, соціокультурна діяльність.

The article explores the socio-communicative role of libraries in contemporary society through the lens of integrating internet technologies and social platforms into traditional service models. The study outlines the main directions of libraries' sociocultural, informational, and educational activities, as well as the impact of digitalization on information accessibility and service inclusiveness. The role of libraries as platforms for public interaction, support of socially vulnerable groups, and the development of digital literacy is examined.

Keywords: library, social media, information activity, digital literacy, inclusiveness, website, sociocultural activity.

Постановка проблеми та її зв'язок з актуальними теоретичними й практичними завданнями. У добу інтенсивної цифровізації суспільної комунікації бібліотеки перебувають у процесі трансформації своїх функцій: від традиційних сховищ до інтерактивних центрів комунікації й громадської активності, що породжує низку теоретичних питань щодо моделі сучасної бібліотеки та практичних завдань щодо оптимізації цифрових сервісів. Потреба у

формуванні ефективних механізмів поєднання офіційних вебресурсів із платформами соціальних медіа обумовлена зміною інформаційних уподобань користувачів, зокрема зростанням попиту на оперативний зворотний зв'язок і мобільний доступ до контенту; це породжує необхідність переформатування бібліотечних комунікаційних стратегій, розробки інклюзивних послуг для вразливих категорій та підвищення рівня цифрової грамотності населення. Практичне значення проблеми полягає в підвищенні ефективності інформаційно-аналітичної роботи бібліотек, оптимізації ресурсів у регіональних системах (на прикладі Кіровоградської області) і формуванні політик, що забезпечують рівний доступ до знань.

Мета статті. Проаналізувати трансформацію соціально-комунікаційної функції бібліотек в умовах цифрового середовища, оцінити динаміку розвитку вебресурсів і соціальних сторінок бібліотек Кіровоградської області протягом 2018–2022 років, визначити вплив цифрових каналів на доступність інформації, інклюзивність обслуговування й соціальну інтеграцію користувачів.

Аналіз останніх досліджень. Сучасні дослідження відображають не тільки традиційні погляди на значення бібліотечних установ для суспільства, а й зростання важливості соціально-комунікаційної функції бібліотек у цифровому середовищі. Дослідники Т. І. Биркович, Я. А. Морозова [1], а також Т. Яворська [13] відзначають ефективність соціальних мереж для взаємодії з користувачами, популяризації бібліотечних послуг та організації віртуальних заходів. І. Недошитко, Л. Біловус, Т. Вількова підкреслюють роль соціальних мереж як рекламного ресурсу та інструменту комунікації в умовах сучасного інформаційного суспільства [9]. О. В. Лубенець і О. Васильєва досліджують впровадження інноваційних та цифрових технологій у бібліотечну діяльність, що забезпечує доступність інформації та інтерактивність сервісів [7; 3]. С. Сердюк і С. Герасимова відзначають важливість дистанційних послуг та онлайн-комунікації для підтримки користувачів у кризових умовах, зокрема під час війни [12]. Загалом сучасні публікації демонструють, що соціально-комунікаційна функція бібліотек стає ключовим елементом їхньої місії в інформаційному суспільстві.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Сучасна бібліотека перетворилася на складний соціокультурний феномен, який значно виходить за межі традиційного уявлення про книгозбірню як місце накопичення, зберігання та упорядкування книжкових фондів. Якщо раніше бібліотеку розглядали передусім як сховище знань, що забезпечує фізичний доступ до друкованих джерел, то нині її функціональне наповнення набуло якісно нових рис. У добу глобальної цифровізації, активного поширення інформаційних технологій та формування відкритого інформаційного простору бібліотека стала інституцією, яка поєднує культурні, освітні, інформаційні та комунікаційні

функції, виступаючи не лише сховищем інформації, а й посередником у соціальних взаємодіях, осередком громадського спілкування й інноваційного розвитку.

У сучасному суспільстві бібліотека є полі функціональним осередком, що охоплює різні напрями діяльності – від науково-дослідного до культурно-просвітницького. Вітчизняні науковці наголошують на багатогранності бібліотечної місії, виокремлюючи низку основних функцій, до яких належать:

- меморіальна – спрямована на збереження духовної, освітньої та культурної спадщини народу;
- кумулятивна – пов'язана з накопиченням і збереженням культурно-інформаційної пам'яті суспільства;
- комунікативна – забезпечує передавання інформації між різними суб'єктами інформаційного процесу;
- просвітницька, освітня, виховна, дозвіллева – сприяють гармонійному розвитку особистості, підтримують культурну тяглість і формують соціальні цінності.

До переліку базових функцій також належать інформаційна, естетична, навчальна та пізнавальна, які відображають широту соціального призначення бібліотеки. Вони взаємодіють між собою, створюючи єдину систему, що відповідає потребам сучасного користувача.

Інформаційна функція, яка зберігає свою першорядну роль, реалізується не лише через організацію доступу до ресурсів, а й охоплює комплекс процесів, серед яких – збирання, збереження, систематизація й поширення даних у різних формах, що передбачає роботу з друкованими й електронними джерелами, періодичними виданнями, аудіовізуальними матеріалами, цифровими базами даних та іншими видами інформаційних продуктів. Завдяки цьому бібліотека виступає не просто сховищем інформації, а динамічною системою її оброблення, аналізу й розповсюдження, забезпечуючи безперервний зв'язок між минулим і сучасним, знанням і користувачем.

На думку С. Гарагулі, сутність інформаційної функції сучасної бібліотеки полягає у здатності ефективно взаємодіяти з усіма учасниками інформаційного процесу, забезпечуючи багатоканальне поширення знань у суспільстві. Бібліотека перестає бути лише посередником між документом і читачем – вона бере активну участь в оцінюванні, аналізі, інтерпретації та відборі інформаційних потоків, а також у встановленні зв'язків між різними масивами даних, що сприяє формуванню цілісного інформаційного середовища. Завдяки цьому користувач отримує доступ не лише до сукупності джерел, а до систематизованої, перевіреної та соціально значущої інформації [4, с. 19].

У сучасних умовах інформаційна функція бібліотек набуває більш глибокого змісту, виходячи далеко за межі традиційних бібліографічних послуг, оскільки реалізується в наступних напрямках:

- надання доступу до електронних ресурсів;
- інформаційне консультування користувачів;
- створення та підтримка інформаційно-пошукових систем.

Організація доступу до електронних ресурсів є невід'ємною складовою сучасної бібліотечної діяльності. Розвиток цифрових бібліотек, електронних архівів і баз даних відкрив можливість користувачам оперативно знаходити потрібну інформацію незалежно від часу й місця. Завдяки цьому бібліотека перестала бути обмеженим простором – вона функціонує у форматі відкритої електронної платформи, де поєднано традиційні друковані фонди та новітні цифрові технології.

Не менш важливою складовою інформаційної функції є інформаційне консультування, яке передбачає надання користувачам допомоги у пошуку, відборі та використанні інформації, спрямованої на задоволення їхніх навчальних, наукових і професійних потреб. В умовах інформаційного перенасичення, коли зростає кількість неперевіраних даних, роль бібліотекаря як фахівця з інформаційного посередництва посилюється, оскільки професійна допомога користувачеві у складному інформаційному полі забезпечує ефективне використання наявних ресурсів і сприяє формуванню критичного мислення.

Важливим напрямом діяльності бібліотек також є організація інформаційно-пошукових систем, що забезпечують структурований доступ до знань. Використання каталогів, онлайн-баз даних, метапошукових систем дає змогу значно скоротити час на пошук потрібної інформації та підвищити точність результатів. Упорядкована система пошуку є підґрунтям для формування інформаційної культури користувачів і підтримки науково-дослідної діяльності.

Окрім інформаційного забезпечення, бібліотеки активно долучаються до освітнього процесу, створюючи умови для безперервного навчання, надають вільний доступ до навчальних і методичних матеріалів, підтримують академічну мобільність та сприяють підвищенню освітнього рівня різних категорій громадян. Таким чином, бібліотека в сучасному інформаційному суспільстві постає не лише зберігачем знань, а й повноправним учасником освітньої, аналітичної й комунікаційної діяльності.

Як зазначає О. Матвійчук, освітня функція бібліотеки полягає у забезпеченні процесу засвоєння суспільно значущих знань і культурних надбань, що сприяють формуванню світогляду, розвитку мислення й становленню особистості як активного учасника соціокультурного життя [8]. Освітня діяльність бібліотек є багатовимірною та передбачає підтримку навчального процесу, організацію

різноманітних освітніх ініціатив, створення умов для самостійного навчання, а також сприяння особистісному розвитку користувачів.

Сучасна бібліотека забезпечує здобувачів освіти, педагогів і науковців навчальними матеріалами, методичними посібниками, науковими статтями, періодикою й іншими ресурсами, необхідними для здобуття знань. Поширення електронних освітніх платформ і цифрових колекцій зробило бібліотеку зручним та універсальним простором для навчання, де користувач отримує можливість швидко віднайти потрібний матеріал і використовувати його у власному темпі. Завдяки впровадженню інноваційних технологій бібліотека перетворилася на відкритий освітній центр, що забезпечує рівні можливості для навчання незалежно від місця проживання чи соціального статусу.

Значну роль у реалізації освітньої функції відіграють також програми неформальної освіти. На базі бібліотек організовують курси з цифрової грамотності, тренінги з користування інформаційними ресурсами, мовні курси, публічні лекції й тематичні семінари, спрямовані на розвиток практичних компетентностей. Такі ініціативи формують у суспільстві культуру безперервного навчання, допомагають адаптуватися до нових інформаційних реалій і сприяють особистісному зростанню громадян.

Однією з важливих умов сучасної освіти є підтримка самонавчання, що стає можливою завдяки бібліотечним ресурсам, оскільки бібліотеки забезпечують доступ до мультимедійних курсів, аудіовізуальних матеріалів, електронних довідників і створюють комфортне середовище для індивідуальної роботи. При бібліотеках активно функціонують читальні клуби, дискусійні групи, творчі студії, які сприяють розвитку комунікативних навичок і обміну досвідом.

Поряд з освітньою, вагоме місце посідає культурна функція бібліотеки. Вона проявляється у збереженні й популяризації культурної спадщини, розвитку громадської свідомості, формуванні ціннісних орієнтирів. Бібліотека стає культурним центром громади, де реалізуються творчі проекти, організовуються публічні заходи та підтримується діалог поколінь. До основних напрямів культурної діяльності належать:

- проведення культурних подій (виставки, літературні вечори, концерти, зустрічі з митцями, театралізовані читання);
- збереження пам'яток духовної та матеріальної культури;
- популяризація літератури, мистецтва, народних традицій.

Організація культурних заходів, як складова інформаційної діяльності, сприяє створенню середовища для самовираження й розвитку творчого потенціалу громадян. Такі ініціативи можуть мати як традиційний формат – лекції, презентації, виставки, – так і сучасний, реалізований через онлайн-платформи та соціальні мережі, що значно розширює аудиторію.

Важливим аспектом культурної функції є збереження документальної спадщини, тому бібліотеки виконують роль сховищ рідкісних видань, архівних матеріалів, історичних документів, які мають цінність для національної пам'яті. Завдяки створенню електронних баз даних і цифрових архівів відбувається не лише збереження інформації, а й її доступність для широкого кола користувачів. Як зауважує О. Лубенець, операції, пов'язані із систематизацією, збереженням і поширенням культурної спадщини, допомагають бібліотекам орієнтувати суспільство у світі культури та інформації [7, с. 58].

Меморіальна функція бібліотеки виявляється у накопиченні й ретельному збереженні документальних ресурсів, що відображають досвід, знання та цінності людства. Саме бібліотечні установи створюють умови для передачі духовних надбань від покоління до покоління: бібліотеки не лише охороняють фонди, але й активно працюють над їх популяризацією, організовують тематичні виставки, проводять оцифрування матеріалів, здійснюють переклади та адаптацію інформації до сучасних форматів сприйняття.

Соціальна функція бібліотеки посідає особливе місце серед інших напрямів її діяльності, оскільки сприяє процесу соціалізації користувачів, допомагає людині засвоїти систему суспільних норм, цінностей, культурних традицій. Як наголошує О. Матвійчук у праці «Соціокультурна діяльність бібліотек», бібліотека стає посередником у соціальній адаптації особистості, формуючи здатність до інтеграції в суспільство як активного й відповідального його члена [8]. У сучасному інформаційному просторі бібліотеки виконують роль відкритих громадських платформ, що стимулюють комунікацію, взаємодію, обмін ідеями, сприяючи зміцненню соціальних зв'язків і формуванню спільнот за інтересами.

Саме соціокультурна функція надає бібліотеці статусу відкритого суспільного інституту, що сприяє культурній інтеграції, вихованню громадянської свідомості й підтримці національної ідентичності. Бібліотека сьогодні – це місце, де поєднуються інформаційні, освітні, культурні та виховні впливи, спрямовані на формування гармонійної, інтелектуально розвиненої особистості. Одним із важливих напрямів соціокультурної діяльності є проведення культурно-просвітницьких заходів: літературних вечорів, мистецьких виставок, зустрічей із письменниками, діячами науки й культури, тематичних конференцій. Такі заходи сприяють формуванню ціннісних орієнтацій, розвитку читацьких інтересів, популяризації літератури та мистецтва.

Інклюзивна діяльність бібліотек – важливий складник їхньої соціальної місії. Вона виявляється у створенні фізично доступного середовища, адаптованих інформаційних ресурсів (аудіокниг, шрифтів Брайля, електронних довідників із функцією синтезу мовлення), у реалізації спеціальних програм підтримки людей з інвалідністю. Як наголошує Г. Васильєва, сучасна бібліотека має бути «простором

без бар'єрів», який гарантує право кожного на інформацію та освіту незалежно від соціального статусу чи фізичних обмежень [3]. У цьому контексті бібліотека перетворюється на соціальний центр, що забезпечує інтеграцію різних груп населення в єдиний культурно-інформаційний простір. Зокрема, у публічних бібліотеках України активно реалізуються соціальні ініціативи – «Бібліотека для всіх», «Інтернет для кожного», «Бібліотека – територія рівних можливостей», які спрямовані на розширення доступу до знань, освіти та культурного дозвілля. Такі проєкти сприяють розвитку соціальної згуртованості, громадянської активності та інклюзивного середовища.

Важливим напрямом сучасної бібліотечної діяльності стає цифровізація. За словами Т. Яворської, «впровадження цифрових технологій у бібліотечну сферу зумовлює трансформацію традиційних форм обслуговування користувачів і створює нові канали доступу до інформаційних ресурсів» [13, с. 27]. Цифрова інфраструктура бібліотек – це не лише електронні каталоги, онлайн-бібліотеки чи бази даних, а й інтерактивні платформи, мобільні додатки, мультимедійні ресурси. Така модернізація відкриває перед користувачами можливість отримання необхідної інформації у зручному форматі та в режимі 24/7.

Особливе місце посідає розвиток цифрової грамотності, тому сучасні бібліотеки стають навчальними центрами, де користувачі можуть опанувати навички роботи з комп'ютером, Інтернетом, електронними документами. Цей напрям є надзвичайно актуальним, адже формування інформаційної культури громадян є складовою процесу побудови інформаційного суспільства. Сучасна бібліотека не обмежується фізичним простором – вона активно розвиває віртуальні сервіси: онлайн-записи, дистанційне продовження термінів користування літературою, електронну доставку документів, віртуальні виставки та консультації. Такі інновації забезпечують зручність, мобільність та гнучкість обслуговування, що особливо важливо в умовах глобальних викликів – пандемії, воєнного стану чи соціальних криз.

В умовах війни бібліотеки України демонструють приклад соціальної стійкості та адаптації, вони стають центрами психологічної підтримки, волонтерських ініціатив, пунктами гуманітарної допомоги. Завдяки цифровим платформам та соціальним мережам бібліотеки продовжують свою освітню, культурну та інформаційну діяльність навіть за відсутності можливості фізичного доступу до приміщень. Як зазначають дослідники С. Сердюк, С. Герасимова, війна актуалізувала роль бібліотек як осередків надійної інформації, моральної підтримки та єднання громад [12, с. 10].

Соціальні мережі стали для бібліотек не лише інструментом комунікації, а й засобом реалізації їхніх інформаційних і культурних функцій. Через Facebook, Instagram, YouTube бібліотеки проводять віртуальні зустрічі, читацькі марафони,

флешмоби, що сприяють підтриманню зв'язку з аудиторією та збереженню культурного діалогу. Активна присутність бібліотек у цифровому просторі дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними інституціями у новому медіасередовищі та зміцнювати свій статус як осередків знань і духовності.

Таким чином, соціокультурна, інформаційна та освітня діяльність сучасних бібліотек є взаємопов'язаними складниками єдиної системи, спрямованої на розвиток людини і суспільства. Вони забезпечують не лише доступ до знань, а й формують середовище духовного спілкування, творчості та інтелектуального зростання, що є невід'ємною умовою сталого розвитку держави.

Як бачимо, використання інтернет-технологій та соціальних медіа істотно трансформувало форми комунікації бібліотек із користувачами. У сучасних умовах саме цифровий простір стає головною платформою для популяризації бібліотечних ресурсів і формування позитивного іміджу бібліотеки як сучасного, відкритого та інтерактивного середовища.

Як зазначають І. Недошитко, Л. Біловус, Т. Вількова, інформаційна діяльність бібліотек сьогодні виходить далеко за межі традиційних методів обслуговування, адже впровадження інтернет-технологій дозволяє не лише автоматизувати основні процеси, а й забезпечити високий рівень комунікації з користувачем у режимі реального часу [9, с. 38]. Створення вебсайтів, порталів та електронних каталогів забезпечує прозорість і зручність доступу до інформації, а розвиток репозиторіїв відкритого доступу розширює коло потенційних користувачів бібліотечних фондів.

Соціальні мережі, на думку Т. Биркович та Я. Морозової, є «універсальним інструментом для налагодження зворотного зв'язку, вивчення читацьких інтересів і вдосконалення комунікаційної стратегії бібліотек» [1, с. 57]. Через такі платформи, як Facebook, Instagram, YouTube, бібліотеки отримують можливість створювати власні інформаційні спільноти, формувати лояльну аудиторію та здійснювати оперативне інформування про події, нові надходження чи проекти. Вони стають медіапосередниками між культурним контентом і користувачем, виступаючи важливою складовою інформаційного простору громади.

Аналізуючи статистичні дані щодо активності бібліотек Кіровоградської області у соціальних мережах за період 2018–2022 років, за даними Статистичної аналітики 2021–2022 років [2], спостерігаємо стійку тенденцію до зростання їх цифрової присутності. Так, уже у 2018 році соціальні сторінки або блоги мали 117 публічних бібліотек області, зокрема 49 у сільській місцевості. На наступний рік ця кількість збільшилася до 131, серед яких 58 функціонували у сільських громадах. Крім того, кількість бібліотек, що створювали декілька сторінок або блогів, зростає з 168 у 2018 році до 190 у 2019 році, що свідчить про зростання зацікавленості бібліотекарів у використанні цифрових каналів комунікації.

Особливо помітний прогрес фіксується у 2020 році: 158 бібліотек Кіровоградщини вже активно працювали в мережі, а кількість закладів у сільських громадах, які мали соціальні сторінки, сягнула 78. Це зумовлено не лише розвитком технічної інфраструктури, а й усвідомленням бібліотеками ролі соціальних мереж як засобу розширення читацької аудиторії. Збільшилася також кількість бібліотечних блогів – із 190 у 2019 році до 233 у 2020 році, серед яких 96 діяли в сільській місцевості.

У 2021–2022 роках тенденція до цифрової активізації бібліотек області збереглася й навіть посилилася. За даними офіційної статистики, у 2021 році блоги або сторінки в соціальних мережах мали 228 бібліотек, тоді як у 2022 році – уже 299. Кількість бібліотечних блогів також зросла з 300 до 390, що є показником суттєвого розширення цифрової присутності бібліотек у регіоні.

Такі результати свідчать про цілеспрямовану політику модернізації бібліотечної справи в регіоні, орієнтовану на адаптацію до цифрових реалій. Соціальні мережі виступають для бібліотек не лише каналом популяризації їхньої діяльності, а й дієвим інструментом для формування партнерських зв'язків і зміцнення взаємодії з громадою.

Сучасні бібліотеки, використовуючи соціальні медіа, реалізують низку важливих функцій:

- поширюють інформацію про свої послуги, нові надходження та культурні події;
- підтримують зворотний зв'язок із користувачами, що дозволяє ефективно коригувати напрямки роботи відповідно до їхніх потреб;
- формують позитивний імідж установи в інформаційному просторі;
- здійснюють маркетингові дослідження для аналізу читацьких інтересів і виявлення тенденцій інформаційного попиту;
- залучають нових користувачів, у тому числі молодіжну аудиторію, завдяки інтерактивним формам спілкування.

Як слушно зазначають дослідники І. Недошитко, Л. Біловус, Т. Вількова, «соціальні мережі стали для бібліотек не лише засобом реклами, а й платформою для реалізації творчих ініціатив, публічних обговорень і спільнот за інтересами» [9, с. 39]. Такий формат дозволяє бібліотекам оперативно реагувати на зміни інформаційного середовища та виступати активними учасниками культурного життя громади.

Отже, активна присутність бібліотек у соціальних мережах і впровадження інтернет-технологій є невід'ємними складниками сучасної бібліотечної діяльності, оскільки вони розширюють межі доступу до інформації, сприяють формуванню партнерської взаємодії між бібліотекою і користувачем та підвищують рівень відкритості й привабливості бібліотечних установ у цифрову добу.

Як зазначають сучасні дослідники, активність бібліотек у соціальних мережах є наслідком інтеграції нових комунікаційних технологій у бібліотечну діяльність, а також зростання потреби користувачів у швидкому доступі до інформації. Усі наведені вище чинники істотно вплинули на підвищення рівня взаємодії бібліотек і користувачів у цифровому середовищі, що, своєю чергою, сприяло активнішому використанню соціальних платформ у професійній практиці бібліотекарів.

Соціальні мережі бібліотек мають чітко окреслене призначення – вони забезпечують інтерактивне спілкування між бібліотекарем, читачами та колегами, створюючи умови для ефективної комунікації та обміну досвідом. На відміну від вебсайту бібліотеки, який виконує переважно інформативну функцію та надає користувачам офіційні відомості, соціальні сторінки виступають гнучким інструментом комунікації. Соціальні мережі бібліотек доповнюють функціональність офіційного сайту, розширюючи можливості для залучення аудиторії та просування бібліотечних послуг у цифровому просторі.

Помітні зміни відбулися й у сфері інформаційно-аналітичної діяльності бібліотек, зокрема на їхніх вебсайтах. Аналіз кількісних показників свідчить про певну динаміку розвитку електронних ресурсів у бібліотеках Кіровоградської області у 2018–2022 роках.

Так, протягом 2018–2019 років кількість бібліотечних вебсайтів у регіоні зменшилася з 53 до 45 одиниць. Водночас знизилася й відвідуваність цих ресурсів – з 454,5 тисячі звернень у 2018 році до 444,9 тисячі у 2019-му. Наступного періоду, у 2019–2020 роках, спостерігалось незначне збільшення кількості вебсайтів – із 45 до 46, однак кількість звернень користувачів знову зменшилася – із 444,9 до 433,8 тисячі. У 2021–2022 роках тенденція до скорочення продовжилася: кількість сайтів знизилася з 38 до 30, а кількість відвідувань – із 392,4 до 303,3 тисячі [2].

Зменшення попиту на бібліотечні вебсайти пояснюється еволюцією інформаційних потреб користувачів і зміщенням їхньої уваги до соціальних мереж. Саме соціальні платформи дедалі частіше розглядаються як основне середовище отримання актуальної інформації, оскільки вони забезпечують оперативність, інтерактивність і можливість безпосереднього спілкування з бібліотекарями.

Підвищення активності бібліотек у соціальних мережах є природним наслідком цих змін. Такі платформи дозволяють швидко поширювати новини, організовувати онлайн-заходи, здійснювати промоцію бібліотечних послуг та формувати стабільну спільноту користувачів. Соціальні мережі бібліотек також сприяють формуванню більш тісного зв'язку між бібліотекою та її аудиторією, забезпечуючи ефективний зворотний зв'язок і можливість задовольняти інформаційні потреби в реальному часі.

Висновки. Сучасна бібліотека постає як багатофункціональний соціокультурний центр, що поєднує освітні, культурні, соціальні та інформаційні напрями діяльності. Цифрові технології суттєво розширили її можливості, зробивши доступ до ресурсів більш зручним і швидким. Відтак бібліотеки перетворюються на осередки громадської активності, майданчики для культурного обміну та простори підтримки соціальної інтеграції.

Використання інтернет-технологій – створення вебсайтів, інформаційних порталів, блогів і сторінок у соціальних мережах – стало невід’ємним складником розвитку сучасних бібліотек, що дозволяє не лише розширювати спектр послуг, а й адаптувати діяльність до вимог цифрової епохи. Соціальні мережі, на відміну від статичних сайтів, дають змогу підтримувати активний діалог із користувачами, забезпечуючи постійне оновлення інформації та формування позитивного іміджу бібліотеки у віртуальному середовищі.

Таким чином, інформаційна діяльність сучасної бібліотеки охоплює комплекс взаємопов’язаних процесів – від первинного опрацювання, відбору та накопичення даних до їх систематизації, збереження та використання. Ефективна організація цих етапів сприяє швидкій орієнтації у потоках інформації, скорочує час пошуку необхідних матеріалів і забезпечує більш повне задоволення потреб користувачів.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Асріян М., Кравченко О. Комунікативний простір в умовах інформаційного суспільства. *Актуальні питання права та соціально-економічних відносин: Збірник наукових статей*. 2023. С. 590-595.
2. Биркович Т. І., Морозова Я. А. Особливості використання соціальних мереж для просування бібліотечних ресурсів. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2024. № 1. С. 56-62. URL: https://elib.nakkkim.edu.ua/bitstream/handle/123456789/5407/Visnyk_2024_1_DOI-56-62.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення 27.10.2024).
3. Васильєва О. Хмарні технології та можливість їх використання у бібліотеках ЗВО URL: <https://lib.nuph.edu.ua/library/wp-content/uploads/2021/07/99-104.pdf> (дата звернення 27.10.2025).
4. Гарагуля С. Бібліотеки в інформаційному суспільстві: орієнтація на користувача. *Бібліотечний вісник*. 2014. № 6. С. 17-23.
5. Горовий В. Національні інформаційні процеси в умовах глобалізації. Київ : НБУВ, 2015. 332 с.
6. Дубровіна Л. Киридон А., Матяш І. Архіви, бібліотеки, музеї – джерельна основа національної пам’яті, культурної спадщини. *Бібліотечний вісник*. 2017.

- № 1. С. 3-10. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/bv_2017_1_3 (дата звернення 27.10.2025).
7. Лубенець О. В. Традиційні послуги та впровадження інновацій в обслуговуванні користувачів. *Бібліотека: місце традицій, простір інновацій : матеріали круглого столу, присвяч. 55-річчю наук. б-ки Київ. нац. ун-ту культури і мистецтв, Київ, 30 листоп. 2018 р. М-во культури України, Київ. нац. ун-т культури і мистецтв, наук. б-ка. Київ : Вид.центр КНУКіМ, 2018. 158 с.*
8. Матвійчук О. Є. Соціокультурна діяльність бібліотек. *Українська бібліотечна енциклопедія*. URL: <https://ube.nlu.org.ua> (дата звернення 27.10.2025).
9. Недошитко І., Біловус Л., Вількова Т. Соціальні мережі як рекламний ресурс сучасної бібліотеки. *Вісник Книжкової палати*. 2023. № 1. С. 37-42. URL: https://libkor.com.ua/storage/php/periodic_theme_files/socialni_merezhi.pdf (дата звернення 27.10.2025).
10. Ржеуський А. В. Дистанційні послуги бібліотек України загальнодержавного значення. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2022. № 4. С. 11-16.
11. Сайт ОУНБ ім. Д. І. Чижевського. URL: <https://library.kr.ua/history/> (дата звернення 27.10.2025).
12. Сердюк С., Герасимова С. Бібліотеки України під час війни: адаптація до нових реалій та визначення пріоритетів. *Бібліотечний форум: історія, теорія і практика*. 2022. № 3 (29). С. 9-14. URL: https://odnb.odessa.ua/img/novini_2016/645/serdyuk.pdf (дата звернення 27.10.2025).
13. Яворська Т. Соціальні мережі бібліотек як ефективний інструмент промоції книг і читання. *Вісник Книжкової палати*. 2023. №4. С. 21-27.
14. Facebook-сторінка ОУНБ ім. Д. І. Чижевського URL: <https://www.facebook.com/ounb.kirovohrad> (дата звернення 27.10.2025).
15. Кравченко О. Systems Of Effective Communication In State Institutions. *Інноваційні тенденції в праві та соціально-економічних відносинах: колективна монографія / за наук.ред. О. Кравченко, І. Маліновської. Кропивницький – Вроцлав : Вид-во ЦІРоЛ, 2025. С. 570-598.*
16. Мильніченко Н. Збереження спадщини України: роль бібліотек, архівів і музеїв. *Інноваційні тенденції в праві та соціально-економічних відносинах: колективна монографія / за наук.ред. О. Кравченко, І. Маліновської. Кропивницький – Вроцлав : Вид-во ЦІРоЛ, 2025. С. 599-634.*

UDC: 347.77:004.738

**CZY AI MOŻE BYĆ ARTYSTĄ? ŚWIAT SZTUKI W ŚWIECIE POLSKIEGO PRAWA
AUTORSKIEGO**

**CAN AI BE AN ARTIST? THE ART WORLD IN THE LIGHT OF POLISH
COPYRIGHT LAW**

dr Marcin Maliszewski,

Wyższa Szkoła Kształcenia Zawodowego
we Wrocławiu, Poland

Orcid ID: 0009-0000-6496-0148

Rozwój generatywnej sztucznej inteligencji stawia pod znakiem zapytania tradycyjne rozumienie twórczości, autorstwa i pojęcia dzieła sztuki. W artykule poddano analizie napięcie pomiędzy kulturowym uznaniem dzieł AI przez świat sztuki a normatywną definicją „utworu” w polskim prawie autorskim, które wymaga osobistego i twórczego udziału człowieka. W części filozoficznej autor odwołuje się do koncepcji Arthura Danto, wskazując, że status dzieła wynika z teorii sztuki, kontekstu i interpretacji odbiorcy, natomiast prawo posługuje się bardziej restrykcyjnymi kryteriami. Omówione zostały także pozytywne i negatywne konsekwencje wykorzystania AI w sztuce oraz wyzwania socjoekonomiczne stojące przed współczesnymi artystami. Celem artykułu jest ukazanie, w jaki sposób sztuczna inteligencja zmusza do ponownego przemyślenia relacji między sztuką a prawem oraz jakie kierunki zmian mogą być konieczne w przyszłości.

Słowa kluczowe: AI, prawo autorskie, twórczość, teoria sztuki, generatywna sztuka AI

**CAN AI BE AN ARTIST?
BETWEEN THE ARTWORLD AND THE POLISH COPYRIGHT LAW
ABSTRACT**

The rapid development of generative artificial intelligence challenges traditional notions of artistic creation, authorship, and the definition of a work of art. This article examines the tension between the cultural acceptance of AI-generated works within the artworld and the normative concept of a “work” in Polish copyright law, which requires a personal and creative contribution by a human author. Drawing on Arthur Danto’s theory of the artworld, the article argues that artistic status is shaped by context, interpretation, and cultural frameworks, whereas the legal system applies far more restrictive criteria. The discussion includes both the positive and negative consequences of using AI in artistic practice, as well as the socio-economic challenges faced by contemporary artists. The aim of the study is to show how artificial intelligence compels us to reconsider the relationship between art and law and to identify directions for future legal and cultural adaptations.

Keywords: AI, copyright law, creativity, artworld theory, generative AI art

WPROWADZENIE

Dynamiczny rozwój generatywnej sztucznej inteligencji w ostatnich latach przekształcił nie tylko sposób, w jaki tworzymy i odbieramy sztukę, lecz także podstawowe kategorie, za pomocą których ją opisujemy. Narzędzia takie jak modele językowe, systemy generowania obrazów czy algorytmy kompozytorskie stają się coraz bardziej dostępne, demokratyzując proces twórczy i otwierając pole dla nowych form ekspresji artystycznej. Jednocześnie budzą głębokie wątpliwości natury estetycznej, etycznej i prawnej: czym jest dzieło sztuki w epoce inteligentnych maszyn? Kto może być twórcą? Czy emocje wywołane przez utwór wygenerowany przez sztuczną inteligencję są mniej „autentyczne” niż te wywołane dziełem ludzkiego artysty?

I wreszcie – jak do takich zjawisk można odnieść przepisy obowiązującego w naszym kraju prawa autorskiego? Współczesna praktyka artystyczna pokazuje, że dzieła stworzone przy udziale AI są nie tylko obecne na rynku sztuki, lecz nierzadko cieszą się uznaniem odbiorców, kolekcjonerów i kuratorów. Tymczasem systemy prawne, w tym polskie prawo autorskie, konsekwentnie wiążą status utworu wyłącznie z człowiekiem jako twórcą, wymagając jego osobistego, twórczego i indywidualnego wkładu. Powstaje więc napięcie pomiędzy kulturową zdolnością świata sztuki do rozszerzania definicji twórczości a prawnymi ograniczeniami, które mają chronić autora i jego prawa. W artykule poddano analizie to kluczowe napięcie z perspektywy interdyscyplinarnej, łączącej refleksję prawną, filozoficzną i kulturową. Z jednej strony przedstawiono aktualną wykładnię polskiego prawa autorskiego, która jednoznacznie wskazuje, że sztuczna inteligencja nie może być uznana za twórcę utworu. Z drugiej – ukazano przemiany współczesnego świata sztuki, w którym dzieła generatywne funkcjonują jako pełnoprawne obiekty estetyczne, a odbiorcy reagują na nie emocjonalnie w sposób porównywalny

z reakcjami na sztukę tworzoną przez człowieka. Analiza została uzupełniona refleksją nad miejscem technologii w historii sztuki oraz odniesieniem do teorii Arthura Danto, który podkreślał, że to kontekst i teoria sztuki, a nie materialne właściwości przedmiotu, decydują o jego statusie artystycznym. Celem niniejszego artykułu jest więc nie tylko odpowiedź na pytanie, czy sztuczna inteligencja może być artystą, lecz przede wszystkim ukazanie, w jaki sposób rozwój technologii wymusza ponowne przemyślenie relacji między sztuką a prawem. W centrum rozważań znajduje się pytanie, czy system prawny powinien dostosować się do przemian w świecie kultury, czy też raczej zachować tradycyjną definicję twórcy jako gwarancję ochrony ludzkiej kreatywności.

