Monographic series
«European Science»

Book 41
Part 8

SWorld
Germany

Kashyna G., Makhortov Y., Kryvoshlyk T.D., Romanenko N.G., Babushko S. et al.

ENTWICKLUNG DES WISSENSCHAFTLICHEN DENKENS

WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN, MANAGEMENT UND MARKETING, TOURISMUS, RECHTS- UND POLITIKWISSENSCHAFTEN, BILDUNG UND PÄDAGOGIK

SCIENTIFIC THOUGHT DEVELOPMENT

ECONOMICS, MANAGEMENT AND MARKETING, TOURISM, LEGAL AND POLITICAL SCIENCES, EDUCATION AND PEDAGOGY

Monographic series «European Science»
Book 41. Part 8.

In internationalen wissenschaftlich-geometrischen Datenbanken enthalten
Included in International scientometric databases

MONOGRAPHIE

MONOGRAPH

ScientificWorld-NetAkhatAV
Karlsruhe 2025

Authors:
Kryvoshlyk T.D. (1), Hanziuk S. (2), Barabanova A. (2), Akimova O.V. (3), Zhuravlova I. (4), Azizov O. (5), Penyak P.S. (6), Kozhukhivska R. (7), Iatco M. (8), Bogus A. (8), Kashyna G. (9), Makhortov Y. (9), Hromozdova L. (9), Derbenyova Y. (9), Artemenko A. (9), Horiun K. (9), Shmatenko V. (9), Romanenko N.G. (10), Babushko S. (11), Halytska M. (11), Balchin K. (11), Lukanova L. (12)

Reviewers:
Prokhnenko I., Candidate of Historical Sciences, Associate Professor, Uzhhorod National University (6)
Chepelyuk Olena Valeriivna, Doctor of Technical Sciences, Professor, Rector of Kherson National Technical University (10)
Prusak Volodymyr Fedorovych, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Head of the Department of Design, National Forestry University of Ukraine (10)

Entwicklung des wissenschaftlichen Denkens: Wirtschaftswissenschaften, Management und Marketing, Tourismus, Rechts- und Politikwissenschaften, Bildung und Pädagogik. Monografische Reihe «Europäische Wissenschaft». Buch 41. Teil 8. 2025.

Scientific thought development: Economics, Management and Marketing, Tourism, Legal and Political Sciences, Education and Pedagogy. Monographic series «European Science». Book 41. Part 8. 2025.

ISBN 978-3-98924-104-6
DOI: 10.30890/2709-2313.2025-41-08

Published by:
ScientificWorld-NetAkhatAV
Lußstr. 13
76227 Karlsruhe, Germany
e-mail: *editor@promonograph.org*
site: https://desymp.promonograph.org

ÜBER DIE AUTOREN / ABOUT THE AUTHORS

1. *Kryvoshlyk Tetyana Dmytrivna,* Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, ORCID 0000-0003-1494-0290 - *Chapter 1*
2. *Hanziuk Svitlana,* Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Dniprovsky State Technical University, ORCID 0000-0001-7859-4708 - *Chapter 2 (co-authored)*
3. *Barabanova Alena,* master's degree, Dniprovsky State Technical University, ORCID - *Chapter 2 (co-authored)*
4. *Akimova Olga Volodumurivna,* Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Nikola Vaptsarov Naval Academy, ORCID 0000-0001-9007-0894 - *Chapter 3*
5. *Zhuravlova Iryna,* Doctor of Economic Sciences, Professor, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economic, ORCID 0000-0001-7341-1183 - *Chapter 4*
6. *Azizov O.,* Candidate of Economic Sciences, ORCID 0000-0003-0035-5007 - *Chapter 5*
7. *Penyak Pavlo Stepanovych,* Ivan Ktypyakevich Institute of Ukranian Studies NAS of Ukraine, ORCID 0000-0002-9168-4123 - *Chapter 6*
8. *Kozhukhivska Raisa,* Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Uman National University, ORCID 0000-0003-4066-4170 - *Chapter 7*
9. *Iatco Mariana,* Candidate of Legal Sciences, Associate Professor, Moldova State University, ORCID 0000-0002-5424-3759 - Chapter 8 (co-authored)
10. *Bogus Angela,* Candidate of Legal Sciences, Associate Professor, Academy of Economic Studies of Moldova, ORCID 0000-0003-0413-7154 - *Chapter 8 (co-authored)*
11. *Kashyna Anna,* Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Academy of Labor, Social Relations and Tourism, Kyiv, Ukraine, ORCID - *Chapter 9 (co-authored)*
12. *Makhortov Yuriy,* Doctor of Economic Sciences, Professor, Luhansk Taras Shevchenko National University, Poltava, Ukraine, ORCID 0000-0001-5727-2427 - *Chapter 9 (co-authored)*
13. *Hromozdova Larysa,* Candidate of Economic Sciences, Professor, Academy of Labor, Social Relations and Tourism, Kyiv, Ukraine, ORCID 0000-0002-4077-9229 - *Chapter 9 (co-authored)*
14. *Derbenyova Yana,* Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine, ORCID 0000-0003-1369-9888 - *Chapter 9 (co-authored)*

 ISBN 978-3-98924-104-6

15. *Artemenko Antonina,* Senior Lecturer, State Higher Educational Institution "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman", Kyiv, Ukraine, ORCID 0000-0003-2426-875x - *Chapter 9 (co-authored)*

16. *Horiun Konstiantyn,* graduate student, Luhansk Taras Shevchenko National University, Poltava, Ukraine, ORCID 0009-0000-8444-6859 - *Chapter 9 (co-authored)*

17. *Shmatenko Viktor,* graduate student, Luhansk Taras Shevchenko National University, Poltava, Ukraine, ORCID 0009-0004-3862-1424 - *Chapter 9 (co-authored)*

18. *Romanenko Natalia Grigorivna,* Doctor of Technical Sciences, Professor, Cherkasy State Technological University, ORCID 0000-0003-2161-5736 - *Chapter 10*

19. *Babushko Svitlana,* Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Taras Shevchenko National University of Kyiv, ORCID 0000-0001-8348-5936 - *Chapter 11 (co-authored)*

20. *Halytska Maiia,* Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, National University of Ukraine on Physical Education and Sport, ORCID 0000-0003-4785-5623 - *Chapter 11 (co-authored)*

21. *Balchin Kevin,* PhD Applied Linguistics, Canterbury Christ Church University - *Chapter 11 (co-authored)*

22. *Lukanova Lyudmila,* Senior Lecturer, Lesya Ukrainka Volyn National University, ORCID 0009-0002-7392-2850 - *Chapter 12*

Inhalt / Content

CHAPTER 1
FINANCIAL SECURITY OF INSURANCE COMPANIES: CONCEPTS, CURRENT RISKS, AND RISK MITIGATION TOOLS

CHAPTER 2
THE ROLE OF FINANCIAL ANALYSIS IN THE FINANCIAL CONTROLLING SYSTEM OF AN ENTERPRISE

CHAPTER 3
ENHANCING MARITIME LEADERSHIP THROUGH INTERCULTURAL SKILLS

CHAPTER 4
FORMULATING THE CONCEPT OF FINANCIAL SECTOR DIGITALIZATION: A THEORETICAL AND PRACTICAL ANALYSIS OF THE EU AND UKRAINE

 ISBN 978-3-98924-104-6

KAPITEL 1 / *CHAPTER 1* [1]
FINANCIAL SECURITY OF INSURANCE COMPANIES: CONCEPTS, CURRENT RISKS, AND RISK MITIGATION TOOLS

DOI: 10.30890/2709-2313.2025-41-08-031

Вступ

У сучасних умовах зростаючої економічної турбулентності, глобальних викликів та трансформацій фінансового сектору проблема забезпечення фінансової безпеки страхової компанії набуває особливої ваги. Фінансова безпека є фундаментальною передумовою надійного функціонування страхового бізнесу, виконання ним своїх зобов'язань перед страхувальниками, партнерами та забезпечення довгострокової стабільності страхового ринку загалом.

Страхові компанії виконують стратегічну роль у соціально-економічній системі країни. Вони виступають інституційними інвесторами, формують значні страхові резерви, забезпечують перерозподіл ризиків та фінансовий захист домогосподарств і бізнесу. Відтак забезпечення фінансової безпеки страховиками є не лише корпоративним пріоритетом, а й питанням загальнонаціонального значення.

Зростаючий науковий інтерес до питань фінансової стійкості та надійності діяльності страхових компаній свідчить, що проблематика їх фінансової безпеки потребує подальшого концептуального осмислення та систематизації. Залишаються суперечливими підходи до трактування фінансової безпеки страхової компанії, до визначення її відмінностей від суміжних понять, зокрема таких як фінансова стійкість, платоспроможність, ризик-менеджмент тощо. Потребують уточнення структурні елементи, принципи, рівні та критерії забезпечення фінансової безпеки страховика в умовах мінливої економічної та регуляторної дійсності.

Недостатньо обґрунтованою залишається систематизація загроз фінансовій

---

[1]*Authors:* *Kryvoshlyk Tetyana Dmytrivna*
Number of characters: *80300*
Author's sheets: *2,00*

безпеці страхової компанії, зокрема з урахуванням новітніх викликів, а саме геополітичної нестабільності, впливу воєнних дій, посилення кіберзагроз, зміни споживчих уподобань, кліматичних ризиків і структурної трансформації фінансових ринків. Подальшого наукового опрацювання потребують і практичні інструменти забезпечення фінансової безпеки страховика. У науковому дискурсі недостатньо розроблено підходи до систематизації таких інструментів, який би поєднував традиційні фінансові важелі з сучасними технологічними рішеннями, що формуються під впливом цифровізації та розвитку InsurTech. Не до кінця з’ясованою є роль інструментів внутрішнього контролю, системи комплаєнсу, аудиту та антикризового управління в забезпеченні фінансової захищеності суб’єктів страхового ринку.

У зв’язку з цим завдання опрацювання методологічних основ фінансової безпеки страхової компанії, з’ясування її сутності, ризиків та ефективних інструментів забезпечення набувають особливої значущості, що й становить мету цього дослідження. Розгляд зазначених аспектів сприятиме усуненню концептуальних розбіжностей у трактуванні фінансової безпеки, удосконаленню підходів до ідентифікації ризиків та інструментів їх нейтралізації, а також зміцненню фінансової стійкості страхового ринку в умовах зростаючої нестабільності.

1.1. Концептуальні засади фінансової безпеки страхової компанії

Фінансова безпека страхової компанії є однією з ключових складових її стійкого функціонування, розвитку та здатності ефективно протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам у мінливому економічному середовищі. Це поняття формується на перетині таких категорій, як «фінансова стабільність», «економічна безпека» та «ризик-менеджмент», і тому має комплексний, багаторівневий характер. Фінансова безпека охоплює не лише здатність компанії підтримувати збалансований фінансовий стан (стабільність), а й забезпечувати захист від зовнішніх і внутрішніх загроз, а також систематично ідентифікувати, оцінювати і мінімізувати різні види ризиків (ризик-менеджмент). Таким чином, фінансова безпека є інтегрованою категорією, що включає стратегічне планування, правове регулювання, управління фінансовими потоками і ризиками, а також постійний моніторинг і адаптацію до змін у ринковому середовищі.

Зауважимо, що активне використання поняття «фінансова безпека» в науковому та прикладному дискурсі в Україні почалося з початку 2000-х років, коли зросла потреба в системному підході до захисту фінансової системи в умовах посилення внутрішніх і зовнішніх викликів. Саме тоді цей термін почав закріплюватися у нормативно-правових актах, аналітичних дослідженнях та стратегіях розвитку, що створило підґрунтя для формування відповідної методологічної бази. Зокрема, важливим кроком стало затвердження у 2007 р. Закону України «Про основи національної безпеки України» [1], де було закріплено комплексне розуміння безпеки, включно з економічною та фінансовою безпекою як складовими національної безпеки.

У подальший період, з 2010 по 2013 рр., поняття «фінансової безпеки» поступово набуло чіткого нормативного та методологічного оформлення. Зокрема, у Наказі Міністерства економічного розвитку і торгівлі України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України» від 29.10.2013 р. № 1277 фінансова безпека визначається як «стан фінансової системи країни, за якого створюються необхідні фінансові умови для стабільного соціально-економічного розвитку країни, забезпечується її стійкість до фінансових шоків та дисбалансів, створюються умови для збереження цілісності та єдності фінансової системи країни» [2]. Вона є важливим компонентом системи економічної безпеки держави, яка передбачає здатність економічної системи «підтримувати нормальні умови функціонування; стійке забезпечення ресурсами та розвиток, а також послідовну реалізацію економічних інтересів» [3, с. 8-9].

Зауважимо, що серед різноманітних аспектів фінансової безпеки саме дефініція поняття «фінансова безпека підприємства» є найбільш досліджуваною у науковій літературі. Її концептуальні підходи та змістове наповнення розглядали численні дослідники, зокрема: О. Ареф’єва, І. Бланк, Т. Васильців, О. Воробйова, О. Бойкевич, В. Гапоненко, В. Геєць, І. Демченко, О. Кириченко, Ж. Кудрицька, С. Мельник, І. Нартова, Є. Олейніков, С. Покропивний, О. Соснін, О. Стащук, О. Судакова, С. Фролова та інші.

Існуючі наукові підходи до визначення поняття «фінансової безпеки» акцентують увагу на окремих її сутнісних характеристиках, однак поки не формують цілісного (холістичного) уявлення про цю категорію. Це пояснюється тим, що сама природа фінансів є багатовимірною та складною за змістом. У своїх дослідженнях науковці нерідко вдаються до уточнень і власних інтерпретацій поняття фінансової безпеки, що, своєю чергою, ускладнює формування єдиної універсальної дефініції. Водночас, попри різноманітність формулювань, спільною залишається ключова ідея: підтримка підприємства у стані фінансової безпеки є головною передумовою його стабільного розвитку. Тому, як слушно зазначають Н. Краснокутська та Г. Коптєва «головна мета забезпечення фінансової безпеки підприємства полягає в тому, щоб гарантувати його стабільну поточну діяльність і високий потенціал розвитку в майбутньому» [4, с. 17]. Отже, з позиції економічної узагальненості фінансову безпеку можна розглядати як стан, за якого суб’єкт господарювання зберігає здатність до стабільного фінансового розвитку, має достатній рівень платоспроможності, спроможність виконувати зобов’язання, а також ефективно управляє фінансовими ризиками та іншими ризиками, які можуть мати значні фінансові наслідки.

У випадку зі страховою компанією поняття «фінансова безпека» набуває специфічного змісту, що зумовлено низкою унікальних характеристик страхового бізнесу, серед яких виділимо такі:

–довгостроковий характер страхових зобов’язань. Особливо у сфері страхування життя, зумовлює потребу в стабільному фінансовому плануванні, формуванні страхових резервів та забезпеченні ліквідності на тривалий період;

–високий рівень ризиковості діяльності. Страхова компанія щоденно стикається з фінансовими, актуарними, операційними, інвестиційними та іншими ризиками, що вимагає постійного моніторингу, ефективної системи управління ризиками та достатнього рівня капіталу для забезпечення фінансової стійкості та покриття можливих втрат;

–асиметрія інформації та ймовірнісний характер страхових подій. Прийняття страхового ризику базується на оцінці подій, які можуть ніколи не настати, що створює виклики у сфері ціноутворення, обґрунтованості страхових премій і формування страхових резервів;

–наявність страхових резервів як основи фінансової стійкості. Обов’язкове формування математичних і технічних резервів потребує дотримання нормативних вимог і забезпечення достатності активів для покриття майбутніх страхових виплат;

–регулярна взаємодія з державними регуляторами. Страховики підлягають жорсткому нагляду з боку Національного банку України (НБУ), який встановлює вимоги до платоспроможності, структури активів, фінансової звітності, корпоративного управління тощо;

–залежність від ділової репутації та довіри клієнтів. Фінансова безпека тісно пов’язана з іміджем страховика, адже страхування ґрунтується на довірі. Втрата фінансової стабільності негативно впливає на можливість залучення нових страхувальників і утримання сформованого страхового портфеля;

–широка мережа партнерів та посередників. Участь страхових агентів і брокерів, перестраховиків, оцінювачів та інших суб’єктів створює складну систему взаємозалежностей, яка може як посилювати, так і підривати фінансову безпеку компанії;

–високий рівень нормативної зарегульованості. Страховики функціонують у чітко визначеному правовому полі, і порушення нормативів може призвести до санкцій, включно з відкликанням ліцензії.

Урахування зазначених характеристик страхового бізнесу дає змогу окреслити ключові складові фінансової безпеки страхової компанії, серед яких забезпечення стійкого грошового потоку, підтримання необхідного рівня ліквідності та платоспроможності, формування достатнього обсягу страхових резервів, диверсифікація інвестиційного портфеля та здатність своєчасно виконувати договірні зобов’язання перед страхувальниками. Крім того, важливим є дотримання нормативів платоспроможності, визначених регулятором (НБУ), що забезпечує додатковий рівень фінансового контролю та нагляду.

Водночас фінансова безпека страхової компанії не зводиться лише до технічної платоспроможності чи дотримання нормативів, а охоплює також здатність до адаптації в умовах фінансової нестабільності, протидії зовнішньоекономічним шокам, недобросовісній конкуренції, фінансовому шахрайству та кіберризикам. Таким чином, вона включає як *статичні* компоненти (поточний фінансовий стан), так і *динамічні* (здатність до відновлення рівноваги після кризи).

У науковій літературі існують різноманітні підходи до тлумачення поняття «фінансова безпека страхової компанії» (таблиця 1).

Узагальнення наукових трактувань поняття «фінансової безпеки страхової компанії» дозволяє розглядати її як багаторівневу категорію, що поєднує стійкість, адаптивність і здатність до самозахисту в умовах змінного зовнішнього середовища. Незважаючи на різноманітність формулювань, можна виділити кілька ключових складових, які послідовно відображають сутність поняття «фінансової безпеки страхової компанії»:

по-перше, більшість авторів акцентують увагу на здатності страхової компанії виконувати свої зобов’язання перед страхувальниками у повному обсязі і вчасно, незважаючи на наявність несприятливих внутрішніх чи зовнішніх факторів. Цей аспект підкреслює важливість платоспроможності і ліквідності як фундаментальних характеристик фінансової безпеки (Базилевич В.Д., Єрмошенко А.М., Папка О.С.);

по-друге, фінансова безпека розглядається як комплексна інтегральна характеристика стабільності та успішності функціонування страховика у

Таблиця 1 – Підходи до визначення поняття «фінансова безпека страхової компанії»

Автор	Визначення поняття «фінансова безпека страхової компанії»
Базилевич В.Д.	- здатність виконувати взяті зобов’язання за договорами страхування за умови дії несприятливих чинників, а також зміни в економічній кон’юнктурі [5, с. 479];
Єрмошенко А.М.	- такий її фінансовий стан, який характеризується збалансованістю системи фінансових показників, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх загроз, дозволяє своєчасно та в повному обсязі виконувати взяті на себе зобов’язання, а також забезпечує ефективний розвиток страхової організації в поточному та наступних періодах. … дане поняття можна розглядати як у статиці, тобто через оцінку рівня фінансової безпеки, так і в динаміці – через безперервний процес її (фінансової безпеки) забезпечення [6, с. 6];
Рубан О.О.	- інтегральна характеристика успішного функціонування страхової компанії, що включає ліквідність, платоспроможність, фінансову стійкість та характеризує фінансовий стан страхової компанії у довгостроковому періоді [7, с. 42];
Папка О.С.	- стан (умови) функціонування, при якому є доступ до фінансових ресурсів і ринків, забезпечує себе та страхувальника певним рівнем захисту від внутрішніх і зовнішніх фінансових загроз і належною ефективністю фінансових показників, володіє здатністю до капіталізації й розвитку в майбутньому, завдяки чому має змогу в повному обсязі виконати свої зобов’язання перед страхувальниками, державою й іншими фізичними особами щодо виплати страхових відшкодувань, внесення необхідних платежів до бюджету, розміщення коштів страхових резервів і здійснення інших фінансових операцій, що характеризуються ймовірністю, величиною втрат капіталу, платоспроможності, ліквідності, рентабельності, недоотримання доходів і прибутків у майбутньому в умовах невизначеності та ризику страхової діяльності [8, с. 111];
Журавка О.С. та ін.	- комплекс дій, спрямованих на постійну підтримку балансу між витратами та зобов’язаннями страховика й фінансовими ресурсами, необхідними для їх покриття або виконання, в результаті чого досягається ефективний розвиток страхової компанії, незважаючи на зміну зовнішніх та внутрішніх факторів функціонування економіки [9, с. 121];
Войтович Л.М.	- спроможність забезпечувати стійкість фінансово-економічного розвитку, платіжно-розрахункових відносин (зобов’язань) та основних фінансово-економічних параметрів; нейтралізувати вплив зовнішніх кризових ситуацій і навмисних дій агресивних чинників (держави, компаній, угрупувань), тіньових структур на фінансову стійкість страхової компанії; попереджати виведення капіталів з-під контролю страховиків; попереджати конфлікти між власниками різних рівнів щодо розподілу та використання ресурсів страхової компанії. [10, с. 161].

Джерело: складено автором на основі [5, 6,7,8,9,10]

довгостроковій перспективі. До неї входять ліквідність, платоспроможність, фінансова стійкість, а також здатність адаптуватися до змін у ринковому середовищі та економічних умовах (Рубан О.О., Журавка О.С. та ін.);

по-третє, у визначеннях простежується важливість фінансового менеджменту, що включає забезпечення балансу між фінансовими ресурсами, витратами та зобов’язаннями, що дозволяє страховику ефективно розвиватися, незважаючи на зовнішні й внутрішні загрози (Журавка О.С. та ін.);

по-четверте, значну роль відіграє аспект протидії ризикам, кризовим явищам і зовнішнім агресивним факторам, таким як тіньові структури, фінансові конфлікти та загрози виведення капіталів з-під контролю страховика (Войтович Л.М.). Цей напрям підкреслює соціально-економічний та інституцій контекст фінансової безпеки.

Таким чином, фінансова безпека страхової компанії розглядається як багаторівневе і багатокомпонентне поняття, яке включає:

– економічну стабільність і платоспроможність;

– фінансову стійкість і довгострокову життєздатність;

– здатність забезпечувати ефективне управління фінансовими ресурсами;

– протидію зовнішнім і внутрішнім загрозам, у тому числі фінансовим, правовим, операційним, кібернетичним, репутаційним та іншим, що можуть мати негативні фінансові наслідки;

– адекватність реагування на зміни у середовищі функціонування та дотримання нормативних вимог.

Це дозволяє говорити про те, що фінансова безпека страхової компанії є не лише нормативно-правовим аспектом, а й комплексною системою управління, яка забезпечує стійкість і розвиток страховика в умовах нестабільності страхового ринку.

Отже, **фінансова безпека страхової компанії** – це інтегрований стан її фінансового потенціалу, що характеризується здатністю компанії забезпечувати стабільність і стійкість своїх фінансових показників, ефективно управляти ризиками, підтримувати достатній рівень ліквідності, платоспроможності та страхових резервів, а також адаптуватися до внутрішніх і зовнішніх економічних, правових та інших загроз, з метою безперебійного виконання договірних зобов’язань, збереження довіри клієнтів і партнерів, забезпечення довгострокового розвитку та конкурентоспроможності на ринку страхових послуг.

Фінансова безпека страхової компанії як багатогранне поняття, передбачає інтеграцію економічних, правових і управлінських підходів для формування ефективної системи захисту її фінансових інтересів. До них належать збереження фінансової стійкості, забезпечення прибутковості діяльності; гарантування виконання зобов’язань; уникнення збитків і мінімізація ризиків; доступ до довгострокового фінансування та інвестиційних ресурсів; підтримання вартості бізнесу й довіри клієнтів. Забезпечення фінансової безпеки сприяє стабільному функціонуванню компанії в умовах невизначеності.

Такий підхід розглядає фінансову безпеку не лише як результат стабільного функціонування страхової компанії, а й як процес, що охоплює організаційно-правові регулятори, внутрішні механізми управління ризиками, фінансову дисципліну, а також адаптацію до змін у нормативному середовищі та на страховому ринку загалом. Інтеграція цих аспектів, як було вищезазначено, дозволяє оцінювати фінансову безпеку не лише у статиці, а й у динаміці, як безперервний процес її забезпечення, підтримання та зміцнення.

Таким чином, фінансова безпека страхової компанії є системною категорією (комплексним явищем), яка охоплює не лише здатність до виконання фінансових зобов’язань у поточному періоді, а й спроможність до відновлення, трансформації та збереження довгострокової стійкості в умовах економічної турбулентності.

Зауважимо, що фінансова безпека страхової компанії не повинна ототожнюватися з такими суміжними поняттями, як «фінансова стабільність», «фінансова стійкість», «платоспроможність» або «ризик-менеджмент», хоча вона й тісно з ними пов’язана. Так, фінансова стабільність – це відносна сталість фінансових показників у часі, що характеризує довгострокову збалансованість фінансового стану страховика, здатність витримувати кризові ситуації та забезпечувати конкурентоспроможність на страховому ринку. У свою чергу, фінансова стійкість страхової компанії – це «її здатність покращувати або не погіршувати значення своїх показників діяльності за зміни чинників» [11, с. 176].

Ще одним важливим, але окремим поняттям є платоспроможність страховика. Вона визначається як «здатність своєчасно і в повному обсязі виконати свої фінансові зобов’язання за рахунок достатньої суми ліквідних активів» [12, с. 196]. Як підкреслює автор, платоспроможність «є специфічним проявом фінансової надійності страховика» [12, с. 196], і є лише однією зі складових фінансової безпеки.

Таким чином, забезпечення фінансової безпеки страхової компанії вимагає досягнення як фінансової стійкості (здатності оперативно реагувати на ризики й зберігати платоспроможність), так і фінансової стабільності (передбачуваного й збалансованого розвитку в довгостроковій перспективі).

У формуванні фінансової безпеки страхової компанії важливу роль відіграє ризик-менеджмент, що слугує інструментом ідентифікації, оцінювання, контролю та мінімізації фінансових ризиків. Його ефективне застосування сприяє зниженню ризикового навантаження, підтриманню фінансової стабільності та збереженню платоспроможності компанії. Водночас ризик-менеджмент не охоплює повного спектра потенційних ризиків і не вичерпує всіх механізмів їх нейтралізації, що обумовлює необхідність ширшого управлінського підходу.

Забезпечення фінансової безпеки потребує комплексного підходу, який охоплював би усі ключові напрями фінансового менеджменту, зокрема управління капіталом, ліквідністю та ризиками, у стратегічному контексті. Лише за умови інтеграції цих елементів у єдину систему управління можливо досягти стійкості до внутрішніх і зовнішніх загроз, а також довгострокової фінансової стабільності.

Фінансова безпека, у цьому аспекті, постає як невід’ємна складова системи фінансового менеджменту страхової компанії, що забезпечує сталість функціонування компанії, її розвиток і здатність до адаптації в умовах нестабільного ринкового середовища. Розглядаючи фінансову безпеку як стратегічний ресурс, необхідно враховувати її багатовимірний характер і тісний взаємозв’язок з основними компонентами фінансового управління, передусім управлінням капіталом, ліквідністю та ризиками.

Фінансова безпека страхової компанії є результатом взаємодії численних суб’єктів та об’єктів, що формують цілісну систему забезпечення стабільності та стійкості фінансового стану компанії. З огляду на багатокомпонентну структуру страхового ринку, ефективне забезпечення фінансової безпеки потребує належної ідентифікації суб’єктного складу та об’єктів, що підлягають захисту або впливають на рівень її фінансової стійкості.

Попри наукову актуальність проблематики фінансової безпеки страхової компанії, у більшості досліджень питання щодо чіткого окреслення складу суб’єктів її забезпечення залишається недостатньо розкритим. Як правило, автори зосереджуються на загальних аспектах функціонування механізмів фінансової безпеки, залишаючи склад суб’єктів на рівні мовчазного припущення. Виняток становить, зокрема, підхід, запропонований Юдіною С.В. та співавторами, в якому «суб’єктами фінансової безпеки визначено власників, керівництво та персонал компанії» [13, с. 630]. На думку Ачкасової С.А. і Клімчук О.В. «Суб’єктом фінансової безпеки страховика є керівництво страхової компанії, фінансовий менеджер, андерайтер, актуарій» [14, с. 7]. Проте зазначені підходи є певною мірою обмеженими, оскільки не враховують комплексний характер взаємозв’язків між страховиком і зовнішнім середовищем, а також сучасні вимоги до системного управління ризиками компанії.

У сучасних умовах функціонування страхового ринку, коли фінансова безпека страхової компанії формується під впливом внутрішніх та зовнішніх загроз, коло її суб’єктів не може обмежуватися лише внутрішніми управлінськими або операційними ланками. До забезпечення фінансової безпеки страховика активно залучені державні регулятори, аудитори, перестраховики, посередники, ділові партнери, рейтингові агентства та навіть страхувальники, адже їхні дії або бездіяльність можуть прямо впливати на фінансову стійкість страховика. Саме тому доцільно розглядати суб’єктів фінансової безпеки страхової компанії як системно організовану сукупність внутрішніх і зовнішніх учасників, кожен із яких відіграє визначену роль у формуванні, підтриманні та зміцненні фінансової стійкості компанії.

Зовнішні суб’єкти фінансової безпеки охоплюють широке коло організацій та інституцій, які через регуляторні механізми, конкурентне середовище або партнерські взаємовідносини справляють опосередкований чи безпосередній вплив на фінансову стійкість страховика. Внутрішні суб’єкти функціонують у межах самої страхової компанії та відповідають за стратегічне і тактичне управління її фінансовим станом, реагування на ризики та формування системи захисту фінансових інтересів. Перелік зовнішніх і внутрішніх суб’єктів фінансової безпеки та їх функціональне значення наведено в таблиці 2.

Таким чином, суб’єкти фінансової безпеки страхової компанії утворюють багаторівневу систему впливу, де кожен учасник відіграє специфічну роль у зміцненні або, навпаки, послабленні фінансової стійкості.

Водночас ефективність їх діяльності напряму залежить від чіткого визначення та захисту ключових об’єктів фінансової безпеки, які виступають предметом безпосередньої уваги і відповідальності цих суб’єктів. У наукових джерелах зустрічаються різні спроби окреслити такі об’єкти, зокрема у вигляді концептуальних підходів до трактування їх сутності. Так, на думку Юдіної С.В. та співавторами «Об’єктом забезпечення фінансової безпеки страховика є сформована система пріоритетних фінансових інтересів страхової компанії, безпеку якої необхідно забезпечити» [13. с. 630]. Це визначення акцентує увагу на стратегічних інтересах страховика, однак має загальний характер і не розкриває повною мірою реальний спектр елементів, які потребують захисту в межах фінансової безпеки.

Дещо ширше тлумачення подають Ачкасова С.А. та Клімчук О.В., які вважають, що об’єктом фінансової безпеки страховика є «фінансові відносини, страхова, інвестиційна, фінансова діяльність та фінансові ресурси страховика під впливом факторів ризиків, що необхідно забезпечувати» [14, с. 7]. Це визначення є більш деталізованим, оскільки охоплює окремі напрями діяльності страхової компанії, проте воно не передбачає чіткої структуризації об’єктів за характером,

Таблиця 2 – Зовнішні та внутрішні суб’єкти фінансової безпеки страхової компанії

Група суб’єктів	Суб’єкти	Роль у забезпеченні фінансової безпеки СК
Зовнішні суб’єкти	Державні регулятори (НБУ, Держфінмоніторинг, АМКУ, НКЦПФР)	регулювання, контроль, нагляд. формують нормативно-правову базу та запобігають системним ризикам
	Перестраховики	розподіл ризиків і зниження ймовірності катастрофічних збитків для страховика
	Аудиторські компанії	незалежна оцінка фінансової звітності; сприяння прозорості, виявленню порушень, посиленню контролю та довіри до страховика
	Страхувальники, посередники, партнери	формують ризиковий профіль компанії, впливають на грошові потоки та ділову репутацію
	Галузеві об’єднання (МТСБУ, НАСУ, ЛСОУ, АСБ)	розробка стандартів, поширення найкращих практик, підтримка репутації галузі
	Саморегулівні організації	на сьогодні фактично не функціонують, що обмежує саморегуляцію і вплив ринку на дисципліну
	Рейтингові агентства (вітчизняні: Кредит-Рейтинг, Expert Rating, Standard-Rating, міжнародні: Standard & Poor’s, Moody’s, Fitch Ratings)	беруть опосередковану участь через надання зовнішньої оцінки фінансової стійкості; виконують функцію незалежного контролю, що дисциплінує фінансове управління компанії; забезпечують публічний сигнал для ринку щодо рівня надійності страховика
Внутрішні суб’єкти	Акціонери (власники капіталу)	формують стратегію, визначають рівень капіталізації та інвестиційної політики;
	Керівництво компанії (топ-менеджмент)	приймає ключові рішення щодо управління ризиками, ресурсами, інвестиціями та резервами
	Фінансові підрозділи, аналітики, актуарії	оцінка ризиків, планування збитковості, розрахунок резервів і аналітична підтримка
	Внутрішній аудит, внутрішній контроль, комплаєнс, фінансовий моніторинг	попередження зловживань, контроль дотримання стандартів, виявлення внутрішніх загроз
	Співробітники компанії	якість операцій, комунікація з клієнтами, підтримка документації – впливають на фінансову дисципліну. мають найбільш глибокий доступ до інформації та можливість безпосередньо впливати на фінансові процеси компанії, тому їх роль є вирішальною для підтримання фінансової безпеки

Авторська розробка

рівнем ризикованості або типом ресурсів, що ускладнює їх практичне використання у межах ризик-орієнтованої системи управління.

Тому постає об’єктивна потреба в більш деталізованому та прикладному підході до класифікації об’єктів фінансової безпеки, що дозволить конкретизувати вразливі напрями функціонування страхової компанії та сформувати відповідні механізми ризик-менеджменту.

На наш погляд, об’єкти фінансової безпеки страхової компанії охоплюють сукупність матеріальних та нематеріальних ресурсів, а також її фінансові інтереси, які потребують цілеспрямованого захисту в процесі забезпечення фінансової стійкості та стабільності. Їх доцільно систематизувати за такими групами: фінансові ресурси (фінансові активи; грошові потоки; інформаційні ресурси; клієнтська база та репутаційний капітал; клієнтська база та репутаційний капітал; інституційне середовище; репутація страхової компанії; фінансові інтереси (таблиця 3).

Таблиця 3 – Систематизація об’єктів фінансової безпеки страховика

Об’єкт фінансової безпеки СК	Характеристика	Вплив на фінансову безпеку та діяльність страховика
1	2	3
Фінансові ресурси (фінансові активи)	Капітал, страхові резерви, інвестиційні активи, що формують основу платоспроможності та забезпечують виконання зобов’язань перед страхувальниками	Являються основою фінансової стабільності; недофінансування резервів – одна з головних причин втрати платоспроможності страховика
Грошові потоки	Надходження страхових премій, страхові виплати, доходи від інвестиційної діяльності, що є критичними для підтримки ліквідності та стабільності	Визначають оперативну платоспроможність компанії; порушення балансу між надходженнями й виплатами може призвести до касових розривів
Інформаційні ресурси	Фінансова звітність, дані про страхові випадки, актуарні розрахунки, аналітичні матеріали з управління ризиками є базовими для обґрунтованих управлінських рішень	Якість інформації прямо впливає на ефективність ризик-менеджменту та достовірність фінансової звітності, що критично для довіри з боку регуляторів і клієнтів
Клієнтська база та репутаційний капітал	Стратегічно важливі нематеріальні активи, що забезпечують довгострокові конкурентні переваги, довіру клієнтів і стабільне зростання прибутковості	Втрата довіри клієнтів є одною із найскладніших загроз, оскільки відновлення репутації потребує значних зусиль і часу.

1	2	3
Інституційне середовище	Законодавчі норми, регуляторні вимоги, наглядові механізми, що визначають рамки діяльності страховика, вимоги до звітності, резервування, інвестування тощо	Нестабільність або часті зміни регуляторного середовища можуть створювати загрози для планування та прогнозування діяльності компанії
Репутація страхової компанії	Нематеріальний актив, що визначає рівень довіри клієнтів, партнерів і професійного середовища. Її втрата може мати серйозні наслідки (зниження продажів, санкції)	Виступає інтегральним показником загальної надійності компанії, є ключовою умовою збереження ринкових позицій і конкурентоспроможності
Фінансові інтереси	Сукупність стратегічних та оперативних фінансових цілей і очікувань страховика, включаючи прибутковість, забезпечення ліквідності, управління ризиками, максимізація прибутковості, забезпечення ліквідності та інші ключові економічні пріоритети	Забезпечує реалізацію довгострокової стратегії розвитку, збереження конкурентоспроможності та фінансової стійкості компанії

Авторська розробка

Таким чином, ефективне управління фінансовою безпекою страхової компанії має охоплювати широкий спектр об’єктів, від матеріальних активів і цифрових інфраструктур до нематеріальних ресурсів та фінансових інтересів. Це забезпечить не лише стабільність функціонування компанії у сьогоденні, а й створить стратегічні передумови для її сталого розвитку в умовах цифрової економіки та глобальних викликів.

1.2. Ризики фінансової безпеки страховика в умовах нестабільності

Забезпечення фінансової безпеки страхової компанії потребує глибокого розуміння не лише її внутрішньої структури та механізмів управління, а й зовнішніх викликів, що впливають на її стійкість. У науковій літературі та нормативно-методологічних джерелах спостерігається значна варіативність у підходах до трактування деструктивних впливів на фінансову безпеку страхової компанії. Зокрема, у них застосовуються поняття «ризики», «загрози», «чинники», «небезпека», «фактори», які часто вживаються як синонімічні або перехресно, без чіткої термінологічної диференціації.

Так, Панченко О.І., Глазков А.О. і Корнієць Ю.М. акцентують увагу на ризиках, що загрожують фінансовій стабільності страховиків, зокрема: «…страхові компанії України стикаються з різноманітними ризиками, які можуть впливати на їхню фінансову стабільність та здатність виконувати зобов'язання перед страхувальниками. Найважливішим ризиком, який впливає на діяльність страхових компаній є ризик непередбачених збитків. Цей ризик полягає в можливості виникнення фінансових втрат, які не були враховані або передбачені під час оцінки ризиків і формування страхових резервів» [15, с.358-359]. У наведеному підході бачимо зосередженість на ризиковому вимірі впливів, які можуть бути кількісно оцінені й піддані управлінню.

Натомість Деркач О.М. вживає термін «фактори» й пропонує класифікацію їх за джерелами походження: «З точки зору джерел виникнення, першочергово всі фактори впливу на фінансову безпеку страхового ринку можна розділити на дві великі групи: ендогенні (внутрішні) та екзогенні (зовнішні)» [16, с. 187]. У цьому випадку «фактори» розглядаються як загальне поняття, що характеризує різні джерела впливу на фінансову безпеку без конкретизації їх типів чи рівня реалізації.

На думку Єрмошенко А.М. «Фінансова небезпека – це об’єктивна можливість впливу певної сукупності чинників на фінансовий стан страховика, що за певних умов може перетворитись у реальну загрозу фінансовому стану страхової компанії. …загроза фінансовій безпеці страховика – це потенційна чи реальна ймовірність негативного впливу процесів, явищ або умов на його загальний фінансовий стан, а також рівень фінансової стійкості та платоспроможності» [17]. Таким чином, авторка розглядає загрозу як ключовий аспект фінансової безпеки, підкреслюючи її роль у визначенні можливих негативних впливів, що можуть зашкодити фінансовому стану страхової компанії.

Юдіна С.В. із співавторами виділяють «загрози» як ключовий об'єкт фінансової безпеки: «Найбільшої турботи для страховика потребують загрози саме фінансовій безпеці …» [13, с. 629].

Незважаючи на те, що у даному дослідженні основна увага зосереджена на фінансовій безпеці страхової компанії, варто також звернути увагу на позицію Стащук О.В. і Борисюк О.В., які класифікують усі «загрози страхового ринку України … на зовнішні та внутрішні» [18, с. 314].

Водночас Смоляк В.А. зосереджується на «чинниках», підкреслюючи їх зовнішню природу: «На діяльність страхових компаній впливає низка зовнішніх чинників …» [19].

У Методичних рекомендаціях щодо розрахунку рівня економічної безпеки України, затверджених Міністерством економічного розвитку і торгівлі України, економічна безпека визначається як «стан національної економіки, який дає змогу зберігати стійкість до внутрішніх та зовнішніх загроз, забезпечувати високу конкурентоспроможність у світовому економічному середовищі і характеризує здатність національної економіки до сталого та збалансованого зростання» [2]. Важливо, що ці Методичні рекомендації орієнтовані на виявлення та попередження реальних і потенційних загроз, які становлять небезпеку для стабільності економічного розвитку. У документі не подано чітко структурованої ієрархії понять, таких як «чинники», «фактори», «ризики», вони не розглядаються як окремі рівні аналізу. Ключовим поняттям виступає саме «загроза», яка зазвичай трактується як сукупність реальних чи потенційних причин та умов, що створюють небезпеку інтересам суб’єкта господарювання, або як негативний вплив окремих процесів, явищ чи факторів. Загроза розглядається як об’єкт виявлення, моніторингу та запобігання. Таким чином, Методичні рекомендації не передбачають побудови послідовної логіки чи ієрархії між такими поняттями, як «фактори», «небезпеки» та «загрози», натомість зосереджуючи увагу саме на загрозах як основному фокусі оцінки економічної безпеки.

Водночас, незважаючи на те, що термін «ризик» не використовується в Методичних рекомендаціях як самостійна категорія чи об’єкт оцінки, його застосування в контексті фінансової безпеки страхової компанії, яка є складовою економічної безпеки України, вважаємо методологічно виправданим і практично обґрунтованим. Зокрема, Закон України «Про страхування» від 18.11.2021 р. № 1909-IX [20] та регуляторні акти Національного банку України (зокрема, Постанова Правління НБУ «Про затвердження Положення про вимоги до системи управління страховика» від 27.12.2023 р. № 194 [21] та Постанова Правління НБУ «Про затвердження Положення про вимоги до системи корпоративного управління та системи внутрішнього контролю фінансової компанії та Змін до деяких нормативно-правових актів Національного банку України» від 27.12.2024 р. № 185 [22], прямо вимагають від страхових компаній розробки та функціонування системи управління ризиками. Така система має на меті забезпечення фінансової стійкості та контроль за потенційними втратами, що безпосередньо пов'язане із підтриманням фінансової безпеки.

У цьому контексті «ризик» розглядається не як синонім чи результат «загрози», а як управлінська категорія, яка відображає ймовірність настання подій, здатних завдати компанії фінансових втрат. На відміну від «загрози», яка у нормативному полі здебільшого має превентивний описовий характер, «ризик» дозволяє здійснювати кількісну оцінку втрат, розробляти конкретні стратегії управління можливими наслідками та впроваджувати дієві інструменти реагування на їх настання.

Отже, вважаємо використання поняття «ризик» у фінансовій безпеці страховика не лише доцільним, а й необхідним для повноцінного формування системи управління ризиками як ключового інструменту забезпечення фінансової безпеки. Це дає змогу: узгодити безпекову модель із вимогами регулятора (НБУ); деталізувати впливові параметри можливих збитків; забезпечити узгодженість між аналітичною оцінкою ризиків та управлінськими заходами.

Таким чином, у межах функціонального підходу фінансової безпеки страхової компанії система управління ризиками виступає інституційним механізмом нейтралізації деструктивних впливів, а «ризик» – ключовим елементом управління, логічно та методологічно інтегрованою у безпекову парадигму. Саме завдяки цій інтеграції на практиці реалізується цілісна система забезпечення фінансової стійкості та стабільності страхової компанії в умовах невизначеності.

Отже, аналіз окремих наукових джерел і нормативно-правових актів свідчить про відсутність єдиного понятійного апарату у сфері фінансової безпеки страхової компанії. Спостерігається невизначеність і взаємозаміна понять «ризик», «загроза», «небезпека», «фактор», «чинник», що ускладнює формування єдиної методології їх ідентифікації, класифікації та управління фінансовою безпекою страхової компанії.

З огляду на вищезазначене, постає потреба у чіткому концептуальному розмежуванні понять, що використовуються для опису деструктивних впливів на фінансову безпеку страхової компанії. Така термінологічна упорядкованість дозволить підвищити методологічну визначеність досліджень, забезпечити системність аналітичних підходів і сприятиме розробці ефективних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення фінансової безпеки страхової компанії.

Для подолання цієї проблеми пропонуємо таку ієрархічну логіку розвитку негативних впливів на фінансову безпеку страхової компанії, що базується на причинно-наслідковій послідовності, від загальних, системоутворювальних умов до конкретизованих імовірних подій: **небезпека** → створює умови для появи **загрози** → яка за певних умов може реалізуватись і викликати **ризик** як імовірність втрат (Таблиця 4). Така модель дозволяє послідовно ідентифікувати, моніторити та мінімізувати потенційні втрати компанії, адаптуючи управлінські підходи залежно від рівня конкретизації деструктивних чинників.

Поглиблюючи цю логіку, пропонуємо враховувати наявність двох ключових підходів до трактування понять «загроза» і «ризик» у сфері фінансової безпеки страхової компанії відповідно до різних підходів, які сформовані в межах окремих нормативно-методологічних концепцій, виокремивши дві моделі: безпекову та управлінську (страхову).

Таблиця 4 – Розмежування понять «небезпека», «загроза» та «ризик» у фінансовій безпеці страхової компанії

Поняття	Сутність	Характер прояву	Прояви у страховому бізнесі
Небезпека	Загальний стан, що передбачає наявність передумов до деструктивного впливу	Прихований, потенційний стан	Економічна нестабільність у країні як передумова порушення стабільності страхового ринку
Загроза	Конкретна дія або процес, що реалізує потенціал небезпеки	Активний, цілеспрямований вплив	Девальвація гривні або дефіцит платіжного балансу як деструктивні загрози для фінансової стійкості
Ризик	Ймовірність втрат у результаті дії загроз; може бути кількісно виміряна	Імовірнісна характеристика втрат	Ризик втрати платоспроможності компанії через коливання валютного курсу

Авторська розробка

1. **Безпекова модель**, ґрунтується на підходах, визначених Методичними рекомендаціями щодо розрахунку рівня економічної безпеки України [2]. У цій моделі «загроза» виступає як конкретизований прояв небезпеки, зумовлений дією зовнішніх або внутрішніх деструктивних факторів, за якого існує високий рівень імовірності настання події, що переводить небезпеку зі стану потенційності у реальну площину. Такий підхід є аналітичним і застосовується для виявлення загроз системного характеру, які впливають на економічну стійкість та фінансову безпеку страхової компанії.

2. Управлінська (страхова) модель базується на підходах, визначених у профільному законодавстві [20, 21, 22], які регламентують організацію системи управління ризиками та внутрішнього контролю. У цьому контексті «ризик» розглядається не лише як ймовірність настання подій із потенційними фінансовими втратами, а й як центральна категорія управління, що слугує відправною точкою для прийняття управлінських рішень. Саме через призму ризику здійснюється формування управлінських процедур, стратегій реагування та запобігання негативним наслідкам. Процес управління ризиками включає такі етапи: 1) виявлення ризиків → 2) оцінка ризиків → 3) управління ризиками → 4) контроль → 5) звітність. Цей підхід не просто фіксує ризики, а інтегрує їх в управлінський цикл, перетворюючи ризик на інструмент проактивного управління. Ефективне управління ризиками відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової безпеки страхової компанії, зміцнюючи її стійкість до деструктивних впливів в умовах невизначеності.

Таким чином, у межах безпекової моделі основною категорією виступає «загроза», яка слугує інструментом стратегічного аналізу та прогнозування негативних тенденцій, тоді як управлінська модель базується на понятті «ризику» як основі операційного управління фінансовою стабільністю страховика. Обидва підходи не суперечать один одному, а є взаємодоповнюючими, дозволяючи здійснювати комплексну діагностику фінансової вразливості страхової компанії з позицій як стратегічної, так і тактичної безпеки.

З огляду на це, подальший аналіз потребує деталізації та систематизації основних видів ризиків фінансовій безпеці страхової компанії. Їх класифікація є важливим інструментом для ефективного моніторингу, оцінки та управління фінансовою безпекою страховика.

У наукових дослідженнях ризики фінансової безпеки розглядаються як на рівні окремих страхових компаній (Єрмошенко А.М. [6], Юдіна С.В. [13]), так і на рівні страхового ринку загалом (Стащук О.В., Борисюк О.В. [19], Л. Богрінцева, О. Бондарук, О. Ключка [23, с. 222-223]). При цьому часто простежується ототожнення або перехресне повторення окремих видів ризиків у контексті обох рівнів аналізу, що знижує методологічну чіткість досліджень і ускладнює практичне застосування управлінських рішень. Такий підхід є недостатньо коректним, оскільки між ризиками фінансової безпеки страхової компанії та страхового ринку існує принципова відмінність.

Зокрема, ризики страхової компанії мають переважно мікроекономічну природу, виникають у межах її внутрішніх управлінських, фінансових та операційних процесів і здебільшого піддаються контролю з боку менеджменту. Натомість ризики страхового ринку є макроекономічними за сутністю, зумовленими взаємодією багатьох суб’єктів, регуляторною політикою, рівнем довіри до фінансової системи, а також глобальними економічними та політичними чинниками.

З огляду на зазначене, доцільним є чітке розмежування ризиків на рівні страхової компанії та страхового ринку, що сприятиме побудові ефективної системи управління фінансовою безпекою у сфері страхування (Таблиця 5).

Таблиця 5 - Порівняння ризиків фінансової безпеки страхової компанії та страхового ринку за ключовими критеріями

Критерій	Ризики фінансової безпеки страхової компанії	Ризики фінансової безпеки страхового ринку
Рівень прояву	Мікрорівень (індивідуальний суб’єкт)	Макрорівень (сукупність учасників ринку)
Об’єкт захисту	Окрема страхова компанія	Стійкість і розвиток страхового ринку загалом
Тип загроз	Переважно внутрішні та частково контрольовані	Переважно зовнішні, системні, менш контрольовані
Приклади ризиків	Ризик неплатоспроможності, кібератаки, помилки андерайтингу	Кризові явища, масові банкрутства, зниження довіри до страхування
Характер управління	Внутрішній контроль, корпоративне управління	Макропруденційне регулювання, системні стратегії
Роль регулятора	Контроль дотримання стандартів	Активне втручання, антикризовий нагляд
Види охопленої діяльності	Страхова, інвестиційна, фінансова політика компанії	Взаємодія суб’єктів ринку, конкуренція, єдність регулювання
Наслідки	Банкрутство, втрата клієнтів, зниження прибутковості	Системна недовіра, зниження проникнення страхування
Призначення аналізу	Розробка політики ризик-менеджменту	Підвищення стійкості та прозорості страхового сектору

Авторська розробка

Фінансова безпека страхової компанії формується в умовах постійної взаємодії внутрішнього потенціалу компанії та зовнішнього середовища. Серед наукових підходів до класифікації ризиків фінансової безпеки особливо вирізняється системна та досить повна класифікація, запропонована А.М. Єрмошенко, яка охоплює ризики за різними ознаками та рівнями прояву: за джерелами виникнення: за інституційним походженням: за вірогідністю виникнення: за функціональним видом фінансової діяльності: за стадією реалізації: за можливістю впливу: за характером виникнення; за можливістю прогнозування та діагностики; залежно від видів страхування; за розміром можливих збитків [17].

Попри достатню деталізацію й комплексність наведеної класифікації, врахування сучасних викликів і трансформацій страхового ринку зумовлює потребу в поглибленому аналізі ризиків фінансової безпеки страхової компанії. Відповідно пропонуємо систематизацію ризиків фінансової безпеки страховика, побудовану за такими групами: управлінські, операційні, фінансові, інформаційні та кіберризики, репутаційні, екологічні та кліматичні (Таблиця 6).

Таблиця 6 – Систематизація ризиків фінансової безпеки страхової компанії за функціональними групами та рівнем походження

Групи ризику	Внутрішні ризики фінансової безпеки	Джерела внутрішніх загроз	Зовнішні ризики фінансової безпеки	Джерела зовнішніх загроз
Управлінські	недосконала стратегія та андерайтинг; конфлікти інтересів; низька кваліфікація менеджменту;	відсутність корпоративного управління; слабкий менеджмент	регуляторні зміни; економічна нестабільність	часті зміни законодавства; економічні кризи
Операційні	помилки у договорах; внутрішнє шахрайство; збої в ІТ	відсутність внутрішнього контролю; слабка ІТ-інфраструктура	вплив зовнішніх партнерів; кібератаки на бізнес	ненадійні клієнти та партнери; масштабні кібератаки
Фінансові	недостатність резервів; порушення платоспроможності; Неефективна інвестиційна політика	невдале планування; концентрація активів	економічна нестабільність; валютні коливання; ринкові кризи	інфляція; девальвація; фінансова криза
Інформаційні та кіберризики	витоки даних; кібератаки; недостатній захист інформації	недостатні інвестиції у кібербезпеку	зростання кіберзагроз на ринку; технологічні зміни	розвиток складних кіберзагроз; нові вразливості
Репутаційні	невдоволення клієнтів; порушення етики	низька якість обслуговування, непрозорість	соціальні тенденції та довіра; кризові ситуації у галузі	негативний вплив ЗМІ; соціальні протести
Екологічні, кліматичні	-	-	кліматичні катастрофи; екологічні ризики	зміна клімату; природні катастрофи

Авторська розробка

 ISBN 978-3-98924-104-6

У межах кожної з цих груп визначено внутрішні та зовнішні ризики, що відображають їх двовекторний характер, зокрема, із середовища самої компанії та ззовні. Такий підхід забезпечує цілісне бачення сукупності ризиків, дозволяє встановити зв’язок між функціональними сферами діяльності страховика та відповідними викликами фінансової безпеки, ідентифікувати найбільш вразливі напрями управління, а також групувати ризики для цільового моніторингу та оперативного реагування.

Крім того, така класифікація сприяє виявленню взаємозалежностей між ризиками, а також окреслює сегменти, у межах яких необхідна взаємодія внутрішніх структурних підрозділів страховика із зовнішніми партнерами, регуляторами або клієнтами. Запропонований підхід слугує основою для формування інтегрованої системи управління ризиками, орієнтованої на своєчасну ідентифікацію, оцінювання та нейтралізацію загроз у розрізі ключових функціональних зон фінансової безпеки страхової компанії.

Фінансова безпека страхової компанії формується під впливом багатьох зовнішніх чинників, серед яких ключову роль відіграють макроекономічні та ринкові фактори. З огляду на це, страховики, як провайдери фінансових послуг, особливо чутливі до впливу таких процесів через специфіку своєї діяльності, а саме довгостроковість зобов’язань, залежність від стабільності фінансових ринків і загальної економічної ситуації. Типи зовнішніх впливів на фінансову безпеку страховиків пропонуємо систематизувати з урахуванням їх макроекономічної та геополітичної природи, що дозволяє глибше зрозуміти механізми формування ризиків у сучасних умовах (таблиця 7).

Тінізація страхового бізнесу та поширення шахрайських дій становлять одну з найсуттєвіших загроз фінансовій безпеці страхової компанії. Адже фінансова безпека передбачає не лише здатність своєчасно виконувати зобов’язання перед клієнтами, а й дотримання нормативних вимог, прозорість операцій та стійкість до внутрішніх і зовнішніх деструктивних впливів (таблиця 8). У цьому контексті прояви тіньової економіки, як-от приховування страхових премій, фіктивні партнери, маніпуляції зі страховими резервами та участь у схемах легалізації коштів, істотно порушують фінансову рівновагу страховика, створюють хибну уяву про його платоспроможність і викликають регуляторну недовіру.

Таблиця 7 – Типи макроекономічного та геополітичного впливу на фінансову безпеку страховиків

Група чинників	Конкретні прояви	Тип впливу	Наслідки для фінансової безпеки страховика
Макро-економічні виклики	Інфляція	Ерозія реальної вартості резервів	Зниження фінансової стійкості, потреба в доформуванні резервів
	Девальвація національної валюти	Валютний ризик	Збитки від переоцінки активів та зобов’язань, зростання вартості перестрахування
	Зміна облікової ставки	Ризик процентної ставки	Волатильність доходів від інвестиційного портфеля
	Спад ділової активності	Ризик попиту на страхові продукти	Зменшення надходжень страхових премій
	Бюджетний дефіцит, скорочення соціальних програм	Ризик фінансування	Зниження ролі держави у стимулюванні страхування
Геополітична нестабільність	Воєнні дії, терористичні загрози	Катастрофічні ризики	Масові збитки, неможливість виконання зобов’язань
	Санкції, порушення міжнародних зв’язків	Геоекономічні ризики	Обмеження у перестрахуванні, закриття зовнішніх ринків
	Міграція населення	Демографічний та соціальний ризик	Дестабілізація структури страхового портфеля
	Кібератаки у контексті воєнного конфлікту	Кіберризик	Витрати на кіберзахист, загроза втрати клієнтських даних
	Політична невизначеність, законодавча турбулентність	Регуляторний ризик	Часті зміни вимог до капіталу, резервів, звітності

Авторська розробка

Більше того, системний характер тінізації ускладнює контроль з боку регуляторних органів, а використання цифрових інструментів і прогалин у регулюванні сприяє формуванню складних шахрайських схем. В умовах такої непрозорості фінансових потоків ризики втрати капіталу, зниження ліквідності та фінансової нестабільності зростають у рази, що прямо підриває фінансову безпеку окремих страховиків і страхового ринку в цілому.