POLSKIE PRAWO AUTORSKIE WOBEC AI

Zgodnie z obowiązującą w Polsce ustawą z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych utworem może być tylko rezultat działalności człowieka [1, bez paginacji]. Tylko człowiek zdolny jest bowiem do podejmowania działalności twórczej w rozumieniu prawa autorskiego. Wytwory będące efektem działania generatywnej sztucznej inteligencji mogą podlegać ochronie autorskiej pod warunkiem, że człowiek (użytkownik programu) nada danemu wytworowi twórczy i indywidualny charakter. Jeżeli użytkownik nie wnosi wkładu twórczego w powstanie wytworu, to rezultat działania programu nie może być uznany za utwór z uwagi na brak twórcy-człowieka. Zgodnie z utrwalonym stanowiskiem doktryny, twórczy wkład w powstanie na przykład ilustracji, nie może polegać jedynie na wydaniu komendy wygenerowania obrazka, wskazaniu, co ów obrazek ma przedstawiać i określeniu jego stylu. Nie jest to bowiem wkład, który pozwalałby na przypisanie człowiekowi rezultatu działania sztucznej inteligencji. Wkład twórczy musi przejawiać się w realnym ukształtowaniu formy dzieła, a nie jedynie w przekazaniu ogólnego pomysłu [2, p. 19-199].

Zgodnie z art. 1 ust. 2¹ prawa autorskiego ochroną prawa autorskiego objęty może być wyłącznie sposób wyrażenia. Nie są objęte ochroną odkrycia, idee, procedury, metody i zasady działania oraz koncepcje matematyczne. Katalog wyłączeń zawarty w art. 1 ust. 2¹ prawa autorskiego nie jest wyczerpujący. Ochronie autorskoprawnej nie podlegają również takie elementy jak: metoda i technika tworzenia, właściwy artyście styl, maniera oraz pomysły [3, art. 1, nt24]. Przedmiotem ochrony prawa autorskiego mogą być tylko takie wytwory intelektualne, które spełniają przesłankę ustalenia (art. 1 ust. 1 pr. aut.). Dla spełnienia wymogu ustalenia konieczne jest z kolei nadanie wytworowi postaci obiektywnie umożliwiającej jej percepcję przez osoby trzecie [4, art. 1, nt37in.]. Jak wynika z orzecznictwa Trybunału Sprawiedliwości, przesłanką konstytutywną ochrony prawa autorskiego jest możliwość identyfikacji przedmiotu ochrony „z wystarczającym stopniem precyzji i obiektywności, nawet jeżeli ów sposób wyrażenia nie zawsze jest trwały” [5, p.40]. Innymi słowy, dopóki dzieło nie zostanie ustalone (istnieje wyłącznie w umyśle twórcy) dopóty nie podlega ono ochronie jako utwór. To właśnie ustalenie utworu wyznacza moment, od którego podlega on ochronie prawami autorskimi. Ustaleniem utworu może być np. wyrecytowanie wiersza podczas wieczorku poetyckiego, stworzenie okładki książki lub płyty, kompozycji zapachowej, pod warunkiem, że dobór i układ składników mają twórczy i indywidualny charakter, tzn. spełniają materialnoprawne przesłanki ochrony.

Analiza polskiej ustawy o prawie autorskim jednoznacznie wskazuje, że utwór musi być rezultatem działalności człowieka. To oznacza, że wytwory generatywnej sztucznej inteligencji –

o ile użytkownik nie wnosi do nich twórczego, indywidualnego wkładu – nie mogą być uznane za utwory w rozumieniu polskiego prawa. Stanowisko to znajduje

potwierdzenie zarówno w doktrynie, jak i w orzecznictwie, które podkreślają, że sam pomysł, polecenie wygenerowania obrazu, określenie stylu czy wpisanie tzw. promptu nie spełniają wymogu twórczości. Ochronie podlega bowiem wyłącznie sposób wyrażenia, a nie koncepcja czy procedura jego wytworzenia.

Problematyka autorstwa w kontekście generatywnej sztucznej inteligencji wykracza daleko poza polski system prawny. W wielu państwach zasada wymagająca udziału człowieka w procesie twórczym stanowi fundament ochrony autorskiej. Według analizy World Intellectual Property Organization (WIPO), w większości jurysdykcji europejskich ochrona prawa autorskiego jest przyznawana tylko dziełom stworzonym przez człowieka [6, bez paginacji]. W Stanach Zjednoczonych United States Copyright Office jednoznacznie stwierdza, że prawo autorskie chroni wyłącznie rezultaty „human authorship”, co znalazło odzwierciedlenie w oficjalnych wytycznych odmawiających rejestracji dzieł wygenerowanych w całości przez algorytmy [7, p.2-3]. Analogiczne stanowisko prezentuje rząd Wielkiej Brytanii, wskazując, że utwory powstające bez znaczącego ludzkiego wkładu nie spełniają kryteriów ochrony i nie mogą być traktowane jako przedmiot prawa autorskiego [8, bez paginacji]. Z kolei w Japonii wymóg „ludzkiego autorstwa” wynika wprost z definicji utworu jako wyrażenia „myśli lub uczuć człowieka”, co wyklucza możliwość nadania statusu utworu wytworom generatywnej AI pozbawionym udziału człowieka [9, bez paginacji]. Przykłady powyższe jasno pokazują, że zasada wymagająca sprawstwa człowieka ma charakter powszechny i nie wynika wyłącznie ze specyfiki polskiego prawa. W konsekwencji napięcie między praktyką rynku sztuki – który akceptuje i sprzedaje obrazy generowane przez AI – a systemami prawnymi pozostaje realnym wyzwaniem w skali globalnej. To zaś wzmacnia tezę, że współczesne technologie wymuszają nie tylko rewizję dotychczasowych kategorii estetycznych, lecz również refleksję nad przyszłym kształtem regulacji autorskich.

PRAKTYKA ARTYSTYCZNA A STATUS PRAWNY: ZDERZENIE DWÓCH ŚWIATÓW

Współcześnie obserwujemy zjawisko, które wydaje się pozostawać w sprzeczności z przepisami prawa: w praktyce artystycznej i rynkowej dzieła tworzone przez sztuczną inteligencję funkcjonują jako pełnoprawne „dzieła sztuki”. Przykładem jest słynna aukcja domu Christie’s z 2018 roku, podczas której obraz *Edmond de Belamy*, wygenerowany przez algorytm GAN, został sprzedany jako dzieło sztuki o wysokiej wartości estetycznej i kulturowej. W kolejnych latach powstałe przy użyciu modeli uczenia maszynowego prace – często tworzone bez znaczącego wkładu człowieka – stale pojawiają się na rynku aukcyjnym, w galeriach, a także na platformach NFT [10, bez paginacji].

Można zaryzykować stwierdzenie, że sprzeczność między praktyką Christie's a polskim czy też międzynarodowym prawem autorskim ma charakter pozorny i wynika po prostu z istnienia dwóch zupełnie odmiennych płaszczyzn rozumienia tego, czym jest twórczość i czym jest dzieło. W obiegu artystycznym pojęcie „dzieła” ma przede wszystkim charakter kulturowy, estetyczny i ekonomiczny, a nie normatywny. Za dzieło uznaje się tam wszystko to, co posiada wartość symboliczno-artystyczną, niezależnie od tego, kto lub co je stworzyło. Dlatego na aukcjach sztuki mogą funkcjonować zarówno instalacje z przedmiotów codziennego użytku, jak i obrazy wygenerowane przez systemy sztucznej inteligencji, takie jak modele GAN. W tej logice nie wymaga się ani rozpoznawalnego autora, ani nawet tego, aby twórcą był człowiek. Rynek sztuki posługuje się bowiem kategorią wartości kulturowej, nie zaś kategorią prawnej ochrony. Tymczasem w polskim – a szerzej: międzynarodowym – prawie autorskim pojęcie „utworu” ma charakter ściśle zdefiniowany i normatywny. Utwór jest chroniony wyłącznie wtedy, gdy stanowi rezultat twórczej działalności człowieka, cechuje się indywidualnością i oryginalnością oraz został ustalony w jakiegokolwiek postaci umożliwiającej percepcję osób trzecich. Każdy z tych elementów zakłada niezbędny udział człowieka jako podmiotu zdolnego do podejmowania działań twórczych. Sztuczna inteligencja nie spełnia żadnej z tych przesłanek: nie działa intencjonalnie, nie posiada autonomii twórczej, nie odpowiada za skutki swoich „działań” i nie ma zdolności prawnej. Z tego względu wytwór AI może być uznany za „dzieło sztuki” w sensie kulturowym, ale nie jest „utworem” w rozumieniu prawa autorskiego – chyba że człowiek wniósł do niego twórczy i indywidualny wkład w sposób kwalifikowany, wykraczający poza sam pomysł czy wydanie polecenia generacji [1, p. 212-232].

Ustawodawca nie dopuszcza możliwości uznania sztucznej inteligencji za twórcę także z powodów systemowych. Gdyby AI mogła nabywać prawa autorskie, powstałoby szereg nierozwiązywalnych problemów: należałoby rozstrzygnąć, kto posiada prawa majątkowe do utworów „stworzonych” przez algorytm, kto ponosi odpowiedzialność za naruszenia prawa – w tym plagiaty wynikające z danych treningowych – oraz jak chronić same dane treningowe, często pochodzące z cudzych utworów. Pojawiłoby się też pytanie, czy masowa twórczość generatywna nie doprowadziłaby do degradacji ludzkiej twórczości i erozji tradycyjnych kategorii prawa autorskiego. Dlatego współczesne prawo świadomie utrzymuje wyraźne rozróżnienie między twórczością człowieka, która podlega ochronie, a rezultatem działania algorytmu, który co do zasady ochronie autorskoprawnej nie podlega. W konsekwencji zestawienie praktyki rynku sztuki z polskim prawem autorskim nie prowadzi do konfliktu, lecz ujawnia, że mamy do czynienia z dwoma różnymi językami opisu twórczości. Rynek sztuki ocenia dzieło przez pryzmat wartości estetycznej i symbolicznej, natomiast prawo autorskie – przez pryzmat podmiotowości twórczej i

przesłanek wymaganych do objęcia ochroną. Te dwa porządki funkcjonują równolegle, ale nie muszą się pokrywać.

POZYTYWNE I NEGATYWNE STRONY UŻYCIA AI W SZTUCE

Dyskusja o prawach autorskich w dobie sztucznej inteligencji nie jest już wyłącznie problemem prawników. Coraz wyraźniej staje się kwestią etyczną, kulturową i filozoficzną, dotyczącą samej istoty twórczości oraz sprawiedliwości wobec artystów. Jeśli ustawodawca nie wprowadzi mechanizmów regulacyjnych – takich jak obowiązek ujawniania danych treningowych modeli lub system rekompensat dla twórców, których prace zostały wykorzystane w procesie uczenia maszynowego – istnieje ryzyko, że sztuka stanie się kolejnym towarem masowej produkcji. W takim scenariuszu sztuka utraci swój dotychczasowy, fundamentalny wymiar: funkcję wyrazu ludzkiej indywidualności i doświadczenia.

Debata na ten temat jest szczególnie intensywna w Stanach Zjednoczonych, gdzie trwają prace nad projektami federalnymi (m.in. *Algorithmic Accountability Act 2025*), a poszczególne stany – jak Kalifornia – wprowadzają własne regulacje dotyczące przejrzystości i bezpieczeństwa systemów AI. W centrum tej debaty znajduje się pytanie: czy dzieło wygenerowane przez algorytm może pełnić taką samą funkcję kulturową jak dzieło stworzone przez człowieka? Przykład Jasona M. Allena i jego pracy *Théâtre d'Opéra Spatial*, nagrodzonej na Colorado State Fair, dobrze ilustruje złożoność tego zjawiska. Allen użył programu Midjourney, wpisując serię poleceń tekstowych. Nie złamał żadnych zasad konkursu; zgłosił pracę jako cyfrową i przyznał, że skorzystał z AI. Jury uznało, że efekt zasługuje na nagrodę [11, bez paginacji]. Oburzenie wielu artystów pokazuje jednak, że brakuje powszechnej zgody co do tego, czy wybór promptów można uznać za autorską działalność twórczą. Spór ten ujawnia głębszy problem: modele generatywne uczą się na milionach istniejących obrazów, absorbując style i rozwiązania wizualne wielu artystów – często bez ich wiedzy i zgody. W konsekwencji produkty AI nigdy nie są w pełni „oryginalne” w sensie filozoficznym, ponieważ stanowią wariację na temat istniejących dzieł.

Niewykluczone, że wraz z upowszechnieniem generatywnej AI będzie narastać zjawisko utraty zaufania odbiorców do twórców. Coraz częściej pojawiają się sytuacje, w których widzowie zakładają algorytmiczne pochodzenie dzieła wyłącznie na podstawie jego stylu lub „nieludzkiej” estetyki, nawet gdy autorem jest człowiek. Badania pokazują, że ludzie wyżej oceniają dzieła oznaczone jako „human-made” niż identyczne prace opatrzone informacją „AI-made” [12, bez paginacji]. Interesujące wnioski przynosi również badanie eye-tracking przeprowadzone przez japońskich naukowców, zgodnie z którymi odbiorcy spędzają mniej czasu na analizowaniu prac uznanych za wygenerowane przez AI, co zdaniem badaczy wskazuje na istnienie ukrytego mechanizmu braku zaufania [13, p.10-12]. Ta narastająca podejrzliwość zmienia sposób

odbioru sztuki: zamiast kontemplacji dzieła i jego znaczeń odbiorcy koncentrują się na pytaniu, czy obraz, fotografia lub ilustracja zostały stworzone ręką ludzką. W rezultacie rodzi się kryzys percepcji autentyczności – wartości, która tradycyjnie stanowiła fundament relacji między artystą a odbiorcą.

Równolegle mamy do czynienia z innym rodzajem zagrożenia, dotyczącym samych artystów. Historia Oriany Gerez, uczestniczki DragonCon, pokazuje, że nawet twórcy posiadający umiejętności manualne i doświadczenie ulegają pokusie zastąpienia pracy własnych rąk szybkim generowaniem obrazów [14, bez paginacji]. Rosnąca liczba zleceń komercyjnych oraz presja rynku sprzyjają temu trendowi. Jeśli artysta może uzyskać efektowną ilustrację w kilka sekund, rodzi się pytanie: po co poświęcać lata na rozwijanie warsztatu? W tym sensie generatywna AI grozi spłyceciem sztuki do wizualnie efektownej, lecz pozbawionej głębszego znaczenia formy.

Nie bez znaczenia pozostaje również kontekst socjoekonomiczny funkcjonowania artystów.

W 2024 r. opublikowano raport *Policzone i Policzeni 2024*, prezentujący aktualną sytuację socjalną i zawodową twórców w Polsce. Zgodnie z przedstawionymi wynikami jedynie 67,3% artystów posiada ubezpieczenie społeczne wynikające z zatrudnienia, 8,4% opłaca składki dobrowolnie, 15,2% korzysta z prywatnych form zabezpieczenia, 11% jest ubezpieczonych jako członkowie rodziny, a aż 10,4% nie posiada żadnej formy ochrony. Dane te wskazują, że znaczna część środowiska artystycznego pozostaje w sytuacji niestabilności ekonomicznej i w przypadku materializacji ryzyk socjalnych jest zdana na siebie lub na pomoc najbliższej rodziny [15, p.13-14].

W takich warunkach presja finansowa staje się istotnym czynnikiem wpływającym na decyzje artystów. Dążenie do zwiększenia liczby zleceń i utrzymania się na rynku może sprzyjać wykorzystywaniu generatywnej sztucznej inteligencji jako narzędzia szybkiej produkcji treści artystycznych. Przy ograniczonej dostępności stabilnych form zatrudnienia i zabezpieczenia społecznego artystom trudno jest oprzeć się pokusie narzędzi, które pozwalają na uzyskanie atrakcyjnych efektów w krótkim czasie i przy minimalnych kosztach. W efekcie generatywna AI staje się nie tylko konkurencją dla tradycyjnych metod twórczych, lecz także odpowiedzią na presję ekonomiczną, która może prowadzić do rezygnacji z wieloletniego rozwijania warsztatu na rzecz szybkiej, lecz bardziej powierzchownej produkcji artystycznej.

Można przewidywać, że niekontrolowany rozwój generatywnej AI doprowadzi do podwójnego kryzysu. Z jednej strony odbiorcy będą coraz mniej ufni wobec dzieł artystycznych, co osłabi relację między widzem a twórcą. Z drugiej strony sami artyści mogą utracić motywację do samodoskonalenia, zastępując proces twórczy szybkim generowaniem obrazów. W efekcie sztuka, od wieków oparta na szczerości doświadczenia, bezpośredniości wyrazu i spotkaniu człowieka z człowiekiem, może utracić swój wyjątkowy, niepowtarzalny charakter. Jeżeli dopuścimy, by sztuczna

inteligencja przejęła pełną kontrolę nad procesem twórczym, ryzykujemy utratę tego, co w sztuce najcenniejsze: ludzkiego głosu – jednostkowego, неповtarzalnego i nacechowanego emocjami.

Rozwój sztucznej inteligencji podważa jedno z najbardziej utrwalonych przekonań dotyczących sztuki, zgodnie z którym stanowi ona przede wszystkim wyraz ludzkich emocji i doświadczeń. Tymczasem współcześnie potrafimy przeżyć autentyczne wzruszenie wobec utworu muzycznego skomponowanego przez algorytm lub obrazu wygenerowanego przez model generatywny. Powstaje więc pytanie, czy emocje wywołane przez takie dzieła są w jakikolwiek sposób „mniej prawdziwe”. Czy sama świadomość, że nie stoi za nimi człowiek, powinna zmieniać nasze przeżycie estetyczne? Z perspektywy psychologicznej emocje w kontakcie z dziełem sztuki powstają przede wszystkim w umyśle odbiorcy, a nie w osobie twórcy. Artysta nie musi przeżyć doświadczenia, które przedstawia, aby wzbudzić w odbiorcy autentyczne wzruszenie – decydujący jest sposób przedstawienia oraz zdolność widza do projekcji emocjonalnej. Mechanizm ten działa również wobec dzieł wygenerowanych przez sztuczną inteligencję. Badania przeprowadzone na Uniwersytecie Wiedeńskim pokazują, że odbiorcy reagują emocjonalnie niemal tak samo na obrazy stworzone przez człowieka, jak i na te wygenerowane przez AI, o ile nie wiedzą, z jakiego źródła pochodzą. Dopiero poinformowanie uczestników, że dany obraz został stworzony przez algorytm, powodowało osłabienie i zdystansowanie reakcji emocjonalnych [16, bez paginacji]. Wyniki te sugerują, że nasze poczucie autentyczności i „prawdziwości” przeżycia estetycznego jest silnie uzależnione od przekonania o intencjach twórcy, a nie od samej formy czy jakości estetycznej dzieła. Oznacza to, że możliwość wywołania emocji przez AI nie jest sprzeczna z naturą sztuki. W sztuce bowiem od dawna równie istotna, jak intencja twórcy, jest interpretacja odbiorcy, który nadaje dziełu sens poprzez własne doświadczenia, emocje i skojarzenia. W tym ujęciu dzieło sztuki – niezależnie od tego, czy zostało stworzone przez człowieka, czy wygenerowane algorytmicznie – staje się przestrzenią spotkania sensów, w której wrażliwość odbiorcy odgrywa kluczową rolę.

PERSPEKTYWA HISTORYCZNO-TECHNOLOGICZNA

Rozwój sztucznej inteligencji jako narzędzia tworzenia obrazów, muzyki czy tekstów często porównuje się do wcześniejszych rewolucji technologicznych w sztuce. Historia pokazuje, że niemal każda techniczna innowacja wywoływała początkowo sprzeciw środowisk twórczych, po czym stopniowo stawała się pełnoprawnym elementem praktyki artystycznej. Dobrym przykładem jest fotografia, która w połowie XIX wieku budziła obawy, że zastąpi tradycyjne malarstwo i pozbawi artystów ich rzemiosła. Tymczasem z czasem nie tylko zyskała status autonomicznej dziedziny sztuki, lecz także wzbogaciła malarstwo, otwierając nowe perspektywy przedstawienia światła, ruchu czy czasu. Podobny proces zachodził w muzyce wraz z

upowszechnieniem instrumentów elektronicznych, zwłaszcza syntezatorów. Początkowo postrzegano je jako zagrożenie dla „prawdziwej” muzyki opartej na instrumentach akustycznych, jednak z czasem zrewolucjonizowały kompozycję, umożliwiając powstanie gatunków, które dziś uznaje się za klasyczne – od ambientu po muzykę elektroniczną. Również film, u zarania dziejów postrzegany jako techniczna ciekawostka i rozrywka jarmarczna, w ciągu kilku dekad przekształcił się w jedną z najważniejszych sztuk XX i XXI wieku.

Porównania te sugerują, że sztuczna inteligencja może stać się kolejnym etapem naturalnej ewolucji narzędzi artystycznych. Jednak, w przekonaniu autora niniejszego artykułu, AI różni się jakościowo od poprzednich wynalazków. Fotografia, syntezatory czy film rozszerzały ludzkie możliwości twórcze, lecz nie wytwarzały dzieł autonomicznie; były narzędziami w rękach artysty. Tymczasem generatywne modele sztucznej inteligencji posiadają zdolność do samodzielnego generowania form wizualnych czy muzycznych bez bezpośredniej kontroli człowieka. Oznacza to, że nie tylko poszerzają zakres techniczny sztuki, lecz fundamentalnie kwestionują kategorię autorstwa, intencji i sprawstwa, która była dotychczas podstawą rozumienia twórczości.

W perspektywie pro-AI można dostrzec szereg korzyści, które w znacznym stopniu mogą przekształcić współczesną kulturę. Po pierwsze, generatywna AI demokratyzuje sztukę: umożliwia tworzenie osobom, które nie posiadają klasycznego wykształcenia artystycznego ani dostępu do profesjonalnych narzędzi. To poszerzenie grona twórców może wzmocnić różnorodność kulturową oraz przełamać barierę elitarnych kompetencji. Po drugie, sztuczna inteligencja może funkcjonować jako „współartysta”, narzędzie inspiracji, punkt wyjścia do dalszych przekształceń. Coraz więcej twórców traktuje modele generatywne jako partnera dialogu, który produkuje szkice, warianty i pomysły niemożliwe do uzyskania tradycyjnymi metodami. Po trzecie, dzięki AI powstają nowe gatunki sztuki – od sztuki interaktywnej opartej na danych, przez dzieła tworzone w czasie rzeczywistym, aż po projekty określane jako „postludzkie”, przekraczające granicę między twórczością ludzką a maszynową.

Z antropologicznego punktu widzenia pojawia się pytanie, czy definicja sztuki musi zakładać ludzką intencję jako jej warunek konieczny. W wielu kulturach dzieła sztuki nie były interpretowane w kategoriach indywidualnego autorstwa, lecz funkcji rytualnej, społecznej czy symbolicznej [17, p. 39-74]. Można więc zadać pytanie, czy pojęcie „artysty” musi pozostać wyłącznie ludzkie, czy też można je rozszerzyć na byty nie-ludzkie, takie jak zwierzęta (np. malujące szympansy), procesy przyrodnicze (fotografie zjawisk przyrodniczych, krajobrazów tworzonych przez naturę) czy systemy algorytmiczne. Nie oznacza to prostego zrównania AI z człowiekiem, lecz otwiera potrzebę refleksji, czy status artysty jest kategorią absolutną, czy historycznie zmienną.

Cała ta debata ujawnia napięcie między ryzykiem a potencjałem kulturowym. Z jednej strony istnieje obawa, że twórczość stanie się masowym produktem

pozbawionym „aury” unikalności, o której pisał Walter Benjamin [18, p.66-105]. Jeżeli każdy może w kilka sekund wygenerować obraz, wartość sztuki jako nośnika indywidualnego doświadczenia może ulec erozji. Z drugiej strony sztuczna inteligencja może wytworzyć realny potencjał inkluzywności: umożliwić tworzenie osobom dotąd wykluczonym z pola sztuki i rozszerzyć spektrum form wyrazu artystycznego. W tym sensie AI nie jest jedynie zagrożeniem, lecz także narzędziem twórczej emancypacji.

SZTUCZNA INTELIGENCJA W ŚWIETLE „ŚWIATA SZTUKI” ARTHURA DANTO

Rozróżnienie zaproponowane przez Arthura Danto w eseju *The Artworld* pozwala zrozumieć, dlaczego autonomia sztucznej inteligencji w procesie twórczym wywołuje tak silne spory.

W swoim słynnym przykładzie pudełek Brillo Danto pokazuje, że o statusie dzieła sztuki nie decyduje ani materiał, ani forma, ani nawet nakład pracy artysty. To teoria sztuki – wraz z kontekstem instytucjonalnym, historycznym i interpretacyjnym – pozwala odróżnić zwykły karton Brillo ustawiony w magazynie od dzieła sztuki, które Andy Warhol prezentuje w galerii. Różnica nie tkwi w samym przedmiocie, lecz w jego umiejscowieniu w świecie sztuki. To, co Danto nazywa „światem sztuki”, jest siecią przekonań, kategorii i konwencji, dzięki którym odbiorca jest w stanie widzieć dany obiekt jako dzieło sztuki. Dopiero teoria – rozumiana jako wiedza kulturowa, estetyczna i historyczna – przenosi dany przedmiot z porządku rzeczy codziennych do porządku dzieł. Bez tej teorii nie sposób byłoby zobaczyć w ręcznie wykonanym pudełku Warhola niczego więcej niż kopię przedmiotu użytkowego [18, p.42-44].

W kontekście sztucznej inteligencji analogia ta jest niezwykle trafna. Dzieła generatywne – podobnie jak pudełka Brillo Warhola – nie różnią się od swoich „codziennych” odpowiedników w sposób materialny, a czasem nawet nie różnią się w żaden sposób od prac twórców ludzkich. To, co czyni je sztuką, jeśli w ogóle nią są, to nie estetyczna wyjątkowość czy indywidualny gest artysty, lecz kontekst: prezentacja, intencja kuratora, interpretacja odbiorcy, a przede wszystkim – gotowość świata sztuki, by je jako takie uznać. Z tej perspektywy generatywna sztuczna inteligencja jest naturalnym rozszerzeniem Dantowskiej tezy. Jeśli teoria sztuki potrafiła w XX wieku włączyć do artworldu instalacje z przedmiotów codziennych (ready-mades), pop-artowe fetysze konsumpcji, minimalizm i konceptualizm – to nie ma przeszkody, by włączyła również dzieła stworzone przy współudziale lub za pomocą sztucznej inteligencji. Świat sztuki, jak pisze Danto, „musi być przygotowany na pewne rzeczy”, tak jak nowoczesność musiała przygotować się na pojęcie ubezpieczenia lotniczego, które nie mogłoby powstać w średniowieczu [18, p.42-44]. Podobnie XXI wiek przygotował się na możliwość, że dzieło powstaje nie tylko dzięki ludzkiej ręce, lecz także algorytmowi.

Warto jednak zauważyć, że akceptacja AI jako elementu świata sztuki nie oznacza automatycznie akceptacji jej jako twórcy w sensie prawnym. W tym właśnie miejscu pojawia się napięcie między teorią Danto a prawem autorskim. Podczas gdy teoria może włączyć do świata sztuki niemal każdy przedmiot, o ile spełnia warunki kontekstualne, prawo autorskie ściśle wiąże status utworu z osobą człowieka – z jego intencją, indywidualnym wkładem i autonomią twórczą. W konsekwencji to, co z perspektywy artystycznej może być uznane za „dzieło sztuki”, z perspektywy prawnej może pozostać wyłącznie rezultatem działania algorytmu. Oznacza to, że sztuczna inteligencja nie podważa tezy Danto, lecz ją potwierdza: to nie przedmiot decyduje o byciu sztuką, lecz teoria, kontekst oraz interpretacja. Jednocześnie AI ujawnia granice, których teoria sztuki nie może przekroczyć w obszarze prawa – przynajmniej dopóki twórczość w ujęciu prawnym jest nierozdzielnie związana z człowiekiem jako podmiotem.

RELACJA MIĘDZY SZTUKĄ GENERATYWNĄ A PRAWEM AUTORSKIM

Rozważania dotyczące ewolucji sztuki w kontekście kolejnych technologicznych przełomów – od fotografii i filmu po generatywną sztuczną inteligencję – prowadzą do istotnej konstatacji: kolejne wynalazki poszerzały dotąd zakres środków artystycznych, lecz nie kwestionowały fundamentów prawnych pojęcia twórczości. Każda z wcześniejszych innowacji, mimo że budziła sprzeciw, pozostawała narzędziem w rękach człowieka i nie podważała zasady, że twórcą jest osoba posiadająca wolę, intencję oraz zdolność kształtowania dzieła. Generatywna sztuczna inteligencja wprowadza jednak jakościowo nową sytuację. Jej działanie nie polega jedynie na rozszerzeniu możliwości ludzkiego artysty, lecz na produkcji autonomicznych rezultatów, które z perspektywy odbiorcy mogą przypominać dzieła sztuki, a nawet wzbudzać autentyczne emocje estetyczne. Z perspektywy filozoficznej może to sugerować, że autorstwo nie musi mieć charakteru wyłącznie ludzkiego, a „dzieło” może być również wynikiem działania systemu nieposiadającego świadomości ani doświadczenia. Tego rodzaju interpretacje kulturowe poszerzają pole znaczeń sztuki, lecz stoją w wyraźnym napięciu z obowiązującymi regulacjami prawnymi.

W polskim prawie autorskim – podobnie jak w systemach prawnych funkcjonujących w innych państwach – definicja „utworu” jest normatywnie związana z pojęciem człowieka jako twórcy. Autor musi posiadać zdolność do podejmowania twórczych decyzji, oryginalność jako rezultat autonomicznego procesu mentalnego oraz intencjonalność w wyborze formy wyrażenia. Z tego względu prawo nie uznaje dzieł generatywnej sztucznej inteligencji za utwory, o ile człowiek nie wniósł do nich istotnego, twórczego wkładu. Nawet jeśli odbiorcy reagują na takie dzieła emocjonalnie, a ich estetyczna forma dorównuje pracom ludzkich artystów, co do zasady, nie spełnia to przesłanek twórczości w sensie prawnym.

Właśnie w tej różnicy między kulturowym uznaniem dzieła a prawnym statusem utworu ujawnia się zasadnicze wyzwanie współczesności. Z jednej strony sztuczna inteligencja wprowadza nowe możliwości ekspresji, demokratyzuje tworzenie i rozszerza definicję praktyk artystycznych. Z drugiej jednak prawo autorskie musi zachować stabilność, przewidywalność i ochronę człowieka jako podmiotu twórczego – zwłaszcza w sytuacji, gdy twórczość generatywna korzysta z ogromnych zbiorów danych, nierzadko opartych na pracach istniejących artystów. Innymi słowy, różnicę między tym, co prawnie możliwe, a tym, co kulturowo akceptowane, można postrzegać nie jako konflikt, lecz przestrzeń napięcia, która wymaga ostrożnego wyważenia. Zadaniem prawa jest ochrona interesów twórców i odbiorców w sytuacji radykalnych zmian technologicznych, zaś zadaniem kultury – eksploracja nowych form wyrazu. Generatywna AI lokuje się dokładnie na przecięciu tych dwóch porządków, co sprawia, że dyskusja o jej statusie musi uwzględniać jednocześnie argumenty filozoficzne, techniczne i prawne.

ZAKOŃCZENIE

Przeprowadzone w artykule analizy pozwalają sformułować kilka wniosków o charakterze porządkującym. Po pierwsze, polskie prawo autorskie – analogicznie do dominujących rozwiązań w innych państwach – konsekwentnie wiąże status utworu z działalnością twórczą człowieka. W tej perspektywie generatywna sztuczna inteligencja, działająca autonomicznie lub przy minimalnym udziale użytkownika, nie może zostać uznana za twórcę, a jej wytwory nie uzyskują ochrony autorskiej, o ile człowiek nie wniesie do nich realnego, indywidualnego i twórczego wkładu. Wniosek ten ma znaczenie nie tylko dla teorii prawa, lecz także dla funkcjonowania całego systemu prawnego: pełni funkcję gwarancyjną wobec ludzkiej kreatywności oraz zabezpiecza spójność konstrukcji prawa autorskiego.

Po drugie jednak, świat sztuki rządzi się odmienną logiką, która nie pokrywa się z logiką normatywną. Rynek artystyczny i instytucje kultury pełnią funkcję wyznaczającą kontekst interpretacyjny: dopuszczają nowe formy ekspresji, uznają za „dzieła” obiekty generowane algorytmicznie, a odbiorcy reagują na nie emocjonalnie i interpretacyjnie w sposób porównywalny z reakcjami na sztukę tworzoną przez człowieka. Odwołanie do koncepcji „świata sztuki” Arthura Danto pozwala ten fenomen lepiej zrozumieć: o statusie artystycznym nie przesądzają już materialne właściwości przedmiotu ani klasycznie pojmowane autorstwo, lecz teoria, kontekst instytucjonalny i praktyka interpretacyjna. Z tej perspektywy generatywna AI nie jawi się jako zewnętrzne zagrożenie dla sztuki, lecz jako kolejny etap historycznego poszerzania zasobów artystycznych.

Po trzecie, to właśnie rozbieżność między porządkiem kulturowym a prawnym tworzy zasadniczą przestrzeń napięcia, która nie powinna być opisywana jako prosty

konflikt. Jest to raczej sytuacja współlistnienia dwóch języków opisu twórczości: języka estetyczno-instytucjonalnego i języka ochrony prawnej. Pierwszy jest elastyczny, podatny na redefinicje i eksperyment, drugi zaś z natury rzeczy konserwatywny i oparty na zasadzie pewności prawa. Różnica ta wymusza ostrożność w postulatach legislacyjnych: choć świat sztuki może uznać dzieła AI za pełnoprawne obiekty kulturowe, prawo autorskie nie może automatycznie przenieść tego uznania na grunt normatywny, nie ryzykując erozji odpowiedzialności i podmiotowości twórczej.

Po czwarte, rozwój generatywnej AI ujawnia złożony charakter współczesnej kultury. Z jednej strony otwiera przestrzeń demokratyzacji sztuki, współpracy człowieka z algorytmem i powstawania nowych gatunków twórczości. Z drugiej jednak rodzi realne zagrożenia: utrwalanie modelu produkcji masowej, osłabienie zaufania do autentyczności dzieł oraz presję ekonomiczną skłaniającą artystów do rezygnacji z warsztatu na rzecz szybkiej generacji treści. W tym sensie technologia nie jest neutralna aksjologicznie – współtworzy warunki funkcjonowania sztuki, jej społecznego odbioru i ekonomicznego statusu twórców.