Окрему загрозу становить страхове шахрайство, як внутрішнє, так і зовнішнє. Його наслідки, від прямої фінансової шкоди до репутаційних втрат і посилення регуляторного тиску, також відображаються на фінансовій безпеці страховика. Високий рівень шахрайства свідчить про недосконалість системи внутрішнього контролю та управління ризиками, що ставить під сумнів здатність компанії ефективно протистояти загрозам.

Таблиця 8 – Вплив тінізації та страхового шахрайства на складові фінансової безпеки страхової компанії

Сфера впливу	Прояви тінізації і шахрайства	Наслідки для фінансової безпеки СК
Платоспроможність	Приховування премій, маніпуляції з резервами, завищення збитків	Спотворення обсягу зобов’язань, зниження здатності виконувати вимоги платоспроможності
Ліквідність	Виведення коштів через фіктивні контракти, затримка виплат	Тимчасова втрата доступу до грошових коштів, ризик дефіциту ліквідних активів
Репутаційна стійкість	Викриття внутрішнього шахрайства, участь у схемах легалізації доходів	Зниження довіри страхувальників і партнерів, ризик втрати клієнтської бази
Нормативна відповідність	Регуляторний арбітраж, порушення вимог щодо резервування і звітності	Посилення наглядових санкцій, можливість анулювання ліцензії або зупинення діяльності
Система внутрішнього контролю та комплаєнсу	Недостатній нагляд за співробітниками, слабка аналітика операцій	Зростання внутрішніх ризиків, невиявлення шахрайства на ранніх стадіях
Конкуренто-спроможність	Нечесна поведінка на ринку, заниження тарифів, зловживання перестрахуванням	Викривлення ринкових умов, зниження конкурентної позиції сумлінних страховиків

Авторська розробка

Нині, в умовах цифровізації, інформаційні технології стали не лише операційною основою, а й критичною складовою фінансової безпеки страховика. Розвиток електронного документообігу, онлайн-продажу полісів, автоматизація андерайтингу та дистанційного врегулювання страхових випадків відкривають нові можливості для підвищення ефективності діяльності страховиків. Водночас ці інновації супроводжуються зростанням рівня кіберризиків і цифрових загроз, що створюють додаткове навантаження на системи захисту фінансової стійкості страхової інфраструктури.

Кіберризик у страховому бізнесі являє собою ймовірність виникнення подій, пов’язаних із порушенням, втратою або компрометацією інформаційних систем, що можуть призвести до фінансових збитків, переривання бізнес-процесів або репутаційної шкоди. Джерелами таких ризиків виступають як зовнішні загрози (кіберзлочинність, хакерські атаки, DDoS-атаки), так і внутрішні вразливості (людський фактор, недосконале програмне забезпечення, несанкціонований доступ з боку працівників компанії).

Серед форм цифрових загроз у страховому бізнесі виділимо такі: фішинг та методи соціальної інженерії з метою отримання доступу до клієнтських облікових даних; проникнення в CRM- та ERP-системи для викрадення конфіденційної інформації; застосування зловмисного програмного забезпечення, що блокує або виводить з ладу операційні системи; маніпулювання платіжними даними та цифровими копіями страхових договорів; кібератаки на дата-центри та хмарні сервіси; зупинка або порушення безперервності критичних бізнес-процесів унаслідок втрати доступу до IT-ресурсів. Зведені характеристики окремих кіберризиків, їх джерел, механізмів впливу та наслідків для фінансової безпеки страховика узагальнено в таблиці 9.

Рівень вразливості цифрової інфраструктури страхової компанії значною мірою визначається: якістю захисту серверного обладнання, корпоративних мереж і прикладних систем; наявністю ефективних антикризових процедур реагування на кіберінциденти; рівнем організації контролю доступу до конфіденційних даних; технологічною застарілістю програмного забезпечення; обмеженим фінансуванням заходів із кібербезпеки.

Серед проблем страховиків, пов’язаних з управлінням кіберризиками, які мають системний характер та безпосередньо впливають на рівень їх фінансової безпеки, виділимо такі:

- відсутність єдиних галузевих стандартів кіберзахисту на страховому ринку України, що ускладнює формування комплексної політики безпеки;

Таблиця 9 – Типи кіберризиків у страховій компанії та їх вплив на фінансову безпеку

Тип кіберризику	Джерело загрози	Механізм впливу	Наслідки для фінансової безпеки страховика
Несанкціонований доступ до систем	Хакерські атаки, слабкі паролі, помилки в налаштуваннях	Злом IT-систем, крадіжка даних, модифікація інформації	Витік персональних даних, штрафи, втрата довіри, зниження вартості компанії
Віруси, шкідливе ПЗ	Фішингові листи, завантаження заражених файлів	Блокування роботи систем, пошкодження файлів	Зупинка операційної діяльності, фінансові втрати, збитки через простої
Атаки типу DDoS	Ботнет-мережі, організоване зовнішнє навантаження на сервери	Перевантаження ресурсів, недоступність онлайн-сервісів	Неможливість укладення договорів, втрати клієнтів, репутаційні ризики
Зміна або знищення даних	Внутрішнє шахрайство, інсайдери, зараження ПЗ	Видалення, підміна або фальсифікація клієнтської чи фінансової інформації	Спотворення фінансової звітності, помилкові страхові виплати, зупинка операційної діяльності
Крадіжка платіжної інформації	Злом платіжних шлюзів, перехоплення даних при онлайн-оплаті	Використання вкрадених даних для шахрайських дій	Прямі фінансові втрати, зобов’язання перед клієнтами, юридичні ризики
Порушення безперервності бізнесу	Кібератаки, збої в хмарних сервісах, аварії	Неможливість доступу до критичних систем	Збитки від простою, штрафи за невиконання зобов’язань, погіршення платоспроможності
Порушення регуляторних вимог	Невиконання вимог щодо захисту даних (наприклад, GDPR)	Витік даних без повідомлення регулятора або постраждалих	Штрафи, обмеження діяльності, репутаційні збитки

Авторська розробка

- низький рівень цифрової компетентності працівників, які нерідко виступають першою ланкою в ланцюгу компрометації;

- фрагментарне включення кіберризиків до моделей корпоративного управління, що перешкоджає інтеграції заходів кіберзахисту в стратегічне планування;

- недостатній розвиток механізмів кіберстрахування серед самих страховиків (тобто відсутність фінансових інструментів компенсації втрат від кібератак);

- технічна незахищеність від гібридних загроз, які поєднують кібератаки з інформаційними впливами, маніпуляціями даними та економічним тиском (особливо в умовах воєнного стану).

Особливо гостро постає питання захисту персональних і медичних даних, що обробляються страховиками у сферах медичного та особистого страхування. Їх витік може призвести до суттєвих юридичних наслідків, втрати довіри клієнтів і прямих фінансових збитків. У країнах Європейського Союзу подібні ризики врегульовано згідно з вимогами Загального регламенту захисту даних (GDPR), натомість в Україні система захисту персональних даних лише перебуває на етапі формування, що істотно підвищує кібервразливість національних страхових компаній і загрожує їх фінансовій безпеці.

Таким чином, кіберризики перетворилися на інституційну загрозу, яка безпосередньо впливає на стабільність функціонування страхової компанії, її здатність виконувати зобов’язання, дотримуватись нормативів платоспроможності та підтримувати довіру клієнтів. Інтеграція управління кіберризиками у загальну систему фінансової безпеки страховика має стати пріоритетом у цифровій трансформації страхового ринку.

1.3. Інструменти забезпечення фінансової безпеки страхової компанії

Забезпечення фінансової безпеки страхової компанії є складним і багатоаспектним завданням, що потребує застосування системи взаємопов’язаних інструментів, адаптованих до динамічних умов страхового ринку, регуляторних вимог та внутрішніх характеристик самого страховика. В умовах зростання конкуренції, цифровізації страхових послуг, кіберзагроз і макрофінансової нестабільності, особливої актуальності набувають ефективні інструменти фінансової безпеки, здатні забезпечити фінансову стійкість, ліквідність і платоспроможність страховика.

Під інструментами фінансової безпеки страхової компанії доцільно розуміти сукупність конкретних організаційних, управлінських, нормативно-правових, фінансово-економічних, техніко-технологічних, інформаційно-аналітичних, кадрових та комунікаційних засобів, методів і механізмів, що спрямовані на виявлення, попередження, мінімізацію та нейтралізацію внутрішніх і зовнішніх загроз, які можуть порушити фінансову стійкість, ліквідність, платоспроможність і ділову репутацію страховика в умовах динамічного ринкового та регуляторного середовища. Ці інструменти реалізуються як на рівні стратегічного управління, так і у межах операційної діяльності, і мають бути інтегрованими в загальну систему корпоративного управління страховика.

Пропонуємо виокремити такі групи інструментів забезпечення фінансової безпеки страхової компанії: інституційно-правові (внутрішні політики, стандарти та комплаєнс-регламенти), організаційно-управлінські (системи внутрішнього контролю, аудиту, антикризового управління), фінансово-економічні (механізми управління активами, резервами, капіталом, ліквідністю), інформаційно-аналітичні (системи моніторингу, оцінювання ризиків, бізнес-аналітики), технологічні (застосування цифрових платформ, InsurTech-рішень, кіберзахисту) та репутаційно-комунікаційні (управління довірою споживачів, прозорість звітності, реагування на кризи), кадрово-освітні (Таблиця 10).

Фінансова безпека страхової компанії формується як багаторівнева система, що охоплює не лише здатність своєчасно виконувати зобов’язання перед страхувальниками, а й стійкість до внутрішніх і зовнішніх ризиків, фінансову стабільність, дотримання нормативних вимог і стратегічну адаптивність. У зв’язку з цим ключову роль у забезпеченні фінансової безпеки відіграють системні управлінські інструменти, що реалізуються відповідно до положень чинного законодавства, зокрема Закону України «Про страхування» від 18.11.2021 р. № 1909-ІХ [20] та нормативно-правових актів Національного банку України: Положення про вимоги до системи управління страховика [21]; Положення про вимоги до системи корпоративного управління та внутрішнього

Таблиця 10 – Інструменти забезпечення фінансової безпеки страховика

Група інструментів	Функціональне спрямування	Конкретні види інструментів	Вплив на фінансову безпеку
1	2	3	4
Інституційно-правові *Призначення:* формування правового поля та регулятивного середовища	встановлення правил, меж відповідальності, стандартів підзвітності	кодекс етики, політика комплаєнсу, внутрішні положення, регламенти з управління ризиками	зниження правових ризиків, мінімізація шахрайства, дотримання вимог НБУ
Фінансово-економічні та управлінські *Призначення:* Збалансоване управління фінансами, ліквідністю та резервами	управління активами, капіталом, резервами, платоспроможністю	ALM-стратегії, актуарний аналіз, страхові резерви, перестрахування, управління ліквідністю	підтримка платоспроможності, стабільність грошових потоків, фінансова стійкість
Організаційно-управлінські *Призначення:* забезпечення системного підходу до управління	впровадження структур управління, внутрішнього контролю та аудиту	внутрішній аудит, система внутрішнього контролю, корпоративне управління, антикризове управління	прозорість, ефективність, адаптивність до змін
Антикризові *Призначення:* підготовка до криз та стійкість в умовах дестабілізації	моделювання кризових сценаріїв, протоколи реагування, створення буферів	план антикризового реагування, стратегія стрес-тестування, кризовий менеджмент	збереження функціонування в період ризиків, мінімізація збитків
Інформаційно-аналітичні *Призначення:* підвищення ефективності управлінських рішень	обробка та аналіз даних, прогнозування ризиків, оцінка ефективності	BI-системи, скорингові моделі, ризик-індикатори, KPI, звітність для НБУ, система раннього попередження	прогнозування загроз, підтримка стратегічних рішень, виконання нормативних вимог
Техніко-технологічні *Призначення:* Підвищення операційної ефективності та цифрової безпеки	автоматизація, IT-захист, цифровізація процесів	IT-безпека, кіберзахист, InsurTech, CRM/ERP, блокчейн, цифрові канали для клієнтів	зниження операційних і кіберризиків, прискорення обробки операцій, зручність взаємодії
Репутаційно-комунікаційні *Призначення:* Формування довіри та позитивного іміджу	прозора звітність, взаємодія зі стейкхолдерами, ESG-комунікації	публічна нефінансова звітність, антикризова комунікація, бренд-менеджмент, відкритість для клієнтів	лояльність клієнтів, зростання конкурентоспроможності, зниження ризику втрати репутації
Кадрово-освітні *Призначення:* Професіоналізація кадрового потенціалу	підвищення кваліфікації, етична поведінка, персональна відповідальність	система навчання, тренінги з ризик-менеджменту, комплаєнсу, навчання цифровим навичкам, впровадження кодексу етики	якість управлінських рішень, зменшення операційних помилок, розвиток корпоративної культури

Авторська розробка

контролю фінансової компанії [22] та Положення про вимоги до додаткового звіту суб’єкта аудиторської діяльності щодо страховика [24].

У забезпеченні фінансової безпеки страхової компанії важлива роль належить інструментам аналізу, підтримки та зміцнення фінансової стабільності, які пропонуємо поділяти на фінансово-економічні та фінансово-управлінські.

Фінансово-економічні інструменти мають кількісне вираження й оцінюють стан платоспроможності, рентабельності, капіталізації, достатності резервів і дотримання регуляторних вимог. До них належать страхові резерви, коефіцієнти ліквідності, нормативи платоспроможності та ризиковості тощо. Вони виступають індикаторами, що дозволяють виявити потребу в корекції фінансової політики компанії.

Фінансово-управлінські інструменти орієнтовані на прийняття рішень та реалізацію фінансової стратегії. До них належать стратегічне планування, ALM, бюджетування, антикризове управління, ризик-менеджмент, контроль грошових потоків. Ці засоби дозволяють активно впливати на фінансовий стан страховика, реагуючи на зміни зовнішнього середовища.

Комплексне використання обох типів інструментів забезпечує баланс між оцінкою фінансової стійкості та її активним регулюванням.

У сучасних умовах зростає значення організаційно-управлінських інструментів фінансової безпека страховика, які формують внутрішню адаптивність, підвищують ефективність управлінських рішень і зменшують системні ризики. До них належать корпоративне управління, що визначає механізми взаємодії між акціонерами, правлінням і контролюючими структурами та внутрішній контроль, який забезпечує дотримання політик, регламентів і попередження порушень.

Особливе місце у складі організаційно-управлінських інструментів займає внутрішній аудит, який надає об’єктивну оцінку ефективності функціонування управлінських та контрольних систем страховика. Його завдання не лише виявлення недоліків, а й розробка рекомендацій для покращення управління ризиками, контролю та управлінської ефективності.

До організаційно-управлінських інструментів також належать комплаєнс-контроль, політика доброчесності, кодекси етики, а також системи навчання й підвищення кваліфікації персоналу. Саме формування культури ризик-менеджменту, корпоративної відповідальності та прозорості є передумовою стабільності страхової компанії в довгостроковій перспективі.

Таким чином, організаційно-управлінські інструменти формують внутрішню архітектуру безпеки страховика, забезпечуючи не лише технічну або фінансову стійкість, а й інституційну спроможність діяти ефективно, узгоджено та відповідально. Їхня роль посилюється в умовах динамічних змін регуляторного середовища, цифрової трансформації та зростання очікувань щодо прозорості та підзвітності страхових компаній. Отже, саме завдяки цим інструментам страхова компанія може реалізувати модель стійкого, підзвітного і стратегічно орієнтованого управління, що є одним із фундаментів її фінансової безпеки.

Крім того, варто виокремити антикризове управління, що реалізується через систему моніторингу ключових ризиків, раннього попередження про загрози та розробки планів реагування на надзвичайні ситуації. Воно забезпечує оперативну мобілізацію ресурсів компанії та гнучке перепланування діяльності у випадку критичних змін зовнішнього або внутрішнього середовища.

У складному фінансовому середовищі та за умов посилення конкуренції інформаційно-аналітичні інструменти відіграють критично важливу роль у підтримці фінансової безпеки страхової компанії. Вони забезпечують збір, обробку та аналіз великих обсягів даних, що дає змогу оперативно ідентифікувати загрози, оцінювати ризики й ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення. До ключових аналітичних інструментів належать BI-системи, платформи інтеграції даних, скорингові моделі, KPI-моніторинг та засоби фінансового прогнозування. Їх впровадження створює єдине інформаційне середовище, необхідне для системного моніторингу фінансового стану та оперативного реагування. Особливої ваги набуває аналітика ризиків, яка охоплює страхові, кредитні, операційні та ринкові загрози, а також сприяє оптимізації тарифної політики та рішень щодо перестрахування.

ISBN 978-3-98924-104-6

Інформаційно-аналітичні системи підтримують регуляторну відповідність, зокрема полегшують підготовку звітності, забезпечують прозорість і дотримання внутрішніх та зовнішніх стандартів, що зміцнює довіру з боку НБУ, інвесторів і клієнтів. Їх поєднання з внутрішнім аудитом, комплаєнсом і ризик-менеджментом створює комплексну модель фінансової безпеки страховика.

У сучасних умовах цифровізації ключове значення мають також техніко-технологічні інструменти. До них належать програмні та апаратні засоби автоматизації бізнес-процесів, CRM, ERP, InsurTech-рішення, блокчейн-технології, а також системи на основі штучного інтелекту. Вони оптимізують операційні процеси, знижують ризики, підвищують точність звітності й сприяють швидшому реагуванню на ринкові зміни.

Критично важливою є кібербезпека як технічна, так і організаційна. У відповідь на зростання цифрових загроз вона забезпечує захист конфіденційної інформації, безперервність діяльності та збереження фінансових даних страховика.

Не менш важливими є інструменти управління репутацією. У цифрову епоху публічність і довіра клієнтів прямо впливають на фінансову безпеку страховика. Ефективна комунікаційна стратегія, управління репутаційними ризиками, PR, робота з відгуками та кризова комунікація забезпечують стійкість до інформаційних загроз і формують позитивний імідж компанії.

Людський капітал і його навчання – це не лише ресурс, а й активний інструмент забезпечення фінансової безпеки страховика, здатний як нейтралізувати внутрішні ризики, так і забезпечити довгострокову конкурентну перевагу страхової компанії в умовах динамічного фінансового середовища. До кадрово-освітніх інструментів належать: підбір і розвиток персоналу, етичні стандарти, навчання, мотивація та канали зворотного зв'язку. Якість управління фінансовою безпекою безпосередньо залежить від компетентності та відповідальності співробітників страховика. Підвищення кваліфікації співробітників забезпечує не лише відповідність регуляторним вимогам, але й формує кадровий потенціал для впровадження стратегічних змін, цифрової трансформації та інноваційних підходів у страховому бізнесі. Також важливим є впровадження системи внутрішнього етичного контролю, що знижує ймовірність внутрішніх шахрайських дій, конфлікту інтересів чи порушень службової дисципліни.

Отже, інструменти фінансової безпеки страхової компанії охоплюють систему методів, управлінських практик, регламентованих процедур, технічних засобів і регуляторних механізмів, призначених для комплексного моніторингу, оцінювання, управління та мінімізації фінансових ризиків. Їх застосування спрямоване на забезпечення виконання зобов’язань перед страхувальниками, підтримання достатнього рівня резервного потенціалу та досягнення стратегічної стабільності компанії в умовах зовнішньої та внутрішньої турбулентності. Інструменти фінансової безпеки страхової компанії застосовуються на різних рівнях управління, від стратегічного планування до операційної реалізації та повинні бути інтегрованими в систему корпоративного управління.

Висновки

Отже, фінансова безпека страхової компанії охоплює елементи фінансової стабільності, економічної безпеки, ефективного управління ризиками, належного корпоративного управління, інформаційної та кібербезпеки, внутрішнього контролю і дотримання регуляторних вимог. Вона виходить за межі простого дотримання нормативів і техніко-економічних показників, формуючись як стратегічний стан, що потребує гнучкої системи управління, здатної забезпечити баланс між прибутковістю, стійкістю, динамічним зростанням та довірою клієнтів. Її сутність полягає в тому, щоб компанія зберігала здатність виконувати свої страхові зобов’язання у повному обсязі навіть за умов зовнішніх викликів, кризи довіри чи системних збоїв у функціонуванні фінансової системи. Саме тому фінансова безпека страховика постає водночас як статичне явище (тобто стабільність на поточному етапі), так і динамічне (здатність до адаптації, гнучкого реагування, підтримання розвитку). Вона має подвійний характер: з одного боку, це забезпечення поточної стійкості, з іншого – готовність до змін, зовнішніх викликів і технологічних перетворень. Така динамічність вимагає інтегрованої системи управління, що поєднує фінансовий менеджмент і ризик-менеджмент та забезпечує своєчасне реагування на виклики турбулентного середовища.

Таким чином, фінансова безпека розглядається як стратегічний ресурс конкурентоспроможності та довгострокового розвитку страхової компанії, який ґрунтується на системній взаємодії управлінських процесів, інституційній співпраці й технологічній трансформації. Розуміння цих аспектів є необхідною передумовою для формування ефективних інструментів фінансової безпеки страховика (інституційно-правових, фінансово-економічних, управлінських, організаційно-управлінських, антикризових, інформаційно-аналітичних та інших), здатних не лише виявляти загрози, а й трансформувати їх у можливості підвищення адаптивності, зростання ринкової вартості та зміцнення довіри до страховика. Впровадження таких інструментів забезпечує посилення стійкості компанії до зовнішніх і внутрішніх викликів, оптимізацію управлінських процесів, підвищення ефективності прийняття рішень та формування конкурентних переваг на ринку страхових послуг.

Нестабільність ринкового середовища, посилення регуляторного тиску, кіберзагрози, інформаційна асиметрія та прояви шахрайства формують складні умови функціонування страховиків. Без глибокої адаптації регуляторних інструментів компанії змушені будувати систему фінансової безпеки переважно в режимі реагування, що знижує ефективність управління ризиками.

Фінансова безпека перестає бути абстрактною концепцією й набуває форми конкретного організаційного стану, що формується через ідентифікацію взаємозалежних ризиків та їх впливу на ключові бізнес-процеси. Запропонована у роботі систематизація ризиків фінансової безпеки страхової компанії створює основу для впровадження risk-based підходів і налагодження конструктивної взаємодії між страховиками, регуляторами та партнерами.

Фінансова безпека страхової компанії потребує модернізації управлінських підходів, переходу від реактивних до проактивних дій, гармонізації регуляторної бази зі специфікою страхового бізнесу, а також розвитку інституційної здатності компаній до ідентифікації, оцінки та нейтралізації загроз у режимі реального часу. Без цього страховий бізнес не зможе гарантувати належну стійкість в умовах економічної та геополітичної нестабільності. В умовах стрімкої цифровізації, зростання кіберризиків та посилення регуляторного тиску, для забезпечення фінансової безпеки страховикам необхідне активне впровадження цифрових технологій. Це дозволить не лише підвищити ефективність управління фінансовими ресурсами, активами, капіталом і резервами, а й встановити надійний контроль за внутрішніми процесами, посилити комплаєнс, інформаційну безпеку, антикризову стійкість та мінімізувати репутаційні ризики. Такий комплексний підхід буде сприяти формуванню динамічної системи, тісно інтегрованої з фінансовим менеджментом і управлінням ризиками, здатної адекватно реагувати на сучасні виклики страхового ринку та гарантувати стійкість страховика.

KAPITEL 2 / *CHAPTER 2* [2]
THE ROLE OF FINANCIAL ANALYSIS IN THE FINANCIAL CONTROLLING SYSTEM OF AN ENTERPRISE

DOI: 10.30890/2709-2313.2025-41-08-013

Introduction

In the context of constant changes in the macroeconomic environment, inflationary fluctuations, political instability and global challenges (in particular, war, pandemics, energy market crises), the financial stability of enterprises becomes particularly important. The uncertainty of the external environment complicates the process of making managerial decisions and requires businesses to be flexible, adaptable and able to respond quickly to risks. In such conditions, there is a growing need to develop effective approaches to stabilizing the financial condition of enterprises, which will ensure their solvency, financial balance and competitiveness in the long term.

Research in this area is especially relevant for economies undergoing structural transformation or operating in crisis conditions. Identifying key factors affecting financial stability and forming an adaptive financial controlling system will increase the efficiency of enterprises in an unstable environment.

During wartime, enterprises operate in conditions of extremely high uncertainty, increased risks and destabilization of the market environment. Destruction of logistics chains, reduced demand, limited access to financing, increased costs for security and preservation of property - all this creates a threat to the stability of economic activity. In such circumstances, systematic control of the financial condition becomes critical. First, it allows you to identify weaknesses in the structure of assets, liabilities and sources of financing, which helps to make timely anti-crisis management decisions. Second, financial analysis is the basis for maintaining solvency, controlling costs and forming reserves. Third, it is on the basis of an objective financial assessment that

---

[2]***Authors:*** *Hanziuk Svitlana, Barabanova Alena*
Number of characters: *23805*
Author's sheets: *0,60*

 ISBN 978-3-98924-104-6

management can reasonably attract investors, partners or state support [1,2].

During the war, the analysis of the financial condition becomes not only a tool for financial controlling, but also a means of ensuring the survival and adaptation of the enterprise to the new reality. Its implementation is a step towards minimizing losses and preserving the potential for recovery after the end of hostilities.

In Ukraine, leading scientists and practitioners are engaged in the assessment of the financial condition of enterprises, in particular G. Kulish, V. Chepka, I. Shcherbatenko, O. Shamaeva, I. Berzhanir, O. Vinnytska, N. Gvozdei. At the international level, the study of financial stability and assessment of the financial condition of enterprises is carried out by the following recognized economists: J. Danielsson, M. Schularick, J. Welc, S. Rachev, W. Perraudin. These scientists make a significant contribution to the development of methodologies for assessing the financial condition of enterprises, which is extremely important for ensuring their stability and adaptation to conditions of uncertainty. However, it should be noted that the problem of stabilizing the financial condition of an enterprise in conditions of uncertainty is relevant and requires improvement.

2.1. Financial stability as the most important characteristic of an enterprise's economic activity

To achieve sustainable post-war development of the Ukrainian economy, it is necessary to solve a number of priority tasks, among which an important place is occupied by increasing the efficiency of the use of financial resources of enterprises. This is due to significant changes in the conditions of functioning of business entities in the market environment. In this regard, there is a need to improve existing and develop new methodological approaches to financial management, which would take into account the specifics of the transformation period of the domestic economy. To ensure long-term stable financial condition, it is necessary to rationally distribute and use the available resources of enterprises, especially financial, in a strategic perspective [3]. That is why the issue of strategic management of the formation and use of financial resources is gaining particular relevance and requires a systematic scientific approach. Today, many Ukrainian enterprises, in addition to external problems, are faced with the problem of inefficient financial management. This is due to insufficient analysis of both the external and internal environment, the lack of a deep assessment of the market situation and the level of economic risks. In a market economy and the independence of business entities, there is a growing need for an adequate assessment of financial capabilities and development prospects, such as attracting investments or obtaining loans. It is also important to be able to analyze the financial condition of other enterprises. A comprehensive assessment of the financial condition allows management to make informed management decisions regarding the solvency, profitability and profitability of the enterprise. The basis of such analysis is a system of financial indicators calculated on the basis of reporting data.

The financial condition is a reflection of the interaction of all components of the financial system of the enterprise, depends on the efficiency of its production, trade and financial activities. The uninterrupted production of competitive products, their sale and reduction of cost are factors that have a direct positive impact on financial stability [4].

Analysis of the financial condition is a necessary stage in the development of plans for the financial recovery of the enterprise. Methods of financial analysis are constantly updated in response to changes in the economic environment. It is the new approaches set out in modern economic publications that became the basis for the preparation of this qualification work. The effective functioning of an enterprise, manifested in stable production and sales of quality products, has a direct positive impact on its financial condition. At the same time, failures in production processes, a decrease in product quality or difficulties with its sale can lead to a decrease in cash receipts, which, in turn, negatively affects the solvency of the enterprise. There is also an inverse relationship - a shortage of funds can complicate the provision of the enterprise with material resources, which leads to interruptions in production. In the practice of Ukrainian enterprises, situations often occur when even efficient production does not guarantee financial stability. This is due to imperfect management of available financial resources, their irrational distribution and use [8].

Financial analysis is a tool that covers a wide range of economic information, is operational in nature and is aimed at meeting the needs of management personnel. It is thanks to such an analysis that one can obtain an objective picture of the financial position of the enterprise, examine in detail the structure of costs, the cost of products in general and their individual types, as well as analyze the volume of commercial and administrative expenses. In addition, the analysis allows one to more accurately determine the responsibility of managers for compliance with the provisions of the business plan. In market conditions, financial stability is a key factor in the survival of the enterprise and the key to its stable development. It is characterized by such a state of financial resources in which the enterprise can freely manage funds and ensure the continuity of the production cycle, product sales, as well as financing modernization and expansion costs. The main goal of financial analysis in the financial controlling system is not only to record and assess the current financial condition of the enterprise, but also to identify areas for its improvement. Conducting such an analysis allows one to clearly outline problem areas and offer effective tools for stabilizing and developing the financial system of the enterprise in a specific period of its activity [5].

Financial analysis, in turn, acts as a scientific research method that allows you to assess and predict the financial situation of an enterprise. It is based on the dissection of the object of research into separate components, which allows you to more deeply understand the essence of phenomena and processes. In conjunction with analysis, synthesis is also used - a method of studying the subject in its unity and interrelationships. This interaction is key in economic research both at the level of individual enterprises and at the national level [5,6].

The main purpose of financial analysis is to provide information support when making management decisions that depend on actual or forecast indicators of the financial condition of the enterprise. The task of the analysis is to identify a limited but most important set of indicators that allow you to objectively and fully assess the financial situation of a business entity. Such key indicators include: the level of solvency, financial stability, independence from external sources of financing, profitability of operating activities and the probability of financial insolvency.

Financial analysis is an integral part of the general analysis of the economic activity of an enterprise, which involves a systematic approach to assessing the effectiveness of functioning. Within the framework of this approach, two interrelated areas are distinguished: financial and management analysis. Such a distinction is conditional and follows from the practice of dividing accounting into financial and management, which is fully justified in the conditions of the functioning of enterprises in a market environment.

External financial analysis involves providing objective information to a wide range of users regarding the effectiveness of the enterprise's activities, its solvency, financial stability, independence, level of business activity and ability to maintain positions in the market. The basis for such analysis is the official financial reporting of the enterprise, which allows the use of standardized approaches and unified methods. In particular, the Methods of Integrated Assessment of Investment Attractiveness of Enterprises and Detailed Analysis of the Financial Condition of Business Entities with Signs of Insolvency, developed by relevant state institutions, are based on external analysis indicators. External analysis tools also include models for assessing the risk of bankruptcy. However, the limited amount of available information makes it impossible to fully identify the internal causes of the economic results of the enterprise.

Internal financial analysis, unlike external, aims to provide the enterprise's management with detailed analytical data for making strategic and tactical decisions. The main emphasis is on studying the factors that affect the formation of profit or loss, profitability, costs by product type and costing items, determining the break-even point, as well as analyzing the effectiveness of investment projects [7].

2.2. Ensuring the financial stability of an enterprise in the enterprise financial management systems

Sustainability is a key condition for the viability of an enterprise and the basis for its development in a competitive market. This indicator is influenced by both internal and external factors: manufacturing of demanded products at an affordable price, stable position in the market, high level of technical equipment of production, introduction of the latest technologies, established partnership relations, continuity of resource circulation, effective management of economic and financial processes, minimal risks in carrying out economic activities, etc.

The financial stability of an enterprise is such a state of its financial resources, under which stable solvency is ensured. Possession of information about the permissible limits of changes in sources of financing of assets allows the enterprise to choose the optimal directions of development and carry out economic operations that contribute to strengthening the financial condition [7].

The essence of financial stability is that the resources invested in production activities must bring income sufficient to cover costs and ensure profitability. The profit received, in turn, should create opportunities for self-financing, reducing the enterprise's dependence on external sources of financing.

In other words, financial stability is characterized by the ability of the enterprise to pay off its obligations at the expense of existing assets. It is achieved when income covers expenses, and profit ensures financial independence. The level of financial stability is defined as the ratio of the cost of current material resources (inventories and expenses) to the totality of its own and borrowed funds used to form them.

Financial stability reflects the level of financial independence of the enterprise in owning and managing its own assets. This independence can be assessed using several criteria: the degree of provision of current material resources (inventories) with stable sources of financing; the ability of the enterprise to timely fulfill short-term obligations at the expense of liquid assets; the specific weight of its own or stable financial resources in the overall structure of sources of financing.

A set of absolute and relative indicators is used to assess the financial stability of the enterprise. The most generalized absolute indicators include the ratio between the total volume of financing sources and the amount of inventories and expenses. This indicator reveals the presence of a surplus or deficit of resources to ensure operational activities.

The formation of financial stability is the result of a long-term process of conducting economic activities. That is why its assessment should be based not on one or two indicators, but on a broad system of indicators that allow obtaining a complete picture of the financial position of the enterprise [3]. Assessment of the financial stability of an enterprise is aimed at an objective study of the structure and volumes of assets and liabilities in order to determine the level of financial stability, independence and compliance of the enterprise's activities with its statutory objectives. The main analytical tool in this process is the method of relative financial ratios.

The key relative indicators used to assess the solvency of an enterprise include current liquidity ratios (coverage ratio) and quick liquidity ratio. In global and national practice, a set of financial stability ratios is used that reflect the movement of the financial activity of the enterprise, in particular: the autonomy (independence) ratio or the equity ratio; the financial dependence ratio; the ratio of the ratio of borrowed and own funds, or the financial risk ratio; the ratio of providing inventories with own working capital. In the process of financial analysis, various profitability indicators are also used. All of them are relative values and demonstrate how much profit (net, balance sheet, operating, after tax, etc.) is accounted for per one hryvnia of sold products, assets, fixed assets or equity. In the process of economic activity, the enterprise constantly forms and replenishes inventories of commodity and material values. For this, both its own working resources and borrowed funds are used - both long-term and short-term credits and loans. Assessment of the adequacy or inadequacy (surplus or deficit) of financing sources to cover inventories and expenses allows determining absolute indicators of financial stability.

The stable financial condition of an enterprise is manifested in the stable production of competitive, high-quality and affordable products that are in constant demand. This also implies a reliable position in the market, a high level of material and technical equipment, the introduction of the latest technologies, established business relations, an uninterrupted capital cycle and effective financial and economic activity with minimal risk. All these factors form the multifaceted nature of the enterprise's stability, which can manifest itself both in the general, price or financial aspect, and in the context of the influence of internal and external factors [4].

The external side of the enterprise's financial stability is determined by the stability of the economic environment, which is formed due to effective state macroeconomic regulation. In turn, the internal aspect reflects the state of the enterprise's resource potential, the structure of its capital in both material and cost terms, as well as the ability to ensure stable production and financial results. The coordinated action of external and internal factors ensures the integrity of the functioning of both the enterprise and the economy as a whole. Therefore, the financial stability of the enterprise is the final result of the interaction of endogenous and exogenous factors within a single financial and economic mechanism that covers the levels of macro- and microeconomics.

2.3. Financial stability as a basis for making management decisions

To ensure the financial stability of the enterprise in crisis conditions, it is necessary to implement an effective financial strategy. Among the key strategic guidelines of the enterprise, priorities for the future should be determined, in particular: improving product quality, optimizing production costs, reducing costs, introducing productive technologies and achieving sustainable profitability.

In a dynamic external environment, strategic management requires a flexible internal organizational structure, as well as training management personnel for the operational implementation of the chosen strategy. The ability to quickly respond to external changes, making timely strategic decisions, as well as determining the optimal ways to implement these decisions is important.

The need for further development of theoretical and methodological foundations of strategic financial management is due to the high dynamics of economic processes, increased risk and uncertainty in decision-making, as well as the multi-vector nature of economic activity. That is why assessing the quality of financial strategy formation appears as one of the central problems of strategic management of enterprise resources.

Financial strategy should be considered as an information product of strategic management, because its essence lies in the development of management decisions, programs and plans. It is not the main goal, but it is a key factor in ensuring the financing of other functional strategies of the enterprise, such as marketing or personnel. Thus, a qualitatively formed financial strategy contributes to the implementation of the overall development strategy of the enterprise. This creates a cause-and-effect chain: "quality of financial strategy - quality of functional strategies - quality of overall corporate strategy". That is why assessing the quality of financial strategy should be based on the effectiveness of the enterprise as a whole and take into account the system of relevant indicators [2,6].

Among the key characteristics of a financial strategy, it is necessary to distinguish such as effectiveness, compliance with conditions and goals (adequacy), reliability, the ability to form and maintain long-term competitive advantages both in the field of finance and for the enterprise as a whole. Also important are: strategic orientation in time, realistic goals, consistency with the resource potential of the enterprise, clear planning, a systematic approach, differentiation, flexibility and risk accounting. However, these properties may conflict with each other: the improvement of some is often accompanied by a decrease in others [2]. In the case of a product, its quality is usually determined by comparing characteristics with a benchmark - a standard or norm. However, in the context of a financial strategy, such a comparison is difficult, since there is no predetermined ideal sample. During the development of a financial strategy, the most realistic development option is formed, which can only conditionally be compared with the "ideal". At the same time, an understanding of how effective the strategy is comes only during its implementation.

 ISBN 978-3-98924-104-6

Summary and conclusions

In modern business conditions, financial analysis is an integral part of the effective functioning of any business entity. Financial analysis in the controlling system is a key tool for adapting an enterprise to the crisis conditions of war, allowing for timely identification of financial risks, assessment of liquidity, solvency and financial stability in real time. It helps to promptly make management decisions aimed at preserving working capital, optimizing costs, finding sources of financing and maintaining solvency. At the same time, the use of financial analysis in the controlling system allows for transparency of financial management, control over budget execution and achievement of target indicators, which is especially important in conditions of instability. In-depth financial analysis makes it possible to identify weaknesses in the structure of the enterprise's finances and timely make adjustments to business processes, which contributes to increasing the flexibility and ability of the enterprise to withstand external challenges of war. In wartime, financial analysis and controlling become the basis for maintaining business viability, planning for the resumption of activities after stabilization and ensuring the financial security of the enterprise.

KAPITEL 3 / *CHAPTER 3* [3]
ENHANCING MARITIME LEADERSHIP THROUGH INTERCULTURAL SKILLS

DOI: 10.30890/2709-2313.2025-41-08-005

Introduction

The maritime industry plays a pivotal role in global trade, economic development, and sustainability. As one of the largest and most complex sectors worldwide, it involves the movement of goods, resources, and people across borders, driving international commerce and fostering economic growth [1]. However, as the industry evolves to meet the demands of an increasingly globalized world, it faces a series of multifaceted challenges. These challenges range from the management of human resources to technological innovations, environmental sustainability, and ethical considerations. At the core of addressing these challenges lies the urgent need for competent, ethical, and innovative maritime leaders who are equipped to navigate the complexities of modern maritime operations.

The rapidly shifting landscape of the maritime industry, driven by globalization, technological advancements, gender diversity and sustainability imperatives, necessitates a new breed of leaders who can operate in a global context, make ethical and sustainable decisions, and drive innovation.

This research, therefore, focuses on the development of multicultural skills for maritime leadership with the goal of cultivating ethical, innovative, and globally competent leaders in maritime.

This research aims to address this gap by exploring how maritime multicultural skills can effectively cultivate the competencies needed for leadership and management roles in the maritime sector.

The goal of this paper could be achieve via the following tasks:

Intercultural understanding in maritime education

---

[3]***Authors:*** *Akimova Olga Volodumurivna*
Number of characters: *36398*
Author's sheets: *0,91*

What leadership in maritime are?

What leadership at sea are?

What is intercultural leadership?

How to become an intercultural leader?

The necessity of improving the leadership competences seafarer on ship’s board.

3.1. Intercultural understanding in maritime education

In this era of expanding globalization, where international borders are no longer impervious barriers but rather conduits for trade, cultural exchange, and environmental interconnectedness, maritime professionals are required to not only possess a profound understanding of their craft but also the ability to communicate effectively across cultural boundaries and appreciate the significance of environmental sustainability.

As ships traverse the world's oceans, maritime professionals often encounter diverse cultures and individuals from different backgrounds, necessitating a profound understanding of intercultural dynamics. The capacity to bridge cultural gaps and communicate effectively is essential for the harmonious and efficient functioning of the maritime industry.

Several scholars have highlighted the crucial importance of intercultural understanding in maritime education [2, 3]. A lack of cultural competence among maritime professionals can lead to misunderstandings and communication breakdowns that may jeopardize safety and efficiency at sea. Similarly, the ability to interact and collaborate with individuals from diverse cultural backgrounds is vital for maritime professionals in the globalized industry.

To address this imperative, maritime education institutions have progressively incorporated intercultural education into their curricula. The concept of Intercultural Competence (ICC) as an essential skill set, encompassing intercultural sensitivity, knowledge, and communication [4]. ICC is a critical component of modern maritime education, as underscored by the International Maritime Organization's (IMO) recognition of the need for cultural competence among seafarers in its Manila

ISBN 978-3-98924-104-6

Amendments [5, 6].

The integration of environmental perspectives and intercultural understanding within the maritime education framework necessitates a robust platform for linguistic communication. English, as the lingua franca of the maritime industry, assumes paramount importance. Effective communication in English is not only crucial for the safe and efficient operation of ships but also for fostering intercultural understanding and environmental consciousness [7, 8]. The evolving needs of the maritime industry necessitate a holistic approach to education that equips maritime cadets with linguistic proficiency, cultural competence, and environmental consciousness. The literature provides a strong theoretical foundation for this research, underlining its significance and potential contributions to the field of maritime education.

Language proficiency is a crucial component of maritime education, and the research findings emphasize the importance of ongoing language proficiency development. The maritime industry relies on English as its primary mode of communication, and maritime professionals must maintain high language proficiency levels to ensure safe and efficient operations.

Maritime education institutions should establish language proficiency programs that offer continuous language skill development. These programs can include refresher courses, language enhancement workshops, and opportunities for maritime cadets to engage in real-time language practice. The integration of language proficiency development as an ongoing component of maritime education ensures that cadets remain effective and competitive in the maritime industry [9].

3.2. Leadership in maritime

While technical competencies remain essential, they are no longer sufficient in a world where maritime professionals must balance operational efficiency with global environmental and social responsibilities. The rapidly shifting landscape of the maritime industry, driven by globalization, technological advancements, and sustainability imperatives, necessitates a new breed of leaders who can operate in a

 ISBN 978-3-98924-104-6

global context, make ethical and sustainable decisions, and drive innovation. The complexity of the maritime industry requires a holistic approach to leadership development, one that goes beyond imparting technical knowledge. Future maritime leaders must be adept at managing not only ships and ports but also people, resources, and systems within a globalized and highly regulated environment [10].

As such, there is an urgent need for educational institutions to rethink and reshape their curricula to include a focus on leadership and management, as well as the ethical, environmental, and global dimensions of the industry.

Maritime leaders must be equipped to make decisions that balance the economic imperatives of the industry with the need to protect the environment and support social well-being [11].

3.3. Leadership at sea

According Dr. Dr John McWilliams [12] leaders need to be audacious. ‘Being audacious involves doing things that no one else would consider. This trait can be charismatic or annoying, but it’s a person with a strong enough sense of self to be able to say, «this will work” that makes a leader.’

Life on a ship will challenge even the most confident people. The sea is unpredictable, tides alter, winds swing, storms rage, body clocks change and there’s the possibility of getting beached. Students must work shifts of four hours, 24 hours a day and rely on each other to stay on course. This environment has the potential to break down physical and mental barriers to reveal previously untapped leadership skills.

In any job there are tasks that people become familiar with. ‘In these environments you don’t get to see the stark reality of people’s leadership. But the ship has a different system, allowing leadership to be on display,’ Dr McWilliams explains. If people don’t pull their weight, the ship can’t operate – leaders need to stand up and show what they’re capable of.

The power of the experiential learning that takes place on the ship can be difficult to measure in traditional metrics due to its progressive nature, but the epiphanies of those who have taken up the challenge shed some light. In some cases, the experience changes professional mindsets for good.

Though a vessel is not a traditional workplace, and leadership skills aren’t as tangible as other physical tasks, various management roles coordinate crucial components of seafaring operations. When at sea, these leaders hold a team together through day-to-day operations and any unforeseen crises.

Historically, mono nationality crews were on the ships, because each maritime country had each own fleet and educational institutions that provided ships with crew. It was one culture, one ethical of behavior, which cultivated from the childhood according traditions, religions and manners. Leadership at those days characterized by strict hierarchies and centralized control, a necessity in an era where the success of a voyage could hinge on the unwavering authority of the captain. This model, rooted in the military traditions of naval expeditions, emphasized obedience, discipline, and a clear chain of command, as detailed by Dickinson [13].

Nowadays, work in maritime will increasingly be done by people from different nationalities, ethnicities, values and beliefs. Edward Hall, the American anthropologist, said, "Culture hides more than it reveals, and strangely enough, what it hides, it hides most effectively from its own participants", which is in the same vein of the saying of Chinese philosopher Zhuangzi, "Water is the last thing a fish notices". Not surprisingly, "Culture "is the last thing humans notice.

It seems that "all roads lead to Rome", but every road is often a dead end. Therefore, leading across cultures is more critical and complex than ever. We are developed in our own 'Water', which contains different cultural substances. Westerners live in a world of Dichotomy, polarised and against contradictions; Easterners live in a world of Harmony, paradoxical, integrated, holistic and full of contradiction. Whether to follow the traditional western way or explore another track depends on how culturally agile business leaders can be to learn the best practice from Western and Eastern philosophies.

Therefore, to attract and retain the talents for sustainable growth in today's multicultural world, leaders must strive to improve cross-cultural awareness and sensitivity in the workplace, build multicultural teams and develop intercultural capability. Intercultural leadership is essential for cultivating the 'water' of diversity and inclusion.

3.4. What is intercultural leadership?

As the definition of leadership, there is no one definition for Intercultural Leadership. Paula Schriefer [13] distinctly summarized the difference between multicultural, intercultural, and cross-cultural communication, "Multicultural refers to a society containing several cultural or ethnic groups. People live alongside one another, but each cultural group does not necessarily have engaging interactions. Cross-cultural deals with the comparison of different cultures, one culture is often considered 'the norm', and all other cultures are compared or contrasted to the dominant culture. Intercultural describes communities in which there is a deep understanding and respect for all cultures, and no one is left unchanged because everyone learns from one another and grows together."

Within this context, Intercultural Leadership is the ability to influence and engage followers from all cultures. Undoubtedly, to enable high-performance multicultural teams, leaders need to take teams through three stages of cultural change- 1) cross-cultural, 2) multicultural, 3) intercultural [14].

3.5. How to become an intercultural leader?

Becoming an intercultural leader begins with **increasing self-awareness of cultural intelligence (CQ) and cultural profile (CP)**. People with high CQ can learn from interaction with others, seek and develop ways of understanding, and respond to those around them.

Christopher Earley and Soon Ang identified three features of a person's CQ:

- **Cognition:** "Do I know what is happening?" Understanding that cultural

 ISBN 978-3-98924-104-6

differences are happening in a given situation;

- **Motivation:** "Am I motivated to act?" Being prepared to relate and deal with people despite the difficulties imposed by cultural differences;
- **Behaviour:** "Can I respond appropriately and effectively?" Learning how to connect and attend to people across cultures.

Richard Lewis developed a model of Cultural Profile to classify individual cultures into three main groups:

- **Linear-active culture**, a culture whose people are task-oriented, highly-organized planners, preferring to do one thing at a time in the sequence shown in their diary;
- **Multi-active culture**, an extrovert, people-oriented culture whose members tend to do many things at once, often in an unplanned order;
- **Reactive culture**, an introverted, respect-oriented culture whose people are reluctant to initiate firm action or opinionated discussion, preferring to listen to and establish the other's position, then react to it and formulate their own.

Understanding CQ and CP prepare leaders to be more flexible and adaptable when encountering a new culture and then lead a multicultural team smoothly.

Given that there are unlimited areas of cultural misunderstanding, any behaviour you can think of in one culture will be different in meaning or context somewhere else in the world. Leaders need to take actions on the development of the following mindset and behaviours among team members:

- Be careful with our generalizations about culture.
- Recognize that stereotypical thinking is one way to make sense of the world.
- Compare other cultures and not judge them.
- Give each other descriptive feedback, which means specific information about what needs to do.
- Understand each other clearly who you are about personal values and preference.
- Clarify the norm about what you should do.
- State objectives and roles very clearly.
- Define them in ways that mean something to everyone.

 ISBN 978-3-98924-104-6

• Use diversity as an asset.

According to Edgar Schein, a renowned scholar in organizational Culture, **Culture is a powerful force; if we do not manage culture, and then culture manages us**. Whether you like it or not, the world is becoming more global, requiring all leaders to understand, adapt, survive and thrive by improving intercultural leadership skills.

3.6. The necessity of improving the leadership competences seafarer on ship’s board

The formation of leadership competence is aimed not only at achieving personal success, but also at ensuring the safety of crew members and strengthening the mental health and well-being of seafarers. the priorities in the development of leadership competence are communication skills (diplomacy, developed oratory skills, persuasiveness); determination (stress resistance); responsibility and dedication; development of thinking (speed, logic, criticality).

It is substantiated that the leader's communication skills can be useful for the following purposes: improving crew morale, increasing the productivity of professional duties and facilitating internal communication.

A continuing crisis for seafarers stranded at sea Globally there around 1.9 million seafarers working to facilitate the way we live. The BIMCO/ICS Seafarer Workforce Report 2021 [15] estimated the global supply of seafarers at 1,892,720, up from 1,647,494 in 2015. Of these, 857,540 were officers, and 1,035,180 were ratings – the skilled seafarers who carry out support work. The five largest seafarer-supplying countries were the Philippines, the Russian Federation, Indonesia, China, and India, representing 44 per cent of the global workforce (table 1).

Practically, the high percent of probabilities that the Russian, Philippines, Chinese or Indian officers and ratings will end up on the same crew on a ship simultaneously. Philippine, Chinese and Indian cultures are in complete contrast to European culture. So, the knowledge about cultural differences of crewmembers is the most important skills for successful leadership in multicultural crew on ship board.

Table 1 - Five largest seafarer-supplying countries 2021

	All Seafarers	Officers	Ratings
1	Philippines	Philippines	Philippines
2	Russian Federation	Russian Federation	Russian Federation
3	Indonesia	China	Indonesia
4	China	India	China
5	India	Indonesia	India

Authoring: ISF and BIMCO, Seafarer Workforce Report 2021, London, 2021.

The main cultural differences among the leading nations in terms of fleet numbers in world shipping, by analyzing Geert Hofstede's six determinants for measuring and comparing national cultures was provide by Anna Karadencheva [16]. In the article, the author analyzed cultural differences in the perception and behavior of crewmembers from European and Asian countries using six criteria for measuring culture.

Take this article as a basis and give common multicultural characteristic for four largest seafarer-supplying countries (figure 1) and see the values for the 6 dimensions and answer the question what multicultural skills of seafarers enable them be leaders in the global workforce. The Geert Hofstede's six determinants method [17] use for measuring and comparing national cultures.

As we can see from graph all four nationality have a similar scores in four out of six emotional characteristics such as Power Distance, Motivation towards achievement and Success, Long Term Orientation, Indulgence. Ukrainian nationality has the higher scroll in Individualism and the highest percent in Uncertainty Avoidance.

Power distance. This dimension deals with the fact that all individuals in societies are not equal - it expresses the attitude of the culture towards these inequalities amongst us. Power Distance is defined as the extent to which the less powerful members of institutions and organisations within a country expect and accept that power is distributed unequally.

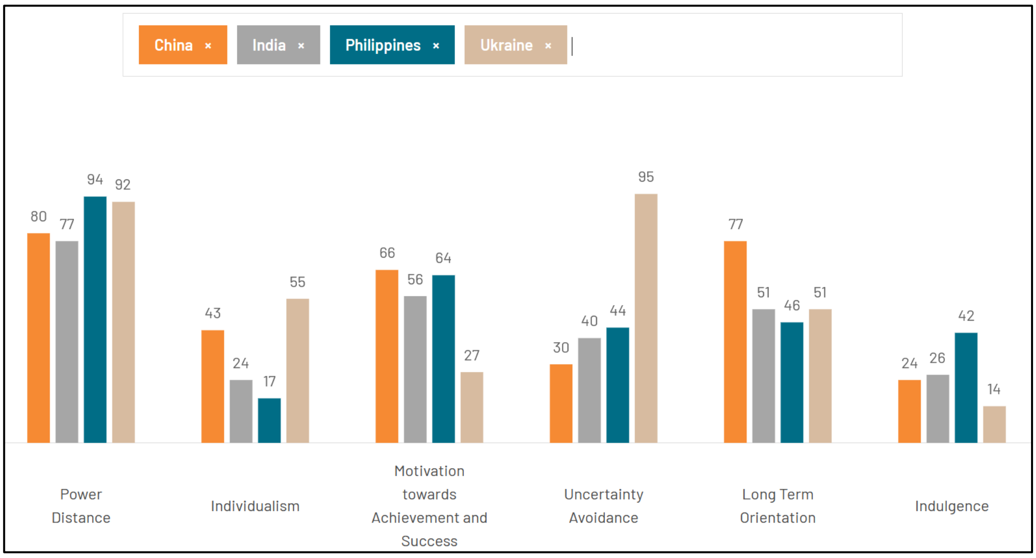

Figure 1 - Comparison of largest seafarer-supplying countries according to Geert Hofstede's cultural models

A source: https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=china%2Cindia%2Cphilippines%2 Cukraine

Notable, that the largest seafarer-supplying countries sits in the higher rankings of PDI – i.e. a society that believes that inequalities amongst people are acceptable.

The subordinate-superior relationship tends to be polarized and there is no defense against power abuse by superiors.

Chines individuals are influenced by formal authority and sanctions and are in general optimistic about people’s capacity for leadership and initiative. People should not have aspirations beyond their rank.

Indian employees expect to be directed clearly as to their functions and what is expected of them. Communication is top down and directive in its style and often feedback which is negative is never offered up the ladder.

Philippines hierarchy in an organization is seen as reflecting inherent inequalities, centralization is popular, subordinates expect to be told what to do and the ideal boss is a benevolent autocrat.

Ukrainian behavior has to reflect and represent the status roles in all areas of business interactions: be it visits negotiations or cooperation; the approach should be top-down and provide clear mandates for any task.

Motivation towards achievement and Success - A high score (Decisive) on this dimension indicates that the society will be driven by competition, achievement and success, with success being defined by the winner / best in field - a value system that starts in school and continues throughout organisational life. A low score (Consensus-oriented) on the dimension means that the dominant values in society are caring for others and quality of life. A Consensus-oriented society is one where quality of life is the sign of success and standing out from the crowd is not admirable. The fundamental issue here is what motivates people, wanting to be the best (Decisive) or liking what you do (Consensus-oriented).

Ukraine’s relatively low score of 25 on Motivation towards Achievement and Success may be surprising with regard to its preference for status symbols. However, these are in Ukraine related to the high Power Distance. At second glance, one can see that Ukrainians at workplace as well as when meeting a stranger rather understate their personal achievements, contributions or capacities. They talk modestly about themselves, and professionals such as scientists, researchers or doctors are often expected to live on a very modest standard of living. Dominant behaviour might be accepted when it comes from the boss, but is not appreciated among peers.

With a score of 66, 64, 56 respectively for China, Philippines and India are a societies with high Motivation towards Achievement and Success.

The need to ensure success can be exemplified by the fact that many Chinese will sacrifice family and leisure priorities to work. Leisure time is not so important. The sailors will leave their families behind in faraway places in order to obtain better work and pay. Another example is that Chinese cadets care very much about their exam scores and ranking, as these are the main criteria to achieve success or not.

India is actually very Decisive in terms of visual display of success and power. The designer brand label, the flash and ostentation that goes with advertising one’s success, is widely practiced. However, India is also a spiritual country with millions of deities and various religious philosophies. It is also an ancient country with one of the longest surviving cultures which gives it ample lessons in the value of humility and abstinence. This often reigns in people from indulging in Decisive displays to the extent that they might be naturally inclined to. In more Decisive countries the focus is on success and achievements, validated by material gains. Work is the center of one's life and visible symbols of success in the workplace are very important.

The Philippines scores 64 on Motivation towards Achievement and Success and is thus a Decisive society. In countries scoring high on Motivation towards Achievement and Success, people "live in order to work", and managers are expected to be decisive and assertive. Emphasis is on equity, competition and performance and conflicts are resolved by fighting them out.

Long term orientation = This dimension describes how every society has to maintain some links with its own past while dealing with the challenges of the present and future, and societies prioritise these two existential goals differently. Normative societies, which score low on this dimension, for example, prefer to maintain time-honoured traditions and norms while viewing societal change with suspicion. Those with a culture, which scores high, on the other hand, take a more pragmatic approach: they encourage thrift and efforts in modern education as a way to prepare for the future.

China scores 77 in this dimension, which means that it is a very pragmatic culture. In societies with a pragmatic orientation, people believe that truth depends very much on situation, context, and time. They show an ability to adapt traditions easily to changed conditions, a strong propensity to save and invest, thriftiness, and perseverance in achieving results.

With an intermediate score of 51 in this dimension, a dominant preference in Indian and Ukrainian cultures cannot be determined.

In India, the concept of "karma" dominates religious and philosophical thought. Time is not linear, and thus is not as important as to western societies which typically score low on this dimension. Countries like India have a great tolerance for religious views from all over the world. Hinduism is often considered a philosophy more than even a religion; an amalgamation of ideas, views, practices, and esoteric beliefs. In India, there is an acceptance that there are many truths and often depends on the seeker. Societies that have a high score on pragmatism typically forgive a lack of punctuality, a changing game plan based on changing reality, and general comfort with discovering the fated path as one goes along rather than playing to an exact plan.