W rezultacie odpowiedź na pytanie postawione w tytule wymaga rozróżnienia płaszczyzn. AI może funkcjonować w świecie sztuki jako współtwórca, narzędzie lub element procesu artystycznego, o ile świat sztuki jest gotów nadać jej wytworom odpowiedni sens i rangę kulturową. Nie może natomiast być artystą w sensie prawnym, dopóki autorstwo pozostaje kategorią związaną z ludzką intencjonalnością, odpowiedzialnością i indywidualną kreatywnością. Ta dwoistość nie osłabia argumentacji przedstawionej w niniejszym artykule, lecz wskazuje na rzeczywisty kierunek przyszłej refleksji: potrzebę równoległego rozwijania kulturowych teorii sztuki oraz ostrożnego doskonalenia mechanizmów ochrony prawnej. Generatywna AI lokuje się na przecięciu tych procesów, dlatego dyskusja o jej statusie wykracza daleko poza zagadnienia techniczne i dotyczy fundamentalnego pytania o to, czym ma być twórczość w XXI wieku.

BIBLIOGRAFIA:

- [1] Polska. Ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych. Dz. U. 2025, poz. 24.
- [2] Markiewicz R. Zabawy z prawem autorskim dawne i nowe. Warszawa: Wolters Kluwer, 2022.
- [3] Barta J., Markiewicz R. Art. 1. In: Czajkowska-Dąbrowska M., Cwiakalski Z., Felchner K., Traple E., Barta J., Markiewicz R. Ustawa o prawie autorskim i prawach pokrewnych. Komentarz. LEX, 2011, nt 24.
- [4] Laskowska-Litak E. Art. 1. In: Markiewicz R. (ed.) Ustawy autorskie. Komentarze. Vol. 1. LEX, 2021, nt 37 i n.

[5] Court of Justice of the European Union. Judgment of 13 November 2018, C-310/17, Levola Hengelo BV v. Smilde Foods BV. EU:C:2018:899. Available at: <https://curia.europa.eu> (accessed 19.11.2025).

[6] World Intellectual Property Organization. Artificial Intelligence and Copyright Electronic resource : WIPO Magazine, 2020. Available at: <https://www.wipo.int/en/web/wipo-magazine/articles/artificial-intelligence-and-copyright-40141> (accessed 19.11.2025).

[7] United States Copyright Office. Copyright Registration Guidance: Works Containing Material Generated by Artificial Intelligence Electronic resource : policy guidance. Washington, D.C.: United States Copyright Office, 16 March 2023. Available at: https://www.copyright.gov/ai/ai_policy_guidance.pdf (accessed 19.11.2025).

[8] United Kingdom Intellectual Property Office. Artificial Intelligence and Intellectual Property: Copyright and Patents Electronic resource : policy document. London: UK IPO, 29 October 2021. Available at: <https://www.gov.uk/government/consultations/artificial-intelligence-and-ip-copyright-and-patents> (accessed 19.11.2025).

[9] Copyright Research and Information Center (CRIC). Japanese Copyright Law (English translation) Electronic resource : English translation. Tokyo: CRIC, 2022. Available at: <https://www.cric.or.jp/english/clj> (accessed 19.11.2025).

[10] Christie's. AI and generative art: a collector's guide Electronic resource : article. London: Christie's, 2023. Available at: <https://www.christies.com/en/stories/ai-and-generative-art-collecting-guide-998d865bd6a84538a27f640da23b368f> (accessed 20.11.2025).

[11] Daley J. Feds deny copyright protection for AI-generated image that won at the Colorado State Fair. Electronic resource : news article. Denver: CPR News, 6 September 2023. Available at: <https://www.cpr.org/2023/09/06/jason-allens-ai-art-won-colorado-fair-feds-deny-copyright-protection/> (accessed 20.11.2025).

[12] Horton Jr C. B. Bias against AI-made art can enhance perceptions of human creativity. Electronic resource : scientific article. London: Nature Portfolio, Scientific Reports, 13 December 2023. Available at: <https://www.nature.com/articles/s41598-023-45202-3> (accessed 20.11.2025).

[13] Zhou Y., Kawabata H. Eyes can tell: Assessment of implicit attitudes toward AI art. Electronic resource : scientific article. London: SAGE Publications, i-Perception, 2023; 14(4). Published 7 November 2023. Available at: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10663653/> (accessed 20.11.2025).

[14] Pulliam-Moore C. AI artist escorted out of Dragon Con after police are called. Electronic resource : news article. New York: ComicsBeat, 5 September 2023. Available at: <https://www.comicsbeat.com/ai-artist-escorted-out-of-dragon-con-after-police-are-called/> (accessed 20.11.2025).

[15] Ilczuk D. (ed.). *Policzone i Policzeni 2024. Raport z badania liczebności oraz sytuacji socjoekonomicznej artystów i twórców w Polsce*. Warsaw: Uniwersytet SWPS, 2024.

[16] Demmer T. R., Kühnapfel C., Fingerhut J., Pelowski M. Does an emotional connection to art really require a human artist? Emotion and intentionality responses to AI- versus human-created art and impact on aesthetic experience. Electronic resource : scientific article. Amsterdam: Elsevier, *Computers in Human Behavior*, 2023, vol. 148, Article 107875. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2023.107875> (accessed 20.11.2025).

[17] Gombrich E. H. *O sztuce*. Translated by Dolińska M. et al. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis, 2021.

[18] Benjamin W. *Twórca jako wytwórca*. In: Orłowski H. (ed.). Translated by Sikorski J. Poznań: Wydawnictwo Poznańskie, 1975.

[19] Danto A. C. *Świat sztuki. Pisma z filozofii sztuki*. Translated, edited and introduced by Sosnowski L. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2006.

SMARTFON W RĘKACH DZIECI I MŁODZIEŻY – ANALIZA NEGATYWNYCH NASTĘPSTW CHRONICZNEGO KORZYSTANIA Z TECHNOLOGII MOBILNYCH

SMARTPHONES IN THE HANDS OF CHILDREN AND ADOLESCENTS – AN ANALYSIS OF THE NEGATIVE CONSEQUENCES OF USING MOBILE TECHNOLOGIES

Aneta Pawlińska, PhD

Uniwersytet Vizja w Warszawie, Polska

Orcid ID: 009-005-1119-7309

Krystyna Poleć,

Uniwersytet Vizja w Warszawie, Polska

Orcid ID: 0009-0004-4718-7738

Kamila Sęsoła,

Uniwersytet Vizja w Warszawie, Polska

Orcid ID: 0009-0007-4072-0327

Elżbieta Piasecka, MsC

Orcid ID: 0009-0008-2977-4567

STRESZCZENIE

Współczesne badania naukowe jednoznacznie wskazują, że częste i niekontrolowane korzystanie przez dzieci i młodzież z mediów cyfrowych (smartfonów, komputerów, mediów społecznościowych, gier, Internetu), stanowi poważny czynnik ryzyka zaburzeń w obszarze funkcjonowania poznawczego, emocjonalnego i społecznego. Jak opisuje J. Twenge oraz W. Campbell w swoich badaniach - osoby intensywnie korzystające z mediów cyfrowych (w porównaniu z osobami korzystającymi z nich w niewielkim stopniu) były o 48% do 171% bardziej narażone na niezadowolenie, niskie samopoczucie lub czynniki ryzyka samobójstwa, takie jak depresja¹. Zjawisko codziennego, wielogodzinnego korzystania z telefonu wiąże się z postępującą cyfryzacją życia człowieka, która pomimo licznych wartości edukacyjnych i komunikacyjnych generuje szereg wielowymiarowych zagrożeń, które odgrywają istotne piętno dla rozwoju psychospołecznego młodego pokolenia. Literatura przedmiotu wskazuje jednoznacznie, iż

¹ Twenge, J., Campbell, W., Media Use Is Linked to Lower Psychological Well - Being: Evidence from Three Datasets, *Psychiatr Q.*, 2019, 311-331.

długotrwała ekspozycja na bodźce cyfrowe negatywnie wpływa na obniżenie stopnia koncentracji, efektywność procesu uczenia się i zapamiętywania, samokontrolę i regulację emocji¹. Stała konfrontacja z idealizowanymi wizerunkami w sieci prowadzi do negatywnego obrazu siebie, a zarazem nasila presję porównań społecznych².

Słowa kluczowe: telefon, Internet, długotrwałe korzystanie z telefonu i Internetu, konsekwencje zdrowotne u dzieci i młodzieży, bezpieczeństwo cyfrowe, radykalizacja

ABSTRACT

Contemporary scientific research clearly indicates that frequent and uncontrolled use of digital media (smartphones, computers, social media, games, the Internet) by children and adolescents constitutes a serious risk factor for impairments in cognitive, emotional, and social functioning. As described by J. Twenge and W. Campbell in their studies, individuals who use digital media intensively (compared to those who use them minimally) were 48% to 171% more likely to experience dissatisfaction, low mood, or suicide risk factors such as depression. The phenomenon of daily, prolonged phone use is associated with the ongoing digitization of human life which, despite its many educational and communicative values, generates a range of multidimensional threats that have a significant impact on the psychosocial development of the young generation. The literature on the subject clearly shows that long-term exposure to digital stimuli adversely affects concentration, learning and memory efficiency, self-control, and emotional regulation. Furthermore, constant confrontation with idealized online images leads to a negative self-image and increases the pressures of social comparison.

Keywords: telephone, Internet, long-term use of phones and the Internet, health consequences in children and adolescents, digital safety, radicalization.

1. Wprowadzenie

W ostatnich dekadach obserwujemy dynamiczny rozwój technologii informacyjno - komunikacyjnych, który znacząco wpływa na sposób funkcjonowania współczesnego społeczeństwa. Internet oraz smartfony są aktualnie integralną częścią życia codziennego. Oferują nieograniczony dostęp do wiedzy, kontaktu z innymi ludźmi oraz szeroko pojętej rozrywki. Młode pokolenie, wychowane w erze cyfrowej, używa urządzeń mobilnych nie tylko do komunikacji i edukacji. Jest to ważny element tożsamości społecznej. Coraz częściej zwraca się jednak uwagę na negatywne konsekwencje nadmiernego korzystania z nowoczesnych technologii, zwłaszcza wśród dzieci i młodzieży, których układ nerwowy i emocjonalny wciąż znajduje się w fazie

¹ He, Q., Turel, O. i Bechara, A. Association of excessive social media use with abnormal white matter integrity of the corpus callosum. *Psychiatry Research, Neuroimaging*, 278, 42 - 47.

² Keles, B., McCrae, N., & Grealish, A. A systematic review: The influence of social media on depression, anxiety and psychological distress in adolescents. *International Journal of Adolescence and Youth*, 2020, 25 (1), 79 - 93.

intensywnego rozwoju. Prowadzone w Polsce i na świecie badania wskazują, że długotrwałe korzystanie z urządzeń mobilnych może prowadzić do szeregu niekorzystnych skutków społecznych, psychicznych oraz fizycznych. Literatura przedmiotu wskazuje na zjawisko fonoholizmu, zaburzeń koncentracji uwagi, obniżenia nastroju, wzrostu poziomu lęku oraz izolacji społecznej a także uzależnienia. Wraz z rosnącą liczbą godzin spędzanych przed ekranem obserwuje się również problemy natury somatycznej takie jak spadek aktywności fizycznej, zaburzenia widzenia oraz snu i bóle kręgosłupa.

Niniejszy artykuł ma celu analizę skutków ubocznych długotrwałego korzystania z telefonu wśród dzieci i młodzieży a także próbę wskazania czynników ryzyka i możliwości profilaktyczne tego zjawiska. Jest ona szczególnie istotna w kontekście rosnącej cyfryzacji życia codziennego oraz potrzeby kształtowania odpowiedzialnych a przede wszystkim świadomych postaw wobec nowoczesnych technologii wśród młodych użytkowników.

2. Korzystanie z urządzeń mobilnych przez dzieci i młodzież - konsekwencje

W ostatnich latach przeprowadzono wiele badań na temat korzystania z telefonów komórkowych i Internetu wśród dzieci i młodzieży oraz skutków zdrowotnych i społecznych jakie wywołują. Jako najczęściej spotykane wskazuje się problemy zdrowotne oraz psychiczne. Badania wskazują, że korzystanie z urządzeń mobilnych może wiązać się z wyższym ryzykiem wystąpienia depresji i lęku wśród dzieci i młodzieży. W badaniach zauważono, że dzieci, które spędzają dużo czasu na korzystaniu z telefonów, mogą doświadczać objawów depresyjnych i lękowych. Rosnąca liczba dowodów jednoznacznie wskazuje, że nadmierne korzystanie z telefonów komórkowych może prowadzić do uzależnienia, co z kolei wiąże się z problemami emocjonalnymi takimi jak niska samoocena, trudności w regulacji emocji a także impulsywność. Użytkowanie telefonów, zwłaszcza przed snem, może prowadzić do jego zaburzeń. Dzieci, które korzystają z urządzeń mobilnych w nocy, często mają problemy z zasypianiem oraz jakością snu, co może mieć realny wpływ na ich zdrowie fizyczne i psychiczne. Ekspozycja na urządzenia cyfrowe wpływała na poziom aktywności fizycznej i parametry związane z otyłością, u dzieci nadmiernie korzystających z urządzeń cyfrowych obserwowano problemy ze snem oraz zachowaniem¹.

Odnotowano również problemy okulistyczne, powiązane z dłuższą ekspozycją na ekran. Ograniczenia związane z pandemią COVID-19 dodatkowo zwiększyły korzystanie z urządzeń cyfrowych, co przyniosło kolejne negatywne skutki.

¹Presta, V., Guarnieri, A., Laurenti, F., Mazzei, S., Luisa Arcari, M., Mirandola, P., Vitale, M., Yong Hwa Chia, M.,

Condello, G., Gobbi, G., The Impact of Digital Devices on Children's Health: A Systematic Literature Review, 2024.

Długotrwałe korzystanie z urządzeń cyfrowych ma znacząco negatywny wpływ na dzieci w wieku od 2 do 12 lat, prowadzi do spadku aktywności fizycznej, zaburzeń snu, problemów behawioralnych, gorszych wyników w nauce, trudności społeczno-emocjonalnych oraz zmęczenia oczu. Skutki te były szczególnie widoczne podczas nauki online w okresach lockdownów.¹ Do tego dochodzą także problemy w sferze społecznej. Mimo, że telefony znacznie ułatwiają komunikację to ich nadmierne używanie może prowadzić do izolacji społecznej. Dzieci, które spędzają dużo czasu na korzystaniu z mediów społecznościowych, mogą czuć się osamotnione i mniej angażują się w interakcje „twarzą w twarz”. Ważnym czynnikiem jest również zjawisko cyberprzemocy. Użytkowanie Internetu i mediów społecznościowych zwiększa ryzyko doświadczenia cyberprzemocy². Dzieci, które stają się ofiarami często doświadczają poważnych problemów emocjonalnych, w tym depresji i lęku. Użytkowanie telefonów oraz Internetu wpływa również na rozwój poznawczy. Badania sugerują, że nadmierne korzystanie z mediów cyfrowych może prowadzić do trudności w koncentracji. Dzieci spędzające dużo czasu na grach wideo lub korzystaniu z Internetu, mogą mieć problemy z utrzymaniem uwagi w szkole³. Wczesne wprowadzenie dziecka w świat smartfonów i mediów społecznościowych może mieć również wpływ na jego rozwój emocjonalny, prowadząc do problemów z regulacją emocji oraz relacjami interpersonalnymi. SCREEN trial⁴, randomizowane badanie kontrolowane, którego celem była ocena wpływu ograniczenia rekreacyjnego korzystania z mediów ekranowych na aktywność fizyczną, zdrowie psychiczne oraz sen wśród dzieci, nastolatków i całych rodzin. Rodziny podzielono losowo na dwie grupy kontrolne: interwencyjną, z ograniczonym czasem przed ekranem oraz kontrolną. W pilotażowej wersji badania udział wzięło 89 rodzin (181 dzieci i 164 dorosłych)⁵. Aby zakwalifikować się do udziału, rodzic, który uzupełnił

¹*Ibidem*

²Pawlińska, A., Dziecko bezpieczne w rodzinie i w szkole. Teoria i Praktyka, Cyberprzemoc (dziecko, ofiara, sprawca), Uniwersytet Przyrodniczo- Humanistyczny w Siedlcach, Wydawnictwo Cyfrowe MarlabIT, 2015.

³Pawlińska, A., Malinowska, I., Najman, A., Pawliński M., Kaczmarczyk J., Zagrożenia cyfrowe wobec małoletnich w Polsce i na świecie (2024-2025): analiza zjawiska oraz implikacje profilaktyczne, Oprac. Fursykova T.V., RED. Skrypka, V., Ukraina Kropyvnytskyi. Wydawnictwo: KOIPPO 2025, 294.

⁴Rasmussen, M. G. B., Pedersen, J., Olesen L.G., Brage, S., Klakk, H., Kristensen, P. L., Brønd, J. Ch., i Grøntved, A., Short - term efficacy of reducing screen based media use on physical activity, Sleep, and physiological stress in families with children aged 4-14: study protocol for the SCREENS randomized controlled trial. BMC Public Health, 2020 (380), [online], dostęp:

<https://bmcpublihealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12889-020-8458-6>
[dostęp 7.11.2025].

⁵Pedersen, J., Rasmusen, M., Sorensen, S.O., Mortensen, S.R., Olesen, L.G., Brond, J. Ch., Brage, S., Kristensen, P.L., Grontved, A., Effects of Limiting Recreational Screen Media Use on Physical Activity and Sleep in Families With Children: A Cluster Randomized Clinical Trial. Pediatrics. JAMA Pediatrics. JAMA Network, 2023.

ankietę, musiał zadeklarować rekreacyjne korzystanie z ekranów - większe niż 40% czasu spędzonego na korzystaniu z mediów ekranowych w populacji źródłowej (ponad 2,4 godziny dziennie). Ponadto, musiał być zatrudniony w pełnym wymiarze czasu (bez regularnej pracy na nocne zmiany) lub być zapisany na studia w pełnym wymiarze. Podczas dwutygodniowego badania, czas przed ekranem został ograniczony do maksimum 3 godzin tygodniowo na osobę, większość przenośnych urządzeń została odebrana członkom rodzin a smartfony zostały zastąpione prostymi telefonami. Następnie, za pomocą akcelerometrów mierzono poziom aktywności fizycznej. Przy użyciu urządzeń EEG monitorowano także sen, a stres i zdrowie śledzono na podstawie próbek kortyzolu oraz zmienności rytmu serca. Zaznaczyć należy, że tylko niewielka część rodzin ukończyła zadanie, co zaczęło rodzić pytania czy warto angażować siły i środki na większą skalę. Oceny zdrowia psychicznego pochodziły natomiast od rodziców, co mogło mieć wpływ na obiektywność wyników. Warto jednak zwrócić wagę na najważniejsze dane. Spośród 89 rodzin poddanych randomizacji (grupa interwencyjna [45 rodzin]: 86 dzieci: średni wiek [SD], 6-8 lat; 44 chłopców [51%], 42 dziewczynki [49%], grupa kontrolna [44 rodziny]: 95 dzieci, średni wiek [SD], 5-9 lat, 38 chłopców [40%], 57 dziewczynek [60%]), 157 dzieci (87%) miało kompletne dane dotyczące głównego wyniku badania. 83 dzieci (97%) z grupy interwencyjnej przestrzegało zaleceń dotyczących ograniczenia czasu korzystania z ekranów podczas interwencji. Średnia [SD] zmiana czasu spędzanego na rekreacyjnej aktywności poza siedzeniem w grupie interwencyjnej wyniosła 44,8 (63,5) minuty na dzień, a w grupie kontrolnej 1,0 (55,1) minuty na dzień. Wyniki przeprowadzonego badania wskazują, że długotrwałe korzystanie z urządzeń mobilnych ma istotny wpływ na zachowania i samopoczucie dzieci oraz młodzieży. Uzyskana średnia różnica czasu spędzanego przed ekranem pomiędzy grupą kontrolną a grupą interwencyjną wyniosła 45,8 minuty dziennie (95% CI: 27,9–63,6; $p < 0,001$), co potwierdza, że wdrożenie programu ograniczającego użycie urządzeń cyfrowych przyniosło statystycznie i praktycznie istotny efekt. Nie zaobserwowano istotnych różnic między grupami dotyczącymi wyników związanych ze snem mierzonym za pomocą elektroencefalografii. Dane te wskazują zatem na poprawę w zakresie zdrowia psychicznego, a dzieci i młodzież, które ograniczyły czas spędzany przed ekranem i wydłużyły czas spędzany na aktywnościach pozasiedentarnych średnio o 45 minut dziennie w porównaniu z dziećmi z grupy kontrolnej. Jak wskazują eksperci, wysoki poziom rekreacyjnego korzystania z urządzeń mobilnych powinien stać się jednym z ważniejszych obszarów zdrowia publicznego. Intensywne korzystanie z ekranów jest związane z negatywnymi skutkami dla zdrowia, takimi jak nadmierna masa ciała i problemy psychiczne. Ograniczenie czasu spędzanego na korzystaniu z mediów ekranowych przez dzieci młodzież miało pozytywny wpływ na ich zdrowie psychiczne, w tym na objawy wewnętrzne, takie jak problemy

emocjonalne oraz problemy w relacjach rówieśniczych. Uczestnicy, którzy ograniczyli czas ekranowy, wykazywali poprawę w zakresie zdrowia psychicznego. Badania sugerują także, że korzystanie z telefonów przez dzieci poniżej 13 roku życia może prowadzić do poważnych problemów zdrowotnych, w tym do myśli samobójczych i obniżonej samooceny. Wskazano, że każde wcześniejsze wprowadzenie telefonu do życia dziecka wiąże się z gorszymi wynikami zdrowotnymi. Naukowcy z King's College London¹ podkreślają, że rodzice powinni angażować się w strategie ograniczania czasu spędzanego na telefonach przez ich dzieci, takie jak zakaz korzystania z urządzeń mobilnych podczas posiłków czy przed snem. Wyniki badań przeprowadzone przez King's College London wykazały, że problematyczne korzystanie z telefonów komórkowych u nastolatków jest związane z wyższym poziomem lęku, depresji oraz problemami ze snem. W szczególności nastolatki, które mają trudności z kontrolowaniem czasu spędzanego na telefonach, wykazują większe objawy depresyjne. W badaniach dotyczących czasu spędzanego przed ekranem stwierdzono, że nastolatki, które spędzają cztery lub więcej godzin dziennie na korzystaniu z urządzeń elektronicznych, mają znacznie wyższe wskaźniki objawów depresyjnych i lękowych. W szczególności 25,9% nastolatków z wysokim czasem ekranowym zgłaszało objawy depresji, w porównaniu z 9,5% w grupie z niższym czasem ekranowym. Wskazują także, choć dane te są ograniczone, że przyczyniają się do rosnącej liczby dowodów sugerujących, że część nastolatków korzysta z telefonów w sposób, który zaczyna przypominać uzależnienie². Instytut Psychiatrii, Psychologii i Neurobiologii (IoPPN) w King's College London przeprowadził dwa badania w szkołach, które badały związek między problematycznym korzystaniem ze smartfonów (PSU) a zdrowiem psychicznym młodych ludzi. Jedno z badań dotyczyło osób w wieku 16 -18 lat, a drugie - młodzieży w wieku 13 - 16 lat³. Są to jedne z pierwszych badań oceniających zależność między PSU a skutkami dla zdrowia psychicznego wśród nastolatków. Przedmiotowe badania koncentrowały się na różnych objawach depresji i lęku u nastolatków, szczególnie w kontekście problematycznego korzystania z telefonów komórkowych. Analizie poddano poszczególne objawy:

1. Objawy depresji:

¹ Teens with problematic smartphone use are twice as likely to have anxiety – and many are eager to cut down.

King's College London, 2024, [online], dostęp: <https://www.kcl.ac.uk/news/teens-with-problematic-smartphone-use-are-twice-as-likely-to-have-anxiety-and-many-are-eager-to-cut-down> [dostęp: 7.11.2025].

²*Ibidem*,

³Carter, B., Payne, M., Rees, P., Sohn, S. Y., Brown, J., & Kalk, N. J. A multi-school study in England, to assess problematic smartphone usage and anxiety and depression. *Acta Paediatrica, International Journal of Paediatrics*, 2024, 113(10), 2240-2248.

- Nastrój depresyjny: uczestnicy badania byli oceniani pod kątem ogólnego nastroju, w tym uczucia smutku i beznadziei.
 - Anhedonia: badano, czy nastolatki doświadczają utraty zainteresowania lub przyjemności z codziennych aktywności, co jest kluczowym objawem depresji.
 - Problemy ze snem: zgłaszano trudności w zasypianiu, bezsenność oraz ogólne problemy ze snem, które są często związane z depresją.
2. Objawy lęku:
- Lęk ogólny: uczestnicy badania byli pytani o objawy lęku, takie jak uczucie napięcia, niepokoju oraz obaw o przyszłość.
 - Fizyczne objawy lęku: badania obejmowały również ocenę fizycznych objawów lęku, takich jak przyspieszone bicie serca, pocenie się, drżenie czy problemy z oddychaniem.
3. Insomnia: badania wykazały, że nastolatki z problematycznym korzystaniem z telefonów miały znacznie wyższe wskaźniki bezsenności, co jest zarówno objawem, jak i czynnikiem ryzyka dla depresji oraz lęku.
4. Związki między objawami: w badaniach stwierdzono, że nastolatki z problematycznym korzystaniem z telefonów miały dwukrotnie większe prawdopodobieństwo wystąpienia objawów lęku oraz prawie trzykrotnie większe prawdopodobieństwo wystąpienia objawów depresji w porównaniu do rówieśników bez problematycznego korzystania z telefonu.

Badania te podkreślają znaczenie monitorowania zdrowia psychicznego młodzieży, zwłaszcza w kontekście ich interakcji z technologią, oraz wskazują na potrzebę opracowania skutecznych strategii wsparcia dla nastolatków z problemami zdrowotnymi. Warto również zwrócić uwagę, że badani wskazują na istotne różnice w objawach depresji między chłopcami a dziewczynkami, szczególnie w okresie adolescencji. Kluczowe ustalenia wskazują na:

1. Wyższe wskaźniki depresji u dziewcząt: badania wykazały, że dziewczęta miały wyższy poziom objawów depresyjnych niż chłopcy, co jest szczególnie widoczne w Londynie i Tokio. Różnica ta zaczyna się już w wieku 11-12 lat i z czasem się powiększa. W Londynie dziewczęta doświadczają wzrostu objawów depresji w tempie czterokrotnie szybszym niż ich rówieśniczki w Tokio.
2. Różnice w biologicznych markerach: badania dotyczące markerów zapalnych wykazały, że różne cytokiny są związane z depresją w zależności od płci. U chłopców wyższy poziom interleukiny - 2 (IL-2) był związany z większym ryzykiem depresji i ciężkością objawów, podczas gdy u dziewcząt wyższy poziom interleukiny - 6 (IL-6) był powiązany z cięższymi objawami depresji.
3. Wzorce rozwoju depresji różnią się również między płciami. U chłopców objawy depresji mogą być mniej widoczne lub mogą przybierać inne formy, co może prowadzić do niedodiagnozowania ich problemów emocjonalnych. Z kolei dziewczęta

mogą doświadczać bardziej klasycznych objawów depresji, takich jak smutek czy anhedonia.

Różnice te podkreślają potrzebę dostosowania podejścia do diagnozowania i leczenia depresji w zależności od płci, aby skuteczniej wspierać młodzież w trudnych okresach ich życia. Profesor statystyki medycznej w Instytucie Psychiatrii Psychologii i Neurobiologii (IoPPN) na King's College London University, Ben Carter jako pierwszy z autorów badań wskazuje: „*Korzystanie ze smartfonów przez nastolatków stanowi poważne zmartwienie dla rodziców i opiekunów. Problemатyczne używanie smartfonów wiąże się z objawami lęku, depresji oraz bezsenności - w dwóch różnych grupach wiekowych młodzieży, przy zastosowaniu dwóch odmiennych metod badawczych. Ukazując związek między nadmiernym korzystaniem ze smartfonów a pogorszonym zdrowiem psychicznym, a także wykazując, że młodzi ludzie są świadomi tego problemu i chcą kontrolować swoje zachowania. Badania te podkreślają potrzebę opracowania interwencji opartych na dowodach naukowych, które pomogłyby nastolatkom radzić sobie z trudnościami związanymi z użytkowaniem smartfonów*”¹.

3. Obecność dzieci i młodzieży w Internecie

Z Internetu korzysta dziś ponad 2,7 miliona dzieci w wieku 7-14 lat, to aż 83% wszystkich młodych ludzi w tym przedziale wiekowym. Większość z nich, bo 2,6 miliona, sięga po sieć za pomocą smartfonów i tabletów. Ich codzienna przestrzeń online to przede wszystkim media społecznościowe i serwisy streamingowe, aż 92% młodych internautów regularnie używa komunikatorów². Jeszcze bardziej uderzające liczby, które opublikowały autorki J. Przewłocka, A. Miotk oraz A. Załęska w Raporcie z monitoringu obecności dzieci i młodzieży w internecie, dotyczą dzieci poniżej 13 roku życia, które teoretycznie nie powinny mieć kont na większości platform społecznościowych. A jednak rzeczywistość wygląda inaczej. Jedna trzecia polskich dzieci w wieku 7-12 lat ma konto na TikToku (około 760 tysięcy użytkowników), 580 tysięcy korzysta z Facebooka, a 290 tysięcy z Instagrama. Wśród komunikatorów dominującą aplikacją jest Messenger, z którego korzysta 900 tysięcy dzieci, a zaraz za nim plasuje się WhatsApp - używany przez około 700 tysięcy najmłodszych użytkowników sieci. W grupie młodzieży w wieku 15-18 lat, aż 1,38 miliona użytkowników (czyli 93%) łączyło się z Internetem za pomocą smartfonów lub tabletów, a 1,22 miliona (czyli 82%) korzystało z komputerów osobistych. Co ciekawe, to najmłodsi internauci (7-14 lat) wykazują największą aktywność online: 96% z nich (czyli 2,63 mln)

¹op. cit.

²Bigaj, M., Ciesiołkiewicz, K., Mikulski, K., Miotk, A., Przewłocka, J., Rosa, M., Załęska, A. (2025). Internet dzieci. Raport z monitoringu obecności dzieci i młodzieży w internecie. Warszawa: Fundacja Instytut Cyfrowego Obywatelstwa oraz Państwowa Komisja do spraw przeciwdziałania wykorzystaniu seksualnemu małoletnich. 2025.

korzysta z urządzeń mobilnych, a 86% (czyli 2,35 mln) z komputerów osobistych. Według wyników z ostatniego kwartału 2024 roku 91,5% dzieci w wieku 7-14 lat łączyło się z Internetem co najmniej raz dziennie, spędzając w sieci średnio 4 godziny i 29 minut dziennie. Aż 89,6% najmłodszych internautów (2,47 mln) korzystało z Internetu za pomocą telefonu lub tabletu, spędzając z nim średnio 4 godziny i 8 minut dziennie. Komputery osobiste wybierało zaledwie 29% (około 780 tys.) dzieci z tej grupy, poświęcając im średnio 1 godzinę i 23 minuty dziennie. Tak wysoka aktywność najmłodszych użytkowników pokazuje, że świat cyfrowy staje się naturalnym środowiskiem życia dzieci i młodzieży. Stwarza im przestrzeń nie tylko do nauki, ale także do budowania relacji. Jednakże statystyki te powinny budzić uzasadniony niepokój. Cztery godziny dziennie spędzane przed ekranem znacząco wpływają na zdrowie psychiczne i fizyczne dzieci i młodzieży. Pozostaje również mniej czasu na kontakt z rówieśnikami w realnym świecie oraz rozwój swoich zainteresowań, pasji poza Internetem. Pod względem płci struktura użytkowników Internetu w wieku 15-18 lat pozostaje niemal identyczna jak w całej populacji internautów - dominują dziewczynki, kobiety, a chłopcy, mężczyźni klasyfikują się na drugiej pozycji. Telefon z dostępem do Internetu stał się dla obu płci nie tylko podstawowym narzędziem rozrywki, lecz także naturalnym środowiskiem codziennego życia.

4. Wzorce korzystania z Internetu u dziewcząt i chłopców

Badania psychologiczne wskazują, że dziewczęta częściej wykorzystują Internet w celach społecznych - do komunikacji, podtrzymywania relacji i budowania tożsamości poprzez media społecznościowe. Chłopcy zaś częściej kierują się motywacją zadaniową, korzystają z sieci głównie w celach rozrywkowych, takich jak gry online czy oglądanie materiałów wideo. Dla dziewcząt media cyfrowe są często przestrzenią emocjonalnej ekspresji i porównań społecznych. Już we wczesnym wieku nastoletnim dużą rolę odgrywa wizerunek - sposób, w jaki są postrzegane przez rówieśników w Internecie. To może sprzyjać presji społecznej, obniżonemu poczuciu własnej wartości czy wzrostowi lęku związanego z oceną innych. U chłopców natomiast większe ryzyko wiąże się z nadmierną immersją w grach, prowadzącą do izolacji społecznej lub trudności z kontrolą czasu ekranowego. Z perspektywy psychologii rozwojowej obie grupy potrzebują różnych form wsparcia. Dziewczętom warto pomagać w krytycznym odbiorze treści i wzmacnianiu samooceny niezależnej od opinii online, natomiast chłopcom - w rozwijaniu umiejętności społecznych i równoważeniu aktywności wirtualnych z realnymi. Kluczowe jest, by zarówno rodzice, opiekunowie prawni jak i nauczyciele rozumieli, że Internet pełni dziś funkcję „drugiego środowiska wychowawczego” - kształtuje emocje, relacje i obraz siebie równie silnie jak szkoła czy dom. Mimo różnic w stylu korzystania z sieci, zarówno dziewczęta, jak i chłopcy potrzebują edukacji cyfrowej opartej na samoświadomości i emocjach. Świadome korzystanie z technologii nie oznacza rezygnacji z niej, lecz nauczania się żyć z nią w

sposób zdrowy i zrównoważony. Współczesne dzieci dorastają w świecie, w którym Internet i telefon to codzienność, narzędzia nauki, zabawy i kontaktu z rówieśnikami. Dlatego rozmowa o korzystaniu z sieci nie powinna mieć charakteru zakazów i ograniczeń, lecz towarzyszenia i wspólnego poszukiwania równowagi. Kluczowe jest, by dorośli - rodzice, nauczyciele, opiekunowie - potrafili rozmawiać o Internecie z empatią, zrozumieniem i otwartością. Najważniejsze, by prowadzić rozmowy, a nie oceniać. Dzieci potrzebują akceptacji i zainteresowania, a nie krytyki. Zamiast pytać: „Dlaczego znowu siedzisz w telefonie?”, lepiej zapytać: „Co najbardziej interesuje Cię w tej grze?” albo „Jak się czujesz, gdy coś publikujesz?”. Takie pytania budują zaufanie i pomagają dziecku zrozumieć własne emocje związane z obecnością w sieci. Otwartość dorosłych ułatwia szczere rozmowy o tym, co dzieje się online, także o sytuacjach trudnych czy niepokojących. Zasady korzystania z telefonu i Internetu warto ustalać wspólnie. Dziecko, które ma wpływ na decyzje, czuje się współodpowiedzialne i chętniej ich przestrzega. Ustalając limity ekranowe, dobrze jest jednocześnie planować czas offline. Spacer, wspólny posiłek, gry planszowe, sport czy inne aktywności, pomagają zachować równowagę między światem cyfrowym a rzeczywistym. Ważnym elementem edukacji cyfrowej jest także uczenie krytycznego myślenia. Warto tłumaczyć dzieciom, jak odróżniać fakty od opinii, reklamy od informacji, emocje od rzeczywistości. Dobrze porozmawiać o tym, jak działają algorytmy, które decydują, co widzimy w mediach społecznościowych i dlaczego nie wszystko, co trafia do naszego ekranu, jest prawdziwe. Dzięki temu młodzi użytkownicy stają się bardziej odporni na manipulacje i mniej podatni na presję porównań z „idealnym życiem” innych. Nie można też zapominać, że najsilniejszym wzorem zachowań dla dziecka jest dorosły. Jeśli rodzic sam stale zerka na telefon, trudno oczekiwać, że dziecko będzie potrafiło odłożyć urządzenie. Wspólne „odłączanie się”, na przykład godzina bez ekranów po kolacji – to prosty, ale skuteczny sposób na pokazanie, że świat poza ekranem też potrafi być ciekawy i ważny. Warto także pamiętać, że nie tylko czas spędzony w sieci ma znaczenie, lecz przede wszystkim emocje, które mu towarzyszą. Jeśli Internet staje się źródłem stresu, lęku, presji czy wykluczenia, to jest to sygnał, że dziecko potrzebuje rozmowy i wsparcia. Dobrze jest wtedy zapytać, co je niepokoi i w razie potrzeby sięgnąć po pomoc specjalisty. Rozmowa o Internecie to w gruncie rzeczy rozmowa o emocjach, relacjach i granicach. Nie chodzi o kontrolę, lecz o wspólne budowanie świadomości i odpowiedzialności. To dzięki takiemu podejściu dziecko może nauczyć się nie tylko bezpiecznego, ale i mądrego korzystania z technologii – tak, by to ono zarządzało ekranem, a nie ekran nim. Warto zatem zwrócić uwagę na to, że to nie jest tylko rozmowa o technologii cyfrowej, ale też o relacjach, emocjach a przede wszystkim bezpieczeństwie. Dzieci i młodzież dorastają dziś w świecie, w którym coraz bardziej zaciera się granica pomiędzy rzeczywistością a światem wirtualnym. Internet oraz korzystanie z urządzeń mobilnych nie jest już tylko dodatkiem, lecz naturalną częścią

codzienności. Jednak jest to tylko jedna z wielu dróg, jakie mają przed sobą, a najważniejsze rzeczy wciąż dzieją się w realnym świecie.