At a score of 46 indicates that the Philippines are relatively normative. People in such societies have a strong concern with establishing the absolute Truth; they are normative in their thinking. They exhibit great respect for traditions, a relatively small propensity to save for the future, and a focus on achieving quick results.

Indulgence. One challenge that confronts humanity, now and in the past, is the degree to which small children are socialized. Without socialization we do not become "human". This dimension is defined as the extent to which people try to control their desires and impulses, based on the way they were raised. Relatively weak control is called "Indulgence" and relatively strong control is called "Restraint". Cultures can, therefore, be described as Indulgent or Restrained.

Al countries have "Restraint" demetions. Societies with a low score in this dimension have a tendency to cynicism and pessimism. Also, in contrast to Indulgent societies, Restrained societies do not put much emphasis on leisure time and control the gratification of their desires. People with this orientation have the perception that their actions are Restrained by social norms and feel that indulging themselves is somewhat wrong.

Individualism - The fundamental issue addressed by this dimension is the degree of interdependence a society maintains among its members. It has to do with whether people's self-image is defined in terms of "I" or "We". In Individualist societies people are supposed to look after themselves and their direct family only. In Collectivist societies people belong to 'in groups' that take care of them in exchange for loyalty.

The Philippines, with a very low score of 17, is considered a collectivistic society. This is manifest in a close long-term commitment to the member ‘group’, be that a family, extended family, or extended relationships. Loyalty in a collectivist culture is paramount and overrides most other societal rules and regulations. The society fosters strong relationships where everyone takes responsibility for fellow members of their group. In collectivist societies, offense leads to shame and loss of face, employer/employee relationships are perceived in moral terms (like a family link), hiring and promotion decisions take account of the employee’s in-group, and

ISBN 978-3-98924-104-6

management is the management of groups.

China Personal relationships prevail over tasks and company.

The Hindus believe in a cycle of death and rebirth, with the manner of each rebirth being dependent upon how the individual lived the preceding life. People are, therefore, individually responsible for the way they lead their lives and the impact it will have upon their rebirth. This focus on individualism interacts with the otherwise collectivist tendencies of Indian society which leads to its intermediate score on this dimension.

Ukraine scores 55 on this dimension, it is a relatively Individualist society. This means there is a high preference for a loosely-knit social framework in which individuals are expected to take care of themselves and their immediate families only. In Individualist societies offense causes guilt and a loss of self-esteem, the employer/employee relationship is a contract based on mutual advantage, hiring, and promotion decisions are supposed to be based on merit only, management is the management of individuals

Uncertainty Avoidance. - The dimension Uncertainty Avoidance has to do with the way that a society deals with the fact that the future can never be known: should we try to control the future or just let it happen? This ambiguity brings with it anxiety and different cultures have learnt to deal with this anxiety in different ways. The extent to which the members of a culture feel threatened by ambiguous or unknown situations and have created beliefs and institutions that try to avoid these is reflected in the score on Uncertainty Scoring 95 Ukrainians feel very much threatened by ambiguous situations. Presentations are either not prepared, e.g. when negotiations are being started and the focus is on the relationship building, or extremely detailed and well prepared. In addition, detailed planning and briefing is very common. Ukrainians prefer to have context and background information. As long as Ukrainians interact with people considered to be strangers they appear very formal and distant. At the same time formality is used as a sign of respect.

At 30 China has a low score on Uncertainty Avoidance. Truth may be relative though in the immediate social circles there is concern for Truth with a capital T and rules (but not necessarily laws) abound. None the less, adherence to laws and rules may

 ISBN 978-3-98924-104-6

be flexible to suit the actual situation and pragmatism is a fact of life. The Chinese are comfortable with ambiguity; the Chinese language is full of ambiguous meanings that can be difficult for Western people to follow. Chinese are adaptable and entrepreneurial. At the time of writing the majority (70% -80%) of Chinese businesses tend to be small to medium sized and family owned.

India scores 40 on this dimension and thus has a medium low preference for avoiding uncertainty. In India, there is acceptance of imperfection; nothing has to be perfect nor has to go exactly as planned. India is traditionally a patient country where tolerance for the unexpected is high ; even welcomed as a break from monotony. People generally do not feel driven and compelled to take action-initiatives and comfortably settle into established rolls and routines without questioning. Rules are often in place just to be circumvented and one relies on innovative methods to "bypass the system". A word used often is "adjust" and means a wide range of things, from turning a blind eye to rules being flouted to finding a unique and inventive solution to a seemingly insurmountable problem. It is this attitude that is both the cause of misery as well as the most empowering aspect of the country. There is a saying that "nothing is impossible" in India, so long as one knows how to "adjust"

The Philippines scores 44 on this dimension and thus has a low preference for avoiding uncertainty. Low UAI societies maintain a more relaxed attitude in which practice counts more than principles and deviance from the norm is more easily tolerated. In societies exhibiting low UAI, people believe there should be no more rules than are necessary and if they are ambiguous or do not work they should be abandoned or changed. Schedules are flexible, hard work is undertaken when necessary but not for its own sake, precision and punctuality do not come naturally, innovation is not seen as threatening.

Summary

To sum up, in the research was described the several approach to identify which multicultural skills enhancing leadership in maritime. First of all the language skill is a main instrument for understanding in multicultural crew on shipboard. Cadets at maritime education institution achieve this skill. Nowadays, the good language skills is not enough to be a good leader at sea. The knowledge, brave and confident in make decision is that characteristic, which made the leader on the ship. The world is becoming more global, requiring all leaders to understand, adapt, survive and thrive by improving intercultural leadership skills. Therefore, the intercultural leader begins with increasing self-awareness of cultural intelligence (CQ) and cultural profile (CP). To relative with this definition there 6 inter cultural characteristic were compared among four largest seafarer-supplying countries Philippines, Ukraine, China, and India. It was identified, that these countries have a similar scores in four out of six emotional characteristics such as Power Distance, Motivation towards achievement and Success, Long Term Orientation, Indulgence.

Overall, intercultural skills which enhancing maritime leadership should be like these:

People should not have aspirations beyond their rank.

Approach should be top-down and provide clear mandates for any task.

Dominant behavior might be accepted when it comes from the boss, but is not appreciated among peers.

High motivation towards achievement and success.

An ability to adapt traditions could be easily to changed conditions.

Should be a relatively small propensity to save for the future, and a focus on achieving quick results.

Leaders do not put much emphasis on leisure time and control the gratification of their desires.

Moreover, the crewmember from countries with high scroll of individualism should be mixed with that one from collectivist societies.

In addition, the uncertainty should be evident through different approach such as:

Detailed planning and briefing

To be adaptable and entrepreneurial.

Finding a unique and inventive solution to a seemingly insurmountable problem.

 ISBN 978-3-98924-104-6

Hard work is undertaken when necessary but not for its own sake.

Precision and punctuality do not come naturally.

Innovation is not seen as threatening.

Interpersonal communication skills refer to the ability to effectively interact and communicate with others, including the exchange of thoughts, feelings, and ideas. These skills encompass a wide range of abilities, such as active listening, clear communication, empathy, and the ability to build and maintain relationships. In the merchant navy, both leadership style and the multicultural team context significantly influence how conflicts are managed. A leader's ability to adapt their style, fostering open communication, and promoting understanding across diverse cultural backgrounds is crucial for effective conflict resolution.

KAPITEL 4 / *CHAPTER 4* [4]
FORMULATING THE CONCEPT OF FINANCIAL SECTOR DIGITALIZATION: A THEORETICAL AND PRACTICAL ANALYSIS OF THE EU AND UKRAINE

DOI: 10.30890/2709-2313.2025-41-08-012

Introduction

The digital transformation of the financial sector is a key trend in the current stage of economic development, both in Ukraine and worldwide. It is driven by the need to increase the efficiency, transparency, speed, and accessibility of financial services, as well as the aspiration for sustainable development in the context of globalization and the digital economy.

The development of fintech, artificial intelligence, blockchain, big data, and other digital technologies is fundamentally changing the traditional business models of financial institutions. These technologies contribute to the automation of lending, insurance, and investment processes; the reduction of transactional costs; the minimization of risks through the use of intelligent systems for client and transaction assessment; and the expansion of access to financial services, especially in remote and sparsely populated regions.

In the context of post-pandemic economic recovery, digital solutions have become a factor of resilience for banks and insurance companies. Moreover, digitalization increases the demands for cybersecurity, the regulation of digital assets, and the formation of new competencies in the financial market.

For Ukraine, the digital transformation of the financial sector is of particular importance. It contributes to the de-shadowing of the economy and strengthens institutional trust in financial organizations.

The digital transformation of finance is not merely the implementation of new technologies, but a strategic transition to a new model of financial services focused on

---

[4]***Authors:*** *Zhuravlova Iryna*
Number of characters: *31739*
Author's sheets: *0,79*

client orientation, sustainability, and efficiency.

4.1. Theoretical Foundations of the financial sector digitalization

The digitalization of the financial sector is a multifaceted process that encompasses the transformation of traditional financial services through digital technologies. It is based both on general economic theories of innovation and digital transformation (табл.1) and on specialized concepts that form the methodological foundation for studying digital changes in the financial system.

Table 1 - Theoretical foundations of digital finance theory

Theory, author	Core concept	Application
1	2	3
The Theory of Innovation, (J.Schumpeter) [1]	It emphasizes the role of technological breakthroughs as a driver of economic development.	In the financial sector, such breakthroughs include online banking, mobile payments, cryptocurrencies, and artificial intelligence.
The Theory of the Information Economy *(G. Stigler*[2], *J. Stiglitz* [3])	It views information as a key resource. In digital finance, those who have access to data and are able to process it efficiently gain a competitive advantage.	Digital finance, favored by FinTech, neobanks, blockchain and IT, allows one to overcome the problems of information asymmetry and reduce the cost of searching for information.
The Theory of Transaction Costs *(O. Williamson* [4]*)*	It explains digitalization as a means of reducing the costs of conducting financial operations through automation, online access, and paperless processes.	Digital finance, favored by FinTech, neobanks, blockchain and IT, allows one to overcome the problems of information asymmetry and reduce the cost of searching for information.
The Platform Theory *(G. Parker, M. Van Alstyne* [5]*)*	The platform economy involves the creation of ecosystems where financial services are delivered through digital platforms that connect customers, banks, and fintech companies.	It considers digital platforms (such as Revolut, PayPal, Monobank) as a new form of organizing financial markets that creates network effects. Digital platforms such as *Diia* in Ukraine integrate tax and financial services for citizens.
Theory of Digital Transformation (E. Stolterman, G. Westerman [6])	The digitalization of the financial sector is part of the broader digital transformation, which involves not only the implementation of technology but also the rethinking of business processes, customer experience, and organizational culture. Theory highlight three key aspects: the implementation of personalized financial services through digital	Banks and fintech companies use AI for personalized offerings, blockchain for transparent transactions, and cloud technologies for scalability. Digitalization of tax administration (e.g., the ProZorro platform in Ukraine) and automation of budget planning.

Theory, author	Core concept	Application
1	2	3
	channels; the automation of transactions, auditing, and analytics; and the creation of new models such as the platform economy and fintech services.	
Theory of Big Data and Analytics [7]	Big data enables the analysis of massive volumes of information to support informed decision-making. In the financial sector, it is closely linked to AI, machine learning, and predictive analytics.	Credit scoring, fraud detection, and forecasting market trends. AI is used to forecast tax revenues (e.g., in Canada) and analyze government spending.
Change Management Theory (J. Kotter) [8]	Kotter (1996) developed a change management model that applies to the digitalization of finance. It includes creating urgency, forming coalitions, and locking in change.	Banks and government agencies are training staff and rebuilding processes to implement AI and cloud technologies. Transition to a digital culture in the public sector, as in Estonia (e-Governance).
The Fourth Industrial Revolution (K. Schwab) [9]	Digitalization is viewed as part of a global shift toward an economy driven by artificial intelligence (AI), the Internet of Things (IoT), blockchain, and big data. AI is used for forecasting budget revenues, while blockchain enhances transparency in public procurement (e.g., Harpia in Brazil). In the financial sector, this is reflected in the development of central bank digital currencies (CBDCs), automated management systems, and fintech innovations.	Examples include the pilot project of the digital euro in the EU and the use of blockchain for smart contracts in trade finance. AI is used for forecasting budget revenues, and blockchain is used to ensure transparency in public procurement (e.g., Harpia in Brazil).

Authoring

The main concepts of digital finance are presented in Table 2.

Table 2 - The main concepts of digital finance

Concept	Core concept
FinTech (Financial Technology).	The use of innovative technologies to improve or completely replace traditional financial services. FinTech includes mobile wallets, crowdfunding, robo-advisors, and cryptocurrencies.
Digital Finance	It encompasses not only FinTech but also the digital transformation of traditional financial institutions (e.g., the implementation of AI, big data, and cloud technologies in banks).
Open Banking	Financial institutions grant access to customer data to third-party providers via APIs. This enhances competition and personalization of financial service. Integration of tax data with banking systems to simplify declarations (e.g., automatic data transmission to tax authorities). Based on the PSD2 Directive [10].

Concept	Core concept
Decentralized Finance (DeFi)	A financial services system based on blockchain technology without intermediaries. DeFi involves the use of smart contracts for lending, exchanging, and investing without banks
Digital Financial Inclusion	A concept aimed at providing access to digital financial services for broad segments of the population, including vulnerable groups, through simplified platforms and mobile technologies.

Authoring

Analysis of legislative sources and research of International financial organizations showed the presence of two institutional approaches to defining the essence of digitalization. The European approach involves harmonizing the digital financial environment through legal frameworks (e.g., PSD2, MiCA, DORA) and supporting innovative companies through programs such as Digital Europe. International financial organizations (such as the World Bank, IMF, and OECD) view the digitalization of finance as a tool for achieving sustainable development, enhancing transparency, and combating the shadow economy.

Summarizing the research of McKinsey, Gartner and MIT [11, 12, 13], we can formulate the key principles of digitalization of finance:

1. Customer-centricity. Financial services should be focused on customer needs (personalization, availability through mobile applications).

2. Data integration. Creating unified platforms for analyzing financial data (e.g. integrating banking and tax data).

3. Automation. Using RPA and AI to minimize manual processes.

4. Transparency. Technologies such as blockchain ensure accountability of transactions.

5. Cybersecurity. Protecting customer data and public finances from attacks.

6. Flexibility. Using iterative approaches (agile) to quickly implement innovations.

Thus, the digitalization of the financial sector is based on a strong theoretical foundation and modern concepts that explain its dynamics, tools, and implications. The contemporary financial landscape is shaped at the intersection of technological innovations, economic interests, and social challenges, requiring an integrated, interdisciplinary approach to the analysis and regulation of digital finance.

4.2. The Practical Analysis of Financial Sector Digitalization

The EU is a global leader in the digitalization of the financial sector, driven by advanced infrastructure, strict regulatory frameworks, and a high level of financial inclusion. According to the European Commission (2024), over 90% of EU residents have access to digital financial services, and IT spending in the financial sector amounts to approximately €100 billion annually [14]. Key focus areas include fintech, digital payments, artificial intelligence, and blockchain.

The EU actively develops legal and regulatory frameworks to support digitalization, including the PSD2 Directive (payment services), GDPR (data protection), and the Digital Finance Strategy (2020) [10, 15, 16]. These measures promote the development of open APIs, cybersecurity, and innovation.

Regulation and digital law are guided by MiCA (2023), which governs the crypto-asset market across 27 EU countries. DORA, which came into force in January 2025, has made cyber resilience mandatory for all financial institutions.

The EU's regulation of crypto-assets through MiCA (Markets in Crypto-Assets Regulation, 2023) is encouraging the development of blockchain technologies [17]. Instant payments (SEPA Instant Credit Transfer) and mobile applications such as Revolute and N26 are widely adopted across the EU. The payment infrastructure is based on the Single Euro Payments Area (SEPA), covering 36 countries and processing approximately 43 billion transactions annually. The cost of an average instant SEPA transaction is less than €0.20. The implementation of the European Digital Identity Wallet will allow citizens to use electronic documents for banking operations and identity verification.

According to Eurostat data (2023), 90 % of EU residents have access to digital financial services, and 85 % of banking transactions are conducted online. [18]. The share of cashless transactions in the EU reached 78 % in 2023, and is projected to rise to 82 % by 2025 [19]. The EU fintech market was valued at €150 billion in 2023 and is expected to grow by 12 % during 2024–2025 [14]. The EU financial sector spends approximately €100 billion annually on IT including cloud services, AI, and cybersecurity [20, 21]. Cybersecurity spending in the finance sector increased by 11 % in 2023 and is projected to reach €15 billion by 2025 [22].

90% of EU banks offer mobile banking and digital wallets. In 2023, Europe had over 200 million digital banking users, with an average annual growth rate of over 8% since 2018 [23]. 74% of Europeans use at least one digital financial service daily. In EU countries, 63.9% of the population aged 16–74 used internet banking in 2023. 60 % of EU banks use AI for credit scoring, fraud detection, and service personalization. Generative AI is used to create financial forecasts and investment strategies, improving forecast accuracy by 10–15 % [22].

According to Deloitte (2023), 60% of EU banks use artificial intelligence (AI) to automate processes [24]. Pilot projects for the digital euro (CBDC) are being tested by the European Central Bank (ECB), with the launch expected by 2027.

EU banks are transitioning to hybrid cloud solutions to enhance security and scalability. A study by AppDynamics (2021) revealed that 70% of IT professionals in the financial sector face challenges in managing mixed infrastructures [25].

The European Central Bank is piloting a digital euro, expected to launch by 2027, with trials in 2024 across five countries (Germany, France, Italy, Spain, the Netherlands). The goal is to enhance transaction transparency and reduce interbank transfer costs .

AI is used in the EU financial sector for credit scoring, fraud detection, and personalized services. For example, the Commonwealth Bank of Australia (although not in the EU, it serves as a relevant example) launched an app for personalized financial planning.

PSD2 drives open API adoption, enabling fintechs to integrate banking data into new products. For example, Revolut and N26 use APIs to combine payments, loans, and investments, serving 30 million and 8 million clients respectively .

By 2025, 80 % of financial organizations are expected to use cloud platforms (AWS, Azure) for transaction processing, amid a 15 % rise in cyberattacks in 2024—

driving investment in "digital immunity" [22]. Organizations investing in cybersecurity are projected to reduce downtime by 80 % by 2025 [26].

Banks are building digital ecosystems that integrate financial and non-financial services (insurance, investments, e-commerce). ING, for example, offers a unified platform for financial and investment management.

Over 10,000 FinTech companies were operating in the EU as of 2024, with Germany, France, and the Netherlands leading among EU countries.

In 2023, the EU financial sector invested €100 billion in IT, allocating 30 % to AI, 25 % to cloud technologies, and 20 % to cybersecurity [22]. Fintech startups raised €12 billion in venture capital in 2023, with projected growth to €15 billion by 2025 (Statista). The EU's Digital Europe program (2021–2027) allocates €7.5 billion for digital technologies, including fintech and cybersecurity [27].

The EU digital transformation market is forecast to reach €1.37 trillion by 2025 (compound annual growth rate), growing 26.5 % by 2037. Investments in AI and blockchain are expected to increase

The countries of Europe, the Middle East, and Africa (EMEA) attracted $24.5 billion in fintech investments in 2023 across 1,514 deals [14].

Ukraine is demonstrating significant progress in the digitalization of its financial sector despite the challenges posed by war and economic instability. According to the National Bank of Ukraine (NBU), in 2024, 80% of banking transactions in the country are conducted online, and the share of cashless payments has reached 73% in 2024 [29]. In 2024, Ukrainians conducted 8,184.8 million cashless card transactions, accounting for 94.6% of all transactions and 64.5% of the total volume of card payments [29].

According to the NBU over 60% of Ukrainians use mobile financial applications. Apple Pay and Google Pay are integrated into more than 80% of Ukrainian banking systems.

The National Bank of Ukraine's Electronic Payment System (SEP) processes about 97% of interbank hryvnia transfers and, as of January 1, 2025, includes 62 banks and two non-bank payment providers [29]. A leading example of a fully mobile bank in Ukraine is Monobank, with over 8 million users.

The digital platform "Diia" has over 19 million users and integrates financial services such as taxes, subsidies, and banking identification.

Ukraine's financial sector is currently aligned with 75–77% of EU standards, and the NBU plans to achieve full equivalence by 2027 [29]. The Law of Ukraine "On Payment Services," which came into force in 2022, paved the way for open banking. The NBU is actively implementing EU standards (such as PSD2 and SEPA) and is also advancing national digital initiatives, including the "Diia" platform and the Banking Automation System (BAS). Ukraine ranks fourth in Eastern Europe in terms of the number of fintech startups, with approximately 100 operating in 2023. The country has broad 4G coverage (95% of the territory) and mobile banking access for 70% of the population [29].

Key directions of financial sector digitalization in Ukraine include:

1. Digital Payments. The Diia platform integrates digital documents (passport, ID) for opening bank accounts and accessing services. The National Bank's Electronic Payment System (EPS) supports instant transfers. Mobile apps such as Privat24 (PrivatBank), serving over 15 million users, are increasingly popular [30].

2. AI and Data Analytics. AI is used in Ukraine's financial sector for credit scoring and fraud detection. For example, PrivatBank utilizes AI to analyze transactions, preventing approximately $100 million in fraud annually. The ProZorro platform applies AI to monitor public procurement, saving $1 billion for the Ukrainian state budget since 2016 [30].

3. Digital Identification. Diia enables digital identification for 20 million citizens, simplifying access to financial services. Integration with the European Digital Identity Wallet will allow Ukrainians to use their documents within the EU [31].

4. Blockchain and Digital Assets. Pilot projects for the digital hryvnia (e-hryvnia) have been tested by the NBU since 2023. Ukraine adopted the Law "On Virtual Assets" (2022), which regulates cryptocurrencies and fosters fintech innovation [29].

As of 2024, Ukraine has over 200 active FinTech companies, reflecting a 35% growth over the past three years. The most developed areas of financial sector digitalization in Ukraine include online lending, P2P transfers, digital accounting, and payment solutions.

The investment needs for Ukraine's fintech sector are estimated by experts at $40–75 million USD [32]. According to Dealbook 2024, Ukrainian technology companies (including fintech) attracted $209 million in investments in 2023 [32]. Approximately 14% of this amount, or $29 million, was directed specifically toward fintech startups.

Digital literacy is improving in Ukraine. Over 500,000 Ukrainians have completed online financial literacy courses on platforms such as Prometheus, Diia.Education, and Coursera. In 2024, as part of the National Financial Literacy Strategy, 15,000 educational events were conducted in schools and local communities [29]/.

Ukraine is demonstrating dynamic growth in digital finance, narrowing the gap with the EU. The level of digital service adoption among the population is one of the highest among developing countries. However, cyber risks in Ukraine have increased by 58% over the past two years [33], due to the ongoing war and the digitalization of the public sector. According to NBU forecasts, by 2027, 95% of financial services in Ukraine will be provided in digital format [29].

4.3. The holistic concept of financial sector digitalization

Summary of the theory and practice of digital transformation of finance in the European Union has enabled the development of a holistic concept for the digitalization of the financial sector.

The theory of financial digitalization forms the conceptual foundation for the transformation of financial systems through the integration of modern technologies such as artificial intelligence (AI), blockchain, big data, and cloud computing. This transformation aims to address current economic challenges, including globalization, geopolitical instability, cyber threats, economic inequality, climate change, and rapid technological advancement.

The key propositions of the theory that define its structure and application in response to these challenges are as follows:

Provision 1. Digitalization as a driver of economic efficiency and resilience. Digital technologies enhance the efficiency of financial systems through process automation, reduced operational costs, and optimized resource allocation. Economic instability (recessions, inflation) requires rapid response, which is enabled by AI-driven forecasting and financial flow management models. Globalization necessitates integrated cross-border payment systems, where blockchain and digital currencies (CBDCs) provide speed and transparency. Example: AI is used to automate tax audits, reducing costs and increasing accuracy.

Provision 2. Transparency and accountability as the foundation of trust. Digitalization enhances transparency in financial operations through blockchain, open data, and standards such as open banking. Fighting corruption and fraud in financial systems—especially in countries with low institutional trust—requires transparent mechanisms. Geopolitical crises emphasize the need for secure and open cross-border financial systems. Example: In the EU, the PSD2 directive enables customers to share data with fintech companies, enhancing transparency and competition.

Provision 3. Financial inclusion through digital platforms. Digital technologies enable access to financial services for economically vulnerable groups through mobile banking, microfinance, and digital wallets. Economic and digital inequalities restrict access in rural areas and developing countries. Global migration and economic crises increase demand for affordable financial tools. Example: Mobile platforms such as Revolut are adapted in the EU to support financial inclusion via fintech startups.

Provision 4. Cybersecurity is an integral component of digital finance. Securing financial systems in the digital space requires AI integration, early warning systems, and regulatory standards to combat cyber threats. The increase in cyberattacks (phishing, ransomware) poses threats to financial system stability. Regulations such as GDPR and DORA in the EU set high data protection standards. Example: Real-time transaction monitoring with AI in banks (e.g., HSBC) helps detect fraud.

Provision 5. Adaptability to economic and environmental challenges. Digital financial systems must be flexible to respond to crises, climate change, and geopolitical shocks using predictive and risk-based management. Green finance development requires AI to assess environmental risks of investments. Geopolitical conflicts (e.g., sanctions) call for alternative payment systems like CBDCs. For example, the European Green Deal supports digital platforms for sustainable development finance.

Provision 6. Interdisciplinary competencies are essential. Successful digitalization depends on professionals with combined expertise in finance, IT, cybersecurity, and ethics. There is a current shortage of specialists with AI and data analysis skills in finance. Ethical issues (algorithmic bias, data privacy) require training professionals with technological ethics understanding. Example: EU universities (e.g., in the Netherlands) offer FinTech programs combining finance, coding, and cybersecurity.

Provision 7. Regulatory harmonization and ethical standards. Digitalization needs balanced regulation that fosters innovation while protecting consumers and ensuring system stability. In developed countries, there is a tension between rapid innovation and strict regulations; international coordination is needed for digital currencies and cross-border operations. Example: The UK's regulatory sandbox allows fintech firms to test innovations under regulatory supervision.

Provision 8. Technological infrastructure is the foundation of digitalization. The development of digital finance depends on modern infrastructure, including 5G, cloud computing, and high-performance systems. Limited access to high-speed internet in developing countries slows digitalization. High costs hinder infrastructure modernization for traditional financial institutions. Example: Singapore invests in 5G and cloud platforms to support its fintech ecosystem.

These provisions underscore the need to integrate technology, regulatory mechanisms, and interdisciplinary skills to build effective, secure, and inclusive financial systems. They address globalization, cyber risks, inequality, and climate change but require significant efforts in infrastructure and education modernization.

ISBN 978-3-98924-104-6

Summary and conclusions.

In today's environment, the digital transformation of the financial sector is a key vector of economic development, fundamentally changing approaches to service delivery, risk management, market regulation, and financial inclusion.

Leading EU countries demonstrate various digitalization models shaped by national economic features, institutional frameworks, technological development, and state support.

The research results are practically significant, offering ways to adapt the most effective European practices to other countries, including Ukraine. Conceptual approaches are proposed for forming a national digitalization strategy in finance, balancing innovation and regulatory stability.

Thus, this generalization not only identifies key factors of successful digital transformation in finance but also justifies the feasibility of implementing similar mechanisms in Ukraine, considering its economic, legal, and institutional specifics.

The holistic concept of financial sector digitalization integrates technological, economic, and societal perspectives to create a resilient and inclusive financial ecosystem. It leverages concepts like digital transformation, transaction cost theory, and platform economy to drive efficiency, transparency, and customer-centricity. In the EU, digitalization is advanced, with €100 billion in IT investments and a focus on CBDC and AI. In Ukraine, despite challenges, platforms like Diia and ProZorro showcase progress, supported by $500 million in investments. Addressing data quality, cybersecurity, and digital inequality will be critical for both regions to fully realize the benefits of digitalization by 2030.

KAPITEL 5 / *CHAPTER 5* [5]
FEATURES OF MODELING COMPANY DEVELOPMENT SCENARIOS BASED ON CHANGES IN STRATEGIC MANAGEMENT

DOI: 10.30890/2709-2313.2025-41-08-004

Introduction.

In today's dynamic market conditions of changing business environments, companies face a high level of uncertainty, so traditional forecasting methods often prove insufficient for flexible planning of the future. Under such conditions, it is advisable to use scenario planning - an approach that allows you to model different scenarios and prepare for them in advance [1, 2]. Scenario planning is part of strategic planning and consists in describing several scenarios of future development that take into account key risks and market uncertainty. As a result, managers can not only see alternative prospects, but also check the stability of the chosen strategy to various possible scenarios [2, 3], this approach contributes to building an adaptive development strategy for the company, capable of effectively responding to changes in the external environment.