5. Skutki zdrowotne długotrwałego używania telefonów z dostępem do Internetu

Z punktu widzenia bezpieczeństwa jakie mogą ponosić dzieci korzystające z urządzeń oraz narzędzi cyfrowych nieprzeznaczonych dla tak młodych użytkowników, kluczowe znaczenie ma intensywność korzystania z Internetu i aplikacji mobilnych. Podstawowym wskaźnikiem jest czas spędzany przed ekranem, jednak równie istotny okazuje się sposób, w jaki dziecko korzysta z urządzenia, a więc częstotliwość, z jaką sięga po telefon i powraca do tej czynności w ciągu dnia. Zbyt częste, niemal automatyczne sięganie po telefon może prowadzić w dłuższej perspektywie do **FOMO (ang. Fear of Missing Out)**, czyli lęku, strachu przed byciem offline, utratą kontaktu z wirtualnym światem i strachem przed pominięciem, wykluczeniem z życia towarzyskiego. Jest to zjawisko psychologiczne polegające na obawie, że inni mogą doświadczać czegoś ważnego, interesującego lub przyjemnego, podczas gdy dana osoba jest tego pozbawiona, zjawisko uważane przez badaczy za chorobę XXI wieku - jako „lęk przed wypadnięciem z obiegu”, „strach przed przegapieniem czegoś”. Ten negatywny stan emocjonalny charakteryzuje ciągłe porównywanie się z innymi, poczucie bycia stale na bieżąco z tym, co się dzieje w sieci, a jeśli tego nie ma poczuciem wykluczenia z grup, a także kompulsywnym sprawdzaniem wiadomości lub powiadomień. Osoba doświadczająca FOMO często odczuwa niepokój, gdy nie ma dostępu do telefonu lub Internetu, a chwilowa utrata łączności może prowadzić do napięcia emocjonalnego, rozdrażnienia czy poczucia osamotnienia. Nasileniu FOMO sprzyjają współczesne media społecznościowe. Osoby z wysokim poziomem tego zjawiska częściej korzystają ze telefonów nawet w nocy, doświadczają większego lęku i stresu oraz są bardziej narażone na uzależnienie. Nie jest to tylko chwilowy niepokój, ale złożony mechanizm psychologiczny, który w dłuższej perspektywie może powodować problemy ze zdrowiem psychicznym. Opublikowane w 2024 roku w Iranie badanie „The Mediating Role of Fear of Missing Out (FOMO) and Loneliness in the Relationship Between Internet Addiction and Rumination in Adolescents¹”, przeprowadzone na grupie 388 nastolatków wskazuje na związek między uzależnieniem od Internetu a ruminacją, czyli myśleniem ciągłym. We wnioskach wskazano, że zarówno FOMO jak i samotność są istotnymi mediatorami w relacji między uzależnieniem a ruminacją. Konieczne są zatem odpowiednie interwencje, aby zmniejszyć ryzyko poznawczych i psychicznych skutków.

¹Kalantari, E., Bakhtiari Saeed, F., & Samadi, P. The Mediating Role of Fear of Missing Out (FOMO) and

Loneliness in the Relationship Between Internet Addiction and Rumination in Adolescents. *Mental Health and*

Lifestyle Journal, 2024, 2(1), 47-57.

Obecnie nie istnieje oficjalne rozpoznanie „uzależnienia od telefonu komórkowego”. Skala zjawiska oraz jego konsekwencje zdrowotne i społeczne pokazują jednak, że fonoholizm wymaga skutecznej profilaktyki, edukacji i wsparcia, stając się wyzwaniem dla rodzin, szkół i całego społeczeństwa. To uzależnienie behawioralne. Osoba dotknięta fonoholizmem nie rozstaje się z telefonem, odczuwa silny przymus bycia w ciągłym kontakcie online. Fonoholizm nie jest obecnie formalnie sklasyfikowany jako choroba w międzynarodowych klasyfikacjach (ICD czy DSM), jednak coraz częściej uznaje się go za poważny problem zdrowia publicznego oraz przykład cyberuzależnienia, czyli uzależnienia od technologii cyfrowych. Do najczęstszych problemów zdrowotnych zalicza się pogorszenie wzroku, jako że częste korzystanie z ekranów prowadzi do przemęczenia, zaczerwienienia, suchości a nawet pogorszenia ostrości widzenia. Szacuje się, że 39% dzieci zgłasza problemy okulistyczne. Dzieci spędzające długie godziny przed telefonem są narażone na tzw. cyfrowe zmęczenie wzroku, które objawia się uczuciem pieczenia, łzawieniem, zamazanym widzeniem, a także bólami głowy i trudnościami z koncentracją. Istotnym zagrożeniem jest także przyspieszony rozwój krótkowzroczności. Długotrwałe skupianie wzroku na bliskich odległościach, bardzo jasny ekran i rzadsze mruganie powodują, że mechanizmy akomodacyjne oka ulegają przeciążeniu i zaburzeniu. Wielogodzinna ekspozycja na światło niebieskie emitowane przez ekrany może u dzieci prowadzić nie tylko do przesuszenia powierzchni oka (zespół suchego oka), ale nawet do długofalowego uszkodzenia siatkówki, zaburzając naturalny rozwój wzroku i zwiększając ryzyko poważniejszych schorzeń w przyszłości, takich jak jaskra czy zaćma. Dzieci, których układ wzrokowy stale się rozwija, są szczególnie podatne na negatywne skutki cyfrowego przeciążenia.¹ Długotrwałe utrzymywanie nieprawidłowej pozycji ciała prowadzi również do zmian zwyrodnieniowych w krążkach międzykręgowych, zaniku lordozy szyjnej i poważnych wad postawy. W efekcie mogą rozwijać się przewlekłe bóle pleców, ramion, stawów skroniowo-żuchwowych oraz nawet dyskopatia szyjna - zaburzenie, które w skrajnych przypadkach prowadzi do zaburzeń czucia, osłabienia mięśni czy problemów z koordynacją ruchów. Częste zginanie głowy i statyczna pozycja typowa przy korzystaniu ze smartfonów prowadzi do konkretnych wad postawy oraz licznych dolegliwości mięśniowo-szkieletowych. Gdy dziecko pochyla głowę w dół, obciążenie szyjnego odcinka kręgosłupa wzrasta nawet kilkukrotnie, co prowadzi do przewlekłego napięcia mięśni szyi, karku i ramion. Efektem mogą być bóle głowy, ograniczenie ruchomości szyi oraz rozwój tzw. „text neck”, czyli smartfonowej szyi - zniekształcenia postawy, wysunięcie głowy do przodu i wzmożone napięcie mięśni. Dolegliwości te często występują równocześnie z migrenami, zawrotami głowy

¹Czy za dużo czasu przed ekranem psuje wzrok?”, *Pediatría*, mp.pl, [online], dostęp: <https://www.mp.pl/pacjent/pediatria/aktualnosci/badania/211369,czy-za-duzo-czasu-przed-ekranem-psuje-wzrok> [dostęp 7.11.2025].

oraz sztywnością karku. Według badań dr Fishmana¹, kiedy głowa jest utrzymana w neutralnej pozycji, siła wywierana na kręgosłup szyjny wynosi około 4,5-5,5 kg, czyli czujemy tylko ciężar samej głowy. Ale kiedy pochylamy głowę o 15 stopni, siła ta wzrasta do około 12 kg, a przy 60 stopniach - do 27 kg. Światowa Organizacja Zdrowia oraz Narodowy Fundusz Zdrowia wskazują jednoznacznie, że cyfrowy styl życia znacznie zwiększa ryzyko odkładania się tkanki tłuszczowej, prowadząc do poważnych komplikacji medycznych już w młodym wieku². Statystyki wskazują, że nadwaga i otyłość dotyczą około 10-13% dzieci i młodzieży w Polsce, a ten odsetek stale rośnie. Brak ruchu i długotrwałe siedzenie z telefonem powodują wzrost wskaźnika BMI oraz sprzyjają rozwojowi chorób cywilizacyjnych, takich jak cukrzyca typu 2, nadciśnienie tętnicze czy stłuszczenie wątroby. Tylko co trzeci Polak ćwiczy regularnie, a aż 70% dzieci i młodzieży nie realizuje zalecanych norm aktywności fizycznej. Nadmierne korzystanie z urządzeń elektronicznych, w tym smartfonów, istotnie przyczynia się do siedzącego trybu życia u dzieci i młodzieży. Zmniejszone zainteresowanie aktywnością fizyczną bezpośrednio prowadzi do zwiększonego ryzyka nadwagi oraz otyłości, która staje się coraz poważniejszym problemem zdrowotnym w Polsce i na świecie. Badania naukowe potwierdzają także bezpośredni związek między uzależnieniem od smartfonów a doświadczaniem trwałego zmęczenia, zarówno fizycznego, jak i psychicznego. Długotrwałe korzystanie z telefonu zaburza rytm snu, co prowadzi do narastającego zmęczenia, apatii, obniżenia koncentracji oraz ogólnego pogorszenia dobrostanu. W rezultacie dzieci oraz młodzież coraz częściej zgłaszają nie tylko uczucie wyczerpania, ale także konkretne objawy neurologiczne, takie jak tiki, drżenie kończyn czy napięcie mięśniowe. Niekontrolowane, nadmierne korzystanie z telefonu komórkowego wywołuje fizyczne przemęczenie organizmu³. W przedstawionym projekcie badawczym pokazano, jaką rolę odgrywają społeczny *jet lag*, kontakty społeczne online i offline oraz czas spędzany przed ekranem w związku pomiędzy problematycznym korzystaniem z telefonów komórkowych a poczuciem zmęczenia. Prowadzenie badań w tej tematyce jest bardzo istotne. Dynamiczny rozwój nowych mediów stale zmienia sposób, w jaki są one wykorzystywane, co uzasadnia konieczność aktualizowania wiedzy naukowej dotyczącej aspektów uzależnienia od urządzeń cyfrowych. Coraz liczniejsze badania potwierdzają, że korzystanie z urządzeń elektronicznych z ekranami obniża jakość życia w wielu jego wymiarach, w tym również

¹Febrina A., „Text Neck Syndrome: A Growing Health Concern”, Clinical and Diagnostic Research Journal (CDK Journal), 2023.

²Raport NFZ o zdrowiu. Otyłość i jej konsekwencje, Warszawa, 2025.

³Projekt badawczy. Związek problematycznego korzystania z telefonów komórkowych i zmęczenia. Rola społecznego *jet lagu*, kontaktów społecznych i czasu przed ekranem. Badania dziennikowe. Ministerstwo Zdrowia oraz Katolicki Uniwersytet Lubelski, 2023, [online], dostęp: <https://kcpu.gov.pl/wp-content/uploads/2023/04/Zwiazek-problematycznego-korzystania-z-telefonow-komorkowych-i-zmeczenia.pdf> [dostęp 7.11.2025].

poprzez negatywny wpływ na sen. Zarówno zaburzenia snu, jak i uzależnienia behawioralne odgrywają znaczącą rolę w powstawaniu wielu chorób cywilizacyjnych, np. otyłości, która, jak wspomniano powyżej, już dziś jest poważnym wyzwaniem zdrowotnym u dzieci i młodzieży.

Niniejszy artykuł ukazuje, jak długotrwałe korzystanie z telefonu komórkowego wpływa na różne aspekty funkcjonowania młodego pokolenia, zarówno fizyczne, jak i psychiczne czy społeczne. Uporządkowanie najważniejszych obserwacji oraz wniosków umożliwiło lepsze zrozumienie skali i powagi problemu, będącego wyzwaniem dla współczesnych rodzin i instytucji wychowawczych. Ekspertki zgodnie podkreślają, że intensywne korzystanie z urządzeń mobilnych przez najmłodszych może prowadzić do znacznego przeciążenia poznawczego i nie chodzi tutaj o demonizowanie technologii, ale o uczenie świadomego i zrównoważonego korzystania z sieci. Rolą rodziców, nauczycieli oraz opiekunów powinna być zatem nie tylko kontrola czasu ekranowego, ale przede wszystkim rozmowa z dziećmi jak bezpiecznie korzystać ze smartfonów oraz Internetu. Dorośli powinni świadomie towarzyszyć młodym użytkownikom w cyfrowym świecie, co zdaje się być skuteczniejszym narzędziem ochrony niż jakiegokolwiek ograniczenia techniczne. Największe zagrożenie stanowi bowiem brak umiejętności korzystania z technologii w sposób odpowiedzialny i bezpieczny.

Wnioski:

1. Długotrwałe i niekontrolowane korzystanie z urządzeń mobilnych stanowi poważny problem dla zdrowia psychicznego i emocjonalnego dzieci i młodzieży, wpływa negatywnie na rozwój społeczny, kondycję fizyczną i zdrowie somatyczne.
2. Prolongowana ekspozycja na bodźce cyfrowe sprzyja cyfrowemu rozproszeniu i skutkuje obniżeniem zdolności koncentracji, uwagi, pogorszeniem pamięci, wadami postawy, otyłością.
3. Intensywne korzystanie z mediów cyfrowych koreluje z podwyższonym poziomem lęku, niską samooceną, depresyjnością oraz poczuciem pustki i osamotnienia.
4. Permanentne używanie ekranów telefonów czy komputerów prowadzi do pogorszenia jakości snu, obniżeniem odporności oraz trudnością w regulacji emocji.
5. Przeniesienie życia realnego do świata wirtualnego ogranicza rozwój zdolności komunikacyjnych i umiejętności rozwiązywania konfliktów w kontaktach bezpośrednich.
6. Koniecznym jest wdrażanie programów profilaktycznych, które swym obszarem obejmą edukację medialną, wprowadzą równowagę cyfrową oraz będą promować zdrowe nawyki technologiczne.

BIBLIOGRAFIA:

I. Publikacje naukowe:

1. Twenge, J., Campbell, W., Media Use Is Linked to Lower Psychological Well - Being: Evidence from Three Datasets, *Psychiatr Q.* , 2019, 311-331.
2. He, Q., Turel, O. i Bechara, A. Association of excessive social media use with abnormal white matter integrity of the corpus callosum. *Psychiatry Research, Neuroimaging*, 278, 42 - 47.
3. Keles, B., McCrae, N., & Grealish, A. A systematic review: The influence of social media on depression, anxiety and psychological distress in adolescents. *International Journal of Adolescence and Youth*, 2020, 25 (1), 79 - 93.
4. Presta, V., Guarnieri, A., Laurenti, F., Mazzei, S., Luisa Arcari, M., Mirandola, P., Vitale, M., Yong Hwa Chia, M., Condello, G., Gobbi, G., The Impact of Digital Devices on Children's Health: A Systematic Literature Review, 2024.
5. Pawlińska, A., Dziecko bezpieczne w rodzinie i w szkole. Teoria i Praktyka, Cyberprzemoc (dziecko, ofiara, sprawca), Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, Wydawnictwo Cyfrowe MarlabIT, 2015.
6. Pawlińska, A., Malinowska, I., Najman, A., Pawliński M., Kaczmarczyk J., Zagrożenia cyfrowe wobec małoletnich w Polsce i na świecie (2024-2025): analiza zjawiska oraz implikacje profilaktyczne. Oprac. Fursykova, T.V., Red. Skrypka, V., Ukraina Kropyvnytskyi. Wydawnictwo: KOIPPO 2025, 294.
7. Pedersen, J., Rasmusen, M., Sorensen, S.O., Mortensen, S.R., Olesen, L.G., Brond, J. Ch., Brage, S., Kristensen, P.L., Grontved, A., Effects of Limiting Recreational Screen Media Use on Physical Activity and Sleep in Families With Children: A Cluster Randomized Clinical Trial. *Pediatrics. JAMA Pediatrics. JAMA Network*, 2023.
8. Carter, B., Payne, M., Rees, P., Sohn, S. Y., Brown, J., & Kalk, N. J. A multi-school study in England, to assess problematic smartphone usage and anxiety and depression. *Acta Paediatrica, International Journal of Paediatrics*, 2024, 113(10), 2240-2248.
9. Bigaj, M., Ciesiołkiewicz, K., Mikulski, K., Miotk, A., Przewłocka, J., Rosa, M., Załęska, A. Internet dzieci. Raport z monitoringu obecności dzieci i młodzieży w internecie. Warszawa: Fundacja Instytut Cyfrowego Obywatelstwa oraz Państwowa Komisja do spraw przeciwdziałania wykorzystaniu seksualnemu małoletnich, 2025.
10. Kalantari, E., Bakhtiari Saeed, F., & Samadi, P. The Mediating Role of Fear of Missing Out (FOMO) and Loneliness in the Relationship Between Internet Addiction and Rumination in Adolescents. *Mental Health and Lifestyle Journal*, 2024, 2(1), 47-57.
11. Febrina A., „Text Neck Syndrome: A Growing Health Concern”, *Clinical and Diagnostic Research Journal (CDK Journal)*, 2023.

12. Raport NFZ o zdrowiu. Otyłość i jej konsekwencje, Warszawa, 2025.

II. Netografia:

1. Rasmussen, M. G. B., Pedersen, J., Olesen L.G., Brage, S., Klakk, H., Kristensen, P. L., Brond, J. Ch., Grontved, A., Short - term efficacy of reducing screen based media use on physical activity, Steep, and physiological stress in families with children aged 4-14: study protocol for the SCREENS randomized controlled trial. BMC Public Health, 2020 (380), [online], dostęp:

<https://bmcpublichealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12889-020-8458-6> [dostęp 7.11.2025].

2. Teens with problematic smartphone use are twice as likely to have anxiety – and many are eager to cut down. King's College London, 2024 [online], dostęp:

<https://www.kcl.ac.uk/news/teens-with-problematic-smartphone-use-are-twice-as-likely-to-have-anxiety-and-many-are-eager-to-cut-down> [dostęp 7.11.2025].

3. Czy za dużo czasu przed ekranem psuje wzrok?", Pediatria, mp.pl, [online], dostęp: <https://www.mp.pl/pacjent/pediatric/aktualnosci/badania/211369, czy-za-duzo-czasu-przed-ekranem-psuje-wzrok> [dostęp 7.11.2025].

4. Projekt badawczy. Związek problematycznego korzystania z telefonów komórkowych i zmęczenia. Rola społecznego jet lagu, kontaktów społecznych i czasu przed ekranem. Badania dziennikowe. Ministerstwo Zdrowia oraz Katolicki Uniwersytet Lubelski, 2023, [online], dostęp:

<https://kcpu.gov.pl/wp-content/uploads/2023/04/Zwiazek-problematycznego-korzystania-z-telefonow-komorkowych-i-zmeczenia.pdf> [dostęp 7.11.2025].

УДК: 027:069

**ІНТЕГРАЦІЯ БІБЛІОТЕЧНОЇ ТА МУЗЕЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЄДИНИЙ
ІНФОРМАЦІЙНИЙ ПРОСТІР**
**INTEGRATION OF LIBRARY AND MUSEUM ACTIVITIES INTO A UNIFIED
INFORMATION SPACE**

Наталя Мильніченко,

старший викладач кафедри права та
соціально-економічних відносин
Центральноукраїнського інституту
розвитку людини Університету «Україна»,
м. Кропивницький, Україна
Orcid ID: 0009-0007-1145-3055;

Павло Копилець,

здобувач вищої освіти другого
(магістерського) рівня
спеціальності 029 «Інформаційна,
бібліотечна та архівна справа» Інституту
філології та комунікації Університету
«Україна»,
м. Київ, Україна

У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти інтеграції бібліотек і музеїв у єдиний інформаційний простір як одного з ключових напрямів розвитку сучасної культурної комунікації. Розглянуто технологічні, організаційні та комунікаційні механізми взаємодії цих установ, зокрема гармонізацію стандартів цифрової каталогізації, створення спільних електронних платформ і формування відкритого доступу до культурних ресурсів. Акцентовано увагу на ролі цифрових технологій у збереженні національної пам'яті, розвитку цифрової гуманітаристики та формуванні інноваційних форм культурного діалогу.

Ключові слова: інтеграція, бібліотеки, музеї, цифрова гуманітаристика, інформаційний простір, культурна спадщина, цифрові технології, комунікація.

The article explores the theoretical and practical aspects of integrating libraries and museums into a unified information space as one of the key directions in the development of modern cultural communication. It examines technological, organizational, and communicative mechanisms of interaction between these institutions, including the harmonization of digital

cataloging standards, the creation of joint electronic platforms, and the provision of open access to cultural resources. Emphasis is placed on the role of digital technologies in preserving national memory, developing digital humanities, and fostering innovative forms of cultural dialogue.

Keywords: *integration, libraries, museums, digital humanities, information space, cultural heritage, digital technologies, communication.*

Постановка проблеми та її зв'язок з актуальними теоретичними й практичними завданнями. Інформаційна епоха, у контексті якої сучасна культурна комунікація активно розвивається, призвела до формування нових моделей взаємодії між соціальними інститутами, які зберігають та поширюють культурну спадщину. Бібліотеки та музеї, що історично виконують взаємодоповнювані функції накопичення, систематизації та поширення знань, дедалі частіше консолідуються в єдиний інформаційний простір. Такий процес формує нову парадигму культурної комунікації, оперту на поєднання цифрових технологій із гуманітарною складовою, взаємообмін ресурсами, методиками та професійними компетенціями. Така тенденція відображає глобальний рух до інтеграції інформаційних практик, спрямованих на збереження національної пам'яті й створення відкритого доступу до культурних ресурсів.

Важливість інтеграції діяльності бібліотек і музеїв полягає в побудові спільного цифрового середовища, у якому ресурси – від інформаційних до архівних матеріалів та артефактів – отримують новий вимір комунікації. У цьому контексті основоположним завданням є гармонізація стандартів опису, каталогізації та цифрової репрезентації об'єктів культури, що стає стратегічним елементом.

Особливо актуальним це питання залишається в рамках національних інформаційних політик, де культурну спадщину розглядають як важливий ресурс для розвитку суспільства знань. Таким чином, бібліотеки перестають бути винятково архівами документів, а музеї – лише місцями експозицій. Вони перетворюються на суб'єктів спільного процесу розвитку метаданих, створення цифрових колекцій та інтерактивних платформ для виставок і освітніх ініціатив. Поступово схема переходить від окремих інформаційних систем до інтегрованих середовищ із забезпеченням користувачам доступу до культурних ресурсів незалежно від типу установи. «Загалом інтеграційні процеси бібліотек, музеїв, архівів найчіткіше виявляються у: поєднанні потоків різної інформації, взаємодоповнюваності їх ресурсів на державному, міждержавному, регіональному та місцевому рівнях, поглибленні процесів формування інформаційного середовища культурної та наукової спадщини та підвищенні рівня краєзнавства» [11, с. 141]. Важливість проблематики визначається також викликами цифрової трансформації гуманітарної сфери. Інновації у сфері технологій насамперед змінюють підходи до подання знань і відкривають нові можливості для створення

віртуальних виставок, електронних бібліотек і онлайн-архівів. Водночас зазначені зміни вимагають уніфікації метаданих, форматів збереження й узгодження нормативів співпраці між установами.

Теоретично проблему можна розглядати як осмислення сутності інтеграції культурних інституцій у ролі комунікаторів пам'яті. Бібліотеки, музеї та архіви все частіше виступають не лише як зберігачі знань, а й активні учасники соціально-культурного діалогу, у процесі якого інформація перетворюється на знання, а знання трансформується у суспільну цінність. Практична площина питання передбачає створення спільних електронних платформ, баз даних чи інтегрованих механізмів доступу до різнотипних цифрових колекцій – від книжок до музейних експонатів. У цьому процесі критичною є взаємодія фахівців бібліотек і музеїв задля розробки стандартів опису, пошукових систем чи зручних інтерфейсів для користувача.

Трансформаційні процеси, що характеризують діяльність сучасних соціокультурних інституцій, зумовлюють актуалізацію інтенсифікації багатоаспектної взаємодії між бібліотеками та музеями, таке об'єднання визнається необхідною умовою для підвищення ефективності їхньої роботи, що охоплює спільні проекти, обмін ресурсами, а також розширення спектру освітньо-просвітницьких та культурно-інформаційних послуг, які вони пропонують суспільству. «Ця взаємодія зумовлена розширенням комунікаційних функцій установ, організаційно-технологічними змінами які відбуваються з у зв'язку з впровадженням новітніх інформаційних технологій у практичну діяльність, спільним формуванням документних та електронних ресурсів, організацією доступу до них» [9, с. 73].

В умовах сучасності інтеграційні процеси реалізуються в рамках концепції цифрової гуманітаристики, яка синтезує підходи інформатики, архівознавства, бібліотекознавства й музеєзнавства.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування і аналіз інтеграції бібліотечної та музейної діяльності в єдиний інформаційний простір як одного з основних напрямків у сфері культурної комунікації.

Реалізація цієї мети вимагає ґрунтовного аналізу передумов, що сприяють формуванню інтеграційних процесів, і визначення основних форм взаємодії між бібліотеками та музеями. Особливу увагу слід приділити дослідженню технологічних і організаційних аспектів їхнього об'єднання у цифровому середовищі. Водночас важливим завданням є оцінка ролі бібліотечно-музейної інтеграції в забезпеченні збереження культурної спадщини, формуванні відкритого доступу до знань, а також стимулюванні розвитку цифрових гуманітарних ініціатив.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика інтеграції діяльності бібліотек, музеїв та архівів у єдиному інформаційному просторі стала предметом широкого наукового обговорення, охоплюючи як вітчизняний, так і міжнародний контексти. У працях численних учених ця тема розглядається крізь призму цифровізації культури, інформаційної безпеки, управління знаннями, документознавства та музейної справи. В українській науковій думці з початку ХХІ століття окреслена тематика увійшла у сферу міждисциплінарного аналізу, відображаючи глобальні тенденції трансформації культурних інституцій.

Вітчизняні дослідники зосередили увагу на теоретичному осмисленні та практичних аспектах цього інтеграційного процесу, вивчаючи можливості синергії між трьома ключовими соціокультурними інституціями. Зокрема, О.В. Воскобойнікова-Гузева [3] ще на ранніх етапах цифрової трансформації підкреслювала визначальну роль бібліотек, музеїв, архівів у формуванні як інтелектуального, так і інформаційного простору, пропонуючи концептуальне бачення їхньої спільної місії. Одночасно з цим, М. М. Васильченко [2], досліджуючи організаційно-функціональні трансформації, розкриває значення архівів та їхньої адаптації до сучасного соціально-комунікаційного середовища, що неминуче вимагає ширшої взаємодії з іншими установами. Пізніші праці, наприклад, І. В. Лобузін [8], присвячені цифровим колекціям наукової бібліотеки, підтверджують технологічну основу такої інтеграції, розглядаючи питання організації інформаційних ресурсів і мережевої комунікації, які є спільними викликами для всіх трьох типів інституцій.

Подальший розвиток наукової думки ознаменувався поглибленим аналізом українського досвіду співпраці та її регіонального виміру, що знайшло відображення у працях С. О. Шемаєва [13; 14], який неодноразово звертався до теми шляхів співробітництва [13] та узагальнення українського досвіду взаємодії бібліотек, музеїв, архівів [14], виокремлюючи практичні моделі та виклики. Окреслений практично-орієнтований напрямок досліджень був доповнений Г.І. Липак [7], яка змістила акцент на ролі цих інституцій у формуванні соціокомунікаційного простору територіальних громад, підкреслюючи їхню соціальну відповідальність та важливість для локального розвитку в умовах децентралізації. Наскрізною ідеєю усіх досліджень є визнання того, що цифровізація є визначальним каталізатором, який не лише забезпечує технологічну можливість такої інтеграції, але й стратегічно вимагає її для створення єдиного, відкритого та доступного фонду національної пам'яті і знань, що ефективно функціонуватиме у глобальному інформаційному контексті.

Виклад основного матеріалу.

Інтеграція бібліотек і музеїв у єдиний інформаційний простір являє собою багатогранний феномен, який охоплює організаційні, технологічні, науково-

методичні й комунікаційні аспекти. Крім об'єднання інформаційних ресурсів, така співпраця передбачає формування нового типу культурного середовища, де дані, документи, артефакти та цифрові зображення функціонують як частина взаємопов'язаної системи доступу і інтерпретації. Центральним принципом інтеграції є спільність завдань бібліотек і музеїв щодо збереження та популяризації культурної пам'яті, забезпечення інформаційного суверенітету суспільства та підтримки освітніх і наукових процесів. На першому рівні інтеграції увага приділяється гармонізації інформаційних ресурсів. У бібліотеках такий вид діяльності передбачає каталоги, повнотекстові бази даних і цифрові колекції, тоді як у музеях акцент робиться на інвентарних картках, оцифрованих експонатах і науково-довідкових фондах. Створення стандартизованих форматів метаданих, спільних тезаурусів та інтегрованих систем опису дозволяє об'єднати ресурси обох типів інституцій у єдині інформаційні простори. Другий рівень інтеграції включає використання технологічно сумісних програмних засобів, платформ і інтерфейсів. Сучасні бібліотеки та музеї активно застосовують системи управління цифровими колекціями (Digital Asset Management Systems), відкриті протоколи обміну даними (OAI-PMH, REST API) та підтримують стандарти опису метаданих, такі як Dublin Core, MARC, LIDO чи EAD. Такі підходи сприяють формуванню взаємопов'язаної інфраструктури для пошуку та навігації через різноманітні джерела – від бібліографічних записів до віртуальних експонатів. У національному контексті України важливим прикладом технологічної інтеграції є розробка комплексної системи електронних ресурсів культури, яка об'єднує проєкти «Електронна бібліотека України», «Музей онлайн» і «Архівний портал». Хоча кожен із цих проєктів оперує власною платформою, їх пов'язує спільна мета – забезпечення відкритого доступу до культурних надбань. Регіональні ініціативи також активно розвиваються: у Полтавській, Львівській та Харківській областях створено інтерактивні електронні системи для об'єднання бібліотечних каталогів і музейних колекцій в інтерактивні електронні системи, орієнтовані на потреби дослідників і громадськості.

Особливе місце в інтеграційних процесах займає комунікаційний аспект, адже спільна діяльність бібліотек і музеїв спрямована не лише на збереження, а й на активне поширення знань. У цьому сенсі окреслені установи виступають осередками культурного діалогу, у яких інформація перетворюється на форму соціальної взаємодії. Цифрові платформи дають змогу створювати інтерактивні виставки, мультимедійні експозиції, спільні віртуальні тури, що поєднують текстові, візуальні та аудіоресурси. Такі ініціативи перетворюють сприйняття спадщини на процес творчого співучастя користувача, який стає не лише спостерігачем, а й учасником культурного досвіду.

Інтеграція бібліотек і музеїв сприяє також переосмисленню принципів інформаційного обслуговування користувачів. Якщо традиційно бібліотека орієнтувалася на запит читача, а музей – на відвідувача, то у спільному цифровому просторі ці ролі взаємоперетинаються. Користувач очікує не лише отримати доступ до документа чи експоната, а й побачити його в контексті інших джерел – через коментарі, аналітичні огляди, візуалізації, 3D-реконструкції. Таким чином, бібліотечно-музейна інтеграція формує модель «глобального користувача», який взаємодіє з культурною інформацією в мультимедійному середовищі.

На рівні організаційної структури інтеграційні процеси реалізуються через міжінституційні партнерства, консорціуми, меморандуми про співпрацю. В Україні вже діють численні приклади таких моделей – спільні виставкові та освітні проекти між національними бібліотеками та музеями, міжгалузеві наукові платформи при університетах, де створюються електронні репозиторії для спільного використання бібліотечних і музейних даних.

Сучасна інтеграція має ще один вимір – освітній і науково-дослідний. Бібліотеки й музеї дедалі частіше виступають партнерами у створенні навчальних платформ, онлайн-курсів, освітніх хабів. На базі цифрових колекцій формуються навчальні матеріали, що дозволяють студентам, викладачам, дослідникам отримувати доступ до унікальних джерел у будь-який момент. «Новітні цифрові сервіси сприяють налагодженню взаємодії між бібліотеками, музеями та архівами на освітньому й культурно-просвітницькому рівнях» [5]. Приклади таких ініціатив – освітній проєкт Europeana Classroom, який об'єднує матеріали європейських бібліотек і музеїв для навчальних цілей, або український ресурс «Культура онлайн», де представлені спільні цифрові виставки бібліотек і музеїв.