Classical models and strategies of the big world are focused on the predicted future, and it is important not to be able to intrude on new challenges, risks, threats and extreme earthquakes. Increasingly, at the extreme edges, the need for adaptive strategies is realized, or else, getting stuck in a theoretical situation, and the application of the use itself, taking into account the insignificance of the mind.

5.1. The concept of scenario planning and strategic management.

Scenario planning is defined as a flexible process of describing possible future scenarios, this is a part of strategic management that involves the use of tools and methods to handle future uncertainty [1]. Scenarios in this context are specific ideas

[5]***Authors:*** *Azizov O.*
Number of characters: *20985*
Author's sheets: *0,52*

about the future that encourage reflection on the consequences of various events and help formulate action plans [4], that is, the purpose of scenario planning is not simply to predict one future, but to prepare for several possible scenarios [1, 3]. Scenarios allow you to «test» a company's strategies for their sustainability – how well the chosen strategy will be able to achieve goals under different circumstances [3]. In situations of significant strategic change (crisis, war, pandemic), scenario modeling is especially valuable - companies that use scenario planning adapt to the new environment [1, 2].

Scenarios are usually classified according to the planning objectives. Forecast scenarios assess possible future conditions based on current trends, exploratory scenarios consider alternative developments of key factors, and standard scenarios indicate the desired future state and determine the ways to achieve these goals. The above classification determines the choice of scenario building methods. For example, intuitive thinking involves creatively building future stories, checking their consistency and checking the consistency of key factors, while prospective (French school) usually begins with defining strategic goals (standard scenarios) and listing current circumstances. Another approach is represented by probabilistic modified trends. This approach is based on statistical data and trend analysis while simultaneously determining the probabilities of each scenario [4].

There are also special methods, such as morphological analysis, which systematically cover the space of all possible combinations of variables, ensuring the consistency and completeness of the developed scenarios [5]. Different approaches are united by the idea of taking into account internal and external factors (constant reassessment of the «rules of the game») to create strategic flexibility and stimulate thinking, thus experts note that the focus of scenario planning lies at the heart of strategy. That is, scenarios force the company to constantly rethink goals, strategies and resources under unpredictable future circumstances [3, 4].

The scenario creation process consists of several main steps. The first stage is (1) identifying risk factors and their importance, (2) selecting key risks that significantly affect the achievement of strategic goals, (3) formulating baseline scenarios and checking their internal consistency, (4) assessing the feasibility of implementing each scenario, and (5) conducting scenario analysis to assess the different impact of scenarios on achieving goals [6].

Table 1 - Comparison of scenario modeling approaches

Approach	Key Characteristics	Benefits and Features of Use
Intuitive Logic	Creative generation of scenarios based on expert opinions and stories of the future	Suitable for complex, qualitative assessments; provides space for "thinking outside the box"; however, the results depend on expert opinion and can be subjective
Prospect	A normative approach that begins with a description of the desired future and the reverse definition of the paths to it	Provides orientation on strategic goals and the definition of specific steps; requires detailed structured work (matrices, impact analysis) and significant resources
Probabilistic-trend	Relies on quantitative analysis of data and statistical trends, assigning probabilities to scenarios	Well suited when reliable data is available; allows estimating the probability of future events; however, may underestimate unpredictable shifts
Morphological analysis	Systematic construction of all possible combinations of parameters of future situations with subsequent cutting off of logically incompatible ones	Provides a structured and comprehensive overview of all options; ensures consistency of scenarios through compatibility analysis; however, complex with a large number of parameters and resource-intensive

Sourse: [1-6]

For example, let's consider the construction for a practical case.

1. Identifying risk factors - collecting information about the company's external environment (economic, political, technological) and internal resources, identifying potentially critical events.

2. Selecting key risks - studying less important factors and focusing on 2-4 most important factors that can radically change the course of events.

3. Formulating a scenario - describing alternative versions of the future (from the most likely «baseline» to extremes), examining them for logical consistency.

4. Probabilistic assessment - assessing the likelihood of each scenario occurring

to set priorities.

5. Gap analysis - comparing the results of each scenario with the company's goals to identify potential «gaps» in the strategy.

In addition, practical methods often involve creating visual aids, such as scenario matrices, to conveniently present the results. It is also important to involve experts and stakeholders to generate ideas and improve the scenarios.

In general, the choice of approach depends on the specifics, resources and tasks of the company. Intuitive methods and morphological analysis are widely used to build qualitative scenarios, while probabilistic approaches are useful when a numerical assessment of the probability of events is required. Standard scenarios are used when there is a clear strategic vision and target state. All of them are united by an emphasis on adaptability, that is, so that the company using scenario planning is ready to quickly switch between alternative strategies, responding to changes in the environment [2, 3].

The presence of developed dynamic capabilities allows for an effective response to crises, for example, to quickly reorient production or develop new markets. The advantage of the theory of dynamic capabilities is its ability to explain the mechanisms of organizational transformation, its limitations are that the concept is very abstract and difficult to quickly quantify; practical implementation requires specification, development of methods and training of personnel. Thus, the combination of strategic thinking, scenario planning, adaptive management, risk management and the development of dynamic capabilities forms a common theoretical basis for the strategic management system in conditions of instability. These approaches complement each other. Strategic thinking defines a general vector, scenarios – specific hypotheses of development, adaptive management – learning mechanisms, and risk management and dynamic capabilities – systems for assessing and redirecting resources. At the same time, it is important to take into account their limitations. No theory provides a universal management strategy for a company, therefore an effective strategy involves the integration of several approaches taking into account the specifics of the company.

 ISBN 978-3-98924-104-6

5.2. Scenario-based approaches in companies.

The practice of using a scenario-based approach demonstrates the diversity of industry models that take into account the specifics of the external environment. Individual examples can provide more understanding and meaningful content of this model of strategizing in crisis conditions, and successful examples can be found in various areas.

For example, in the oil and gas industry. Heinonen S. et al. demonstrate transformative socio-ecological scenarios – «Radical Startups», «New Consciousness», and apply game-based analysis (CLA) methods to test them in a global context of 2050 [7]. This demonstrates a deep systemic approach to developing sustainable business models. The study demonstrates the implementation of scenarios in the context of energy transformations, using gamified analysis (CLA) and involving multi-stakeholder groups, which allows ensuring the strategic sustainability of enterprises in conditions of deep uncertainty. In addition, effective examples of strategizing existed much earlier. In the oil and gas industry, companies such as Shell systematically use scenario planning to take into account regulatory changes, political risks, and energy transformations. Wack P. found that scenarios helped Shell develop a flexible strategy during energy crises, allowing it to adapt faster than its competitors [8].

There are also effective practical examples in the agricultural sector, scenario planning is also being actively used to transform agri-food systems. The Foresight4Food report (2025) highlights the importance of collective intelligence and the integration of SDGs into the scenario modeling process, which opens up opportunities for agricultural companies to increase their adaptability to climate and market changes, to forecast changes in demand, climate conditions, and food security policies [9].

Piirainen K. et al. proposed a systematic framework for assessing the quality of scenario planning, which allows to improve the effectiveness of scenario implementation and to verify their relevance and impact. The research also emphasizes

ISBN 978-3-98924-104-6

the importance of combining the foresight approach with the Sustainable Development Goals (SDGs) and offers an open platform for interdisciplinary collaboration [10-11].

Ukrainian companies are just beginning to integrate this approach. The episodic use of scenarios in crisis situations (pandemic, full-scale war) has demonstrated the importance of scenario thinking as a factor of adaptability. However, for the effective use of the scenario approach, systemic implementation is necessary - through institutionalization, staff training and the use of digital tools. According to existing research, Ukrainian enterprises have the potential to use scenarios, but organizational barriers remain a deterrent.

5.3. Recommendations for strategic management.

The practice of applying the scenario approach demonstrates the diversity of industry models that take into account the specifics of the external environment. The systematic implementation of the scenario approach requires adaptation to the specific sector and context of the company. Recommendations for strategic management should be based on best practices and analysis of modern research.

At first, it is important to take into account the industry specifics. For high-tech enterprises, it is recommended to use methods that take into account fast innovation cycles (intuitive logic models or morphological analysis). In agriculture or sustainable development – scenarios that focus on environmental sustainability and political trends. Secondly, it is advisable to create cross-functional teams of analysts, marketers and strategists. This contributes to the integration of scenario thinking at all levels of management. The experience shows that companies with such a structure respond faster to crisis signals and make informed strategic decisions. Thirdly, there should be a system for constantly updating scenarios. Changing technologies, consumer behavior and legislation change the parameters of all scenarios. According to Shoemaker P., scenarios should be living documents that are revised as new signals of change appear [12].

Therefore, strategic management in the 21st century requires new competencies

– analytical thinking, an interdisciplinary approach and a willingness to quickly adapt. Scenario thinking should not become a separate tool, but part of the strategic culture of the organization, its implementation can significantly strengthen the company's position in conditions of turbulence and change. In opinion, it is possible to highlight the following key opportunities for the strategic management system.

1. Integrate scenario planning into the company's strategic sessions, which will allow not only to form alternative development options, but also to strengthen team cohesion, increase the adaptability of decisions and identify critical environmental factors. In practice, constant work with scenarios improves strategic flexibility.

2. Ensure the interdisciplinary nature of teams that create strategic scenarios for the company's development. As indicated in studies, the involvement of representatives from different departments ensures greater realism and acceptability of scenarios in a real business environment.

3. Use digital platforms for scenario visualization and risk modeling, for example, open templates and platforms for collective scenario modeling in the agri-food sector are available on the portal https://foresight4food.net, which can be adapted for the business context.

4. Develop internal criteria for assessing the quality of scenario planning, because it is the orientation to systemic assessment that allows you to check not only the logical sequence of scenarios, but also their strategic relevance.

5. Link scenario planning to the Sustainable Development Goals (SDGs), as discussed in the SpringerOpen publication, which substantiates the importance of integrating foresight approaches with sustainable development indicators and forming an appropriate strategy for long-term sustainability.

6. Regularly update scenarios in accordance with external changes in the market environment, because scenario planning is not a one-time tool, but an ongoing process. Changes in technology, politics, climate, finance require a flexible approach to updating scenarios, which allows maintaining the relevance of the company's strategic decisions in any context [9-13].

 ISBN 978-3-98924-104-6

Summary and conclusions.

Scenario modeling plays an important role in the strategic management of modern companies. It complements traditional planning methods, providing flexibility and readiness for unexpected changes. As a result, companies can not only better understand potential threats and opportunities, but also formulate alternative action plans. In particular, studies show that companies that practiced scenario planning in crisis situations and worked in conditions of uncertainty (pandemic, war, etc.) were able to adapt to new circumstances faster. Strategic management systems in conditions of crisis uncertainty are built around hybrid forecasting, adaptation and risk management tools. Its goal is not to provide perfect forecasting, but to provide the organization with flexibility and agility to survive and thrive in any environment.

Scenario planning is increasingly recognized as an effective tool for strategic management in conditions of uncertainty. Due to its ability to take into account alternative scenarios, it allows companies not only to adapt to changes, but also to form a proactive strategy taking into account possible risks. The use of various scenario modeling methods, such as intuitive logic or morphological analysis, allows combining quantitative and qualitative approaches. Updated recommendations for strategic management, based on the analysis of open research, indicate the growing role of digital tools, an interdisciplinary approach and the integration of sustainable development goals.

Prospects for further research lie in several directions: deepening empirical research on the impact of scenario modeling on the effectiveness of company strategies; research on the integration of artificial intelligence into the scenario formation process; development of methodological recommendations on scenario planning for small and medium-sized enterprises; analysis of the application of the scenario approach in the field of public administration and public policy. Thus, scenario planning is not only relevant, but also a strategically important element of modern management, which is worthy of research and development in the future.

KAPITEL 6 / *CHAPTER 6* [6]
ARCHAEOLOGICAL SITES AS A COMPONENT OF THE HISTORICAL AND CULTURAL RESOURCES OF TRANSCARPATHIA

DOI: 10.30890/2709-2313.2025-41-08-027

Вступ (Introduction)

Як відомо, одним із головних завдань Програми сталого розвитку Закарпатської області України на 2020 – 2030-і роки є орієнтація на розбудову економіки і в першу чергу – сфери туризму. Область володіє значними рекреаційними ресурсами, які є передумовою формування туристично-рекреаційної галузі народного господарства. Складовою цих ресурсів є історико-культурна спадщина, за багатством якої край посідає одне з чільних місць в Україні. Незважаючи на те, що область невелика як за площею, так і за кількістю населення, тут зосереджено значну частину пам'яток історії та культури, які ввібрали в себе риси східно-, центрально- і західноєвропейських впливів. У регіоні добре збереглися народні звичаї, обряди, давні ремесла, художні промисли, своєрідний фольклор. За насиченістю і різноманітністю історико-культурних ресурсів і перспективами їх залучення до туристичної сфери регіон входить до групи областей України з високим потенціалом. На державний облік та охорону в області взято 494 археологічні пам'ятники, 523 – історичні, 93 – монументального мистецтва, 302 пам'ятники архітектури та містобудування [21]. Сьогодні історико-культурні ресурси (особливо це стосується археологічних старожитностей) не в повній мірі використовуються для цілей рекреації, але, як показує міжнародний досвід найближчих сусідів (Угорщина, Румунія, Словаччина) вміла організація їх показу та широка інформація дали б значний економічний ефект.

Виклад основного матеріалу (Presenting main material)

Одним із цікавих видів туризму, який має всі підстави для поширення в області є археологічний. Його метою є відвідування тієї або іншої місцевості, на

[6]***Authors:*** *Penyak Pavlo Stepanovych*
Number of characters: *55612*
Author's sheets: *1,39*

якій знаходяться варті уваги археологічні пам’ятки, можливість участі в розкопках, ознайомлення з артефактами матеріальної та духовної культури сивої давнини [2, с. 318]. Це стоянки, поселення, городища, могильники, давні виробничі центри. Найбільша їх кількість зафіксована у Берегівському - 171, Ужгородському – 82, Мукачівському - 63 районах. Найменше у Рахівському – 2 [7, с. 94]. Таку ситуацію можна пояснити не лише більшою чи меншою заселеністю цих районів у давнину, але й станом обстеження.

Загальна кількість об’єктів, які відносяться до стародавнього кам’яного віку (палеоліту), представлена 98 пам’ятками, які в основному були виявлені у 70-80-х роках XX ст. [7, с. 94]. Опорним пунктом для вивчення палеоліту Закарпаття стала стоянка, розташована в східній частині смт Королево Берегівського району на вулканічних відрогах лівого берега р. Тиси. Розкопками в Королеві було виявлено 14 різночасових комплексів кам’яних виробів: сім ашельських, шість мустьєрських і один початкової пори пізнього палеоліту [8, с. 219 - 220]. Сировиною для виготовлення знарядь праці служили переважно чорний місцевий андезит, рідше кварцит, кремінь, сланець, обсидіан, кварц. Багатими на кам’яну індустрію раннього палеоліту Закарпаття виявилися стоянки в околиці Рокосова та Малого Раковця Хустського району. Тут дослідниками було виділено 7 ранньопалеолітичних комплексів кам’яних виробів [10, с. 18]. У ранньому палеоліті тут існувало дві окремі групи артефактів: майстерні і стоянки-майстерні. Вони датуються часом приблизно 850-150 тисяч років тому. Перші сконцентровані на нижніх терасах, де було багато кам’яної сировини, інші - на більш високих терасах, де сировина зустрічається рідко або зовсім відсутня. Ашельські комплекси Королева, Рокосова, Малого Раковця, на думку дослідників, складають єдину в територіальному і техніко-типологічному відношенні групу пам’яток, найближчі аналогії якій простежуються у Чехії і Словаччині (Бечов I та IV, Пржезлетіце, Сухдол, Летки, Седлец та інші) [7, с. 35-36].

Мустьєрська доба репрезентована 46 місцезнаходженнями, а опорним пунктом залишається Королево, де стратиграфічно вище шарів з ашельськими виробами залягало шість культурних горизонтів мустьє [7, с. 94]. Також можна назвати такі пам’ятки, як Черна, Хижа, Онoківці, Хуст-Виселична гора, Шаян ІІ, Ужгород-Радванська гора. Ці пам’ятки належали спорідненій групі населення, яка була генетично пов’язана з більш ранніми ашельськими поселенцями Королева. Найбільш ранні мустьєрські пам’ятки Закарпаття (IV-а, IV, ІІІ горизонти Королева, IV і ІІІ горизонти Королева ІІ, Чорна І і ІХ, Діброва) належать до часу рис-вюрм. Їм притаманна леваллуазька техніка обробки каменю, нечисленні збірки знарядь з вторинною обробкою, що представлені досить невиразними скреблами, зубчастими формами, виробами для рубання – чопперами, січками та сікачами [8, с. 73 - 83].

Найбільш пізні на Закарпатті мустьєрські комплекси зафіксовані в південно-східній частині краю, які розташовані в околиці села Черна на Берегівщині. Тут виявлено десять мустьєрських і пізньопалеолітичних місцезнаходжень. На місцезнаходженні Черна І на поверхні і шурфах зібрано 59 кам’яних знахідок, виготовлених із світло-коричневого кварциту та андезиту. Серед них нуклеуси, відщепи, пластини, скребло з ретушшю на черевці. Ці та інші місцезнаходження вчені об’єднали в одну чорнянську культуру, аналогії яким відомі в Моравії [20, с. 27 - 28]. Серед виявлених палеолітичних місцезнаходжень краю є ряд пунктів, які можна поділити на такі групи: по-перше, Черна ІХ, Хижа IV. Їх колекції малочисельні, але досить виразні, за техніко-типологічними показниками вони аналогічні леваллуазьким збіркам Королева; по-друге, Черна VI, VIII, Новоселиця І, ІІ, Хижа І, колекції яких аналогічні збіркам Королево І і Черни IV, Х; по-третє, Ужгород - Радванська гора, Горяни, Онoківці, матеріали з яких малокількісні (за виключенням Радванської гори) і не зовсім ясні в типологічній атрибуції; по-четверте, частина мустьєрських зборів складається з поодиноких знахідок, непридатних для детальних техніко-типологічних висновків (Черна ІІ, ІІІ, Хижа ІІ, ІІІ, Виноградово, Берегово ІІІ, Хуст-Виселична гора, Шаян ІІ, Тупча І - ІІІ, Біла Церква, Становець, Солотвино І - ІІ, Чернецька гора та ін. [18, с. 27 – 28].

На археологічну карту краю нанесено 49 пунктів пізнього палеоліту [7, с.

95]. Еталонною пам’яткою для вивчення пізнього палеоліту послужили багатошарові стратифіковані пам’ятки Королево І, Королево ІІ (Гострий Верх) та пізньопалеолітичні комплекси Берегова І, Мала Гора. Не менш цінними, хоч і допоміжними, є також місцезнаходження з численними кам’яними виробами, зібраними підйомним способом у Берегові ІІ, V, VI, Мукачеві І, Бийганська Гора, Запсонь, Ужгород-Радванська Гора, Горяни, Шаян та інші [6, с. 17]. На значній кількості пам’яток зібрано поодинокі кам’яні вироби, що не мають стратиграфічного обґрунтування (Берегово ІІІ, Бене І, ІІ, Дідова Гора, Шаланки). Окремі місцезнаходження на території Берегівського району отримали назву «берегівської культури» (Берегово І, ІІ, V, Мужієво І, Бене І, Дідова Гора) і датовані початком після паудорфського часу.

Найбільшою за територією поширення стала група пізньопалеолітичних місцезнаходжень, знахідки якої представляють збірки, зібрані на поверхні (Радванська Гора, Замкова Гора, Горяни в Ужгороді; Гора Галіш, Павлова Гора в Мукачеві; Кам’янське, Шаланки та інші). Із-за відсутності стратиграфічного обґрунтування головною опорою є техніко-типологічні дані індустрії Радванської Гори, кам’яні зібрання якої найбільш численні для доби пізнього палеоліту Закарпаття [10, с. 24].

Вивчення і аналіз сировини для виготовлення кам’яних знарядь праці на пам’ятках пізнього палеоліту показали, що носії пізньопалеолітичної культури Королева використовували переважно сировину вулканічного походження, носії «берегівської» культури віддавали перевагу низькопробному світло-сірому кременю, для індустрій третьої групи (еталон Радванська Гора) базовою сировиною служила крем’яна галька темного кольору. Як вияснилось, та чи інша сировина була відома усім носіям різних культурних традицій. Всі три групи, на погляд дослідників, це самостійні та різноманітні прояви розвитку пізнього палеоліту Закарпаття [21, с. 22-36]. Цікавим є факт фіксації палеолітичних місцезнаходжень у гірських районах (Дубриничі, Лумшори, Голубине, Ганьковиця, Ділове, Свалява, Шаян), які свідчать про заселення первісною людиною не лише передгірної, але й гірської зони краю. Тим самим спростовано думку не одного покоління вчених, що Східні Карпати заселялися лише у XIV – XVII ст. на запрошення угорських королів.

Доба мезоліту або середній кам’яний вік представлена на археологічній карті краю 38 стоянками [5, с. 37]. Серед них, наприклад, Кам’яниця, Глибоке, Гута, Чинадієво, Лавки, Великий Раковець та ін. Найбільша їх кількість (22 пам’ятки) фіксується у передгір’ї, 7 – на Притиській рівнині, 4 – в околиці Берегова, 2 – у районі Вігорлат-Гутинського вулканічного хребта, по одній пам’ятці - у Берегівському низькогір’ї, Солотвинській котловині та на околиці Рахова [10, с. 27]. Більшість стоянок були короткочасними і розташовувалися на невисоких берегах річок та озер (наприклад, стоянка Кам’яниця на березі річки Уж), зручних для рибальства. Основним типом жител були легкі споруди типу куренів, збудованих з дерева і гілок.

Найбільш цінні матеріали були отримані під час розкопок на стоянках Кам’яниця I, II, V (Ужгородський район). Це дозволило провести етнокультурний поділ мезолітичних пам’яток краю: по-перше, на артефакти без геометричних мікролітів (типу Кам’яниця II) та з геометричними мікролітами (типу Кам’яниця V). На стоянці Кам’яниця V серед кам’яних артефактів переважають нуклеуси. Зустрічаються відщепи, скребки, скобелі. Аналогічні комплексу Кам’яниця V місцезнаходження Глибоке I, Чинадієво I, Лавки I, Ворочево I – III, Гута I, Невицьке I, Великий Раковець I – III, Хуст I, Перечин I. Аналіз показав, що на цих пам’ятках серед нуклеусів переважають призматично-пропорційні, аморфні та усічно-пірамідальні. У цій групі знарядь більше половини складають скребки та ножі [5, с. 38 - 39].

До іншої групи мезолітичної спільноти краю належать стоянки Кам’яниця I, Гута II, Среднє II, Ужгород I (Радванська гора), а також пункти з поодинокими знахідками Нижнє Солотвино I, Барвінок I. Найбільшу серію знарядь складають скребки, ножі, скобелі, різці, а також геометричні мікроліти. До пізнього етапу цієї групи віднесено місцезнаходження Дубрівка I, Гута II, Среднє III [4, с. 40]. Сьогодні дослідники стверджують, що добу мезоліту краю представляють дві етнокультурні спільноти. До першої належать пам’ятки з деякими палеолітичними індексами, до другої - комплекси з вираженими тенденціями мезоліту. Чітке територіальне розмежування цих спільнот поки що не встановлено. Правда, помітно, що перша група розташована в північно-західній, друга - у південно-східній частині Закарпаття.

На території регіону зафіксовано 44 пам'ятки доби неоліту (Заставне, Дерцен, Неветленфолу та ін.), дослідження артефактів якого розпочалося більше століття тому [6, с. 17]. Саме тоді Т. Легоцький, фундатор археології краю, відкрив перші неолітичні поселення на Малій горі у Мукачеві та Ардівській горі у Берегові. Поселення займали від 1 до 3 га площі. Більшість з них багатошарові, бо їх мешканці обирали придатні для довготривалого осілого життя місцевість. Основні форми кераміки представлені горщиками, мисками і сковорідками. Сьогодні жодна з давніх епох не має розкопано стільки площі поселень, як доба неоліту і саме тому вона є одним із найбільш вивчених періодів. М. Потушняк, який спеціалізувався на вивченні цієї епохи, досліджував неолітичне поселення в урочищі Мондічтог, що на північній окраїні с. Неветленфолу Берегівського району. Поселення розташовувалося на піщаній дюні. Неолітичний шар залягав на глибині від 0,7 до 1,2 м. На розкритій площі було виявлено залишки житла неправильної форми, заглиблене в материк від 0,1 до 0,3 м, розвал шести глинобитних печей, з яких три розташовувалися поза житлом та дві господарські ями. Зібрано значну кількість керамічних виробів, частину з яких представляють фрагменти від невеликих сферичних горщиків та посудин на піддонах блідого, червонуватого та рожевого кольору. Інша група кераміки - це товстостінні посудини з домішуванням в тісті шамоту та недбало опрацьованою поверхнею. Цей посуд прикрашений темно-червоною (бурою) і чорною фарбами, утворюючи прямолінійний і геометричний орнамент. У житлі знайдено фрагменти кераміки з врізним орнаментом, який складається з кількох паралельних ліній. Поверхня у них лощена, чорного кольору. На поселенні виявлено жіночі статуетки з виразно підкресленою тазовою частиною тулуба, конуси та глиняні буси [10, с. 39].

Неоліт Карпатської улоговини, в тому числі Закарпаття, прийнято поділяти на три культурно-хронологічні періоди: ранній, середній і пізній. Вони отримали різні назви: від перших місць відкриття або територій поширення. Так, в добу раннього неоліту Закарпаття стало північно-східною окраїною крішської культури (назва від річки Кріш, Кереш), носії якої в південно-східній Європі створили розвинуту землеробсько-скотарську спільноту, початок якої, очевидно, сформувався в країнах Передньої Азії, а згодом розвинувся в північній частині Балканського півострова.

Дослідження показали, що культура Кріш займала також територію Верхнього Потисся, в тому числі й Закарпаття. Ранній етап культури був виявлений на поселеннях сіл Запсонь, урочище Мала гора, Берегівського та Серне, урочище Кіш мезев Мукачівського районів. На цих поселеннях було зібрано близько 20 тис. фрагментів кераміки та інших предметних знахідок [10, с.44]. В керамічному комплексі було виділено три групи кераміки, які відрізняються між собою як складом глиняного тіста, так і призначенням (кухонний, столовий і святковий посуд).

Найбільш поширеною формою кухонного посуду були горщики з вертикальним або слабо розширеними стінками, рідше сферичної і грушеподібної форм. Миски представлені з конічними і овально формованими стінками. Своєрідною формою посуду були сковорідки. Крім посуду, зібрано значну колекцію інших глиняних виробів, серед яких грузила, пряслиця, круглі й біконічні бусини, браслети, моделі жител. Знайдено десятки глиняних статуеток із зображенням жіночих статур як схематичного, так і реалістичного типу виконання. Не менш кількісною є також колекція кам’яних виробів, виготовлених переважно з обсидіану. Окремими знахідками представлені стріли, свердла та проколки з кременю. Привертають увагу кам'яні шліфовані сокири, тесла, долота. Зернотерки були знайдені виключно в уламках, вони виготовлялися з крупнозернистого пісковика та пористого вапняка.

Епоха середнього неоліту представлена старожитностями культури мальованої кераміки. Носії культури селились у рівнинній і передгірській зонах краю на берегах річок, потічків, на окраїнах боліт, на останніх південних

 ISBN 978-3-98924-104-6

відрогах Карпатських гір. Розміри поселень невеликі, площею в 2-3 га. Культурний шар залягає на глибині від 0,4 до 1,0 м. Матеріалів про характер розташування житлових і господарських споруд зібрано поки що замало. На поселенні в с. Невитленфолу (урочище Мондічтог) Берегівського району між двома житлами знаходилась господарська яма і піч. У с. Дерцен (урочище Мала гора) житлові і господарські споруди групувалися по дві-три без всякої системи на площі близько 2000 м². Подібне розташування житлових і господарських споруд засвідчено в Ужгороді-Дравцях, селах Великі Лази і Холмець Ужгородського району [10, с. 47].

Згідно отриманих даних, житлами були виключно напівземлянкові споруди, заглиблені в землю на 0,3 - 1,0 м. У плані вони були овальної і овально-продовгуватої форми розмірами в середньому 7-13 х 2-5 м. Основи жител в більшості нерівні, лише в деяких випадках плоскі, що складаються з кількох пов’язаних між собою ям (Дерцен, Рафайново, Велика Паладь та ін.) [10, с. 47]. На долівці інколи зустрічаються сліди вогнищ і розвали глинобитних печей, останні розташовані виключно під стінками.

Керамічний комплекс культури мальованої кераміки складається з посудин двох виразних груп: грубої кухонної і тонкостінної столової. Основні форми кухонної кераміки представлені горщиками, мисками і сковорідками. Кількісно переважає столовий посуд. Він виготовлений з добре відмуленої глини з домішком піску та шамоту. Поверхня посудин покрита тонким ангобом. Серед форм посуду горщики, миски, корчаги, чаші самих різноманітних форм. Вони розписані виключно чорною фарбою. Орнамент покриває всю поверхню посудин.

Енеоліт (мідно-кам’яний вік) (приблизно IV – III тис. до н.е.) на території краю представлений 20 пам’ятками. Це, наприклад, Берегово, Великі Лази, Підгорб, Осій, Дийда та ін. [9, с. 14]. Початок енеоліту Закарпаття пов'язується з полгарською культурою, що на певному етапі включала в себе пам’ятки пізнього неоліту і раннього енеоліту. Ранній період полгарської культури, згідно дослідників, представляла група Герпаль, що сформувалася в східній частині

Угорського Алфельда. Згодом вона поширюється на схід – на частину Трансильванії, а на північному сході займає Східну Словаччину і Закарпаття.

Найхарактернішою ознакою герпальської групи є розпис посуду чорною та червоною фарбами на світло-коричневому фоні. Типовими є миски на пустотілому піддоні, конічні горщики та амфороподібні посудини. До групи Герпаль дослідник неоліту й енеоліту краю М.Потушняк відніс підйомний керамічний матеріал з с. Чопівка (нині передмістя Берегова), матеріли з с. Великі Лази (ур. Ставлінець), поселення в Берегові (ур. Долина Кохання). Остання пам'ятка, на думку М.Потушняка, представляє собою ранній етап герпальської групи [16, с. 84].

На завершальному етапі неолітичного розвитку полгарської культури, на думку дослідників, провідною стає група пам’яток, яка отримала об’єднану назву Тисополгар-Чесголом-Оборін. На відміну від герпальської групи, її характеризує білий розпис посуду на червоному фоні. До цієї групи М. Потушняк зарахував яму, виявлену Ф. Потушняком в с.Неветленфолу (ур. Кіш мезев). На відміну від Ф.Потушняка, який цю пам’ятку відніс до ранньої бронзи, М.Потушняк зарахував її до групи Тисополгар-Чесголом-Оборін. До цієї групи, на його думку, належать також матеріали розкопок, здобуті Й.Янковичем у с. Великі Лази Ужгородського району [16, с. 85].

У пізньому енеоліті (друга чверть ІІІ тис. до н.е.) на зміну полгарській культурі у Верхнє Потисся прибуло із заходу нове населення, яке на Закарпатті залишило пам’ятки, що отримали назву культури «канельованої кераміки» або баденської культури. Територією формування культури було Верхнє Подунав'я, але найбільшого розвитку вона досягла у Віденському округу біля міста Баден (сучасна територія Австрії), звідки й отримала назву. Невдовзі культура поширилась на весь Карпатський басейн. На цій території вона, звісно, мала ряд локально-культурних і хронологічних варіантів.

Закарпаття в Карпатській улоговині було найбільш східною територією, яку охопила баденська культура. Згідно картографування, поселення займали найбільш придатну для життя територію краю, на стику південних відрогів

Карпат та Потиської рівнини: Малі Геївці, урочище Стариця Онга, Берегово (колишнє с. Буча), Тисобикень, Пийтерфолво (урочище Браунтог); в передгір’ї: Мукачево (урочище Мала гора), Великі Лази (урочище Ставлінець), Осій (урочище Чищаник Федюківни) [9, с. 15]. Носії культури проживали на довготривалих поселеннях, займалися рільництвом й скотарством з переважанням останнього. Основним критерієм для характеристики баденської культури поки що є кераміка (миски, глечики, горщики, черпаки), орнаментовані врізним орнаментом, штампованими вдавленнями та пластичними валиками-канелюрами. Виробничий інвентар представлений, головним чином, шліфованими кам’яними знаряддями: сокирами, долотами, теслами і молотами з просвердленими отворами для руків’я. Для їх виготовлення використовували пісковик, сланець і кремнеподібні породи місцевого каменю.

Епоха бронзи (поч. II – поч. I тис. до н.е.) на археологічній карті краю представлена 43 пам’ятками і 139 скарбами, найбільше з яких зафіксовано у Берегівському районі - 19 [7, с. 95]. Якщо раніше цей період був відомий лише за знахідками бронзових скарбів, то сьогодні стали відомі десятки поселень, значна частина яких досліджувалася. Це, наприклад, поселення епохи ранньої бронзи у Великій Доброні, Дерцені, Мукачеві (урочище Мала гора), курганні могильники у Зняцеві, Медведівцях, Батраді, Макарьові. Період середньої бронзи (XV - XIII ст. до н.е.) репрезентують артефакти отоманської культури, яка донедавна була відома за тілопальними безкурганними могильниками у Станові і Холмцях. На даний час відкрито ряд поселень у Берегові, Неветленфолу, Великій Паладі, Заболотті, Чинадійові, Баранинцях. Епоха пізньої бронзи представлена старожитностями групи Беркес-Демечер та культури Ґава. У ній виділяються два етапи: ранній - XII – VIII ст. до н.е., що належав ще до пізньої бронзи і пізній (VIII – перша половина VI ст. до н.е.), що вже припадає на ранній етап залізного віку. Для першого притаманним є високий розвиток бронзоливарної справи, про що свідчать десятки бронзових скарбів: Негрово, Клячаново, Мала Бийгань, Неветленфолу та ін. Другий етап отримав назву передкуштановицького, характерною ознакою якого була поява

 ISBN 978-3-98924-104-6

укріплених городищ: Ужгород, Невицьке, Арданово, Шелестово, Іршава, Біла Церква.

Ранній період доби бронзи у Верхньому Потиссі отримав назву культури Ніршег-Затін. До пам’яток останньої зараховані поселення на Малій Горі в Мукачеві, Дерцені, В.Доброні (урочище Легелев). На жаль, меліоративними роботами у Берегівському районі в околиці сіл Невелетленфолу, Форголань, В.Паладь, Сасово, Заболоття було знищено ряд поселень цієї культури [10, с. 78].

Поселення зафіксовані на берегах невеликих річок, в природньо-укріплених місцевостях, на піскових дюнах та останніх південних відрогах Карпат. Носії культури використовували напівземлянкові і наземні житла й легкі типу наметів. Вогнища розташовувались у центрі житла, багаття - біля жител. У житлах і поза ними знаходились різної форми господарські і побутові ями. Поселення були недовготривалими, а пояснення цьому слід шукати в нестійких природних умовах та збільшенні чисельності населення при екстенсивному веденні рільництва.

Що стосується ритуалу поховання, то слід підкреслити, що на Закарпатті поки що невідомі ні некрополі, ні окремі поховання. Про ритуал поховання можна говорити тільки на основі пам’яток, відкритих на території суміжних територій в північно-східній Угорщині та Східній Словаччині. Там виявлені поховання з тілоспаленням (Тарпа, Тиса-Палконя, Сомотор). Зустрічаються поховання зі скорченим тілопокладенням (Елеп, Тисачег). Ці два типи поховального ритуалу в цей період були характерними не лише для Верхнього Потисся, але й для всієї Карпатської улоговини.

Найбільше речових знахідок припадає на керамічні вироби. Вирізняються два типи кераміки - столова і кухонна. Перший краще опрацьований, з рівною, інколи, лощеною поверхнею, орнаментований. Як кухонна, так і столова кераміка різних розмірів, від малих 3-5 см до 50-70 см висоти [10, с. 79]. Найбільш поширеним типом були одноручні глечики різних розмірів і варіантів. Добре виражена група посудин, що представлена біконічними мисками різних розмірів і варіантів. Для орнаментації використовувалися пальцеві вдавлини і наколи, які розміщалися під вінцями, на шийці, на найбільшій опуклості посудин. Досить поширеним посудом були амфороподібні урни різних варіантів і розмірів. У них на стінках розташовані два або чотири вушка, а нижня частина посудин прикрашена розчісом. Загалом орнаментація кераміки відігравала в житті її носіїв важливу роль. Цим вона значно відрізняється від культур інших регіонів Карпатської улоговини.

Через малу кількість досліджених поселень досить слабо вивчений набір знарядь праці культури Ніршег. Вони в основному представлені кремневими ріжучими пластинками, кривими серпами, плоскими трапецеподібними сокирами, кістяними проколками, зернотерками. Поки що не виявлено металевих знарядь праці. На основі аналізу господарського і економічного життя носіїв культури Ніршег стає можливим висловити думку, що основними галузями господарського життя було рільництво і скотарство. Це підтверджується розташуванням поселень у придатних для землеробства місцевостях, господарсько-побутовими комплексами. Про це свідчать також знахідки кістяних мотик, зернотерок, великих посудин-зерновиків, кам’яних серпів.

Старожитності середньої доби бронзи на території краю представлені артефактами культури Отомань, яка займає хронологічний відрізок часу між 1800 – 1600 рр. до н.е. На Закарпатті вони виявлені на пограниччі від передгір’я до потиської рівнини й засвідчені на городищі Товвар у Дийді, селах Квасові, Заболотті, Невелетленфолу, Пийтерфолво Берегівського району. Частина поселень розташована в природньо укріплених місцях (Берегово, Дийда), інша - в заплавах річок, на берегах водоймищ, піщаних дюнах (Невелетленфолу, Велика Паладь, Заболоття, Сасово та ін.).

Поселення носіїв культури Отомань невеликі за розмірами. Вони займають площу від 0,3 до 0,5 га. Як правило, житла розташовані вузькою полосою на берегах річок і водоймищ. На пагорбах і дюнах засвідчено кущове розташування жител. Переважають наземні одно- або двокамерні житла, розміри яких коливаються від 8 до 16 м² [9, с. 17]. У житлах знаходилися печі зі склепінням розміром 1 х 1 або 1,4 х 1,4 м. Інколи в них розміщалися вогнища круглої форми, які по периметру були обнесені бортиками. Як правило, домашнє начиння розміщалося ближче до печі або вогнища. У великих житлах біля стінок споруджували дерев’яні полиці і лежанки.

Добу пізньої бронзи на Закарпатті репрезентують старожитності культури Станово (XV – XIII ст. до н.е.). Серед її пам’яток значне місце належить поселенням. Вони розташовувалися на невисоких підвищеннях, неподалік водних джерел, на низьких терасах, серед боліт. Про господарсько-побутові комплекси носіїв культури можна судити на основі розкопок у селах Неветленфолу, Заболоття, Велика Паладь, Форкошфолво, Олешник, Квасово Берегівського, Чинадієво Мукачівського, Дравці-Баранинці Ужгородського районів [9, с. 19].

Для носіїв культури були характерними два типи жител. Перший - це наземні споруди з каркасно-стовповою конструкцією стін. Вони в плані прямокутні площею від 20 до 30 м². Інший тип представляють житла, що злегка заглиблені в материк (0,3 - 0,5 м), овальної в плані форми, розмірами і конструкцією аналогічні попереднім. У кожному житлі розміщалася глинобитна піч прямокутної або округлої форми, діаметром 1-1,5 м, а в деяких ще вогнище, обкладене каменями [10, с. 87]. У житлах і поза ними розміщалися господарські ями.

Важливою складовою культури були некрополі. Нині на території краю вони відомі із села Станово (від назви якого культура отримала назву), із сіл Чопівці, Лохово Мукачівського та Холмець Ужгородського районів. Усі вони розташовані поза поселеннями. Тільки в одному випадку, у с. Неветленфолу, поховання виявлено на поселенні. З плином часу ритуал поховання носіїв культури сформувався і був досить досить сталим. Він включав спалення небіжчика поза місцем поховання. Залишки спалених кісток, очищених від попелу і деревного вугілля, збирали в посудини-урни і заривали в ямки глибиною 0,5- 0,7 м. Супроводжуючий інвентар досить бідний, він складається з двох-трьох орнаментованих ваз, мисок, черпаків, а також глиняних конусів, пряслиць і бус. В окремих випадках, наприклад, в Станові - поховання супроводжувалися крем’яними наконечниками стріл, в Невелетленфолу -глиняною стилізованою чоловічою статуеткою, в Чопівцях - деревним вугіллям [10, с. 88].

Значне місце в господарській діяльності носіїв станівської культури займала металургія бронзи. В ареалі поширення культури, а також на сусідніх територіях Трансільванії, Центральної Словаччини були розташовані поклади міді й золота, що й зумовило тут розвиток металургії бронзи. Хоч на Закарпатті поки що не відкрито бронзоливарні майстерні, але їх сліди засвідчені в різних районах краю. Так, наприклад, у с. Невтленфолу знайдено кам’яні матриці для лиття шил, голок, широких браслетів. У складі бронзових скарбів серед речей нерідко знаходяться злитки бронзи-сирцю, пошкоджені бронзові вироби. Це свідчить про те, що ці речі цінувалися не менш ніж цілі, бо йшли на переплавку.

У ході дослідження пам'яток доби пізньої бронзи в другій половині XX ст. викристалізувався етап зі своїми характерними пам'ятками, який представляв собою перехідний період від доби бронзи до залізного віку і хронологічно охопив період XII - VIII ст. до н.е. На ранніх етапах характерним для нього була поява перших деталей і спорадичних виробів із заліза, відмова від орнаментованої кераміки, поширення чорнолискованої кераміки з канелюрами тощо. Такими ознаками перехідною періоду був наділений могильник, виявлений в селі Ґава області Саболч-Сатмар-Берег у північно-східній Угорщині. Старожитності типу Ґава зафіксовані також у північно-західній Трансільванії і Закарпатті.

Під час розкопок на Закарпатті й суміжних територіях отримано дані, які дають право говорити про два типи жител - землянкові та наземні. Найбільш поширеними були землянки площею від 8 до 16 м² прямокутної і округлої форми. Багато землянкових жител заглиблені в материк на 0,7 м, а інколи до 1 м (Невтленфолу, Дерцен, Баранинці) [10, с. 94]. Найбільш поширеними опалювальними спорудами були вогнища на округлих глинобитних площадках, які по периметру були обнесені уламками кераміки. Поряд з вогнищами, носії культури користувалися глинобитними печами каркасної конструкції. Вони споруджувалися на рівні долівки або в неглибоких ямках (Форкошфолво, Пийтерфолво, Дерцен). Поряд з житлами розташовувалися господарські і побутові ями округлої або овальної в плані форми, розміром у діаметрі від 0,9 до 3 м, глибиною 0,4 - 1,2 м. В їх заповненнях знайдено зернотерки, глиняні конуси, пряслиця, цілі посудини або їх уламки. На поселенні в с. Дерцен в одній з ям було знайдено 10 цілих посудин, в Чорнотисові – 16 конусів [10, с. 94].

Укріпленні городища розташовані на стрімких взгір’ях, звідки добре проглядались стратегічні дороги, що вели в напрямку Карпатських перевалів (городища в Ужгороді, Невицькому, Шелестові, Арданові, Іршаві, Білках, Виноградові, Малій Копані, Солотвині) [9, с. 21]. На частині з них були згодом споруджені кам’яні середньовічні замки. Городища носіїв гавської культури, які дійшли до наших днів - це Шелестівське (гора Тупча, знищено кар’єром наприкінці XX ст.), Арданівське (гора Богуслав), Іршавське (гора Стремтура), Білківське (гора Городище), Солотвино (городище Читатя) були укріплені штучними валами і ровами. Їх первісна висота, наприклад, в Шелестові 2-3 м, в Арданові 1 - 1,5 м. Рови на городищах мали різні розміри глибиною 1,5 м, шириною до 5 м. Як правило, до них вела дорога і були ворота. На Шелестівському городищі засвідчено 12 в’їздів, на Арданівському - 2, на Іршавському - 8 [10, с. 94]. На городищі Стремтура в Іршаві засвідчено існування горизонтів ранньозалізного віку (VIII – VII ст. до н.е.) та середньовіччя (X – XII ст.). Нині земляні вали знаходяться у відносно доброму стані й можуть бути використані в екскурсійній діяльності.

Поховальні пам’ятки культури Ґава малочисельні. На Закарпатті вони відомі лише в кількох місцях. За останніми даними це грунтові могильники з тілоспаленням. Такий могильник відомий у смт Великий Березний. Тілоспалення, очевидно, здійснювалося на стороні. Залишки кальцинованих кісток збирали у горщики-урни і закопували в неглибокі ямки (0,4- 0,7 м). Супроводжували небіжчика 2-3 посудини (миски, чашки, інколи черпаки) [17, с. 130 - 134]. Поодинокі поховання були відкриті на поселенні в с. Горбок на Мукачівщині та с. Чертіж біля Хуста.

З періодом існування культури Ґава пов’язано ряд бронзових скарбів, знайдених на території краю. По-перше, вони свідчать про високий розвиток бронзоливарної справи у Трансільвансько-Верхньопотиському металургійному центрі; по-друге, вони є свідками перетворення Закарпаття в транзитну територію, через яку йшли торгові і обмінні шляхи між Центральною і Східною Європою. Сьогодні на Закарпатті знайдено близько 150 бронзових скарбів. Тут, до прикладу, згадаємо кілька скарбів, що належали носіям культури Ґава (НА1-НА2 - XII-XI ст. до н.е.), а саме: Велика Бийгань – 114 предметів, Боржавське - 148, Лази - 111, Чинадієво – 61, Мукачево - 53, Олешник - 42 та ін. У склад скарбів входили знаряддя праці, зброя, прикраси, побутові вироби [10, с. 95].

Одним із найбільш визначальних елементів культури Ґава є керамічні вироби, для яких були застосовані нові технології виготовлення (фактура глиняної маси, уніфікація форм, орнаментація). За призначенням кераміку можна розділити на два типи: кухонну і столову. Кухонний посуд був великих розмірів, грубуватого виготовлення з коричневою або охристою поверхнею. Серед кухонного посуду основна кількість припадає на горщики, які мають слабо виражену шийку, прямі стінки з двома вушками, що звужуються до денця. Інший тип кухонної кераміки - це тюльпаноподібні посудини, добре відомі з городищ Шелестова, Арданова, Іршави, поселень Тисобикень, Неветленфолу. Стінки цих посудин плавно розширюються доверху і звужуються біля горла. Вінця широко або слабо відігнуті назовні, потовщені або загострені. За розмірами вони бувають більші і менші (висота 15 – 20 см, діаметр 14 - 27 см, діаметр денця 10 - 22 см) [10, с. 95].

Іншу групу кераміки представляє столовий посуд, який характеризується більш високою якістю тіста з домішками шамоту, лощеною або загладженою поверхнею. Найбільш привабливим варіантом столового посуду є корчаги. Вони мають високе воронкоподібне горло і випуклі стінки з сильно вираженим згином при переході від стінки до шийки. Такі амфори або фрагменти від них були знайдені на поселеннях в Ужгороді, Мукачеві, Чинадійові та городищах в Арданові, Білках, Іршаві, Шелестові.

На археологічній карті краю ранньозалізний вік представлений 43 пам’ятками куштановицької культури і епохи латену Найбільше їх відкрито у Мукачівському районі - 11 (поселення в Жукові, Медведівцях, Баркасові, курганні могильники в селах Кольчино, Куштановиця), а найменше у Тячівському [11, с. 520; 6, с. 17]. До кола куштановицької культури (VI – IV ст. до н.е.) зараховано курганні могильники у Білках, Дунковиці, Колодному, Чорному Потоці, Голубиному, Невицькому, поселення у Малих Геївцях, Баранинцях, Дерцені, Клячанові. За весь період дослідження куштановицької групи пам'яток на карту Закарпаття нанесено 20 поселень. Вони в основному розташовані в передгірській зоні краю, менше - в Притиській низовині. Населення, що займало передгірську зону, вірогідно, займалося скотарством і присадибним рільництвом, а в низинній зоні з її родючими грунтами - землеробством.

Поселення невеликі за площею від 2,5 до 4 га. Навколо них не виявлено жодних укріплень. Культурний шар залягає на глибині 0,3-0,4 м і часто порушується оранкою. На найкраще дослідженому поселенні в Малих Геївцях, де було розкопано близько 1200 м² площі, виявлено десять жител наземного і напівземлянкового типу [15, с. 24].

Напівземлянкові житла виявлені в селах Глибоке (1) і Малі Геївці (4) Ужгородського району. Житлові ями були овальної і прямокутної форми розмірами від 3,5 х 4,5 до 6 х 8,6 м, глибиною від 0,4 до 0,6 м від рівня залягання культурного шару [15, с. 24]. Житла опалювалися вогнищами та печами. Вогнища розміщалися в центрі житла в неглибоких круглих ямках, стінки яких були обмазані. Глинобитні печі розміщалися в центрі і біля однієї зі стінок житла. Заповнення жител містило уламки кераміки від мисок, горщиків, черпаків, сковорідок.

Поряд з напівземлянками траплялися наземні житла зі каркасно-стовповою конструкцією стін. Їхня форма встановлена на основі скупчення культурних залишків і розташування стовпових ямок. Житла у плані мали прямокутну форму, розмірами: найменші 3,2 х 6 м, найбільші 3,1 х 8 м [15, с. 25]. Глинобитна піч розміщувалася, як правило, в центрі або біля однієї зі стінок. В заповненні жител зібрано значну кількість фрагментованої кераміки, що походить від горщиків, мисок, сковорідок.

На даний час розкопано 135 курганів, зарахованих до куштановицької культури (назва походить від курганного могильника в с. Куштановиця Мукачівського району). Курганні групи розташовані компактно в передгірській частині краю в долинах річок Уж, Латориця, Боржава. Переважна більшість могильників налічувала від 4-6 до 50 курганних насипів, діаметром 14 - 20 м, висотою 1,8 – 3,0 м [14, с. 259]. Основним поховальним ритуалом було тілоспалення, яке здійснювалось на місці поховання або на стороні. Від того як розміщалися залишки тілоспалення під курганним насипом, поховання можна розділити на кілька типів: в урнах, в ямках, зсипані на пригоршні, на підкурганному горизонті.

Для урн використовувалась як кухонна, так і столова кераміка (горщики, корчаги, рідше миски, черпаки). Іноді урнами ставали не лише цілі, але й нижні частини посудин. Кальциновані кістки засипались в урну перебраними і очищеними від залишків вогнища. Траплялися випадки, коли кістки в урну засипалися в анатомічному порядку. Внизу кістки ніг і ребер, зверху - кістки черепа. На дні урн, а також мисок, які накривали урни, зроблено отвори, очевидно, з ритуальних вірувань.

Поховання в ямках засвідчено в курганах, в яких тілоспалення здійснювалося на місці і на стороні. Залишки кремації, очищені від вогнища, засипалися в ямку або в кілька ямок. Тілоспалення, що зібрані в пригоршні, засвідчені лише в курганах з кремацією на стороні. Вони трапляються у колективних захороненнях і співіснують з урновими похованнями. Часто поховання, зібрані в пригоршні, супроводжувались залишками тризни у вигляді вогнищ та навмисно битої кераміки. Тілоспалення зібрані в пригоршні, на погляд дослідника раннього залізного віку краю І.Поповича, можуть бути віднесені до раннього етапу поховального ритуалу куштановицької групи пам’яток. Підтвердженням цьому служить комплекс знахідок із кургану с.Невицьке на

Ужгородщині, датованих VI-V ст. до н.е. [15, с. 58]. У загробне «життя» небіжчиків супроводжувала різноманітна кількість інвентарю. Тут засвідчені посудини-приставки, в яких, очевидно, була їжа і питво, деталі одягу, прикраси, побутові речі з металу, скла, кістки. Рідше трапляються особисті предмети небіжчика - залізні ножі, кам’яні точильні бруски, пряслиця, в одному випадку (Невицьке) поблизу поховання виявлено кінську вузду [15, с. 53].

Епоха латену (V – I ст. до н.е.) репрезентована кельтським городищем (оппідум) Галіш і Ловачка на західній окраїні Мукачева, селищами у притиській зоні краю: Ратівці, Довге Поле, Бакта, Олешник, Дийда, Чепа, Нове Клинове і у передгірській зоні: Пацканьово, Оноківці, Клячаново, Дерцен [10, с. 147 - 148]. Переважна більшість з них – це невеликі осередки землеробів, що займають площу від 0,8 до 2 га. На цей період припадає бурхливий розвиток металургії та металообробки, виникнення окремих центрів і цілих районів, які спеціалізуються на добуванні заліза. Найбільшим з них вважається Новоклинівський залізоробний осередок, який в останній чверті I тис. до н.е. постачав продукцію (кричне залізо) для залізоробних майстерень Потисся й Подунав’я [1, с. 78].

За багатством здобутого матеріалу укріплене поселення Галіш і Ловачка займає одне з провідних місць серед латенських пам'яток Європи. Тут знайдено ряд речей, датування яких не викликає особливих заперечень. До них належать монети, псалії, мечі, ланцюжки, ножні браслети, фібули, графітова кераміка, латенський виробничий інвентар, запозичений від кельтів і пристосованих до місцевих умов. Усі ці речі та технічні надбання свідчать, що латенські пам’ятки краю відносяться до періоду від рубежу III-II ст. до н.е. і до початку I ст. н.е. Технічні досягнення культури не зникають і на рубежі і в перших століттях нашої ери, їм притамне продовження латенських традицій. Прояв цих традицій засвідчений у виготовленні сіроглиняної кераміки в першій чверті I тис. н.е. в культурі карпатських курганів та носіїв пшеворської культури [1, с. 119-120].

Поява римських провінцій у безпосередній близькості від території сучасного Закарпаття справила неабиякий вплив на історичний розвиток регіону. Зміст римської політики полягав не лише у будівництві військових укріплень, доріг, розширенні торгових відносин, романізації населення, але й у прямому втручанні у політичне життя порубіжних з імперією племен. У першій половині I тис. н.е. на Закарпатті відбулися історичні події, які обумовили появу археологічних культур, що виникли або поза його межами, або під їх безпосереднім впливом. До них належать артефакти дакійської, пшеворської і культури карпатських курганів, загальна кількість яких становить 38, а найбільше їх зафіксовано в Ужгородському районі - 16 [6, с. 17]. Пам’ятки дакійської культури відомі з Пийтерфолво, Підвиноградова, Горбків, артефакти культури карпатських курганів зафіксовано на курганних могильниках в Ізі, Липчі, Горінчеві, поселеннях Матієво, Оросієво, Заболоття, Баранинці, Ратівці, Паладь Комарівці.

Старожитності змішаної кельто-дакійської культури (I ст. до н.е. – I ст. н.е.) знайшли своє відображення у ряді дакійських городищ: Мала Копаня, Солотвино (Читатя), Іршава (Будулів) [9, с. 28]. Найбільш цінний джерельний матеріал для характеристики дакійської культури в краї отримано в результаті багаторічних досліджень городища Мала Копаня, які проводилися експедицією УжНУ під керівництвом В.Котигорошка. На 17 розкопаних ділянках загальною площею 0,62 га було виявлено 24 житла, 65 господарських споруд, 27 позаоб'єктних вогнищ, сотні господарських і стовпових ям [3, с. 340].

Найкраще вивченими пам'ятками культури карпатських курганів поки що є курганні могильники. Якщо в північно-східному передгір’ї Карпат на території Івано-Франківській області їх нараховується 18, то на Закарпатті їх всього 2. У с. Іза Хустського району три курганні групи (Іза I, Іза II, Іза III) та в с. Руське Поле Тячівського району дві курганні групи (Руське Поле I та Руське Поле II). Основними поховальними спорудами культури карпатських курганів є куполоподібні земляні насипи. Діаметр курганів у наш час не перевищує 5 - 12 м, а висота від 0,3 до 0,7 м над сучасною поверхнею. Кургани, як правило, розташовані групами по три-чотири. Ці групи на закарпатських могильниках кількісно невеликі (Іза I -28; Іза II - 14; Іза III - 16; Руське Поле I - 16; Руське Поле II - 3 кургани) [10, с. 169].

Визначальною ознакою поховального ритуалу культури карпатських курганів є тілоспалення на місці поховання. Залишки кремації у вигляді кальцинованих кісток, попелу, деревного вугілля зсипались в урни, ямки або пригоршні на стародавній поверхні. Як супроводжуючі речі поряд з урнами ставилися посудини-приставки, улюблені особисті речі покійника. Під час спорудження земляного насипу проходило ритуальне биття посуду та кидання фрагментів у насип. Всі ці елементи поховального ритуалу культури карпатських курганів різко відрізняють їх від синхронних курганних могильників сусідніх територій.