Невід'ємним елементом інтеграції є створення віртуальних і цифрових музеїв бібліотечного типу, коли бібліотека стає не лише сховищем документів, а й репрезентативним простором для візуальної культури. До прикладу, Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського створила віртуальні експозиції рідкісних видань і рукописів, які демонструють поєднання бібліотечних принципів опису та музейних засад експонування. Як слушно зазначають дослідники В. Горовий, С. Горова, М. Закіров, інтеграція бібліотечних інформаційних ресурсів у цифровий простір дозволяє забезпечити наукову ідентифікацію об'єктів культурної спадщини через унікальні цифрові ідентифікатори [4, с. 31].

Зарубіжний досвід демонструє ще ширші можливості інтеграції. Наприклад, у Великій Британії функціонує платформа CultureGrid, що об'єднує ресурси музеїв, бібліотек та архівів у єдину базу даних, а у США – Digital Public Library of America (DPLA), яка забезпечує відкритий доступ до мільйонів цифрових об'єктів з бібліотек, архівів і музеїв. У Європі показовим є проєкт Europeana, який став

взірцем для створення інтегрованих цифрових колекцій. Як наголошує Г. Асєєв, «передумовою ефективної інтеграції бібліотечних, музейних і архівних фондів є єдність підходів до цифрової каталогізації та створення спільних стандартів метаданих» [1, с. 13].

Інтеграційні практики впливають не лише на технології збереження й поширення інформації, а й на професійну культуру фахівців. Вони потребують формування нових компетенцій – цифрової грамотності, навичок роботи з метаданими, знання принципів інформаційного дизайну. Як слушно відзначає І. Передерій, «бібліотеки, архіви та музеї ішли різними шляхами до професіоналізації, цифрове середовище разом із численними можливостями для співпраці зближує ці культурні установи тепер» [10, с. 63].

Водночас інтеграція стикається з низкою викликів і обмежень. Серед них – відсутність єдиних стандартів цифрової каталогізації, нестача фінансування, нерівномірний розвиток технічної інфраструктури, недостатня координація між установами. Шемаєв С. О. справедливо зазначає, що «в Україні відсутня цілісна політика інформаційної інтеграції бібліотек, музеїв і архівів, а спільні проєкти залишаються фрагментарними» [14, с. 225]. Проблемою залишається і правове регулювання доступу до цифрових копій об'єктів культурної спадщини, зокрема у сфері авторського права. Однак, як наголошують В. Горовий і колеги, «інтегровані ресурси бібліотек стають ключовим чинником розвитку національного інформаційного простору та суспільства знань» [4, с. 17].

Отже, бібліотечно-музейна інтеграція є системним явищем, що охоплює змістові, технологічні, організаційні, комунікаційні та освітні аспекти. Вона формує нову якість культурної інфраструктури, у якій користувач має змогу взаємодіяти з різними типами ресурсів у межах єдиного інформаційного середовища. Завдяки цьому зростає не лише ефективність управління культурною спадщиною, а й рівень її доступності, наукової цінності, пізнавального потенціалу.

Висновки.

Інтеграція бібліотек і музеїв у єдиний інформаційний простір є закономірним наслідком розвитку інформаційного суспільства та цифрової гуманітаристики. Вона зумовлює перехід від традиційних форм зберігання й подання культурних ресурсів до інноваційних форматів, що поєднують технологічні, комунікаційні та освітні можливості. Таке об'єднання забезпечує системність у збереженні національної пам'яті, сприяє розширенню доступу до знань і формує нову модель культурної комунікації, у якій користувач виступає активним учасником інформаційного процесу.

Водночас бібліотечно-музейна інтеграція потребує узгодження нормативних, методичних і технологічних засад. Гармонізація метаданих, стандартизація процесів цифрової каталогізації, розвиток спільних електронних

ресурсів і підвищення рівня професійної цифрової компетентності фахівців мають стати стратегічними пріоритетами для культурних інституцій. У перспективі окреслена взаємодія не лише оптимізує управління інформаційними ресурсами, а й сприятиме створенню відкритого культурного середовища, що поєднує науку, освіту й мистецтво у спільному інформаційному просторі.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Асеев Г. Інтеграція фондів бібліотек, архівів і музеїв з метою їх ефективного використання. *Вісник Книжкової палати*. 2022. № 4. С. 12–17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkr_2022_4_4. (дата звернення 03.11.2025)
2. Асріян М., Кравченко О. Комунікативний простір в умовах інформаційного суспільства. *Актуальні питання права та соціально-економічних відносин: Збірник наукових статей*. 2023. С. 590–595.
3. Воскобойнікова-Гузєва О. В. Бібліотеки, музеї, архіви у формуванні інтелектуального та інформаційного простору. *Бібліотечний вісник*. 2006. № 5. С. 41–42.
4. Горовий В., Горова С., Закіров М. та ін. Ресурси наукових бібліотек як складова інформаційної основи сучасного національного розвитку : монографія / за ред. І. Мищакай. Київ : НАН України, НБУ ім. В. І. Вернадського, 2024. 220 с.
5. Кравченко О. Systems Of Effective Communication In State Institutions. *Інноваційні тенденції в праві та соціально-економічних відносинах: колективна монографія / за наук.ред. О. Кравченко, І. Маліновської*. Кропивницький – Вроцлав : Вид-во ЦІРоЛ, 2025. С. 570–598.
6. Мильніченко Н. Збереження спадщини України: роль бібліотек, архівів і музеїв. *Інноваційні тенденції в праві та соціально-економічних відносинах: колективна монографія / за наук.ред. О. Кравченко, І. Маліновської*. Кропивницький – Вроцлав : Вид-во ЦІРоЛ, 2025. С. 599–634.
7. Липак, Г. І. Роль бібліотек, архівів, музеїв у формуванні соціокомунікаційного простору територіальних громад. *Бібліотечний вісник*. 2018. №5. С. 8–14.
8. Лобузін, І. В. Цифрові колекції наукової бібліотеки: організація інформаційних ресурсів та мережевої комунікації (Автореф. дис... канд.наук із соціальних комунікацій). Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського, Київ. 2017. 24 с.
9. Мілашовська О.І., Мовчан К.М., Ліба О.М. Взаємодія бібліотек, музеїв у розвитку цілісного інформаційного простору. *Міжнародний науковий журнал «ОСВІТА І НАУКА»*. 2022. Випуск 1(32), С. 73–76.

10. Передерій І. Г. Сучасне цифрове середовище як основа конвергенції бібліотек, архівів і музеїв у ХХІ ст. *Інформація і соціум: матеріали X міжнар. наук.-практ. конф.* Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса, 2024. С. 63–66.
11. Прокоф'єва К., Решетілова О. Європейський вимір інтеграції українських національних архівів, бібліотек та музеїв у єдиний інформаційний простір. *Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України: матеріали 19-ої наук.-практ. конф. 16 червня 2022 р., м. Дніпро. Дніпро: НТУ ДП, 2022. С. 141–143.*
12. Самохіна Н., Кудименко Л., Мартинюк О. Бібліотечні наукові видання в системі унікальних цифрових ідентифікаторів. *Наукові праці Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського*. 2019. Вип. 56. С. 317–331. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua/everlib/item/er-0003726>. (дата звернення 03.11.2025)
13. Шемаєв С. Бібліотека, архів, музей : шляхи співробітництва. *Наукові праці НБУВ*. 2013. Вип. 35. С. 548–555.
14. Шемаєв С. О. Форми взаємодії бібліотек, музеїв, архівів у сучасному інформаційному просторі. *Вісник Харківської державної академії культури*. 2014. Вип. 42. С. 222–231. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/hak_2014_42_30. (дата звернення 03.11.2025)

УДК 659.4:008

ОСНОВНІ ФОРМИ ТА МЕТОДИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КУЛЬТУРНИХ ЗАХОДІВ У СТРУКТУРІ PR-ДІЯЛЬНОСТІ

MAIN FORMS AND METHODS OF INFORMATION SUPPORT FOR CULTURAL EVENTS IN THE STRUCTURE OF PUBLIC RELATIONS ACTIVITY

Олександр Гаврилюк,

здобувач вищої освіти другого
(магістерського) рівня
спеціальності 029 «Інформаційна,
бібліотечна та архівна справа» Інституту
філології та комунікації Університету
«Україна»,
м. Київ, Україна

Олена Кравченко,

кандидат філологічних наук,
начальник відділу наукової та виховної
роботи Центральноукраїнського інституту
розвитку людини Університету «Україна»,
м. Кропивницький, Україна

Orcid ID: 0000-0003-4947-3581

У статті проаналізовано інформаційну складову PR-діяльності як системний елемент комунікаційної структури інституцій. Розглянуто вплив нормативно-правового поля України на формування інформаційних потоків, вимоги до достовірності, прозорості та відповідальності повідомлень. Окреслено роль інформації у підтриманні легітимності організації, мінімізації комунікативних ризиків і вибудовуванні стійкої довіри між інституцією та різними аудиторіями. Особливу увагу приділено практиці інформаційного супроводу культурних заходів, зокрема презентаційним форматам, роботі з медіа, документуванню та післяподієвій аналітиці, які формують довготривалий соціальний і комунікативний ефект.

Ключові слова: PR-діяльність, інформаційна складова, комунікація, нормативне регулювання, культурні заходи, медіавзаємодія.

The article examines the informational component of public relations activity as a systemic element of institutional communication. It analyses the influence of the Ukrainian legal and

regulatory framework on the formation of information flows, as well as requirements for credibility, transparency, and responsibility in public messaging. The study highlights the role of information in maintaining institutional legitimacy, reducing communicative risks, and building sustainable trust between organizations and their audiences. Particular attention is given to information support for cultural events, including presentation formats, media relations, documentation practices, and post-event analysis, which together generate long-term social and communicative impact.

Keywords: *public relations, informational component, communication, legal regulation, cultural events, media interaction.*

Інформаційна складова у структурі PR-діяльності вирізняється системністю, оскільки формує умови для стабільної комунікації між інституцією та аудиторіями, які залучені до її функціонування. Нормативне поле, окреслене законами України щодо інформаційних відносин, створює рамку, у межах якої розгортаються комунікаційні процеси, спрямовані на формування прогнозованої реакції суспільства. Регулятивні положення визначають межі допустимого впливу, встановлюють вимоги щодо прозорості повідомлень і забезпечують дисципліну обміну даними. У цих умовах інформаційна складова виконує функцію стабілізації контактів із громадськістю та мінімізації ризиків, що виникають через порушення комунікативного балансу.

PR-діяльність спирається на концепт відкритості, який у законодавстві фіксується через гарантії доступу до публічної інформації. Саме ці гарантії уможливають формування комунікаційних потоків, чутливих до суспільних очікувань. Кожен інформаційний продукт, створений у межах PR-процесу, набуває ознак соціально значущого повідомлення, зорієнтованого на раціональне сприйняття та відповідальне використання. Таким чином, інформаційна складова стає основою для підтримання легітимності інституції, оскільки підтверджує її прагнення діяти в межах визначених правил.

Регулювання у сфері інформаційної діяльності зумовлює специфіку підготовки матеріалів для зовнішніх і внутрішніх аудиторій. Комунікативні стратегії вибудовуються з урахуванням вимог до достовірності даних, що передбачено законодавством України про інформацію та про захист суспільних інтересів у сфері комунікації. Ці вимоги формують відповідний стиль подання матеріалу: стриманий, логічний, орієнтований на фактографічну основу. Унаслідок цього інформаційна складова не обмежується передаванням повідомлення, а створює підґрунтя для стійкої довіри між учасниками комунікації.

Сучасні нормативні документи, які визначають принципи інформаційної політики держави, підкреслюють потребу у відповідальності за зміст повідомлень та їхній вплив на соціальні процеси. PR-практики інтегрують ці положення у власні механізми роботи, формуючи середовище, в якому інформація набуває

ознак ресурсу стратегічного управління. У цьому середовищі важливим стає не тільки створення повідомлення, а й прогнозування його потенційних наслідків, пов'язаних із поведінковими моделями аудиторій. Логіка вимагає уважної оцінки інформаційних потоків, їхньої насиченості та можливих точок напруження.

Взаємодія PR-структур із медіасектором відбувається у правовому полі, визначеному законами України про функціонування засобів масової інформації. Ці закони встановлюють правила поширення даних, описують умови відповідальності за поширення недостовірних відомостей і фіксують вимоги до публічного повідомлення. У такому контексті інформаційна складова PR-діяльності виступає механізмом синхронізації позицій інституції та медіа, забезпечуючи узгодженість інтерпретацій, що сприяє зниженню конфліктності та підвищує точність передачі змісту в інформаційному просторі.

Законодавче поле України, спрямоване на захист персональних даних, впливає на структуру PR-процесів, у яких використовуються масиви умовно персоніфікованих відомостей, що визначає межі застосування аналітичних інструментів, впливаючи на добір технологій, що використовуються для сегментації аудиторій. У цьому контексті інформаційна складова набуває вигляду складної системи розподілу повідомлень, орієнтованої на збереження балансу між правовими обмеженнями та ефективністю комунікації. Правомірне використання даних підтримує стійкість репутаційних механізмів, що формуються у межах PR-стратегії.

Інформаційна діяльність у межах PR-структур охоплює системну роботу з формування, відбору та поширення повідомлень, які відображають позицію інституції й водночас забезпечують стійкий інтерес аудиторій. Цей процес ґрунтується на ретельному аналізі контексту, у якому функціонує організація, з урахуванням тенденцій суспільної думки, медіаритмів та особливостей комунікативного простору. У цих умовах інформаційна складова перетворюється на інструмент, що створює чітку структуру взаємодії між організацією та суспільством.

Кожен етап PR-комунікації залежить від точності добору повідомлень, які повинні відповідати інтелектуальним та емоційним очікуванням аудиторій. Стратегія подання даних не зводиться до передачі фактів, оскільки потребує продуманого композиційного рішення, що забезпечує логічну послідовність, внутрішню гармонію й орієнтацію на довготривалі ефекти. Інформація набуває форми структурованого наративу, здатного підтримувати інтерес та формувати стійкі асоціації, пов'язані з діяльністю інституції.

Значним елементом інформаційної роботи є підтримання ритму комунікацій, який дозволяє утримувати увагу аудиторій на стабільному рівні. У PR-практиці ритм визначається частотою подання матеріалів, узгодженістю змісту

та послідовністю контакту з громадськістю. Для забезпечення цього необхідно враховувати фази суспільної активності, здатність публіки до сприйняття повідомлень і динаміку інформаційного середовища. Завдяки такому підходу інформаційна складова стає механізмом формування тривалих комунікативних зв'язків.

Спрямованість інформаційних потоків у PR визначається потребою формувати образ інституції, який узгоджується з її стратегічними намірами. Відповідно, робота з даними охоплює створення змістових акцентів, що підсилюють найбільш значущі аспекти діяльності організації. Композиція матеріалів передбачає баланс між узагальненнями та деталями, що дає змогу досягти ефекту достовірності й переконливості. У цьому форматі інформаційна діяльність стає інструментом впорядкованого впливу на колективне сприйняття.

Особливу роль у формуванні інформаційної складової відіграє адаптація змісту до характеристик кожної цільової групи. У межах цього процесу важливим стає визначення комунікативних мотивів, очікувань та інтересів аудиторії. На основі такого аналізу створюються повідомлення, здатні підтримувати увагу й формувати відчуття причетності. Інформаційна діяльність у цьому аспекті виконує функцію конструювання взаєморозуміння, що зміцнює позиції інституції у суспільному просторі.

Важливою складовою інформаційної роботи є формування структури внутрішньої комунікації. Матеріали, спрямовані на персонал, слугують засобом узгодження дій, підтримання спільного ціннісного поля та формування корпоративної преамбули, яка визначає стиль поведінки всієї структури. Таким чином інформаційна діяльність не обмежується зовнішнім впливом, а формує цілісну систему, що забезпечує стабільну взаємодію всередині організації та створює умови для ефективного представлення інституції у зовнішньому середовищі.

Організація інформаційного супроводу культурних заходів ґрунтується на доборі форм, здатних забезпечити осмислене сприйняття змісту події. У практиці фахівців інформаційної, бібліотечної та архівної галузей цей процес завжди пов'язаний із підготовкою матеріалів, що встановлюють змістову рамку для подальшого висвітлення. Перед початком будь-якого заходу складають короткі довідки, тексти для ведучих, біографічні нотатки про учасників, описи експозицій і тематичні пояснення, що формують основу для всієї комунікації.

Однією з найважливіших форм є презентація. Вона використовується під час відкриттів виставок, творчих зустрічей, демонстрації нових видань чи культурних проєктів. Презентаційний формат передбачає чітко вибудовану композицію, де матеріал подається у доступній і впорядкованій формі. Фахівець готує структуру

виступу, добирає ілюстративні матеріали, визначає логіку переходів між блоками та стежить за тим, щоб інформація була цілісною і відповідала задуму події.

Пресконференція посідає окреме місце серед методів інформаційної роботи. Вона дає змогу забезпечити публічний діалог між організаторами культурного заходу й представниками медіа. У цьому форматі важливо заздалегідь продумати набір тез, які пояснюють мету події, творчі акценти та особливості підготовчого процесу. Паралельно готують інформаційні пакети з матеріалами, у яких подано короткі тексти, біографічні довідки та візуальні матеріали, необхідні журналістам для подальшої роботи.

Брифінг використовують тоді, коли потрібно оперативно донести важливу інформацію, пов'язану з перебігом культурної події. На відміну від пресконференції, цей формат значно коротший і спрямований на стислий виклад позиції організаторів. Інформаційний працівник забезпечує точність формулювань, готує одне-два пояснення, що окреслюють головну тему, та організовує коротку сесію для запитань. Брифінги часто проводять під час масштабних фестивалів, коли необхідно швидко реагувати на динаміку подій.

До важливих форм належать також публічні читання, зустрічі з авторами та тематичні дискусії. У цих випадках інформаційна складова полягає у створенні змістового середовища, у якому аудиторія отримує можливість взаємодіяти з текстами, ідеями чи художніми практиками. Для таких заходів готують вступні пояснення, довідкові матеріали, робочі плани зустрічі й обґрунтування теми дискусії, що дає змогу підтримати логіку події та зберегти структурованість діалогу.

Особливе місце займає інформаційний супровід відкриттів експозицій. Тут необхідно працювати не тільки з текстовими матеріалами, а й з елементами просторової комунікації. Готують описи залів, пояснювальні картки до експонатів, короткі аналітичні фрагменти про художню концепцію. Ці матеріали допомагають відвідувачам орієнтуватися у змісті експозиції та сприймати її як цілісну систему, а не набір окремих об'єктів.

Значущим елементом інформаційного забезпечення виступає документування перебігу культурних заходів. У цю роботу входить фіксація хронології події, запис ключових виступів, укладання фотозвітів і подальше упорядкування матеріалів для збереження у фондах інституції. Інформаційна діяльність має довготривалий характер, оскільки створює основу для подальших досліджень, формування архівних колекцій та написання історій культурних проєктів.

Підготовка культурної події вимагає складної інформаційної координації, що охоплює роботу з колективами, творчими учасниками, партнерами й медіа. Жоден захід не формує повноцінного суспільного сприйняття без ретельно

продуманого повідомлення, у якому розкрито задум, контекст і особливості програми, що потребує гнучкої взаємодії між організаторами та фахівцем, відповідальним за комунікаційну частину, адже саме він визначає, які смисли буде винесено в публічний простір і якими каналами вони рухатимуться.

Помітну роль у цьому процесі відіграє робота з презентаційними форматами. Під час підготовки медіапрезентації культурного проєкту доводиться створювати текстову та візуальну структуру та передбачати реакції аудиторії. Коротке відеонарисування, інфографічні фрагменти, добір архівних матеріалів або історичних джерел формують образ події ще до її фактичного здійснення. Якщо говорити про пресконференції, то вони працюють як інструмент, що структурує публічне обговорення. На цьому майданчику формується колективне уявлення про зміст заходу, тому повідомлення мають бути збудовані так, щоб не перевантажувати слухачів деталями і водночас давати змогу журналістам сформулювати власну інтерпретацію. Саме тут доречно застосовувати знання з інформаційної аналітики.

Інший вимір роботи – підготовка інформаційних матеріалів для партнерів. Це листи-нагадування, довідкові огляди, бібліографічні вставки, цифрові дайджести. Їхнє створення потребує розуміння структури джерел, навичок грамотного добору фактів і способів стислого, але переконливого викладу. Не менш важливою частиною є організація інформаційного супроводу після завершення події, підготовка оглядів, публічних висновків, рекомендацій і аналітичних записок, які часто стають основою для наступних культурних ініціатив. У цих матеріалах фахівець поєднує оперативні враження, документальні спостереження та відгуки учасників, утворюючи цілісне уявлення про досягнутий результат.

Інформаційна складова у структурі PR-діяльності постає як цілісна система, що поєднує нормативні вимоги, стратегічне планування та практичні комунікативні механізми, забезпечуючи стабільність взаємодії між інституцією та суспільством. Її функціонування визначається правовим полем України, принципами відкритості, достовірності й відповідальності за зміст повідомлень, що безпосередньо впливає на формування довіри, легітимності та стійких репутаційних позицій. У межах PR-процесів інформація перестає бути лише засобом передавання фактів і набуває ознак інструмента управління соціальними зв'язками, здатного прогнозувати реакції аудиторій, мінімізувати комунікативні ризики та впорядковувати інформаційні потоки, що особливо виразно проявляється у сфері культурних проєктів, де інформаційний супровід визначає осмислене сприйняття подій, забезпечує документування та формує довготривалий публічний ефект, інтегруючи комунікацію, аналітику й архівування в єдину структуру.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Арендарчук І. С. Соціальні мережі в сучасному інформаційному просторі. Масова комунікація: історія, сьогодення, перспективи : матеріали 5 Всеукр. наук.-практ. конф. молодих науковців (Луцьк, 16-17 трав. 2014 р.). Луцьк, 2014. С. 6-8.
2. Балабанова Л.В. Стратегічне управління комунікаціями: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. 179 с.
3. Бебик В. М. PR в органах державної влади та місцевого самоврядування: монографія. К. : МАУП, 2003. 483 с.
4. Волошин М. О. Формування та розвиток політичного потенціалу соціальних Інтернет-мереж в Україні : автореф. дис. ... канд. політ. наук : 23.00.02. Чернівці, 2017. 20 с.
5. Денисюк С. Г. Культурологічні виміри комунікації. Вінниця : ВНТУ, 2012. 392 с.
6. Колодюк А. В. Інформаційне суспільство: сучасний стан та перспективи розвитку в Україні : автореф. ... дис. канд. політ. наук. К. [б. в.], 2015. 20 с.
7. Кравченко О. Systems Of Effective Communication In State Institutions. *Інноваційні тенденції в праві та соціально-економічних відносинах: колективна монографія* / за наук.ред. О. Кравченко, І. Маліновської. Кропивницький – Вроцлав : Вид-во ЦІРоЛ, 2025. С. 570-598.
8. Малик Г. Д. Документознавство та інформаційна діяльність. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2022. 33с.
9. Мильніченко Н. Збереження спадщини України: роль бібліотек, архівів і музеїв. *Інноваційні тенденції в праві та соціально-економічних відносинах: колективна монографія* / за наук.ред. О. Кравченко, І. Маліновської. Кропивницький – Вроцлав : Вид-во ЦІРоЛ, 2025. С. 599-634.
10. Нижник Н. Р. Системний підхід в організації державного управління : навч. посіб. К. : Вид-во УАДУ, 2018. 160 с.
11. Пархоменко О. В. Інформація і знання основа суспільно-економічного прогресу. *Проблеми науки*. 2019. №1. С. 2-7.

РОЛЬ МУЗЕЇВ У ПОПУЛЯРИЗАЦІЇ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ MUSEUMS AS AGENTS IN THE PROMOTION OF CULTURAL HERITAGE

Наталя Мильніченко,

старший викладач кафедри права та
соціально-економічних відносин
Центральноукраїнського інституту
розвитку людини Університету «Україна»,
м. Кропивницький, Україна
Orcid ID: 0009-0007-1145-3055;

Ярослав Тарасенко,

здобувач вищої освіти другого
(магістерського) рівня
спеціальності 029 «Інформаційна,
бібліотечна та архівна справа» Інституту
філології та комунікації Університету
«Україна»,
м. Київ, Україна

У статті розглянуто роль музеїв як ключових інституцій у збереженні, інтерпретації та популяризації культурної спадщини. Проаналізовано діяльність українських музеїв у контексті формування національної ідентичності, впровадження цифрових технологій та використання освітнього потенціалу музейного простору. Проведено порівняльний аналіз із міжнародними практиками, визначено основні тенденції розвитку музейної справи у XXI столітті.

Ключові слова: музей, культурна спадщина, ідентичність, цифровізація, освіта, комунікація.

Постановка проблеми. Музеї є не лише сховищами артефактів, але й динамічними осередками культурного життя, які формують ідентичність суспільства. Вони виступають як посередники між минулим і сучасністю, забезпечуючи не лише збереження культурних цінностей, а й їх популяризацію серед населення. Особливої актуальності набуває питання ролі музеїв у контексті цифрових трансформацій та освітніх процесів, коли традиційні форми експозицій поєднуються з інтерактивними, віртуальними та мультимедійними технологіями. Метою дослідження є виявлення особливостей діяльності музеїв у популяризації

культурної спадщини, зокрема в українському контексті, та визначення перспектив розвитку музейної справи у взаємодії з міжнародним досвідом.

Виклад основного матеріалу. Музеї є не лише сховищами артефактів, але й динамічними осередками культурного життя, які формують ідентичність суспільства. Вони виступають як посередники між минулим і сучасністю, забезпечуючи не лише збереження культурних цінностей, а й їх популяризацію серед населення. Особливої актуальності набуває питання ролі музеїв у контексті цифрових трансформацій та освітніх процесів, коли традиційні форми експозицій поєднуються з інтерактивними, віртуальними та мультимедійними технологіями. Метою дослідження є виявлення особливостей діяльності музеїв у популяризації культурної спадщини, зокрема в українському контексті, та визначення перспектив розвитку музейної справи у взаємодії з міжнародним досвідом.

У науковій літературі музей розглядається як соціокультурний інститут, що виконує функції збереження, дослідження, комунікації та освіти. Музей є дослідним і культурно-освітнім закладом, призначеним для вивчення, збереження та використання пам'яток природи, матеріальної й духовної культури, а також для залучення громадян до надбань національної та світової історико-культурної спадщини [11, 17]. Культурна спадщина охоплює як матеріальні, так і нематеріальні цінності. Питання взаємозв'язку між історико-культурною спадщиною та музеєм, а також роль музею у збереженні й популяризації цієї спадщини висвітлюються у наукових дослідженнях С.Б. Руденко [12], Р.В. Маньковської [4], І.В. Пантелейчука [8], Г. Ю. Новікової [6] та інших.

В українській гуманітарній науці зростає інтерес до ролі музеїв у формуванні колективної пам'яті та національної свідомості.

Збереження автентичності культурних цінностей є головною функцією музейної діяльності. Музеї України відіграють особливу роль у збереженні артефактів, пов'язаних із боротьбою за незалежність, розвитком національної культури та традицій. Водночас сучасний музей – це не лише сховище пам'яті, а й комунікаційний простір, де здійснюється інтерпретація історії. Приклади інноваційного підходу демонструють Національний музей історії України, Музей Голодомору, Львівський історичний музей, які поєднують традиційні експозиції з мультимедійними форматами та інтерактивними інсталяціями.

Музейні інституції дедалі частіше розглядаються як динамічні центри культурної репрезентації, здатні формувати суспільні уявлення про минуле. Вони виконують важливу просвітницьку функцію, забезпечуючи доступ громадськості до достовірних джерел історичної інформації. Науково-дослідна робота музеїв сприяє поглибленню знань про матеріальну та нематеріальну спадщину, а також розширенню джерельної бази історичних досліджень. Особливе значення має

діяльність музеїв у контексті воєнних подій, коли виникає потреба оперативного документування втрат і фіксації нових культурних феноменів.

Музеї активно інтегрують цифрові технології, що дає змогу створювати віртуальні експозиції та робить культурну спадщину доступною широкій аудиторії. Використання інтерактивних методів подачі матеріалу сприяє формуванню критичного мислення та залученню молодого покоління до вивчення історії.

Важливою тенденцією є розвиток інклюзивних практик, що забезпечують доступність музеїв для різних груп відвідувачів. Музейні проєкти, спрямовані на міжкультурний діалог, сприяють зміцненню національної ідентичності та взаєморозуміння в суспільстві. У співпраці з освітніми установами музеї виконують роль партнерів у формуванні гуманітарних компетентностей та ціннісних орієнтацій. Таким чином, музей як соціокультурна інституція стає ключовим агентом у збереженні, осмисленні та популяризації історико-культурної спадщини України.

Популяризація культурної спадщини сьогодні базується на впровадженні цифрових технологій, що забезпечують доступ до музейних фондів у глобальному масштабі. Створення віртуальних турів, онлайн-виставок, 3D-реконструкцій та цифрових архівів сприяє підвищенню інтересу до культурних об'єктів. В Україні такі практики впроваджують Національний художній музей, Музей Івана Гончара, а також регіональні музеї, що розробляють власні віртуальні колекції. Міжнародний досвід (Лувр, Метрополітен-музей, Британський музей) показує ефективність цифрової інтеграції в музейну діяльність, завдяки якій відвідувачі можуть ознайомлюватися з експозиціями незалежно від місця перебування.

Українські музеї, попри фінансові та технічні обмеження, демонструють прагнення інтегруватися у світовий культурний простір. Меморіальний музей Голодомору у Києві застосовує сучасні засоби емоційної комунікації та цифрової реконструкції подій. Музей Івана Гончара формує цифровий архів української народної культури, відкритий для дослідників та громадськості. Львівський історичний музей реалізує програму міжнародного партнерства, що сприяє обміну досвідом з музеями Польщі та Німеччини. Міжнародні установи, такі як Лувр і Британський музей, виступають прикладами ефективного брендингу та комунікації з аудиторією через соціальні мережі й онлайн-платформи. Порівняльний аналіз свідчить, що цифровізація є універсальним інструментом для підвищення ролі музеїв у глобальному культурному просторі.

Музейна галузь України стикається з низкою проблем: недостатнім фінансуванням, потребою у фахівцях із цифрових технологій та необхідністю оновлення експозиційної політики. Проте цифрова трансформація відкриває нові можливості для розвитку партнерських проєктів, створення музейних хабів та

інтеграції музеїв у туристичну інфраструктуру. Важливим напрямом є підвищення професійної підготовки музейних працівників та залучення молоді до культурної діяльності. В умовах воєнних загроз музейні інституції змушені адаптуватися до нових реалій, забезпечуючи безпеку фондів та збереження культурних об'єктів. Одночасно з цим зростає потреба у формуванні сталих стратегій розвитку музейної сфери.

Серед ключових викликів вирізняється необхідність модернізації матеріально-технічної бази, що є передумовою для впровадження сучасних форм експонування. Значну увагу також привертає проблема забезпечення належних умов зберігання колекцій, особливо в регіональних музеях, де ресурси часто є обмеженими. Розвиток цифрових платформ і онлайн-експозицій створює умови для розширення аудиторії та популяризації культурної спадщини серед міжнародної спільноти. Водночас постає завдання стандартизації цифрових підходів та підвищення рівня цифрової грамотності працівників галузі. Зростає роль міжінституційної співпраці, що дає можливість залучати додаткові ресурси, експертизу та інноваційні формати роботи.

Важливим потенціалом є співпраця музеїв із громадами, що сприяє розвитку локальної культурної політики та зміцненню соціальної згуртованості. Подальший розвиток музейної справи потребує активізації міжнародних культурних обмінів і залучення грантових програм. Перспективним напрямом є формування нових моделей музейного менеджменту, орієнтованих на сталий розвиток та інклюзивність. Розширення освітніх програм і взаємодія з університетами дозволяють зміцнювати кадровий потенціал та стимулювати інновації в музейній діяльності. У таких умовах музей стає не лише сховищем культурних цінностей, а й важливим соціальним інститутом, здатним активно впливати на формування національної ідентичності та розвиток культурного простору країни.

Музеї відіграють важливу роль у формуванні культурної компетентності громадян. Вони слугують майданчиками для неформальної освіти, де поєднуються пізнання, спілкування і творче осмислення минулого. Сучасні музеї впроваджують інтерактивні освітні програми для дітей і студентів, сприяючи розвитку історичної пам'яті та національної ідентичності. У співпраці з навчальними закладами музеї організовують практичні заняття, дослідницькі програми, проекти культурної дипломатії. Таким чином, освітня функція стає однією з провідних складових музейної діяльності у XXI столітті.

Висновки. Музеї становлять важливий елемент культурного середовища, у якому поєднуються традиція й сучасні підходи. Вони виконують не лише функцію збереження спадщини, а й виступають осередками освіти, досліджень і соціальної комунікації. У контексті цифровізації музейна справа отримує нові інструменти для залучення аудиторії та зміцнення культурної ідентичності. Український досвід

свідчить про поступовий перехід від пасивних форм музейної діяльності до інтерактивних, освітніх і комунікативних моделей, що відповідають світовим тенденціям розвитку культурних інституцій.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Дяченко Н. Інноваційні підходи в діяльності сучасних музеїв України. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2022. № 2. С. 45–51.
2. Ковальчук Л. Роль музеїв у формуванні національної пам'яті українського суспільства. *Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку*. 2019. Вип. 31. С. 87–93.
3. Кучерук О. Музейні практики у збереженні нематеріальної культурної спадщини України. *Вісник КНУКіМ. Серія: Мистецтвознавство*. 2023. № 49. С. 27–35.
4. Маньковська Р. В. Музеї України в інформаційному просторі: досвід та перспективи. *Історія України. Маловідомі імена, події, факти*. Київ, 2015. Вип. 11. С. 214–221.
5. Національний художній музей України. URL: <https://namu.ua> (дата звернення: 15.11.2025).
6. Новікова Г. Ю. Середовищний музей як феномен сучасних культурних індустрій : дис. ... канд. культурології : 26.00.05. Харків : ХДАК, 2019. 236 с.
7. Офіційний сайт Музею Голодомору. URL: <https://holodomormuseum.org.ua> (дата звернення: 15.11.2025).
8. Пантелейчук І. В. Віртуальний музей. *Питання культурології: Міжвід. зб. наук. ст.* Київ, 2012. Вип. 18. С. 60–64.
9. Пантелейчук І. В. Музейна політика України в контексті трансформаційних процесів. *Культура і мистецтво у сучасному світі: наукові записки КНУКіМ*. Київ, 2015. Вип. 6. С. 103–108.
10. Петрова В. Освітній потенціал музейного простору в умовах цифровізації. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2021. № 4. С. 76–82.
11. Про музеї та музейну справу : Закон України. Офіційний вебпортал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/249/95-vr#Text> (дата звернення: 15.11.2025).
12. Руденко С. Б. Про можливості соціокультурного використання музейних пам'яток у сучасних умовах. *Вісник Державної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2012. № 3. С. 79–83.
13. Савчук Г. Інтерактивні форми роботи музеїв як засіб популяризації культурної спадщини. *Культура і сучасність*. 2020. № 1. С. 34–40.
14. Тригуб О. Музей у цифрову епоху: виклики та перспективи розвитку. *Музеєзнавчі студії*. 2021. № 8. С. 12–19.

15. Федорова Н. Музей як простір культурної комунікації та соціальної інтеграції. *Вісник Харківської державної академії культури*. 2020. Вип. 59. С. 98–104.
16. Юрченко І. Музей у системі культурної комунікації. Київ : Видавництво КНУКіМ, 2020. 214 с.
17. ICOM. International Council of Museums. URL: <https://icom.museum> (дата звернення: 15.11.2025).

УДК 027.021:021

ОРГАНІЗАЦІЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ БІБЛІОТЕК ТА БІБЛІОТЕЧНИХ СИСТЕМ
ORGANIZATION OF THE FUNCTIONING OF LIBRARIES AND LIBRARY SYSTEMS

Владислав Отліванов,

здобувач вищої освіти другого
(магістерського) рівня
спеціальності 029 «Інформаційна,
бібліотечна та архівна справа» Інституту
філології та комунікації Університету
«Україна»,
м. Київ, Україна

Науковий керівник:

Олена Кравченко,

кандидат філологічних наук,
начальник відділу наукової та виховної
роботи Центральноукраїнського інституту
розвитку людини Університету «Україна»,
м. Кропивницький, Україна

Orcid ID: 0000-0003-4947-3581

У статті розглянуто організацію функціонування бібліотек та бібліотечних систем України в умовах трансформації інформаційного суспільства. Проаналізовано нормативно-правові засади бібліотечної діяльності, визначені Законом України «Про бібліотеки і бібліотечну справу», а також механізми координації, кооперації та взаємодії бібліотек різних типів і форм власності. Окреслено зміни функціональних пріоритетів бібліотек, зумовлені розвитком інформаційних технологій, зростанням соціальних комунікацій та потребою у формуванні відкритих публічних просторів. Особливу увагу приділено ролі бібліотек як інформаційних і культурних центрів громад, здатних забезпечувати доступ до знань, підтримувати соціальну активність населення та сприяти сталому розвитку територій. Доведено, що сучасна бібліотека виконує багатофункціональну місію, поєднуючи інформаційну, освітню, культурну й комунікативну складові.

Ключові слова: бібліотека, бібліотечна система, інформаційне суспільство, нормативно-правове регулювання, культурний простір, соціальна комунікація.

The article examines the organization and functioning of libraries and library systems in Ukraine within the context of the transformation of the information society. It analyses the legal and regulatory foundations of library activity defined by the Law of Ukraine "On Libraries and Librarianship," as well as mechanisms of coordination, cooperation, and interaction among libraries of different types and forms of ownership. The study outlines shifts in functional priorities caused by the development of information technologies, the expansion of social communication, and the growing demand for open public spaces. Particular attention is paid to the role of libraries as information and cultural centers of local communities that ensure access to knowledge, support social engagement, and contribute to sustainable territorial development. It is argued that the modern library performs a multifunctional mission by integrating informational, educational, cultural, and communicative components.

Keywords: library, library system, information society, legal regulation, cultural space, social communication.

За останні кілька десятиліть світ кардинально змінився. Змінилися інтереси людей, способи пошуку інформації, формати та уявлення, в яких інформація подається. Сьогодні потреба суспільства в інноваціях більша, ніж будь-коли. Бібліотеки не можуть стояти осторонь і дивитися.

Діяльність бібліотеки базується на відповідній законодавчій базі, створеній у процесі розбудови національної системи освіти в Україні як незалежній державі. Вирішальним став прийнятий Верховною Радою України 27 січня 1995 р. «Закон України про бібліотеки і бібліотечну справу», який регулював статус бібліотек, правові та організаційні основи бібліотечної діяльності та гарантував громадянам право на вільний доступ до бібліотек, інформації та знань, долучення до цінностей національної та світової культури, науки та освіти, що зберігаються в бібліотеках.

Діяльність бібліотек забезпечується органами місцевого самоврядування відповідно до Національних соціальних стандартів бібліотек України, затверджених Кабінетом Міністрів України.

У розвитку інформаційного простору простежується трансформація всіх складових продуктивної діяльності бібліотеки: організаційних функцій, технологій і техніки, кадрів, які систематично розвиваються. Актуальним залишається питання про напрями трансформації бібліотек в інформаційному суспільстві та засоби досягнення цієї мети. Трансформація є частиною процесу модернізації, що охоплює всі сфери бібліотечної діяльності та зачіпає всі сфери функціонування бібліотеки, насамперед, комунікаційні відносини із зовнішнім середовищем.

Сьогодні бібліотека залишається багатопрофільним закладом. Крім того, потреби часу змінюють характер взаємовідносин бібліотек із владними структурами, різними соціальними групами, спільнотами, формами

обслуговування населення. Усі ці фактори призводять до зміщення функцій бібліотек, зміни їх пріоритетів.

«Бібліотеки могли би відіграти дуже важливу роль і стати центрами розвитку громад, тими соціальними просторами, де би відбувалася активна соціальна взаємодія, набувалися практики обговорення місцевих питань» [2].

Збирання, зберігання, поширення та використання загальнодоступної інформації завжди було першочерговим завданням бібліотеки. Сьогодні бібліотеки мають перетворити інформацію на цінний національний потенціал, від якого залежить сталий розвиток усього українського суспільства. Проте слід враховувати, що спосіб створення інформаційних продуктів сьогодні кардинально змінюється, що призводить до відповідного зсуву соціальної комунікації, що відбувається в цій сфері. Щоб розкрити зміст і особливості цих змін, необхідно визначити та вивчити роль і статус інформації та знань у сучасному суспільстві.

Основним принципом створення бібліотечної мережі є повага до обмежень правового поля в цьому питанні. По-перше, Закон України «Про бібліотеки та бібліотечну справу», оприлюднений у 1995 році, регулює діяльність українських бібліотек. Він визначає основні принципи державної політики у сфері бібліотечної справи, основні принципи організації та діяльності бібліотечної системи України, типи бібліотек, порядок їх створення, ліквідації та реорганізації, обов'язки і права бібліотек та користувачів, і в основному регулює управління бібліотекою, фінансування бібліотеки.

У статті 7 зазначені Основи організації і функціонування системи бібліотек.

«Бібліотечна система України – це розгалужена мережа бібліотек різних видів, заснованих на державній (загальнодержавній та комунальній), колективній чи приватній формах власності

Бібліотечна система організовується і функціонує на основі:

- створення територіальних, відомчих (галузевих), міжвідомчих (міжгалузевих та інших) бібліотечних систем і об'єднань, підпорядкованих відповідним центральним (або головним) бібліотекам та існування окремих бібліотек різних типів і видів (поза межами цієї системи);
- здійснення на загальнодержавному, регіональному та галузевому рівнях централізованого, скооперованого або скоординованого комплектування фондів бібліотек, обробки документально-інформаційних ресурсів, створення спільно з підприємствами, установами і організаціями, діяльність яких пов'язана із збиранням, обробкою або накопиченням інформації, єдиних довідково-інформаційних фондів та банків даних;
- узгодження профілю комплектування фондів бібліотек, спільної організації науково-дослідної, науково-бібліографічної та науково-методичної роботи, спільного використання технічних засобів, здійснення інших форм

координації і кооперації роботи бібліотек, незалежно від підпорядкованості в масштабах міста, району, області, Автономної Республіки Крим, держави в цілому, а також окремих галузей народного господарства» [2].

Взаємодія бібліотек з підприємствами, установами та організаціями встановлена у статті 11 та зазначає, що:

«Функціонування бібліотек здійснюється на основі взаємодії бібліотек з іншими культурно-освітніми і науковими закладами, підприємствами, установами та організаціями, діяльність яких пов'язана із збиранням, обробкою або накопиченням інформації (преса, книговидання, кіно, телебачення, радіомовлення тощо), об'єднаннями громадян» [2].

«Наукові та науково-технічні бібліотеки, співпрацюючи з підприємствами, установами та організаціями, діяльність яких пов'язана із збиранням, обробкою або накопиченням інформації, сприяють взаємному комплектуванню фондів патентною, нормативно-технічною і конструкторською документацією, неопублікованими матеріалами та іншою спеціалізованою літературою» [2].

«На підприємствах, в установах і організаціях, які не мають бібліотек, але мають у своєму складі підрозділи науково-технічної інформації, відповідні документально-інформаційні ресурси зосереджують у фондах цих підрозділів» [2].

У статті 5 Закону України «Про бібліотеки і бібліотечну справу» зазначені «Основи організації та функціонування бібліотечної системи України». В цій статті зазначені наступні відомості:

«Бібліотечна система України функціонує на основі скооперованого комплектування фондів та обробки документів, довідково-пошукового апарату, взаємовикористання бібліотечних ресурсів, а також організації науково-дослідної, науково-бібліографічної та науково-методичної роботи» [2].

«Про взаємодію бібліотек України з підприємствами, установами та організаціями згадано у статті 11 Закону України «Про бібліотеки і бібліотечну справу».

«Бібліотеки України є складовою частиною інформаційної системи держави» [2].

«З метою забезпечення раціонального використання бібліотечних ресурсів як складової частини інформаційних ресурсів держави бібліотеки взаємодіють з підприємствами, установами та організаціями, які мають бази даних та діяльність яких пов'язана із створенням, збиранням, обробкою, накопиченням та збереженням інформації.

Взаємодія бібліотек з підприємствами, установами та організаціями може здійснюватися в рамках державних і регіональних програм у межах своєї компетенції та програм розвитку бібліотечної справи, а також на основі укладених угод» [3].

Бібліотечна система України базується на співробітництві у фондоутворенні та обробці документів, довідковому та науковому обладнанні, взаємовикористанні бібліотечних ресурсів, організації науково-дослідної, бібліографічної та науково-методичної роботи.

І зараз бібліотека залучає населення до багатьох своїх акцій і заходів, які сприяють підвищенню соціальної активності людей, формують у них громадянську свідомість, допомагають створювати особливий суспільний мікроклімат у регіоні свого впливу.

Бібліотека вступила в стадію трансформації, як щодо власне інформаційно-бібліотечного обслуговування, так і за функціональною спрямованістю бібліотечної діяльності, ставши багатогранною, динамічною та різноманітною. Під впливом інтелектуалізації соціально-економічного життя в Україні змінюються форми бібліотечної діяльності, які сприяють задоволенню інформаційних потреб користувачів бібліотек.

«У Законі України «Про бібліотеки і бібліотечну справу», а саме у статті 6 про «Основи організації та функціонування бібліотечної системи України» зазначаються наступні пункти:

1. Бібліотечна система України функціонує на основі координації у формуванні і використанні бібліотечних ресурсів, а також організації науково-дослідної, бібліографічної та методичної роботи.

2. Для більш повного задоволення потреб користувачів бібліотек в інформації, раціонального використання бібліотечних ресурсів органи державної влади, Національна академія наук України та галузеві академії наук, органи місцевого самоврядування стимулюють взаємодію бібліотек різних мереж та форм власності і створюють умови для розвитку міжбібліотечного абонементу, депозитаріїв, зведених каталогів, баз даних тощо.

3. Забезпечення взаємодії бібліотек різних видів покладається:

- на загальнодержавному рівні – на національні та державні бібліотеки;
- в Автономній Республіці Крим – на Республіканську універсальну наукову бібліотеку імені І. Франка;
- на обласному рівні – на обласні універсальні наукові бібліотеки;
- на районному рівні – на публічні бібліотеки, що знаходяться в адміністративних центрах районів.

4. За рішенням обласних рад питання координації питань бібліотечного обслуговування відповідних категорій населення може покладатися на обласні бібліотеки для дітей та юнацтва» [2].

Як бачимо, сьогодні бібліотека стає інформаційним центром, необхідним абсолютній більшості населення. Інформаційна функція стає пріоритетною, відмінною рисою її є аналіз, обробка, оперативне доведення до користувача, а

інформація стає товаром, який набуває концептуального, фактографічного характеру, що узагальнює вже готові результати інформаційного пошуку.

«Нині в Україні налічується майже 16 тисяч бібліотек, з яких 80% – сільські. Цей показник є одним із найбільших в Європі.

За охопленням бібліотек Україна посідає друге місце в Європі після Франції. Сьогодні в публічних бібліотеках працює близько 30 тис. осіб. У середньому ці заклади приймають понад 11 мільйонів відвідувачів на рік. багато. Наприклад, лише 38 відсотків публічних бібліотек мають комп'ютери, і лише 30 відсотків мають доступ до Інтернету.

Наприклад, в Італії – 3,5 тисячі, а у Німеччині – 9 тисяч бібліотек. Проте, не зважаючи на кількість, наша країна входить у п'ятірку країн з найменшою кількістю користувачів на одну публічну бібліотеку та з найменшою кількістю відвідувань однієї бібліотеки» [1].

Як соціальне явище бібліотека пройшла тривалий і складний процес розвитку, від розуміння простого зібрання книг до розгляду як сукупності інформації, комунікації, наукової інформації, освіти, пізнання, культури та інших функцій, інститути відкритого суспільства та інші компоненти.

Тому сучасні бібліотеки функціонують як багатофункціональні відкриті публічні простори, де регулярно проводяться різноманітні заходи: від звичайних освітніх заходів до літературних читань, фестивалів, вечірок і виставок сучасного мистецтва.

Тому, можна сказати, що сучасна бібліотека функціонує як багатофункціональний відкритий публічний простір, де регулярно проводяться різноманітні заходи: від звичайних освітніх заходів до літературних читань, фестивалів, вечірок і виставок сучасного мистецтва.

Таким чином, у міру реформування бібліотечної галузі кожна громада формує власну модель роботи бібліотеки, враховуючи місцеві особливості, можливості та перспективи. Незалежно від режиму роботи бібліотек у громаді, головною запорукою їх успіху є розвиток культурних просторів та нові стандарти надання освітніх, культурних та дозвіллевих послуг. Впровадження нових інформаційних технологій, розробка цікавих та креативних проєктів, які можуть реалізовуватися компетентними кадрами, також є важливими, оскільки стратегії трансформації бібліотек є важливою частиною спільного сучасного якісного розвитку місцевої влади.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Круглов В. С. 70% без інтернету, 26% – без опалення: чому українська бібліотечна система відчайдушно потребує осучаснення. URL: <https://life.pravda.com.ua/columns/2021/11/3/246366/> (дата звернення 22.11.2025)
2. Про бібліотеки і бібліотечну справу : Закон України від 27.01.1995 р. № 32/95-ВР: станом на 1 січ. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/32/95-вр#Text> (дата звернення 22.11.2025)
3. Сухенко Т. Роль бібліотек у громадотворенні. URL: <https://livelibrary.com.ua/news/hromady/> дата звернення 22.11.2025)

УДК: 338.48:004

**ІНФОРМАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ У СФЕРІ ТУРИЗМУ: СУЧАСНІ
ІНСТРУМЕНТИ ТА ПРАКТИКИ**
**INFORMATION ACTIVITIES IN THE TOURISM SECTOR: MODERN TOOLS AND
PRACTICES**

Наталя Мильніченко,

старший викладач кафедри права та
соціально-економічних відносин
Центральноукраїнського інституту
розвитку людини Університету «Україна»,
м. Кропивницький, Україна
Orcid ID: 0009-0007-1145-3055;

Максим Сосновський,

здобувач вищої освіти другого
(магістерського) рівня
спеціальності 029 «Інформаційна,
бібліотечна та архівна справа» Інституту
філології та комунікації Університету
«Україна»,
м. Київ, Україна

У статті досліджено сучасні тенденції інформаційної діяльності у сфері туризму в умовах цифрової трансформації суспільства. Висвітлено роль інформаційних ресурсів як стратегічного чинника конкурентоспроможності туристичних підприємств, розкрито значення цифрових технологій, програмного забезпечення, у забезпеченні ефективної комунікації між підприємствами та споживачами. Акцентовано увагу на проблемах адаптації українських туристичних компаній до нових викликів інформаційного середовища, зокрема у сфері документування, управління даними та впровадження клієнтоорієнтованих технологій. Зроблено висновок, що інформаційна діяльність є ключовою складовою сталого розвитку туристичної галузі та формування її цифрової екосистеми.

Ключові слова: інформаційна діяльність, туризм, цифровізація, комунікаційні технології, інформаційні ресурси, цифрова інфраструктура, інформаційний менеджмент, електронне документування, аналітичні системи.

The article examines current trends in information activities in the tourism sector in the context of the society's digital transformation. It highlights the role of information resources as a strategic factor in the competitiveness of tourism enterprises and reveals the importance of digital

technologies and software in ensuring effective communication between businesses and consumers. Special attention is paid to the challenges faced by Ukrainian tourism companies in adapting to the new information environment, particularly regarding documentation, data management, and the implementation of customer-oriented technologies. The study concludes that information activities are a key component of the sustainable development of the tourism industry and the formation of its digital ecosystem.

Keywords: *information activities, tourism, digitalization, communication technologies, information resources, digital infrastructure, information management, electronic documentation, analytical systems.*

Постановка проблеми та її зв'язок з актуальними теоретичними й практичними завданнями. У сучасному глобалізованому світі туризм набув значення не лише економічного явища, а й соціокультурного феномену, що визначає рівень комунікаційного розвитку суспільства. Сьогодні, в епоху цифрової трансформації важливим ресурсом туристичної галузі стала інформація, яка формує уявлення про дестинації, створює імідж регіонів і впливає на споживацьку поведінку. Від оперативності й достовірності інформаційних потоків залежить конкурентоспроможність туристичних підприємств, які дедалі активніше впроваджують інтерактивні технології для комунікації зі споживачем.

Інформаційна діяльність у сфері туризму постає складною системою, що поєднує аналітичну, рекламно-комунікаційну, консультаційну та освітню функції. Сучасні інформаційні інструменти – від вебпорталів до соціальних мереж і мобільних застосунків – не лише формують нові канали взаємодії між туристом і підприємством, а й визначають тенденції розвитку ринку послуг. Водночас недостатня інтеграція цифрових технологій у діяльність багатьох українських туристичних фірм знижує ефективність комунікації, обмежує доступ до актуальної інформації та стримує інноваційні процеси в галузі.

Проблема інформаційної діяльності у сфері туризму залишається актуальною як у теоретичному, так і практичному вимірі. Наукова спільнота продовжує розробляти питання інформаційного менеджменту, маркетингових комунікацій, цифрової репутації підприємств, однак узагальнення сучасних практик використання інформаційних інструментів у туризмі потребує подальшого осмислення.

Мета статті. Метою статті є висвітлення сутності та специфіки інформаційної діяльності у сфері туризму, а також аналіз сучасних інструментів і практик, що забезпечують ефективну комунікацію між туристичними підприємствами, споживачами й партнерами. Дослідження спрямоване на виявлення тенденцій розвитку інформаційного середовища туристичної галузі, визначення ролі цифрових технологій у формуванні туристичного іміджу, просуванні послуг і створенні сталих комунікаційних стратегій.

Окрему увагу приділено проблемі адаптації українських туристичних компаній до цифрових викликів сучасності, оскільки ефективність їхньої

діяльності значною мірою залежить від уміння інтегрувати інформаційні ресурси, управляти потоками даних і застосовувати інноваційні комунікаційні технології у маркетинговій діяльності.

Аналіз останніх досліджень. Проблематика інформаційної діяльності у сфері туризму останніми роками посідає провідне місце в українській науковій сфері, адже цифровізація докорінно змінює способи комунікації між суб'єктами туристичного ринку. У працях А. Авряти [1; 2] підкреслюється, що процес глобальної інформатизації став визначальним чинником розвитку туристичного бізнесу, оскільки «Завдяки автоматизації робота ведеться оперативно, цілодобово і при цьому відбувається значна економія людських ресурсів, часу та коштів» [1, с. 99]. Автор також аналізує діяльність міжнародних туристичних організацій, наголошуючи на їхній ролі у стандартизації інформаційних процесів і формуванні єдиних цифрових платформ обміну даними.

Особливу увагу дослідники приділяють програмному забезпеченню як складовій інформаційного забезпечення туристичної сфери. Так науковці, з-поміж яких і Ю. Базик і О. Гострик [3] визначають програмні продукти як основу для автоматизації бронювання, обліку клієнтів і аналітики ринку. Вони підкреслюють, що впровадження сучасних IT-рішень дає змогу забезпечити оперативність і прозорість усіх етапів надання туристичних послуг [3, с. 44].

Дослідження А. Балабаниця та Ф. Перепаді [4] акцентують увагу на управлінні клієнтоорієнтованістю, у межах якого інформаційні технології виступають інструментом персоналізації пропозицій і побудови довгострокових відносин із клієнтом. У статті підкреслено, що «Інформаційні клієнтоорієнтовані технології (ІКТ) в умовах сьогодення відіграють вирішальну роль для конкурентоспроможності туристичних організацій, а також для галузі у цілому» [4, с. 19].

Суттєвий внесок у дослідження проблем диджиталізації зробила Я. Барибіна [5], яка зосереджується на формуванні цифрових комунікативних компетентностей працівників туристичної галузі. Науковиця відзначає, що розвиток цифрової культури персоналу є ключем до ефективного функціонування туристичної екосистеми, а також стверджує, що «туризм представляє собою складну екосистему, яка складається із багатьох учасників: off-line та on-line постачальників інформації та послуг (туристичні бюро, цифрові платформи, постачальники туристичних технологій), туристичні агенти і туроператори, постачальники послуг з розміщення, організації з управління туристичними детонаціями, пасажирські перевезення» [5]. Л. Волянська-Савчук та співавтори [7] доводять, що цифрові технології не лише оптимізують управління персоналом, а й сприяють підвищенню якості сервісу завдяки застосуванню аналітичних інструментів big data.

Регіональний вимір цифрових трансформацій розкривають С. Боліла і Н. Кириченко [6], які аналізують маркетингові аспекти розвитку підприємств у контексті глобальних тенденцій, та підкреслюють, що діджиталізація відкриває

нові можливості для формування бренду території та просування регіональних туристичних продуктів. Аналогічну думку висловлюють С. Калініченко [10], А. Грібіник і А. Аврята [10], наголошуючи, що цифровізація туристичної інфраструктури стимулює розвиток локальних економік і створює нові комунікаційні зв'язки між регіонами.

Питання інформаційного менеджменту розробляють Л. Гризовська та В. Стадник [9], які визначають методи й інструменти ефективного управління інформаційними ресурсами підприємств туристичної індустрії. Науковці зазначають, що «системність і комплексність у роботі з інформацією, що здійснюється засобами, методами та технологіями інформаційного менеджменту» [9]. У цьому контексті дослідження Г. Гапоненко та Н. Шульги [8] демонструють значення цифрових технологій у підвищенні конкурентоспроможності українських туристичних компаній, оскільки вони розглядають інформатизацію як один із визначальних чинників інноваційного розвитку галузі.

Вагомими для сучасної теорії туристичної комунікації є праці Ю. Савчук [14], яка досліджує інформаційне середовище як чинник формування комунікативних стратегій у туризмі. Дослідниця наголошує, що ефективна інформаційна політика забезпечує стійке позиціонування підприємства на ринку й формує довіру споживачів до туристичного бренду. Подібної точки зору дотримується А. Князевич із колегами [11], які розглядають інформаційні технології як основний елемент комунікативного менеджменту. Вони зазначають, що цифрові інструменти дають змогу створювати новий тип комунікації між підприємством і клієнтом, заснований на швидкості, доступності та персоналізації інформації [11].

Окрему увагу приділяють дослідники проблемам інноваційного розвитку туризму. Так, О. Савіцька та Н. Савіцька [13] визначають цифровізацію рушійною силою модернізації туристичного середовища, а Н. Садова [15] обґрунтовує її провідну роль. Водночас Ю. Погоріла та Л. Ковальська [12] аналізують документування у сфері туризму, вказуючи на важливість стандартизації інформаційних процесів для забезпечення прозорості діяльності компаній.

Таким чином, аналіз наукових джерел засвідчує, що інформаційна діяльність у туризмі розглядається як багатокomпонентна система, що поєднує технологічні, комунікативні, організаційні та маркетингові аспекти. Проте, попри зростаючу кількість досліджень, комплексне вивчення практичних механізмів реалізації сучасних інформаційних інструментів залишається відкритим питанням, що потребує подальших наукових розвідок.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Інформаційна діяльність у туристичній сфері в Україні охоплює складну систему дій, спрямованих на створення, збирання, оброблення, зберігання, передавання й використання відомостей, що забезпечують ефективне функціонування туристичного бізнесу. Вона виступає основою управлінських рішень, маркетингових стратегій, сервісного обслуговування й міжкультурної

взаємодії. У сучасних умовах інформація розглядається не лише як ресурс, а як стратегічний актив підприємства, що формує його конкурентоспроможність, ділову репутацію та потенціал розвитку. Інформаційні потоки пронизують усі рівні діяльності туристичної компанії – від аналітичного прогнозування до комунікації з клієнтами, від документування процесів до візуалізації туристичного продукту. Турист стає активним учасником інформаційного обміну, який самостійно формує свій маршрут, приймає рішення на основі даних, отриманих з електронних джерел, оцінює якість послуг через онлайн-платформи та відгуки інших користувачів. Така трансформація комунікативного простору зумовила появу нових форматів інформаційної взаємодії, що характеризуються інтерактивністю, динамізмом і прозорістю.

Цифрові технології істотно змінили характер і структуру інформаційної діяльності туристичних підприємств. Як зазначають С. Боліла та Н. Кириченко, діджиталізація створила умови для появи інтегрованих комунікаційних платформ, здатних поєднувати рекламну, консультаційну й аналітичну функції, що забезпечують постійний зворотний зв'язок між компаніями та споживачами [6, с. 99]. Використання вебпорталів, мобільних застосунків, CRM-систем, соціальних мереж і месенджерів дало змогу не лише спростити управління клієнтськими базами, а й забезпечити безперервний моніторинг ринку. У цифровому середовищі інформація перетворюється на засіб персоніфікації туристичних послуг, адже на підставі даних про поведінку клієнтів формується пропозиція, що відповідає їхнім очікуванням і мотиваціям. Система інформаційної аналітики, заснована на технологіях машинного навчання, забезпечує точніші прогнози попиту, визначає сезонні тенденції, допомагає оптимізувати цінову політику та маркетингові бюджети.

Інформаційна діяльність стає одним з найпотужніших чинників конкурентоспроможності підприємств туристичної галузі. На думку А. Балабаниця і Ф. Перепаді, успішне функціонування туристичного бізнесу можливе лише за умови організації оперативного обміну достовірними даними між усіма учасниками ринку – від постачальників до кінцевих споживачів. «Інформаційні клієнтоорієнтовані технології (ІКТ) в умовах сьогодення відіграють вирішальну роль для конкурентоспроможності туристичних організацій, а також для галузі у цілому» [4, с. 19]. У цьому контексті технології штучного інтелекту, автоматизованої аналітики та чат-боти набувають статусу стратегічних інструментів. Вони не лише оптимізують процеси комунікації, а й дають змогу ідентифікувати поведінкові моделі споживачів, прогнозувати тенденції подорожування, розробляти ефективні стратегії залучення клієнтів. Туристичні підприємства, що володіють потужними аналітичними системами, здатні гнучко реагувати на зміни попиту, швидко коригувати пропозиції й створювати умови для підвищення лояльності клієнтів.

До провідних інструментів сучасної інформаційної діяльності належать інтерактивні сайти, електронні платформи бронювання, системи геолокації,

мобільні додатки, хмарні технології, а також сервіси віртуальних турів, що забезпечують повне занурення користувача у простір подорожі. Як зазначають Ю. Базик і О. Гострик, автоматизація процесів бронювання, фінансового обліку та управління клієнтськими відносинами забезпечує зручність користування, підвищує точність аналітичних звітів і зменшує ризики технічних помилок [3, с. 42]. Використання електронних систем спрощує доступ до інформації, забезпечує інтеграцію з платіжними сервісами, системами транспортних перевезень і готельними мережами. Застосування штучного інтелекту в управлінні даними дозволяє створювати рекомендаційні системи, які формують пропозиції на основі уподобань користувачів. У результаті туристичні фірми не лише покращують якість сервісу, а й вибудовують довготривалі інформаційні зв'язки з клієнтами.

Вагомим напрямом інформаційної діяльності виступає аналітична обробка даних про поведінку споживачів, відгуки, тенденції попиту, діяльність конкурентів. Г. Гапоненко та Н. Шульга підкреслюють, що інформаційна аналітика стала невід'ємною складовою управлінського процесу, оскільки на підставі аналізу даних ухвалюються рішення щодо вдосконалення продукту, вибору каналів просування, підвищення якості обслуговування [8, с. 118]. Інформаційна діяльність охоплює процеси моніторингу відкритих джерел, формування статистичних звітів, проведення соціологічних опитувань, що забезпечують глибоке розуміння поведінкових моделей клієнтів. Збирання даних із соціальних мереж, онлайн-оглядів і форумів дозволяє підприємствам адаптувати контентні стратегії, визначати ключові сегменти аудиторії, прогнозувати реакцію ринку на нові туристичні продукти.

Цифрова комунікація в туристичній галузі стає фундаментальним елементом професійної діяльності. На думку Я. Барибіної, рівень розвитку цифрових комунікативних навичок працівників визначає здатність підприємства підтримувати ефективний контакт із клієнтами, формувати позитивний імідж і підтримувати довіру, а також «в еру глобальної цифрової трансформації digital-комунікації стають ключовими у забезпеченні конкурентоспроможності окремих суб'єктів господарювання на ринку туристичних послуг так і для забезпечення розвитку туристичних дестинацій, які теж перебувають у конкурентній боротьбі за туриста» [5]. Здатність оперувати інформаційними платформами, працювати з електронними базами даних, управляти контентом у соціальних медіа, здійснювати аналітичний моніторинг активності користувачів перетворюється на необхідну компетенцію для менеджера туристичної сфери. Цифрові комунікації створюють багатовимірне середовище, у якому відбувається безперервний обмін інформацією між туристом і компанією, формуючи підґрунтя для розвитку нових моделей взаємодії.

Значну роль у просуванні туристичних брендів відіграють соціальні медіа, які стали простором публічної репрезентації дестинацій. Як зазначає Ю. Савчук, інформаційне середовище соціальних мереж – це «динамічна арена комунікації, де

створюються візуальні наративи, поширюються відгуки та формуються уявлення про якість туристичного продукту» [14]. Візуальний контент, відгуки користувачів, інтерактивні історії та блогерські формати стали потужним інструментом впливу на споживацьке рішення. Соціальні медіа сприяють демократизації інформаційного простору, надаючи споживачам можливість бути активними співтворцями іміджу туристичних компаній.

Ефективність інформаційної діяльності прямо залежить від рівня розвитку цифрової інфраструктури країни та галузі. А. Аврята, С. Калініченко й А. Грібнік наголошують, що цифровізація туристичної інфраструктури сприяє створенню «інформаційного каркаса», який поєднує транспортні, сервісні, культурні й комунікаційні ресурси, забезпечуючи сталий розвиток регіонального туризму [10, с. 135]. Побудова єдиних інформаційних платформ дає змогу органам влади, підприємствам і туристам взаємодіяти у спільному середовищі, що відкриває нові можливості для розвитку внутрішнього туризму, популяризації культурної спадщини та оптимізації логістичних процесів.

Не менш важливим аспектом є інформаційне документування туристичної діяльності. Як зазначають Ю. Погоріла та Л. Ковальська, стандартизація інформаційних документів і впровадження електронного документообігу є умовою підвищення прозорості та ефективності управлінських процедур [12, с. 329]. Використання цифрових підписів, систем ідентифікації та хмарних архівів забезпечує юридичну достовірність інформації й сприяє збереженню корпоративної пам'яті. Цифрове документування не лише спрощує процес обігу даних, а й інтегрує туристичні компанії в єдиний правовий і технологічний простір державних електронних сервісів.

В умовах постійного оновлення інформаційних технологій інноваційна складова діяльності туристичних підприємств стає визначальною. О. Савіцька та Н. Савіцька підкреслюють, що діджиталізація туризму передбачає застосування аналітичних платформ, здатних створювати нові формати обслуговування та надавати користувачам унікальний досвід подорожування [13, с. 127]. Використання інструментів віртуальної реальності, інтерактивних гідів, чат-ботів і систем рекомендацій забезпечує глибшу взаємодію між туристом і дестинацією, тоді як технології блокчейну та великих даних гарантують прозорість операцій і підвищують рівень безпеки інформації.

Висновки. Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що сучасна інформаційна діяльність у туризмі в Україні інтегрує технологічні, управлінські, аналітичні, комунікативні та освітні складові. Вона формує нову парадигму організації туристичного бізнесу, у якій головним ресурсом виступає інформація, а ключовою цінністю – довіра споживача. Ефективність інформаційної діяльності у туризмі залежить від рівня інформаційної культури працівників, готовності підприємств до впровадження інноваційних технологій, а також від розвитку національної інфраструктури відкритих даних. Формування інформаційно насиченого туристичного простору є одним із стратегічних завдань державної

політики у сфері туризму, адже саме воно здатне забезпечити сталий розвиток галузі, підвищення її інвестиційної привабливості та зміцнення позицій України на міжнародному ринку туристичних послуг.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Аврята А.В. Дослідження технологічних трансформацій і глобальної інформатизації туристичного бізнесу. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. Випуск 3 (17). С. 97–109. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-3\(17\)-97-109](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-3(17)-97-109).
2. Аврята А.В. Міжнародні туристичні організації та їх роль у розвитку інформатизації туризму у глобальному середовищі. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. Випуск 4 (18). URL: https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=bg9NujoAAAAJ&citation_for_view=bg9NujoAAAAJ:9yKSN-GCB0IC (дата звернення 27.10.2025)
3. Базик Ю.О., Гострик О.М. Аналіз програмного забезпечення в сфері туристичних послуг. *Інформаційні технології в економіці і управлінні: зб. наук. студ. праць*. Одеса : ОНЕУ, 2021. Вип. 3. С. 40–47.
4. Балабаниць А.В., Перепадя Ф.Л. Роль інформаційних технологій в управлінні клієнтоорієнтованістю туристичних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. Випуск 36. С. 18–24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-36-3>
5. Барібіна Я.О. Формування навичок цифрової комунікації для фахівців туристичної екосистеми в умовах діджиталізації. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.5.96](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.96)
6. Боліла С.Ю., Кириченко Н.В. Маркетингові аспекти розвитку діяльності підприємства сфери туризму на регіональному рівні під впливом глобальних тенденцій. *Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. Том 2. С. 198–203. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/en2021-6-t2-32.pdf> (дата звернення 27.10.2025)
7. Волянська-Савчук Л.В., Кошонько О.В., Горбатюк О.В., Глушко Т.В. Розвиток трендів використання Digital- технологій в управлінні персоналом. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки*. 2023. Вип. 68. С. 112–120. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.68.2023.284582>
8. Гапоненко Г.І., Шульга Н.В. Сучасні тенденції та перспективи впровадження інформаційних технологій в туристичній галузі України. *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2020. Вип. 11. С. 111–120. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310H9513H2020H11H13>
9. Гризовська Л.О., Стадник В.В. Методи й інструменти інформаційного менеджменту підприємств індустрії туризму. *Причорноморські економічні студії*.

2020. Вип. 54. С. 97–103. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/gryzovska.htm (дата звернення: 05.11.2025)

10. Калініченко С., Грібнік А., Аврята А. Вплив цифровізації туристичної інфраструктури на розвиток регіонального туризму. *Scientific journal "Modeling the development of the economic systems"*. 2023. Вип. 1. С. 133–138.

11. Князевич А.О., Дяченко Л.А., Крайчук С.О., Демидюк С.М. Інформаційні технології як ключова складова системи комунікативного менеджменту підприємств туристичної галузі. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2021. Вип. 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.9.4>

12. Погоріла Ю.В., Ковальська Л.А. Документування в туристичній галузі України. *Вісник студентського наукового товариства Донецького національного університету імені Василя Стуса*. Том 2. № 13. Вінниця, 2021. С. 327–331.

13. Савіцька О. П., Савіцька Н. В. Сучасні тренди інноваційного розвитку сфери туризму в Україні. *Бізнес Інформ*. 2021. №9. С. 124–130. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-9-124-130> (дата звернення 27.10.2025)

14. Савчук Ю. Інформаційне середовище як чинник формування комунікативних стратегій розвитку туристичної діяльності. *Міжнародний науковий електронний журнал ЛОГОΣ. ONLINE*. № 1 (Вересень, 2019). DOI <https://doi.org/10.11232/2663-4139.01.02>

15. Садова Н.В. Вплив цифровізації на розвиток туристичної індустрії. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2019. Вип. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.9.43> 21. Середа О.О. Особливості злиття та поглинань корпоративних підприємств в сфері IT-технологій, медіа та телекомунікацій. *Макроекономічні механізми*. 2023. № 2 (100). С. 57–61. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2023.100.09>

УДК 070.4:316.77

ВІЗУАЛЬНІ КОМУНІКАЦІЇ У ФОТОЖУРНАЛІСТИЦІ VISUAL COMMUNICATION IN PHOTOJOURNALISM

Аліна Жеманська,

здобувачка фахової передвищої освіти
спеціальності «Журналістика»,
Центральноукраїнський фаховий
коледж Університету «Україна»,
м. Кропивницький, Україна;

Олена Кравченко,

кандидат філологічних наук, доцент
кафедри права та соціально-економічних
відносин, Центральноукраїнський
інститут розвитку людини Університету
«Україна»,
м. Кропивницький, Україна
Orcid ID: 0000-0003-4947-3581

У статті досліджено візуальні комунікації у фотожурналістиці, як невід'ємна частина суспільного простору, де перетинаються межі між реальністю та відредагованою реальністю. Розглянуто етичні принципи відповідальності медіапростору щодо викладу інформації, достовірності та правдивості журналіста. Виявлено маніпуляції свідомістю людей через зображення та будь-який фотоконтент, який впливає на уяву та думку аудиторії. А також у висновку зазначено, що усвідомлене та зважене використання фотографій чи будь-яких зображень у журналістиці дає змогу будувати довіру аудиторії та підтримувати авторитет серед медіапростору.

Ключові слова: візуальна комунікація, фотожурналістика, цифрова епоха, фотографія, медіапростір.

The article examines visual communication in photojournalism as an integral part of the social space, where the boundaries between reality and edited reality intersect. The ethical principles of media responsibility in presenting information, as well as the notions of credibility and truthfulness in journalism, are considered. The study identifies manipulative practices that influence public perception and consciousness through images and various forms of photo content. The conclusion emphasizes that conscious and balanced use of photographs and visual materials

in journalism fosters audience trust and upholds the authority of the media within the informational space.

Keywords: *visual communication, photojournalism, digital era, photography, media space, ethics, credibility, manipulation.*

Постановка проблеми.

Візуальні комунікації у фотожурналістиці набувають особливого значення в умовах інформаційного суспільства, де зображення стає основним носієм смислів. Фотографія в сучасних медіа виконує не просто ілюстративну, а також аналітичну функцію, вона передає соціальні, культурні та емоційні контексти подій. У процесі сприйняття новин візуальні матеріали формують перше враження про реальність, визначаючи ставлення аудиторії до суспільно важливих тем.

Фотожурналістика як форма візуальної комунікації відображає зміни у способах подання інформації та в характері взаємодії між журналістом і глядачем. Зображення одночасно інформує, коментує й оцінює подію, що надає фотографії статусу самостійного медіатексту. Подібна багатофункціональність підсилює вплив фотоконтенту на громадську свідомість та думку, і визначає потребу у нових підходах до його аналізу.

Сучасні тенденції розвитку медіасередовища зумовлюють посилення ролі візуальної мови у створенні журналістського повідомлення. Фотографія формує емоційний зв'язок із аудиторією, сприяє більш глибокому розумінню подій та розширює межі журналістського висловлювання. Вивчення візуальних комунікацій у фотожурналістиці дозволяє зрозуміти процес трансформації традиційних форм подання інформації та виявити нові моделі взаємодії між медіа і суспільством.

Мета: дослідити візуальні комунікації у фотожурналістиці.

Ступінь дослідженості проблеми. Проблема візуальної комунікації у фотожурналістиці вивчалася багатьма науковцями. Зокрема її вивчали О.В. Гресько, яка розглядає у своїй статті візуальну комунікацію як основу масово-інформаційної діяльності XXI століття, Б.І. Черняков зробив внесок у журналістику досліджуючи зображальну журналістику в друкованих засобах масової інформації.

Виклад основного матеріалу. Поняття візуальної комунікації у сучасній журналістиці набуває особливого значення у зв'язку з трансформацією медіапростору, зумовленою цифровізацією інформаційного середовища та зростанням ролі зображення у процесі соціальної взаємодії. Візуальна комунікація в сфері медіа розглядається як система передання, інтерпретації та сприйняття змісту за допомогою зорових засобів, що сприяють формуванню уявлень про події, явища та соціальні процеси. «Візуальні комунікації розрізняють три види зображальної інформації: тонові (фотографії), штрихові (малюнки без півтонів) та інфографіка. Кожен із цих видів зображальної інформації виконує власні функції,

не є взаємозамінними» [1, с.78] Її сутність полягає у створенні візуального повідомлення, яке інформує, викликає емоційну реакцію, формує ставлення й підтримує певні ціннісні орієнтири. У контексті журналістської діяльності візуальна комунікація постає як інструмент фіксації та зрозумілості реальності через символічні образи, що мають значний вплив на аудиторію.

Сучасний медіапростір дедалі частіше базується на візуальних формах подання інформації, що змінює традиційні підходи до журналістської роботи. Візуальні образи сприймаються швидше і краще, ніж текстові повідомлення, вони здатні передавати зміст із більшою емоційною насиченістю. «Візуальна комунікація пов'язана з емоційним сприйняттям людини, може викликати посмішку або сум, сльози, страх або сміх тощо. Почергове надходження позитивних і негативних сигналів створює нормальні умови роботи людського мозку і є оптимальним щодо емоційно-психологічного сприйняття інформації»[2, с.6]

Подібне сприйняття формує особливий тип комунікації між журналістом і споживачем інформації, у якому зображення виступає посередником між фактом і його інтерпретацією. Через це фотографії, інфографіка, відеоматеріали та інші візуальні елементи стають невід'ємною частиною в журналістській діяльності, що забезпечує цілісність повідомлення та посилює його комунікативну ефективність.

Вплив візуальної інформації на аудиторію визначається не стільки технічними можливостями засобів передавання зображення, а скільки психологічними закономірностями сприйняття. Свідомість людини схильна швидко реагувати на візуальні речі, пов'язуючи їх із емоційними асоціаціями. «Сьогодні ми маємо безліч способів спілкуватись і викликати емоції за допомогою аудіо, зображень, цифрових реакцій та навіть подорожувати не виходячи з дому».[с.41] Саме тому візуалізація матеріалів стає засобом формування колективної уяви про події створюючи у глядача відчуття безпосередньої присутності, підсилюють довіру до медійного контенту. Водночас з цим надмірна візуалізація в журналістиці зумовлює необхідність наукового осмислення механізмів впливу зображення на свідомість, адже саме через візуальні коди відбувається конструювання соціальної реальності, у якій журналістика відіграє роль посередника між фактом і його суспільним сприйняттям.

Фотожурналістика формувалася як самостійний напрям у медіасфері, що поєднав документальність, естетику та суспільну місію. Її розвиток тісно пов'язаний із загальною еволюцією візуальної комунікації, яка поступово утверджувала образ як рівноцінний носій смислу поруч із текстом. «Основним інструментом, який допоміг людині візуалізувати інформацію та ідеї, стала писемність і шрифт.»[с.15] Саме вони заклали підґрунтя для подальшого розвитку зображальної мови, відкривши можливість фіксувати події, інтерпретувати їх через

символи, лінії та композиційні структури. Згодом фотографія, як новий спосіб фіксації дійсності, стала важливим етапом у формуванні стратегії подання інформації, зміцнивши позиції візуальної складової журналістики та визначивши напрям подальших трансформацій медійного простору. Етап становлення фотожурналістики пов'язаний із технічним прогресом і зміною способів відтворення зображення. Візуальні засоби фіксації дійсності пройшли тривалий шлях – від примітивних зображень до складних систем передачі інформації. «Під час переходу Європи в нову епоху через Ренесанс з'явилась нова технологія друкованого станка, за допомогою якого книги почали вироблятися масово і перетворилися з дорогоцінностей на предмети повсякденного вжитку».[с.17] Цей технологічний прорив сприяв формуванню нового типу мислення, орієнтованого на візуальне. Сучасний етап розвитку фотожурналістики визначається активним упровадженням цифрових технологій, що радикально змінили способи створення, обробки та поширення зображень. Всі ці прилади, як: цифрові камери, мобільні пристрої й онлайн-платформи перетворили журналістику на інтерактивний простір миттєвого обміну візуальною інформацією. «Однією з особливостей, яка набуває впливовості сьогодні, є віртуальна комунікація. Це відбувається завдяки новим поколінням, ініціатива яких використовувати все новіші технології комунікації, що призводить до чіткого окреслення відмінності поколінь».[с.42] У такому середовищі фотографія перестає бути лише документальним свідченням і стає елементом соціального діалогу. У фотожурналістиці принципи правдивості, достовірності та відповідальності журналіста становлять основу професійної етики й визначають довіру аудиторії до засобів масової інформації. Зображення має силу документу, тому будь-яке відтворення неправдивої реальності впливає на сприйняття подій та суспільну оцінку фактів. «Задача фотографії як засобу комунікації передати особистість, характер, настрій або стан об'єкта, використовуючи єдиний момент для передачі».[с.80] Журналіст несе відповідальність за точність переданої інформації, адже фото здатне викликати емоційну реакцію у людини і впливати на громадську думку. Принцип достовірності у фотожурналістиці вимагає не просто точності зображення, а чесного контексту подання матеріалу, де збережена правдивість подій і повага до зображених осіб. Професійна етика передбачає усвідомлення меж між документальним свідченням і творчою інтерпретацією, що забезпечує збереження довіри до медіа як суспільного інституту. Проблема маніпуляцій візуальними образами набуває особливої актуальності в умовах розвитку цифрових технологій, які дозволяють легко змінювати зміст фотографій і створювати штучні візуальні реальності. Поширення змонтованих зображень підриває авторитет фотожурналістики і самого журналіста, адже його аудиторія перестає вірити у будь-яку інформацію, оскільки спотворюються факти і це впливає на громадське

сприйняття подій. Маніпуляція кадром, ракурсом чи кольором може змінити смислове навантаження матеріалу, створюючи ілюзію, яка суперечить дійсності. У сучасному інформаційному середовищі особливої ваги набуває питання етичного використання цифрових інструментів, що потребує від журналістів глибокого усвідомлення меж між допустимою художньою обробкою й навмисним викривленням реальності. «Ми можемо казати про те, що зображення які несуть в собі ідею, історію або повідомлення розвивають соціальну комунікацію і передаються через покоління».[с.80] Відповідальне ставлення до такого контенту забезпечує збереження довіри до медіа та підтримує авторитет журналістики як інструменту суспільного контролю й правдивого інформування серед людей. З цього випливають моральні виклики цифрової епохи для фотожурналістики пов'язані зі зміною підходів до створення, поширення та сприйняття візуальної інформації. «На сьогоднішньому етапі візуальні комунікаційні засоби найбільше мають вплив на людей, які відвідують соціальні медіа. Це обумовлено тим, що у соціальних мережах, блогах, форумах, спеціальних сторінках, люди проводять великий відрізок часу. При цьому у першу чергу користувачі звертають увагу на картинку, а потім вже на зміст».[с.316] У добу соціальних мереж кожен користувач має змогу виконувати роль «візуального комунікатора», що розмиває межі між професійним журналістом і пересічним спостерігачем. Така ситуація породжує питання етичної відповідальності за контент, який впливає на масову свідомість. У цифровому середовищі зникає традиційний контроль за достовірністю матеріалів, тому професійні журналісти стикаються з необхідністю відстоювати стандарти правдивості в умовах інформаційного хаосу. Етична рефлексія стає важливою складовою діяльності фотожурналіста, адже від її рівня залежить збереження суспільної довіри до візуальних медіа та здатність фотожурналістики залишатися джерелом об'єктивної, перевіреної інформації.

Висновки: Спираючись на факти доведені в статті можна зрозуміти, що візуальні комунікації у фотожурналістиці є ключовим інструментом впливу на формування суспільної думки та сприйняття реальності, поєднуючи інформаційну, емоційну й аналітичну функції. У цифрову добу зростає значення етичної відповідальності журналістів за достовірність і правдивість зображень, оскільки саме від цього залежить рівень довіри аудиторії до медіа. А збереження професійних стандартів у фотожурналістиці сприяє зміцненню її ролі як надійного джерела об'єктивної інформації та важливого чинника соціальної комунікації.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Гресько О. Візуальна комунікація як основа масово-інформаційної діяльності XXI століття. 2015. С. 6-9.

2. Родінова Л. Пантус М. Роль візуальних комунікацій засобів у соціальних медіа: від мемів до фотожурналістики. *Теорія та історія журналістики*. 2023. Т. 34(73). С. 316-323.

3. Шавловська Т. Візуальна комунікація покоління Z. Київ, 2021. 98 с.

УДК 070.4:174

ЖУРНАЛІСТСЬКЕ РОЗСЛІДУВАННЯ: СУТНІСТЬ, МЕТОДИ ТА ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ СУСПІЛЬСТВА

Вероніка Кожухарь,

здобувачка фахової передвищої освіти
спеціальності «Журналістика»,
Центральноукраїнський фаховий
коледж Університету «Україна»,
м. Кропивницький, Україна;

Олена Кравченко,

кандидат філологічних наук, доцент
кафедри права та соціально-економічних
відносин, Центральноукраїнський
інститут розвитку людини Університету
«Україна»,

м. Кропивницький, Україна

Orcid ID: 0000-0003-4947-3581

Журналістське розслідування є важливим інструментом контролю за суспільними процесами та діяльністю влади, бізнесу і соціальних інститутів. Воно дозволяє виявляти приховані факти, аналізувати складні події та забезпечувати громадськість достовірною інформацією. У сучасному інформаційному середовищі, де швидко поширюються новини та дезінформація, журналістські розслідування набувають особливої актуальності, адже вони допомагають громадянам орієнтуватися у соціально-політичних процесах, оцінювати дії державних органів і приймати обґрунтовані рішення. Професійні та етичні стандарти журналістів у цьому контексті відіграють ключову роль, оскільки саме від їхньої роботи залежить достовірність інформації, прозорість процесів і довіра суспільства до медіа.

Ключові слова: журналістське розслідування, розслідувальна журналістика, суспільний контроль, аналітика, достовірність, етика.

Investigative journalism is an important mechanism for monitoring social processes and the activities of government, business, and social institutions. It helps uncover hidden facts, analyze complex events, and provide the public with reliable information. In the modern information environment, where news and disinformation spread rapidly, investigative journalism gains particular importance as it supports citizens in understanding socio-political

processes, assessing actions of public authorities, and making informed decisions. Professional and ethical standards play a crucial role in this context, as the credibility of information, transparency of processes, and public trust in the media depend on journalistic responsibility and integrity.

Keywords: *investigative journalism, public oversight, analytics, credibility, ethics.*

Постанова проблеми. «Журналістське розслідування є важливим інструментом суспільного контролю над владою та захисту прав громадян. Незважаючи на зростання медіа та новітні технології, українські журналісти-розслідувачі стикаються з численними перешкодами: тиск з боку влади та бізнесу, обмеження у доступі до інформації, ризики для безпеки, фінансові складнощі. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю оцінити, як історичні умови та сучасні виклики впливають на розвиток жанру і професійну практику журналістів-розслідувачів» [3, с.34].

Мета дослідження. Метою роботи є аналіз сутності журналістського розслідування, його основних характеристик, історичного розвитку в Україні та сучасних тенденцій, зокрема у воєнний період.

Ступінь дослідження проблеми. Проблема журналістського розслідування активно досліджується українськими та зарубіжними науковцями. Вітчизняні дослідники розглядають як жанрові, так і методологічні аспекти розслідувань, включаючи суспільну значущість, етичні норми та методи збору даних [2, с.56]. Зарубіжні науковці та організації (ICIJ, GIJN) досліджують стандарти журналістських розслідувань, роботу з OSINT і міжнародну співпрацю.

Виклад основного матеріалу. Журналістське розслідування – це особлива форма журналістської діяльності, яка поєднує в собі вивчення, пошук прихованих фактів, перевірку джерел, аналіз причинно-наслідкових зв'язків та часто викриття неправомірностей чи зловживань. Воно виходить за рамки простого інформування, оскільки журналіст-розслідувач повідомляє про факти, часто приховані, формує запитання, шукає відповіді, інтерпретує їх та сприяє суспільним змінам. Т.Петров визначає журналістське розслідування як вид журналістики, результатом якої є матеріал, що ґрунтується на власній роботі журналіста, оприлюднює факти, які намагаються приховати від громадськості і які свідчать про порушення її прав, та указує на суттєві проблеми соціуму [1].

Журналістське розслідування розглядається і як жанр, і як метод збору інформації, процес професійної діяльності журналіста-кореспондента. Теми розслідувань зазвичай стосуються порушень прав людини, корупційних схем, зловживань владою, екологічних чи соціальних проблем, які торкаються широкої аудиторії. Матеріал має бути важливим не лише як інформація, а як виклик суспільним інститутам або можливість для зміни [3]. Г.В. Христокін та І.В. Зайцева відзначають, що журналістське розслідування перебуває на стику аналітичної журналістики, публіцистики, етичного і правового поля, і вимагає від журналіста

не лише майстерності збору інформації, а й розуміння суспільних процесів, механізмів державного управління, юридичних норм і етичних стандартів. У контексті війни журналістське розслідування набуває особливої значущості, оскільки суспільство потребує достовірної інформації та контролю над владою [9, с.71].

Історично розслідувальна журналістика в Україні почала формуватися в пізній період СРСР за часів політики «гласності» та «перебудови» М. Горбачова, коли послаблювалася цензура і з'являлися перші публікації критичного спрямування [5]. Після здобуття незалежності в 1991 році розпочалося становлення незалежних ЗМІ, а перші системні розслідування з'явилися на прикладі «Української правди», заснованої Георгієм Гонгадзе у 2000 році, що системно застосовувала методи розслідування та висвітлювала корупційні схеми у вищих ешелонах влади [6; 7]. У 2000-х роках активізувалися політичні події, які сприяли розвитку журналістських розслідувань, а журналісти почали проводити системні аналітичні дослідження фінансових потоків, політичних зв'язків та конфліктів інтересів [8].

У 2010-х роках сформувалися професійні команди, які спеціалізуються на розслідувальній журналістиці: Bihus.info, Слідство.Інфо, спецпроект «Схеми». Вони активно застосовують запити на публічну інформацію, аналіз відкритих баз даних, використання OSINT-технологій, поєднуючи текстові та відеоформати для підвищення довіри та доступності розслідувань [9]. Міжнародна співпраця через ICJ та GIJN сприяє підвищенню професійних стандартів, навчанню та захисту журналістів. Після початку повномасштабної війни українська розслідувальна журналістика отримала нові завдання — документування воєнних злочинів, корупції у сфері оборони та зловживань під час гуманітарної допомоги. Лаврик О.В. зазначає, що журналістика виконує функцію контролю за владою та формує громадську думку, що підкреслює її роль у демократичному розвитку [5].

Українські журналісти-розслідувачі, долаючи численні перешкоди, забезпечують прозорість, підзвітність влади та захист суспільних інтересів навіть у складних політичних і воєнних умовах.

Журналістське розслідування є важливим інструментом демократичного контролю та соціальної відповідальності. Воно поєднує аналітичну роботу, методи збору та перевірки інформації, цифрові технології, етичні стандарти та правове регулювання. У сучасному інформаційному середовищі, де дані поширюються миттєво, роль журналістських розслідувань стає особливо значущою для забезпечення прозорості, законності та підзвітності органів влади, бізнесу та суспільних інституцій.

Завдяки розслідувальній журналістиці громадяни отримують доступ до достовірної інформації про події, що відбуваються в державі та суспільстві, а також

можливість оцінювати діяльність політичних і економічних структур. Це сприяє формуванню активної громадянської позиції, критичного мислення, підвищенню рівня правової обізнаності та усвідомленості в прийнятті рішень. Журналістські розслідування також стимулюють законодавчі та соціальні зміни, сприяють вдосконаленню державного управління і підвищують соціальну відповідальність бізнесу.

В умовах цифровізації та широкого доступу до інформації журналісти мають можливість ефективніше проводити розслідування, використовуючи сучасні технології, аналіз великих даних, візуалізацію фактів та перевірку джерел. Водночас, застосування цих інструментів потребує високого рівня професіоналізму, відповідальності та дотримання етичних принципів. Захист джерел інформації, уникання маніпуляцій, повага до прав і честі учасників подій залишаються ключовими аспектами діяльності розслідувальної журналістики.

Висновок. Журналістське розслідування є невід'ємною складовою демократичного суспільства, що забезпечує прозорість, підзвітність і контроль за діяльністю органів влади та бізнесу. Його розвиток і застосування сучасних методів та технологій сприяють підвищенню довіри до медіа, формуванню активної громадянської позиції та соціальної відповідальності. Розслідувальна журналістика продовжує залишатися потужним механізмом захисту прав людини та сприяння розвитку прозорого, справедливого та демократичного суспільства.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Бель Б., Бурмагін О., Патора Т., Хоменок О. Журналістські розслідування: теорія та практика / За ред. І. Кост. Київ: Інститут розвитку регіональної преси, 2013. 256 с.
2. Бігус Д. Розслідувальна журналістика в Україні: досвід та практика. Київ, 2015. 250 с.
3. Галудзіна-Горобець В. Сучасна журналістика та суспільна відповідальність. Київ: Інститут журналістики, 2018. 220 с.
4. Історія розвитку української журналістики. Київ: Видавництво «Наука», 2005. 300 с.
5. Лаврик О.В. Журналістика: навчально-методичний посібник. Київ, 2017. 180 с.
6. Петров Т. Журналістське розслідування: визначення та методологія. *Наукові записки*. 2020. №2. С. 1–10.
7. Слідство.Інфо. Проекти та розслідування. URL: Режим доступу: <https://www.slovoidilo.ua/>

8. Українська правда. Історія заснування URL : <https://www.pravda.com.ua/>
9. Христокін Г.В., Зайцева І.В. Сучасна практика журналістських розслідувань в Україні в умовах війни. Київ, 2022. 71 с.
10. «Схеми» (Радіо Свобода/UA:Перший). URL : <https://www.radiosvoboda.org/>
11. GIJN. Боротьба за журналістські розслідування в Україні URL : <https://gijn.org/ukraine/>
12. Global Investigative Journalism Network (GIJN). URL : <https://gijn.org/>
13. ICIJ – International Consortium of Investigative Journalists. URL : <https://www.icij.org/> (дата звернення: 05.11.2025)

УДК 021.3:004

**АРХІВ У КОНТЕКСТІ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ: РОЛЬ ТА
ФУНКЦІЇ**
**ARCHIVES IN THE CONTEXT OF INFORMATION INFRASTRUCTURE: ROLES
AND FUNCTIONS**

Наталя Мильніченко,

старший викладач кафедри права та
соціально-економічних відносин
Центральноукраїнського інституту
розвитку людини Університету «Україна»,
м. Кропивницький, Україна
Orcid ID: 0009-0007-1145-3055;

Валентин Кравченко,

здобувач вищої освіти другого
(магістерського) рівня
спеціальності 029 «Інформаційна,
бібліотечна та архівна справа» Інституту
філології та комунікації Університету
«Україна»,
м. Київ, Україна

Стаття присвячена аналізу архіву як інформаційної системи в умовах сучасного інформаційного суспільства. Визначено основні функції архіву, які сприяють збереженню, систематизації, пошуку та використанню документованої інформації в контексті суспільного розвитку. Висвітлено роль архівних установ у забезпеченні доступу до інформації, підтримці наукових досліджень, культурній діяльності та формуванні національної ідентичності. Особливу увагу приділено інтеграції архівів у глобальний інформаційний простір та їхньому внеску в збереження історичної пам'яті через активну функціональність в умовах цифровізації. Стаття також містить аналіз останніх досліджень у галузі архівознавства, що дає можливість глибше осмислити архів як складну динамічну структуру, орієнтовану на потреби сучасного суспільства.

Ключові слова: архів, інформаційна система, збереження інформації, культурна пам'ять, національна ідентичність, цифровізація, архівна діяльність, функції архіву, суспільний розвиток.

The article is devoted to analyzing the archive as an information system within the context of the modern information society. The main functions of the archive are identified, which facilitate the preservation, systematization, retrieval, and use of documented information in the

context of societal development. The role of archival institutions in ensuring access to information, supporting scientific research, cultural activities, and shaping national identity is highlighted. Special attention is given to the integration of archives into the global information space and their contribution to preserving historical memory through active functionality in the context of digitalization. The article also presents an analysis of recent research in archival studies, allowing for a deeper understanding of the archive as a complex, dynamic structure oriented toward the needs of modern society.

Keywords: *archive, information system, information preservation, cultural memory, national identity, digitalization, archival activity, archive functions, societal development.*

Постановка проблеми та її зв'язок з актуальними теоретичними й практичними завданнями. У сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства архіви стають не лише сховищами документальної пам'яті, але й активними інформаційними системами, що виконують низку функцій у різних сферах життя: від забезпечення збереження історичної спадщини до підтримки наукових досліджень та культурної діяльності. Попри важливість архівів у забезпеченні доступу до інформації та їх ролі в суспільному розвитку, проблема ефективної організації архівних фондів, збереження документів та доступу до них залишається недостатньо дослідженою в умовах сучасних технологічних і соціальних змін. Актуальними є питання щодо адаптації архівних установ до нових вимог інформаційного суспільства, особливо в контексті цифровізації, розвитку інформаційних технологій і забезпечення відкритого доступу до архівних ресурсів.

Задача визначення функцій архіву як частини національної інформаційної інфраструктури є базовою для розуміння його ролі в сучасному світі.

Мета дослідження. Метою дослідження є аналіз функцій архіву як інформаційної системи та дослідження його ролі в забезпеченні збереження та ефективного використання документованої інформації в сучасному суспільстві, а також визначення основних соціальних і спеціалізованих функцій архівних установ, які дозволяють їм інтегруватися у національний і глобальний інформаційний простір, забезпечуючи доступ до достовірних документальних свідчень минулого та активну участь у формуванні суспільної пам'яті. Вивчення функціонування архіву як організаційно-інформаційної системи, що включає збереження, облік, систематизацію, пошук і надання інформації, має на меті розробку рекомендацій щодо удосконалення архівної діяльності в умовах інформаційних технологій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питання архівної справи як частини національної інформаційної системи активно розглядаються в українському та міжнародному архівознавстві. Зокрема, у

дослідженнях В. В. Петренка [7] акцентується увага на архіві як інтегрованій інформаційній системі, яка не лише зберігає документи, а й активно взаємодіє з іншими інформаційними структурами, забезпечуючи доступ до знань, необхідних для розвитку суспільства. Огляд архівної діяльності в умовах цифровізації містять роботи Л. В. Божук, в яких наголошується на важливості інтернет-ресурсів і онлайн-сервісів для сучасних архівних установ [1].

Поглиблений аналіз архівної функції як інформаційної системи проводиться також у працях О. Г. Морозова, який описує архіви як динамічні інформаційні системи, що функціонують відповідно до сучасних вимог суспільства і підтримують наукові дослідження, культурну діяльність та адміністративні процеси [6].

З останніх публікацій, що мають відношення до архівознавства, можна відзначити роботу Л. А. Дубровіної, А. М. Киридона, І. Б. Матяш, які підкреслюють роль архівів у збереженні національної пам'яті та їх інтеграцію в сучасні інформаційно-комунікаційні процеси. Науковці розглядають архіви як інституції пам'яті, що виконують не лише функцію збереження, а й активну роль у формуванні суспільної свідомості [3].

Таким чином, вивчені публікації дають чітке уявлення про архіви як складні інформаційні системи, роль яких у суспільстві продовжує зростати завдяки швидким технологічним змінам і глобалізації інформаційного простору.

Виклад основного матеріалу.

Сучасні процеси розвитку українського суспільства характеризуються істотними змінами в архівній сфері, що зумовлюють необхідність реформування її концептуальних засад і практичних механізмів. Архівна галузь зазнає глибоких трансформацій, спрямованих на демократизацію управління, усунення адміністративно-політичних впливів, оновлення нормативно-правової бази, розширення відкритості архівної інформації для громадськості, а також активізацію наукових пошуків у площині архівознавства, документознавства та інформаційної діяльності. Окреслені зміни відображають прагнення держави й суспільства до інтеграції в глобальний інформаційний простір, що передбачає створення сприятливих умов для забезпечення безперешкодного обігу документованих даних, їх наукового осмислення й ефективного використання в культурній, управлінській та освітній сферах.

У нових соціально-комунікаційних умовах архів постає не лише як інституція зберігання документальної спадщини, а як активний інформаційний суб'єкт, що виконує функції аналітичного, комунікативного та дослідницького центру. Усвідомлення архіву як багатовимірного феномена стає необхідною передумовою для наукового переосмислення його ролі в національній інформаційній інфраструктурі. Теоретичне визначення поняття архіву формує

основу подальших міркувань щодо його структурної організації, функціонального призначення та суспільного значення.

Відповідно до положень Державного стандарту, архівна установа трактується як «архів або інша юридична особа, що здійснює управління та/або виконання науково-дослідної роботи й інформаційної діяльності у сфері архівної справи» [2, с.11], визначення наголошує на подвійній природі архіву – як адміністративного суб'єкта, що забезпечує управління документними ресурсами, і як наукового осередку, покликаного формувати та поширювати знання у сфері документальної комунікації.

У ширшому суспільному контексті архів виступає невід'ємним елементом національної інформаційної системи, його сутність виявляється через організовану сукупність документів, незалежно від часу, місця чи технології створення, які зберігаються для забезпечення права громадян на доступ до інформації, задоволення культурних, наукових, адміністративних, правових і соціальних потреб. У структурному сенсі архів поєднує риси спеціалізованої установи, що виконує приймання, облік, науково-технічну обробку, зберігання й популяризацію документів, та інформаційного ресурсу, інтегрованого в систему суспільних комунікацій, оскільки сприяє формуванню історичної пам'яті, забезпечує спадкоємність соціокультурного досвіду й підтримує процеси самоідентифікації спільноти через доступ до достовірних документальних свідчень минулого.

Як зазначає В. В. Петренко, наприкінці ХХ століття внаслідок стрімкого розвитку інформаційних технологій сформувалася концепція, відповідно до якої архів розглядається як один із різновидів інформаційних систем, що функціонує на основі специфічних інформаційних потоків, структурованих у вигляді документальних комплексів [7, с.15]. Такий підхід зумовлює переосмислення архіву не як пасивного сховища, а як динамічної системи, здатної до оновлення й адаптації під впливом технологічних, соціальних і культурних викликів. Виконуючи функцію культурного медіатора, архів стає посередником між історичними епохами, формуючи міст між минулим і сучасністю, що надає йому особливого значення в структурі інформаційної інфраструктури суспільства.

У добу стрімкого розвитку інформаційного суспільства спостерігається зміщення акцентів у розумінні ролі архівів: вони дедалі частіше розглядаються не лише як сховища документальної спадщини, а як цілісні інформаційні системи, що функціонують за визначеними принципами і забезпечують повний цикл управління інформацією. Архівна установа сьогодні виступає активним елементом інформаційної інфраструктури держави, реалізуючи комплекс завдань, пов'язаних із накопиченням, обробкою, систематизацією, зберіганням і поширенням даних, що дає змогу осмислити архів не лише як інституцію, орієнтовану на збереження

історичної пам'яті, а як організаційно-технологічну систему, покликану забезпечувати ефективний обіг документованої інформації в суспільстві.

На думку Л. В. Божук, архів є інформаційною системою, яка не тільки «забезпечує постійне накопичення фонду як ресурсу інформації, але й здійснює його аналітико-синтетичну обробку, вдосконалює залучення до наукового й культурного обігу суспільно важливої інформації» [1, с. 15]. У такому контексті архів постає як багаторівнева інформаційна структура, що забезпечує не лише зберігання документів, а й створення умов для наукової аналітики, інтерпретації та соціального використання інформаційного потенціалу минулого.

Розгляд архівів крізь призму інформаційної системи дозволяє окреслити їх місце в загальній системі управління знаннями, зокрема в процесі формування національної пам'яті. У сучасному розумінні інформаційна система трактується як «комунікаційна система, що забезпечує збирання, інформаційний пошук, оброблення, передавання та зберігання інформації» [9]. Архів, відповідаючи цим характеристикам, виконує аналогічні функції, хоча і в специфічній документно-комунікаційній формі, його діяльність спрямована на систематичне збирання інформації у вигляді документів, їх опис, класифікацію, каталогізацію, довготривале зберігання, а також забезпечення доступу користувачів до збережених ресурсів у традиційних і цифрових форматах. Архівна установа постає як складна організаційно-технічна структура, що функціонує в тісній взаємодії людського, інформаційного та технологічного компонентів. Її діяльність передбачає безперервність інформаційного циклу – від надходження документів до їх популяризації у відкритому інформаційному просторі. Архів забезпечує сталість процесів обігу документованої інформації, сприяє її інтеграції в наукові, культурні та управлінські процеси, виконуючи роль комунікаційного посередника між джерелом і користувачем. Саме в цьому виявляється сутність архіву як інформаційної системи – гнучкої, динамічної та здатної до трансформації відповідно до потреб суспільства.

Функціонування архіву як складної інформаційної системи базується на реалізації комплексу взаємопов'язаних функцій, що забезпечують цілісність процесів збереження, систематизації, пошуку та використання документованої інформації. Кожна з них має власне соціальне наповнення, оскільки архівна діяльність спрямована не лише на технічне забезпечення зберігання даних, а й на формування інтелектуального простору, у якому здійснюється передавання, осмислення та актуалізація знань. Згідно з позицією Л. А. Дубровіної, А. М. Киридон та І. Б. Матяш, архівні установи виконують три основні соціальні функції: «а) комунікативно-пізнавальну; б) кумулятивнопошукову; в) ціннісно-орієнтовну» [3, с. 69]. Запропоноване функціональне розмежування дає змогу

простежити взаємозв'язок між архівною практикою та ширшими інформаційно-комунікаційними процесами суспільства.

Реалізуючи комунікативно-пізнавальну функцію, архіви виконують роль своєрідного каналу передачі знань між історичними епохами, забезпечуючи наступність культурного досвіду. Їхня діяльність виходить далеко за межі простої ретроспективної фіксації фактів, адже архіви сприяють формуванню критичного історичного мислення, поглибленню розуміння суспільних процесів і відтворенню цілісної картини національного розвитку. Завдяки організованому доступу до документальних джерел відбувається осмислення минулого, утвердження колективної ідентичності, формування усвідомленого ставлення до історичної спадщини. Тому архіви виступають не лише сховищами пам'яті, а й активними учасниками культурно-освітнього процесу, що забезпечують суспільству інструменти для пізнання власної історії.

Вияв функції кумулятивнопошукової полягає у здатності архівних установ системно накопичувати, виявляти, обліковувати та впорядковувати документальні ресурси, створюючи основу для наукової реконструкції історичних подій, що передбачає постійний моніторинг джерел, пошук матеріалів, що мають наукову, культурну або суспільну цінність, і забезпечення їх належного обліку. Завдяки такому процесу формується стійкий корпус документальної спадщини, який відображає різноманіття національного досвіду та сприяє збереженню пам'яті поколінь. Архіви, виконуючи накопичувальну функцію, виступають гарантами інформаційної тяглості, водночас адаптуючись до потреб сучасного наукового й управлінського середовища.

Пошуковий вимір цієї функції визначає динаміку архівної роботи, спрямованої на розширення фондової бази, удосконалення механізмів виявлення нових документів і забезпечення їхньої доступності для користувачів. Постійне поповнення архівних фондів є не лише адміністративним завданням, а й проявом гнучкості системи, що реагує на виклики часу, зокрема на цифровізацію джерел і появу нових форматів інформації. Завдяки пошуковій активності архіви інтегруються у національні й міжнародні наукові ініціативи, стаючи невід'ємною складовою глобальних інформаційних мереж. У такий спосіб архівна діяльність поєднує збереження традицій із впровадженням інновацій, забезпечуючи гармонійне поєднання історичної тяглості та сучасних інформаційних практик.

Ціннісно-орієнтовна функція архівних інституцій полягає у виявленні, збереженні та поширенні документів, що мають особливу вагу для формування національних ідентичнісних наративів і зміцнення суспільної єдності навколо спільних цінностей. Архіви не лише фіксують об'єктивний перебіг історичних процесів, а й сприяють осмисленню їхнього культурного, духовного та морального значення. Завдяки експертному добору, тлумаченню та представленню джерел, які

відображають історичні й суспільні цінності, архівні установи беруть участь у становленні громадянської свідомості та формуванні сталих ціннісних орієнтирів суспільства. Виконуючи таку місію, архівні установи підсилюють довіру громадян до документальних джерел як до носіїв не лише фактологічної, а й ціннісно-смислової інформації, важливої для розвитку демократичного устрою, правової культури та гуманітарного простору.

Наведені функції узгоджуються з положеннями Закону України «Про Національний архівний фонд та архівні установи», у якому зазначено, що «архівна установа, архів, архівний підрозділ, архівний відділ – це відповідно установа чи структурний підрозділ, що забезпечує облік і зберігання архівних документів, використання відомостей, що в них містяться, та формування Національного архівного фонду і/або здійснює управління, науково-дослідну та інформаційну діяльність у сфері архівної справи і діловодства» [8].

Сучасні дослідники виокремлюють низку базових функцій архіву, серед яких: облікова, функція зберігання та захисту інформації, систематизаційно-класифікаційна, інформаційно-пошукова й аналітична [6, с. 49]. Провідною в структурі архівної діяльності є облікова функція, яка передбачає реєстрацію, інвентаризацію та ведення облікових записів щодо складу і обсягу документів. Згідно з ДСТУ 2732:2023 «Діловодство й архівна справа. Терміни та визначення понять», облік документів визначається як «визначення кількості та складу документів в одиницях обліку та відображення цих даних в облікових документах архіву для контролю за наявністю та станом їх» [2, С.16]. Раціональна організація обліку забезпечує контроль за збереженістю документів, полегшує пошук потрібної інформації та сприяє ефективному управлінню архівними фондами.

Не менш важливою для діяльності архівних установ є функція збереження та захисту документів, адже саме вона гарантує збереження історичної пам'яті та правової достовірності. Для цього в архівах застосовують спеціальні режими зберігання, здійснюють консерваційні й профілактичні заходи, запобігають фізичному, хімічному та біологічному пошкодженню матеріалів. Як зазначає І. Б. Матяш, «забезпечення збереженості документальної спадщини передбачає розгляд інформації архівного документа в комплексі з матеріальною основою, організацію заходів щодо підтримання фізико-хімічних характеристик носіїв інформації та запобігання втратам документів» [4, с. 35].

Функції систематизації й класифікації спрямовані на впорядкування архівних фондів за тематичними, хронологічними, відомчими, географічними та іншими ознаками, що дає змогу створювати структуровані інформаційні масиви, забезпечувати швидкий доступ до потрібних даних і формувати логічну систему взаємозв'язків між документами. Як наголошують Л. А. Дубровіна, А. М. Киридон

та І. Б. Матяш, завдяки цим процесам «архів набуває властивостей упорядкованої, цілісної інформаційної системи» [3, с. 79].

Важливою складовою є також інформаційно-пошукова функція, що забезпечує користувачам можливість оперативного доступу до архівних даних, та реалізується через створення довідкового апарату (описів, каталогів, путівників), організацію роботи читальних залів, оброблення запитів фізичних і юридичних осіб, а також розширення можливостей електронного доступу до цифрових ресурсів архівів. Інформаційно-аналітична функція архіву полягає у створенні оглядів архівних фондів, формуванні тематичних добірок і баз даних, а також в аналітичному опрацюванні інформаційних масивів з метою задоволення специфічних запитів користувачів. Ця функція також активно підтримує наукові дослідження, сприяє суспільному управлінню та культурним ініціативам. Архіви, як частина інформаційної інфраструктури, виконують важливу роль у створенні організованих джерел інформації, що можуть бути використані для глибокого осмислення минулого, розвитку сучасних наукових та культурних практик.

Отже, функціонування архіву як інформаційної системи обумовлюється органічною взаємодією соціальних і спеціалізованих функцій, які спрямовані на збереження, упорядкування, пошук і використання документальної інформації в контексті сучасного суспільства. Архівні установи виконують роль не лише зберігачів пам'яті, а й активних учасників комунікативних процесів, пізнавальної взаємодії, пошукової діяльності та формування суспільних цінностей. Вони сприяють зміцненню національної ідентичності та спадкоємності культурних традицій, активно залучаючи громадськість до усвідомлення своєї історичної приналежності та культурної спадщини.

Таким чином, архів як інформаційна система є складною і динамічною структурою, що поєднує в собі функції збереження, організації, пошуку, аналітичної обробки та надання інформації для використання в суспільному контексті. Сукупність цих функцій забезпечує не лише задоволення запитів користувачів, а й активно сприяє формуванню історичної пам'яті, громадянської ідентичності та розвитку наукового знання. Інтеграція архіву в загальносуспільний інформаційний простір відбувається через застосування методологічних підходів до обліку, класифікації, захисту та аналітики документів, що гарантує їх доступність і ефективне використання. Через свою діяльність архівні установи сприяють збереженню соціальних зв'язків, культурної спадкоємності та історичної тяглості суспільства, забезпечуючи його саморефлексію та стабільний розвиток.

Висновки.

Архіви, як складні інформаційні системи, виконують не лише функцію збереження документованої інформації, а й сприяють її систематизації, пошуку та аналітичній обробці, що забезпечує ефективне використання в різних сферах

суспільної діяльності. Вони інтегруються в загальнонаціональний і глобальний інформаційний простір, що дозволяє активно сприяти розвитку науки, культури та суспільного управління.

Завдяки виконанню комунікативно-пізнавальних, кумулятивнопошукових і ціннісно-орієнтованих функцій архівні установи значно впливають на формування історичної пам'яті та громадянської ідентичності. Адаптація архівів до нових технологічних вимог, зокрема цифровізація та створення відкритих архівних ресурсів, є важливим кроком у забезпеченні доступу до історичних джерел та збереженні культурної спадщини для майбутніх поколінь.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Божук Л. В. Інформаційні ресурси і сервіси інтернет в роботі державних архівів України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Серія: Історія. 2016. Вип. 3. С. 14–18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ist_2016_3_5 (дата звернення: 04.11.2025).
2. ДСТУ 2732:2023. Діловодство й архівна справа. Терміни та визначення понять. На заміну ДСТУ 2732:2004 ; чинний від 2023-05-25. Київ, 2023. 28 с.
3. Дубровіна Л.А., Киридон А.М., Матяш І.Б. Інституції пам'яті: архіви, бібліотеки, музеї та культурно-історичні заповідники. *Енциклопедія історії України: Україна – Українці*. Кн. 2 / Редкол.: В.А. Смолій (голова) та ін. НАН України, Інститут історії України. Київ: Наукова думка, 2019. 842 с. URL: <http://www.history.org.ua/?termin=2.23> (дата звернення: 02.11.2025).
4. Матяш І. Б. Архівознавство: методологічні засади та історія розвитку. Навчальний посібник. К.: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2012. 515 с. С. 35-40.
5. Матяш І. М. Інформаційна місія архівних установ у сучасному світі. *Український історичний журнал*. 2023. № 2. С. 44-52.
6. Морозов О.Г. Архіви в інформаційному просторі: сучасний стан та перспективи розвитку. Київ: Інтерсервіс, 2017. 52 с.
7. Петренко В.В. Архіви як інформаційні системи: концептуальні засади розвитку. Київ: НАКККиМ, 2014. 176 с.
8. Про Національний архівний фонд та архівні установи: Закон України від 24.12.1993 № 3814-XII. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T381400> (дата звернення: 02.11.2025).
9. Українська бібліотечна енциклопедія URL: <https://ube.nlu.org.ua/article/%D0%86%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0%20%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0> (дата звернення: 02.11.2025).

УДК: 02:004.738.5(477)(091

**ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЖУРНАЛІВ ДЛЯ ДІТЕЙ В
УКРАЇНСЬКОМУ МЕДІАСЕГМЕНТІ**
**FEATURES OF THE FUNCTIONING OF CHILDREN'S MAGAZINES IN THE
UKRAINIAN MEDIA SEGMENT**

Тетяна Купрєєнкова,

здобувачка фахової передвищої освіти
спеціальності «Журналістика»,
Центральноукраїнський фаховий
коледж Університету «Україна»,
м. Кропивницький, Україна;

Олена Кравченко,

кандидат філологічних наук, доцент
кафедри права та соціально-економічних
відносин, Центральноукраїнський
інститут розвитку людини Університету
«Україна»,
м. Кропивницький, Україна
Orcid ID: 0000-0003-4947-3581

Стаття присвячена аналізу особливостей функціонування журналів для дітей в українському медіапросторі. Розглянуто функції дитячих періодичних видань, їхню орієнтацію на вікові групи, а також особливості візуального і текстового оформлення.

У статті проаналізовано способи залучення читачької аудиторії, форми подачі матеріалу і поєднання навчальних, розважальних та соціалізуючих елементів.

Проблема полягає в необхідності адаптації дитячих медіа, з урахуванням інтересів молодшої аудиторії для збереження виховного потенціалу та формування інтересу до читання.

Ключові слова: дитячі журнали, періодика, український медіасегмент, дитяча аудиторія, медіаконтент.

The article is devoted to the analysis of the peculiarities of children's magazines in the Ukrainian media space. It examines the functions of children's periodicals, their orientation toward different age groups, as well as the features of their visual and textual design.

The article analyzes methods of engaging the readership, forms of material presentation, and the combination of educational, entertaining, and socializing elements.

The issue lies in the need to adapt children's media to the interests of the young audience in order to preserve their educational potential and foster an interest in reading.

Keywords: *children's magazines, periodicals, Ukrainian media segment, child audience, media content.*

Постановка проблеми. У сучасному суспільстві дитяча періодика є важливою складовою у формуванні цінностей в молодій аудиторії. Дитячі періодичні видання мають на меті розважальну, виховну та освітню функції, а також формують інтерес до читання. Водночас в умовах розвитку цифрових медіа, дитячі журнали стикаються з низками проблем: оновлення змісту, форми подачі матеріалу та способами комунікації з читачами, а також актуалізує потребу у збереженні освітнього потенціалу дитячої періодики, її здатність формувати культурні і моральні цінності молодого покоління.

Мета дослідження полягає в тому, щоб проаналізувати особливості функціонування сучасних українських журналів для дітей, визначення візуальних та комунікативних характеристик, а також у з'ясуванні шляхів удосконалення дитячих медіа в умовах розвитку цифрового суспільства.

Виклад основного матеріалу. Особливості функціонування журналів для дітей охоплює український медіапростір. Їхня діяльність спрямована на розвиток читачьких навичок, формування соціальних цінностей та інтересу до навчання і саморозвитку.

Н. Сиромля вважає що «дитячий журнал ідентифікується як система, експлікована у формі супертексту, яка обмежена в часі та просторі; як цілісна мовна одиниця вона має комунікативні полюси – автора та адресата» [3, с.168].

В. Супрун зазначає, що «дитячі журнали є важливим інструментом естетичного, соціального, патріотичного та гуманістичного виховання підростаючої молоді. До основних типологічних ознак таких видань належить яскрава ілюстративність за рахунок малюнків, фотографій, збільшений розмір шрифтів, наявність інформації пізнавального характеру, ненав'язливих завдань, рубрикацій, валідність віковим особливостям та, як наслідок, різноаспектність розважального контенту (казки, вірші, розповіді, пісеньки, сканворди тощо)» [5, с.48].

Функції в дитячих журналах: освітня та виховна – навчають, розвивають, а також популяризують читання; розважальна – інтерактивні ігри, квести, комікси та казки; соціалізуюча – формування колективної взаємодії.

Дитячі журнали поділяються на групи: перша група – для дітей раннього і дошкільного віку (2-5 років). Журнали для цієї групи: «Малюток», «Колобочок»»Пізнайко», «Малюк Котя» Основна мета – навчальна та

соціалізуюча функції. Важливо, щоб матеріали були цікаві, розважальні та пізнавальні. Відсоткове співвідношення малюнків та шрифтових текстів у виданнях для найменших читачів повинно становити орієнтовно 75% на користь ілюстративності і 25% віддається текстівці. [5, с.48-49].

Поширеними є рубрики: творчі завдання, інтерактивні ігри, вірші, малюнки. Наприклад, завдання вивчити вірш розвиває пам'ять та мислення. Важливим акцентом закріпленням успіху є: оголошення переможців, вручення призів, що формує у дітей почуття радості та стимулює до читання.

Друга група – журнали для дітей молодшого шкільного віку (6-10 років) . Приклади журналів для цієї групи: «Смайлик», «Джміль», «Яблунька», «Професор Крейд» – навчають, виховують та розвивають. Поділ на тематичні видання: мистецтво, природознавство, логіка, математика, мова.

Видання «Професор Крейд» містить завдання мовного та математичного спрямування, тоді як «Джміль» поєднує музичні та художні вправи, створення саморобних іграшок , що розвиває образне мислення і творчі здібності.

До цієї ж вікової категорії належить журнал «Соняшник» – один із перших україномовних видань незалежної України. Його метою є виховання любові до рідної мови, формування морально-етичних цінностей та розвиток пізнавальної активності дітей. Він поширений в різних країнах: Бразилії, Канаді, Єрусалимі, Америці тощо. Це видання подобається вчителям, дітям та дорослим, адже тут є інформація про: фантастичні та пригодницькі повісті, веселі комікси, які розробляють діти і митці. Діти беруть участь у різноманітних конкурсах, а також юні письменники і художники малюють свою сторінку – «Що нам пошта принесла?».

Зі сторінок «Соняшника» можна дізнатися про стародавні звичаї та вірування нашого народу, познайомитися з цікавими творами українських письменників, які живуть в Україні та за її межами, з творами іноземної літератури для дітей [4].

Для цієї групи важлива патріотична складова – завдання, які полягають у знайомстві з традиціями, історією, культурою, а також журнали формують у читачів відчуття самостійності і відповідальності через участь у різноманітних конкурсах та інтерактивних завданнях.

Третя група – журнали для підлітків (11-16 років). Журнали для цього типу: «Весела перерва», «Юний натураліст», «Історія для допитливих». Видання мають пізнавальну та розважальну функцію, спеціалізуються за інтересами та предметними напрямками.

Журнал «Весела перерва» використовує гумор та комікси для того, щоб навчити дітей важливим життєвим цінностям: чесність, сміливість та взаємоповага. Цей підхід дозволяє дітям засвоювати моральні цінності в легкій та доступній

формі. «Історія для допитливих» має: науково-популярний контент, покращує знання з історії та соціальних наук. Видання містить інформацію від стародавніх цивілізацій до сучасних подій, які орієнтовані на молодших школярів. Особливу увагу приділено цікавим фактам, постатям і подіям які маловідомі, що дозволяє розширити уявлення дітей про минуле. Цей журнал сприяє розвитку критичного мислення, вміння аналізувати події, а також зацікавлює читачів до вивчення історії та культури, що сприяє їхньому всебічному розвитку.

В виданні «Юний натураліст» подаються: ілюстровані матеріали про природу та розвиток екологічної свідомості. Він орієнтований на підлітків, які зацікавлені у предметах біології, природознавства і екології, а також містить статті про тваринний і рослинний світ, цікаві факти про природу та поради щодо досліджень. Особливістю цього журналу, що є матеріали, які подаються в науковому вигляді разом з елементами гри та творчості, що робить завдання інтерактивним і цікавим.

М. Герман визначає дитячу публіцистику як «специфічне явище журналістики, оскільки об'єктом її впливу є особлива соціо-вікова група» [2, с.142]. Ю. Стадницька додає, що особливістю дитячої публіцистики є поєднання образності з документальністю: використання персонажів, динамічний сюжет, яскрава мова та жвавий виклад [1, с.91].

В сучасному суспільстві активно розвиваються цифрові технології, що змінило підхід до споживання інформації, зокрема і дитячих медіа. Якщо раніше основними джерелами, у комунікації з читачами відігравали друковані журнали, то сьогодні стають популярними онлайн формати, які поєднують традиційні і цифрові засоби подання матеріалу.

Дитячі журнали поступово переходять в віртуальний простір при цьому зберігаючи навчальну, виховну і розважальну функції. Ця трансформація не тільки розширяє читацьку аудиторію, а і робить споживання контенту інтерактивним і динамічним. Популярні українські видання: «Пізнайко», «Джміль» – мають власні веб-сайти, електронні архіви та мультимедійні додатки.

Онлайн-журнал «Джміль» призначений для дітей молодшого і шкільного віку. Він відповідає вимогам сучасного освітнього простору, який містить: завдання, розвивальні ігри та тематичні матеріали. На сайті журналу є як і друкована так і онлайн-версія, що забезпечує зручність доступу для широкої читацької аудиторії. Видання має цифрові додатки – інтерактивні завдання, роздруківки та матеріали для завантаження, що сприяють активному розвитку та стимулюють до навчання дітей. Журнал виконує освітню, розважальну і виховну функції, де розташовується текстова інформація та інтерактивні елементи. Цей формат залучає дітей до читання, через цифрові засоби, а також стимулює пізнавальну активність і підтримує інтерес до навчання.

Завдяки цифровим форматам журналів, читач стає не тільки споживачем інформації, а ще й активним учасником комунікаційного процесу. Адаптація українських дитячих медіа до умов цифрового суспільства формує перехід до інтерактивних форм взаємодії з аудиторією.

Активним напрямом розвитку є створення мультимедійного контенту, який поєднує текст, зображення, інтерактивні завдання, анімацію. Цей підхід сприяє засвоєнню знань, формує компетентність – інформаційну, комунікаційну і медіаграмотність.

Ефективні шляхи покращення дитячих медіа: інтеграція цифрових інструментів – мобільні застосунки та інтерактивні завдання у виданнях; створення адаптивного контенту – відповідає віковим, психологічним особливостям дитини; баланс між друкованими та онлайн-форматами – для того, щоб зберегти як і цінність живого читання так і залучити сучасного користувача; розвиток партнерства між освітніми установами, редакціями – для створення інноваційних дитячих медіапроектів.

Висновки. Отже, дитячі журнали є важливою складовою розвитку, виховання та соціалізації дітей. Матеріали мають відповідати віковим категоріям, мають бути візуально привабливими, якісними та пізнавальними. Основні функції журналів – навчальна, виховна, розважальна та соціалізуюча – забезпечують комплексний розвиток дитячої аудиторії та формують стійкий інтерес до читання. Важливо, щоб був баланс між друкованими та онлайн-версіями, аби читачі могли сприймати інформацію через текст та за допомогою цифрових засобів.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Лу Сюй. Дитяча періодика: термінологічне поле досліджуваної проблеми. *Психолого-педагогічні проблеми вищої і середньої освіти в умовах сучасних викликів: теорія і практика : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 16–18 березня 2023 р.)* Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди. Харків : ХНПУ, 2023. С. 90–93.
2. Матеріали XII підсумкової науково-практичної конференції викладачів МДГУ: зб. наук. праць. за заг. ред. К. В. Балабанова. Маріуполь: МДГУ, 2010. 406 с.
3. Сиромля Н. М. Дитячий журнал України, як об'єкт медіалінгвістики. *Вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Філологія»*. 2020. Вип. 45 (том 1). С. 168-171.

4. Струшляк О. В. Історичні аспекти зародження і розвитку періодичних видань для дітей. *Актуальні проблеми слов'янської філології*. Серія «Лінгвістика і літературознавство»: Міжвуз. зб. наук. ст. 2009. Вип. ХХІ. С. 324–332.
5. Супрун В. Українські дитячі журнали: типологія, медіаконтент. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом*. Серія «Філологія». 2020. Вип. 1 (3). С. 47-53.

МАНІПУЛЯЦІЇ В ОНЛАЙН - КОМУНІКАЦІЯХ: МЕХАНІЗМИ ТА
ПРОТИДІЯ
MANIPULATIONS IN ONLINE COMMUNICATION: MECHANISMS AND
COUNTERACTION

Єлизавета Цвєткова,

здобувачка фахової передвищої освіти
спеціальності «Журналістика»,
Центральноукраїнський фаховий
коледж Університету «Україна»,
м. Кропивницький, Україна;

Олена Кравченко,

кандидат філологічних наук, доцент
кафедри права та соціально-економічних
відносин, Центральноукраїнський
інститут розвитку людини Університету
«Україна»,
м. Кропивницький, Україна
Orcid ID: 0000-0003-4947-3581

У сучасному інформаційному просторі явище маніпуляцій у мас-медіа набуває зростаючої складності та масштабу. Аналіз наукових праць засвідчує, що маніпуляція розуміється як цілеспрямований вплив на свідомість людини через викривлення фактів, емоційний тиск і формування спотворених уявлень про реальність. У дослідженні розглядається вплив маніпуляцій в мас-медіа на аудиторію та окреслюються підходи до протидії цьому явищу.

Ключові слова: маніпуляція, медіа - комунікація, мас - медіа, онлайн - комунікації.

In the contemporary information space, the phenomenon of manipulation in mass media is gaining increasing complexity and scope. An analysis of scholarly works indicates that manipulation is understood as a deliberate influence on human consciousness through the distortion of facts, emotional pressure, and the creation of distorted perceptions of reality. The study examines the impact of media manipulation on audiences and outlines approaches to counteracting this phenomenon.

Key words: manipulation, media communication, mass media, online communication.

Постановка проблеми.

Онлайн-комунікація – процес обміну інформацією та ідеями між учасниками через цифрові платформи та мережеві сервіси, що передбачає інтерактивну взаємодію та швидке реагування на повідомлення віртуального середовища. Вона охоплює різні форми спілкування, від текстових повідомлень до аудіо- та відеозв'язку, і характеризується відсутністю просторових обмежень та можливістю одночасного залучення великої кількості учасників.

Дезінформація становить проблему онлайн-комунікацій, спотворюючи факти та впливаючи на сприйняття подій. Поширення викривлених відомостей ускладнює формування об'єктивної громадської думки і знижує довіру до джерел інформації, загострюючи проблему контролю якості обміну даними та підвищуючи вразливість аудиторії до маніпуляцій.

У цифровому середовищі інформаційна залежність становить проблему онлайн-комунікацій, формуючи постійну потребу користувачів у нових повідомленнях. Вона підвищує вразливість до маніпулятивного впливу та знижує здатність критично оцінювати інформацію, загострюючи проблему достовірності й якості обміну даними.

Також втрата довіри стає серйозною проблемою онлайн-комунікацій, оскільки сумнів у достовірності повідомлень і джерел інформації підриває ефективність обміну даними. Такий стан підвищує вразливість користувачів до маніпулятивного впливу та ускладнює формування об'єктивної громадської думки, загострюючи проблему контролю якості інформаційного потоку.

Мета дослідження: Розглянути маніпуляції в онлайн-комунікаціях: механізми та протидія.

Ступінь дослідженості проблеми.

Маніпуляції в онлайн-комунікації є предметом численних наукових досліджень. Зокрема її розглядали Д. Булгаков, О. Ільченко, О. Малихіна, О. Мартиненко, А. Недипіч, Р. Перхач, Р. Шутов, Т. Тарчук, В. Панкратов та інші.

Виклад основного матеріалу. Аналіз наукової літератури показує, що проблема маніпуляцій вже достатньо вивчена. Однак у сучасному інформаційному середовищі варто приділити особливу увагу детальнішому дослідженню явища медіа-маніпуляцій. Для глибшого розуміння змісту та суті поняття медіа-маніпуляцій необхідно спершу досягнути розширене визначення категорії маніпуляції. «Маніпуляція – це викривлення інформації, створення неадекватної картини світу у головах людей; культивування «штучних потреб» (того, чого насправді не треба, але маніпулятор робить це життєво необхідним), щоб змусити діяти в необхідному для нього напрямі» [3]; «особливий вплив на підсвідомість людини (переважно на її емоції, почуття, переживання) з метою програмування мотиву партнера для співпраці» [2].

Психологічні та соціальні чинники визначають ефективність маніпуляцій у цифровому середовищі. Схильність до підтвердження власних переконань формує інформаційні бульбашки, де користувачі віддають перевагу знайомому контенту і рідше перевіряють його достовірність.

Соціальні сигнали, лайки та коментарі створюють уявлення про популярність повідомлень. Алгоритми платформ, що підвищують видимість такого контенту, посилюють вплив на емоції та поведінку користувачів.

Емоційний характер матеріалів стимулює страх, гнів і радість, прискорюючи реакції та зменшуючи критичне оцінювання інформації. Соціальна взаємодія підсилює ефект «загальної думки», сприяючи поширенню маніпуляцій і формуванню поведінкових реакцій. «У будь-якій структурі зомбована людина робить не те, що їй приємно або чого вона бажає, а те, що вигідно фірмі, партії, державі» [3].

Прямі методи впливу в онлайн-комунікаціях проявляються через поширення спотвореної або фальшивої інформації, що формує у користувачів хибне уявлення про події та явища. О. А. Ільченко дав цьому таке визначення: «Неправдива інформація із наміром зашкодити, або дезінформація. Цей тип неправдивої інформації створюють навмисно, щоб завдати шкоди особі, соціальній групі, організації чи країні. Іноді дезінформацію ретельно розробляють спеціалістичні політтехнологи, щоб схилити громадську думку на користь чогось чи когось або посіяти сумнів і спровокувати суперечку» [2].

Дезінформація та фейки створюють ілюзію достовірності, змушуючи реагувати емоційно, а не раціонально. Повторюваний контент формує відчуття суспільної значущості або масової підтримки певної думки. І. О. Мартиненко висловився про це так: «В результаті, ми маємо низку неякісних, непрофесійних ЗМК, які паразитують на тлі українського медіапростору, поширюючи маніпуляції» [3].

Непрямі методи реалізуються через використання тролів, бот-акаунтів та координованих акаунтів, які створюють штучну активність і моделюють думку громадськості. Користувачі сприймають інформацію як підтверджену більшістю, що підвищує ймовірність емоційної реакції та поширення повідомлень серед аудиторії.

Емоційне підбурювання ґрунтується на створенні матеріалів, що викликають страх, радість і гнів. Швидкі емоційні реакції зменшують критичне оцінювання контенту, а активність інших учасників посилює ефект «загальної думки», сприяючи поширенню маніпуляцій і формуванню поведінкових реакцій аудиторії.

Маніпулятивні технології, що реалізуються через дезінформацію, фейки та емоційне підбурювання, безпосередньо впливають на громадську думку та

поведінку користувачів. Інформаційні повідомлення, побудовані на викривлених фактах і повторюваних емоційних образах, формують у свідомості аудиторії спотворене уявлення про соціальну реальність. Сприйняття таких матеріалів відбувається переважно на емоційному рівні, що знижує здатність до критичного аналізу та сприяє автоматичному прийняттю нав'язаних оцінок.

Постійна присутність у середовищі деструктивного контенту змінює інформаційні пріоритети користувачів та створює ефект штучної більшості. Повторювані меседжі формують відчуття суспільної згоди, через що окремі учасники онлайн-спільнот починають відтворювати нав'язані судження у власній комунікації. У такий спосіб формується колективна думка, що базується не на раціональному осмисленні, а на емоційній реакції та груповому тиску.

Соціальні платформи впливають на поведінку через створення відчуття постійної взаємодії та необхідності бути залученим у спільний інформаційний простір. «Соціальні мережі створюють ілюзію важливості у взаємодії, змушуючи підлітків відчувати необхідність постійної присутності» [4]. Ці механізми формують залежність від цифрової уваги, коли потреба у схваленні чи реакції з боку інших користувачів стає визначальним чинником поведінки.

Такі процеси сприяють появі масової поведінкової залежності від медіа наративів, коли користувачі орієнтуються на емоційно домінантні теми, втрачаючи здатність до самостійного оцінювання подій. Унаслідок цього громадська думка стає більш піддатливою до маніпуляцій, а соціальні дії – результатом навмисно сконструйованих комунікаційних впливів..

Освітні та медіаграмотні підходи розглядаються як дієвий інструмент зниження впливу маніпуляцій у цифровому середовищі. Після тривалого перебування у просторі деструктивного контенту користувач потребує не лише захисних технологічних механізмів, а й сформованих когнітивних навичок критичного сприйняття інформації. Освітні ініціативи, спрямовані на розвиток медіаграмотності, допомагають усвідомити принципи функціонування інформаційних потоків, розпізнавати спотворення фактів і виявляти спроби психологічного впливу. Знання про структуру медіаповідомлень та методи їхнього аналізу формують стійкість до нав'язаних емоційних реакцій і маніпулятивних меседжів.

Медіа освітні програми розвивають вміння відрізнити достовірні джерела від сумнівних, оцінювати контекст повідомлення й перевіряти інформацію перед поширенням. Системне навчання фактчекінгу та критичного мислення дає змогу користувачеві зберігати об'єктивність навіть в умовах емоційного чи інформаційного тиску. Розуміння логіки інформаційних процесів сприяє усвідомленому споживанню контенту та формуванню культури відповідальної комунікації.

Поширення медіаграмотності в освітніх середовищах формує новий тип користувача – уважного, аналітичного, здатного до самостійних суджень. Такий користувач менш схильний до впливу емоційно насичених матеріалів і краще розпізнає спроби нав'язати штучні наративи. У результаті підвищується рівень інформаційної безпеки суспільства, а цифрова комунікація набуває більш усвідомленого та етичного характеру.

Роль держави, законодавства та цифрових платформ у зменшенні ризиків маніпуляцій безпосередньо пов'язана з потребою підтримки та розвитку медіа освітніх ініціатив. Освітня діяльність ефективна лише за наявності правового та інституційного підґрунтя, що забезпечує захист інформаційного простору від деструктивних впливів. Держава створює умови для впровадження програм з медіаграмотності, сприяє співпраці навчальних закладів із громадськими організаціями та медіа інституціями. Законодавче регулювання у сфері цифрової комунікації має бути спрямоване на підвищення прозорості інформаційних потоків і відповідальності за поширення неправдивих матеріалів, не обмежуючи при цьому свободу вираження думок.

Важливою залишається роль державних і громадських інституцій у розробленні стандартів інформаційної етики. Правові механізми сприяють створенню нормативного середовища, у якому користувачі захищені від маніпулятивного контенту, а платформи зобов'язані забезпечувати достовірність і прозорість інформації. Принципи співрегулювання між державою, платформами та громадянським суспільством дозволяють зменшити ризики інформаційних зловживань, одночасно зберігаючи демократичні засади комунікації.

Цифрові платформи мають здійснювати постійний моніторинг контенту, запроваджувати механізми перевірки фактів і обмеження поширення фейкових повідомлень. Вони відіграють роль посередників між державними структурами та користувачами, забезпечуючи баланс між свободою інформації та безпекою. Ефективна взаємодія освітніх програм, правових норм і технічних рішень створює передумови для формування відповідального інформаційного простору, де користувач діє усвідомлено, а цифрове середовище залишається стійким до маніпуляцій.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Панкратов В. Моральна паніка як технологія впливу в системі соціальних комунікацій. *Науково-консультаційний центр КНУ форум*. 2016. №7. С 22-23.
2. Ільченко О. А., Малихіна О. Г. Типи маніпулятивного контенту в сучасному медіапросторі (на матеріалі українськомовних онлайн-видань). *Науковий вісник ДДПУ*. 2020. № 14. С. 59-61.

3. Мартиненко І. О. Сучасні медіа маніпуляції. *Молодий вчений*. 2021. С. 133–134.
4. Смирнова А. О., Перхач Р. Т. Мовні засоби маніпуляції в пресі: контент-аналіз. «*Молодий вчений*». 2019. № 10. С. 186–187.

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

**Актуальні питання права та соціально-економічних відносин
Збірник наукових статей. 2025. Випуск 1 (7). В трьох томах. Том 2.**

*Матеріали подано в авторській редакції.
За зміст матеріалів відповідальність несуть автори*

*Адреса редакції: м. Кропивницький, вул. Андрія Матвієнка, 1А
Відповідальний редактор О.В. Кравченко
E-mail: institutekirol@gmail.com*