Раньослов’янські артефакти краю представлені 28 пам’ятками, найбільше з яких - 13 виявлено в Ужгородському районі [6, с. 17]. Це насамперед старожитності празької культури: Галоч, Холмок, Берегово, Перехрестя, Чепа, Форголань, які датуються VI – VII ст. Їх відкриття змінило існуючі концепції про час заселення краю давніми слов’янами. Через відсутність джерел довгий час вважалося, що між артефактами першої половини I тис. н.е. та старожитностями VIII – IX ст. існував хронологічний розрив. Його вдалося заповнити вищезгаданими пам’ятками. Наприклад, на поселеннях у Галочі, Берегові було відкрито квадратні напівземлянкові житла з ліпною керамікою празького типу, що дозволило пов’язати їх з появою перших слов’янських племінних груп у Верхньому Потиссі. Поселення здебільшого розташовувалися невеличкими острівцями, по три-чотири, на відстані 1 - 3 км одне від одного. Прикладом такого розташування можуть служити селища в Ужгороді на Радванці, Галагові, Горянах, а також у Галочі, Холмоку, Паладь Комарівцях Ужгородського, Червеньові, Зняцьові, Ракошині Мукачівського районів та ін. Ці поселення займали невелику площу - від 1 до 2 га, на якій розміщалося 8 - 15 жител з господарськими спорудами. Житла споруджувалися не вуличним типом, а гніздами, по 2-3 з господарськими будівлями [12, с. 95 - 96].

На основі археологічних матеріалів можемо говорити, що основним типом житла у раньослов’янських племен Закарпаття другої половини I тис. н.е. була напівземлянка розмірами від 12 до 30 м². Долівки жител були добре утрамбовані і лежали на жовтуватій глині. Житлові ями заглиблювалися в материк на різну глибину: найглибші - до 0,6 м, найменш глибокі - 0,2 м [10, с. 210]. Форма основ напівземлянок також різна: квадратна (Берегово, Галоч, Ужгород-Радванка), прямокутна (Зняцьово, Холмок), овальна (Червеньово, Холмок, Федорове, Паладь Комарівці). Найбільше напівземлянок овальних форм. Вірогідно, що вони походять від погано збережених основ жител трьох форм: квадратної, прямокутної і овальної.

За конструкцією стін житла поділяються на зрубні і стовпові. Для спорудження стін в обох випадках застосовували округлі жердини або плахи. Інколи при стовповій конструкції стіни обплітали ліщиною і обмазували глиною. Прийнято вважати, що при зрубній конструкції в заглиблену частину житла спускався зруб, а при стовповій стінки зводилися з плах і притискувалися до земляних стінок стовпами. В обох випадках стінки ззовні присипалися землею. Незвичайної стовпової конструкції виявилися однокамерне і двокамерне житла у Холмоку. У них стовпи вкопувалися не біля стінок заглибленої частини житла, а розміщувалися поза стінками на відстані від 0,3 до 0,7 м [10, с. 210]. Таке розташування стовпів, треба думати, збільшувало житлову площу: корисною ставала не тільки заглиблена частина, а й площа поза нею.

Вважається, що одним із визначальних елементів слов’янського житла другої половини I тис. н.е. є наявність опалювальної споруди. На основі одержаних даних можемо говорити про три типи таких споруд: печі-кам’янки, глиняні печі зі сферичним куполом і відкриті вогнища. Поки що найбільше виявлено відкритих вогнищ, на другому місці за кількістю - глиняні печі, на третьому - печі-кам’янки. Мінімальна площа, зайнята під опалювальною спорудою, становила 0,5 х 0,7 м, максимальна - 1,2 х 0,9 м [10, с. 211]. Дно вогнища знаходилося на долівці житла або в неглибокому округлому заглибленні. Для збереження тепла вогнище обкладалось каменями, рідше камені вмуровувались в його основу. Черінь глиняних печей лежав на підмурованій долівці житла, але зафіксовані випадки розміщення його на материковому останці. Як встановлено, місце розташування опалювальної споруди залежало від її типу. Печі-кам’янки і глиняні печі здебільшого розміщалися в одному з кутів житла навпроти входу (Галоч, Ужгород-Радванка, Червеньово), відкриті вогнища в центрі житла або біля однієї з бокових стінок (Холмок, Зняцьово). Разом з тим є випадки, коли в одному житлі знаходилися два типи опалювальних споруд - піч-кам’янка і відкрите вогнище (Берегово, Галоч, Ужгород-Радванка). Інколи печі або вогнища виносилися поза житло (Ужгород-Радванка, Червеньово, Холмок). Треба думати, що ними користувалися в літній час.

Крім поселень селищного типу, на Закарпатті засвідчено декілька типів укріплених поселень-городищ. До першого належать городища-гради. За своїм функціональним призначенням вони були адміністративними, воєнно-оборонними і політичними центрами закарпатських слов’ян. Таким градом за свідченням писемних джерел було ужгородське городище. На жаль, яким воно було в часи вторгнення угорських племен в Карпатську улоговину наприкінці IX ст. немає даних, бо в результаті побудови пізніших кам’яних споруд середньовічного замку були знищені оборонні і житлові споруди городища. З впевненістю можемо говорити тільки про місце його розташування - це Замкова гора, на якій стоїть ужгородський середньовічний замок. Розвідкові розкопки, проведені на території замку, свідчать про те, що культурні шари княжої доби тут значною мірою перемішані і зруйновані.

Інший тип – це земляні городища округлої або овальної форми, розташовані в низинній частині Закарпаття. На сучасній території краю таке городище відоме під назвою Боржавське в с. Вари Берегівського району та на суміжній території Східної Словаччини – Земплині. Гради укріплені земляними валами, спорудженими з перепаленої глини (ширина 8 – 10 м, висота - 2,5-4 м) [10, с. 212]. Городища в природно-укріплених місцях виникли ще в добу пізньої бронзи і проіснували до раннього середньовіччя. Одним із таких, залишки якого дійшли до нашого часу, є «Болотне городище» в с. Дийда Берегівського району. Останніми пошуковими роботами було встановлено наявність тут культурного шару князівської доби. Інший характер носять городища третього типу. Як правило, всі вони розташовані на схилах гір, що кручею нависають над долинами річок. За ними в народі збереглася назва «городище», «городиско». На їх вершинах і гребенях знаходяться майданчики розмірами 150 х 300 або 220 х 350 м. Серед них Білки, Іршава (Будулів), Дулово та ін.

Пам’ятки празької культури стали підґрунтям для слов’янських старожитностей VII – IX ст. типу Луки-Райковецької. Це поселення у Холмоку, Перехресті, Червеньові, Коритнянах, Чепі, курганний тілопальний могильник у Червеньові. У зв’язку з тим, що основна увага приділялася раннього слов’янським пам’яткам, які мали не лише науково-пізнавальне, але й суспільно-політичне значення, менше уваги зверталося на розкопки середньовічних старожитностей. Їх усього обліковано 26 пам’яток, 7 з яких виявлено у Берегівському районі [6, с. 17]. Це, наприклад, поселення Ужгород-Радванка-Вербінки, Ботар, Пийтерфолво, Велика Добронь, городища в Іршаві, Невицькому.

Висновки (Conclusion)

Закарпаття є скарбницею археологічних пам’яток, тут представлені всі епохи від кам’яного віку до середньовіччя. Артефакти давніх епох не були відкриті лише там, де не проводилися пошукові роботи. На часі все більш широке залучення археологічної спадщини краю до туристично-рекреаційної сфери. Для організації археологічного та наукового туризму в регіоні старожитності давніх епох мають виключне значення.

 ISBN 978-3-98924-104-6

KAPITEL 7 / CHAPTER 7 [7]
INNOVATIVE FORMS OF TOURISM DEVELOPMENT IN RURAL AREAS

DOI: 10.30890/2709-2313.2025-41-08-017

Introduction.

The dynamic development of the tourism sector has intensified the competitive struggle at the level of individual destinations for the attention of tourists and investors, contributed to an increase in the level of attention to the changing needs and requirements of consumers of the tourist product for organizing a stay in a certain territory, stimulated the processes of developing innovative tourist services, etc. Countries, regions, settlements and individual tourist destinations form concepts and implement strategies for territorial development based on the use of tourism potential.

Tourism plays a significant role in the economic development of the country and, accordingly, becomes one of the most important foundations for forming the image and brands of territories. The development of territories taking into account the potential of tourist destinations is one of the most effective tools for ensuring the development of innovative sectors of the economy [1, p. 303]. Structural changes in the economy and environmental instability require a review of the forms and methods of managing the tourist services market. The current issue is the definition of new and improvement of existing marketing tools, mechanisms for forming consumer demand for tourist services, the development of tourist destinations, etc. [2, p. 882]. Rural green tourism, from the point of view of the regional economy and development of territories, is an important area of business activity in the countryside. The advantages and opportunities of rural green tourism in the field of village development, strengthening their economic and social base, and increasing employment of the population are quite significant. One of the main economic values of the tourism industry is the creation of a permanent additional source of income in rural areas and the creation of jobs in villages. As a result, the unemployment rate in rural areas decreases, the welfare of the population increases, demigration processes occur, etc. Therefore, given the above-

[7]***Authors:*** *Kozhukhivska Raisa*
Number of characters: *28045*
Author's sheets: *0,70*

mentioned issues, the construction of principles of effective marketing policy for the development of tourist destinations is a relevant issue and requires more detailed attention and research.

The use of territorial marketing approaches and tools in managing the tourist potential of a destination has a long history and is reflected in both foreign and domestic literature. Many scientists have studied the topic of the role of marketing in the development of territories. Thus, Okhota V. notes that "the issue of territorial marketing is currently extremely relevant for modern tourist destinations, since without the targeted use of marketing tools it is impossible to influence the development of economic, scientific, tourist, cultural and other spheres of their life" [3, p. 182]. Dudkina O. points out that "territorial marketing should be considered as a special management technology used to create a positive image of the region, attract potential investors to competitive sectors of the regional economy, form a comfortable living environment, increase the level and quality of life of the population, and maximize the satisfaction of the needs of consumers of regional products based on identifying and supporting the competitive advantages of the region" [4, p. 10]. "Marketing of territories is a purposeful activity of the authorities, business and community, the purpose of which is to identify the key meanings and expectations of all stakeholders of the territory, to form an effective strategy for positioning and promoting all components of a positive territorial brand" indicate Rogozina A. and Nagornyak T. [5, p. 185]. Nemyrovska O. believes that the use of marketing technology allows for a deep study of the market, target groups, to analyze competitiveness, that is, to generate a system of actions aimed at satisfying the needs of citizens who become consumers, and territories (city, region and country), as a product, in order to achieve positive effects [6, p. 37]. Kuksa V. studied the issue of forming a brand of Ukrainian cities as a necessary component of their development [7, p. 110-117]. The authors Sydoruk A., Bortnikov E. and Lyuta D. analyzed the features of developing a tourist brand identity of the city [8, p. 67-72]. Scientists Omelyanenko V., Omelyanenko O. and Miroshnichenko Ya. considered the conceptual foundations and applied aspects of marketing of territorial infrastructure in the context of community development [9, p.

123-130]. Gurgula T.V. considered the conceptual foundations of territorial marketing in the context of cooperation of territorial communities [10, p. 90-93]. Kravtsiv I. investigated issues related to the problems, tasks and some aspects of implementing marketing strategies for the development of rural areas and the economy of the region [11, p. 129-135]. Makhynia S. notes that “The development of rural tourism can be an important step towards overcoming the existing problems of rural areas, attracting investments, creating jobs and preserving cultural heritage” [12, p. 86]. Varnaby G. [13] studied the issues of competitiveness of local territories, considered some aspects of the organization and planning of the marketing approach. Scientists Kotler P., Haider D., Rein I. [14] and Kavanagh S., Hawe P., Shiell A. [15] studied the problems of attracting investments to increase the competitiveness of tourism enterprises, territorial development of European countries and attracting tourists to places of tourist attractions.

Considering that rural green tourism is a creative form of doing business in the countryside, which contributes to improving the standard of living of the population, stimulates the development of the regional economy and forms an environment for the development of territories, it is worth studying in more detail the issues related to the marketing aspects of territorial development. It is worth noting that the dynamic development of the economic environment and the prospects for the development of the tourism sector have intensified the competitive struggle of territories and individual destinations for the attention of tourists and investors, have ensured the growth of requirements for the organization of the stay of visitors to a certain territory and have necessitated the provision of a wider range of tourist services. Assessment of existing development trends in the tourism market sets new tasks for certain territories, allows planning the activities of stakeholders in the development of locations, including through the transformation of approaches to tourism marketing.

The application of territorial marketing approaches makes it possible to create new tourist attractions, ensure the demand for existing destinations, prepare the state and local authorities for changes in the market, that is, in general, make the territorial economy more stable and effective in destabilizing the situation and changing conditions. Under such conditions, the fundamental principle is complexity: not single solutions are needed, but a system of measures based on the integration of various spheres of economic activity and the maximum use of human resources.

Territorial marketing strategies do not involve just financial planning or exclusively project management (for example, the creation of a new tourist facility), but should be focused on forming a "road map" for achieving long-term goals, taking into account market demands and resources of the territory. That is, a marketing plan is needed that will link the goals and resources of the destination with the capabilities of the surrounding market and social environment. The use of territorial marketing involves transforming authorities into a special kind of partner for the business community, capable not only of taking into account territorial individuality, making decisions on comprehensive socio-economic development, but also of interacting between authorities and target markets (producers, consumers, investors and other participants in economic relations). At the same time, the effectiveness of territorial marketing must be assessed from the point of view of effectiveness for its strategic development. The development and application of approaches and tools of territorial marketing in managing the potential of a tourist destination is a long-term and dynamic process that requires constant attention and change. Countries, regions, settlements and individual tourist destinations are implementing development strategies and concepts for promoting the territory based on tourism potential. Tourism plays an increasingly important role in economic development and, accordingly, is becoming one of the most important foundations for shaping the image and brands of territories.

An effective marketing policy for the development of tourist destinations promotes integrated business development, attracts tourists, excursionists and producers of tourist services, increases the competitiveness of enterprises in the tourism industry and related industries, ensures increased demand for regional products, creates a positive image of the territory, and helps increase the recognition of the territory

Rural green tourism, from the point of view of the regional economy, covers two economic areas: the agricultural sector and the tourism industry. Taken together, these areas of economic activity, in order to create new forms of economic entities in both sectors, attract human resources based on the use of the potential of the territory. Given the above, it is worth noting that rural green tourism has great prospects for development. Since rural green tourism is a type of tourism activity in which a new type of tourist services is being formed, it can be said that the tourism market offers wide opportunities for creating an innovative tourist product that is more competitive compared to traditional tourist products and services.

Building a strategy for the correct marketing policy for the development of territories and its effective implementation, based on the use of the opportunities of rural green tourism, makes it possible to achieve stabilization of the economic situation and contributes to raising the social standard of living in the countryside. As a rule, this can be achieved by implementing various types of tourist products and services offered to clients in the field of rural green tourism through private and public sector enterprises.

Having analyzed the current situation in the field of development of tourist destinations in Ukraine, it is worth noting that there are problems in the marketing policy for the development of rural green tourism, as an effective form of business activity in the countryside. In our opinion, the reason for this is the lack of a systematic and consistent organization of marketing policy regarding customer service (tourists), development and provision of services in rural green tourism. In the process of implementing marketing management policy, it is important that various components of the process of developing and implementing a rural green tourism product/service meet the existing demand and needs of consumers. In order to achieve positive results in the process of implementing marketing policy in rural green tourism, it is worth paying attention to product/service differentiation. This mainly depends on the level of involvement of the tourist enterprise or business entity that provides services in the field of rural green tourism and its attitude to marketing processes, the level of awareness of employees in these processes, the ability to develop and qualitatively organize the tourist process, etc.

It is worth highlighting two main areas in the marketing management system that will allow achieving positive results in the process of developing and implementing a tourist product/service. First, the complexity and comprehensiveness of the processes of implementing tourist services. That is, the marketing management system should be aimed at the concept of "from threshold to threshold". This concept aims at continuous service to the consumer in the process of consuming a tourist product in a specific territory or within a certain destination. Secondly, the choice of the target audience and positioning of the product/service, a clear definition of the "portrait of the consumer" and directions of sales of the product/service.

At the same time, special attention should be paid to logistics, transfer services, entertainment, placement and use of tourist product facilities, etc. These two approaches form the key principles of the marketing policy for the development of tourist destinations based on rural green tourism (Fig. 1).

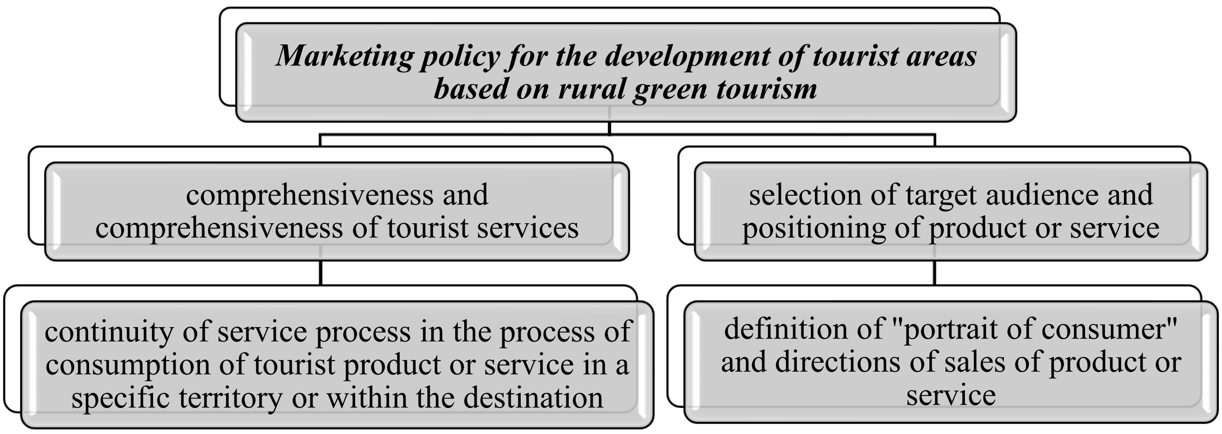

Fig. 1. Basic principles of building a marketing policy for the development of tourist destinations based on rural green tourism*

**Source: constructed by the author based on the conducted research.*

The main aspect in developing a marketing policy for the development of tourist destinations based on rural green tourism is the orientation towards the target audience: its socio-demographic profile, needs and interests, peculiarities of consumer behavior, physical and economic capabilities and limitations, etc. The main thing for a tourist is the unique experience and positive impressions.

Given the changes in the target audience and trends in the transformation of the structure of tourist demand, it is necessary to define a specific market segment as clearly as possible and outline the "portrait" of a potential consumer at a tourist destination. The lack of segmentation and selection of priorities in the target audience leads to the fact that advertising campaigns for a tourist product/service are impersonal

ISBN 978-3-98924-104-6

in nature, and specialists involved in the promotion of destinations waste resources on creating new tourist information guides without carefully studying the market needs of consumers of the tourist product. The choice of the target audience segment should be reflected not only in the formation of a tourist product and in the selection of channels for its promotion, but should significantly change the approaches to the organization and functioning of a tourist destination. For example, the orientation towards the target audience of older age, inclusion and low-mobility groups of the population should be taken into account when organizing the infrastructure support of the tourist process, forming an accessible environment, training and education of tourism infrastructure personnel. The strategy aimed at attracting single tourists involves increasing the requirements for ensuring security. While for a long stay of mixed groups of tourists, it is first necessary to create a comprehensive infrastructure that allows adults to continue their work remotely, and children to study and organize leisure. Focusing on a narrow target group will be successful for small territories that are engaged in the development of niche types of tourism, which is, in particular, rural green tourism. Understanding the needs of the target audience and its potential ensures the rational use of resources and the maximization of the resulting effect for the tourist destination. Concentration on a specific segment of the target audience, changes in the structure of demand and consumer preferences, and increased security requirements determine new approaches to the formation of a destination's tourism product.

Logistics also determines the positioning of a tourist product/service. Favorable logistical connections and transport accessibility are competitive advantages that need to be emphasized. Joint promotion of the territory with carriers can be mutually beneficial. The seasonality of tourist flows can be leveled by forming a calendar of events held at different times of the year and dispersing tourists by periods, or by creating all-season attractions. Financial incentives – differentiated prices and taxes throughout the year – allow for a more even load on infrastructure facilities.

Determining priority areas for the development of the tourism industry in a specific location (region, city, rural settlement, etc.) with an orientation to the desired segment of the target audience and using territorial marketing tools is the task of local

 ISBN 978-3-98924-104-6

authorities and territorial development institutions. Participants in the tourism market and local residents, even with the appropriate level of activity and high motivation for self-organization, cannot independently determine the strategy and priorities.

It is worth noting that a tourist destination that strives for development needs to create and develop a digital environment that is friendly to tourists. This will make travel planning simple and transparent, and trips to Russia themselves more accessible; it will allow for more efficient use of resources, minimize risks, and systematize business processes. Also, in order to create favorable conditions for staying at the entire tourist destination, it is necessary to provide tourists with wireless access to the Internet. The ability to use gadgets and information support tools for the purpose of online booking or cashless payment for services are becoming basic (mandatory) elements of the tourist service. The tourist should be given the opportunity to familiarize himself with available facilities and services when planning a trip, including viewing a 3D tour or visiting an online excursion. Given the growth of mobile traffic, all tools should be adapted for mobile devices. Such analysis, selection of tools, and their high-quality configuration will allow you to manage consumer behavior, shape and redirect demand, and promote new objects and destinations.

However, it should be noted that the consolidation and analysis of big data can be implemented only with the joint organizational support of government and business. In general, it should be stated that the development of tourist destinations as a whole is becoming increasingly digitalized. Locations interested in attracting a target audience need to ensure their high-quality presence in the online environment. Visualization and communication formats in Internet resources need to be supplemented with modern capabilities of digital technologies - interactivity, virtual and augmented reality. This will make it possible to present information more diversely and differentiate themselves from competitors, to form a unique positioning of the tourist destination and the tourist product that is implemented within it. In the process of developing and implementing a marketing policy for the development of tourist destinations based on rural green tourism, modern trends, opportunities and limitations of commercial marketing should be taken into account. One of such approaches is the maximum

ISBN 978-3-98924-104-6

diversification of promotion channels with the mandatory formation of a closed information loop for the target audience segment. The broadcast content and communication format may vary depending on the promotion channel, while maintaining the key offer and its benefits for the consumer.

Another urgent task of implementing a marketing policy for the development of tourist destinations based on rural green tourism is to attract local residents. Rural green tourism contributes to the development of not only the economy of a certain territory or tourist destination, but also has a positive demographic effect. Pride in one's city or village, external interest in one's local life and, of course, the opportunity to earn money are components for stabilizing the demographic situation. The need to help the tourism market emerge from the crisis, bring rural green tourism to a higher level, as well as the transformation of the labor market and the processes of interaction between the territory and the target audience require the implementation of additional measures to support and stimulate the development of the tourism sector, such as reconfiguring the education system, ensuring the continuity of the process of improving the skills of service professionals, personnel exchange between government agencies and business, etc.

Therefore, in order for the tourism product of a certain territory to be successfully implemented, compete with other types of tourism services, and develop the economic and social sphere of the territory, it is necessary to implement marketing policy programs for the development of tourist destinations, including in the direction of developing rural green tourism as an innovative direction of the tourism business.

Thus, in modern economic conditions, the development of the tourism sector is one of the priority tasks for ensuring the country's stability in the global tourism market and the growth of the economies of local territories. The destabilization of the world economy and the economic and political crisis that Ukraine is currently facing, which is associated with Russia's invasion of its territory, have affected all areas of business. The above-mentioned economic, political and social processes have led to the problem of increasing unemployment both in the country as a whole and in its individual territories. The growth of unemployment in rural areas, the mass migration of the rural population to cities, and the damaged infrastructure of some territories of Ukraine have led to the deepening of the problems caused by the crisis.

Analysis of key trends affecting the tourism sector indicates new opportunities for the development of innovative types of tourism and the formation of new tourism products and services, which will contribute to the development of certain territories and tourist destinations within these territories. The creation and development of new tourist destinations within rural areas, the basis of the development of which will be rural green tourism, will have a positive impact on reducing unemployment and improving the economic situation of the area. This type of tourism, the purpose of which is to protect the environment while simultaneously improving the social situation of the population of a certain territory, is a good alternative to mass tourism, which has a somewhat destructive effect on the environment. Rural green tourism, in our opinion, in a few years will become the most affordable type of recreation for the population with an average income and will bring significant profits to the budgets of those communities that have prioritized the development and support of this type of tourism business. The formation of a favorable economic environment for the development of territories is directly dependent on the effectiveness of the implementation of marketing policy programs for the development of tourist destinations, in particular in the direction of the development of rural green tourism as an innovative type of tourism activity.

KAPITEL 8 / *CHAPTER 8* [8]
TRANSPARENCY AND STRATEGIC COMMUNICATION - A SYNERGY AT THE LOCAL ADMINISTRATION

DOI: 10.30890/2709-2313.2025-41-08-008

Introduction

The term transparency is often used in politics in a metaphorical sense of the similar term in optics: a transparent object is an object that allows the outline and details of objects on the opposite side to be clearly seen. The aim of the transparency requirement is to receive information, be open, communicate effectively, and evaluate effectively. Closely related to the requirement for a transparent policy is the requirement for transparency in administration.

When discussing public transparency, it's important to acknowledge that authorities' decisions are not always made public. The transparency processes take place both centrally and locally. Here we can mention, for example, the secret meetings of the Government of Moldova in connection with the distribution of public money, but also the process of poor consultation and non-transparent approval of budgets at the local level. Establishment of effective dialogue platforms, especially at local level, between authorities and citizens would facilitate access to public information and increase public awareness of, involvement in decision-making.

Decisional transparency implies the existence of two parts: the public administration institutions and the citizen, the beneficiary of the services of these institutions. The quality of public services must be continuously improved according to social, economic and political contexts. In order to maximize the efficiency and effectiveness of these services, the citizen's degree of satisfaction is a good indicator of performance.

The objective of decisional transparency is to require central and local public administration authorities to make draft regulations, public before they are adopted. The recipients of the regulations, whether they are natural or legal persons, have the

[8]***Authors:*** *Iatco Mariana, Bogus Angela*
Number of characters: *51425*
Author's sheets: *1,29*

opportunity to make suggestions and recommendations regarding the regulations presented to them during the project stage. The suggestions thus formulated will be analysed by the initiating authorities, who will decide on whether to include them in the final text of the regulations.

The benefits of decisional transparency are for both the administration and the citizen. Thus, the public administration obtains free of charge additional information regarding the sectors of activity covered by the proposed regulations and removes certain implementation problems, as well as, and citizens can adapt their activity early to the requirements to be imposed.

Research methodology

The research methodology includes both quantitative research methods (e.g., Survey) and qualitative research methods (e.g., Focus groups, in-depth interviews), this allowed a comprehensive assessment of the current situation, but also have the perception of all actors involved in decision-making processes at the local level (public authorities, representatives of civil society organisations and citizens). Therefore, in order to achieve the purpose and objectives of the article, the following tools have been applied:

1. Analysis of the legal and regulatory framework governing transparency in decision-making processes; procedures and tools for organizing public consultations;

2. Analysis of data and findings from other relevant reports and studies;

3. Analysis of the web pages of local public authorities subject to research;

4. Analysis of data and information on the decision-making process published by local authorities, as well as statistical data on decisions and public provisions of LPAs in the Public Register of Local Acts (RSA) www.actelocale.gov.md;

6. Analysis of public perception surveys on transparency in decision-making at central and local level;

7. Analysis of relevant international standards (CoE, OECD, etc.) And international best practices with the presentation of relevant recommendations in the context of the Republic of Moldova;

The concept of transparency within public authorities: the national and

 ISBN 978-3-98924-104-6

European normative perspective

The challenges imposed by the changes in society at the current stage call for the efficiency of the activity of the local government system, orienting it to meet the needs of people, placing the centre of the priorities. The need for citizens to participate in the decision-making process is a condition of good governance at local level.

Decision-making transparency is an essential mechanism for any democratic society, which ensures the effective participation of citizens and legally recognized organizations in public life and complements the formal process of electing or designating representatives in public institutions and authorities. This mechanism is mentioned in the Republic of Moldova through the Law on transparency in the decision-making process no. 239-XVI of 13 November 2008 and involves two components: Participation in the elaboration of regulations and participation in decision-making.

The principles governing decision-making transparency in public administration are:

- Prior information of persons on matters of public interest;
- Consultation of citizens on draft normative acts;
- Active participation of citizens in the decision-making process and adoption of normative acts.

Decision-making transparency is all the more necessary within local public authorities as, in accordance with the principle of subsidiarity, these authorities are closest to the citizen. On the other hand, the European integration of the Republic of Moldova involves a complex process of making the rules, structure and administrative practices compatible with those existing in the countries of the European Union. In this context of institutional reform from the perspective of European integration, transparency is an essential principle and condition for restoring the relationship between administration and citizen in full compliance with European rules and practices. There are three essential requirements for the reform of the relationship between the administration and the citizen and for the establishment of transparency: Access to information; consultation; civic participation. These requirements are found both in the norms of international organizations (European Union, the Council of Europe, OSCE, OECD) and in the practice of democratic countries. Within the European Union, the term "transparency" supports several interpretations.

Directive 80/723/EEC on the transparency of the financial relations between Member States and public undertakings, where transparency means the visibility of the relations between public authorities and public undertakings, respectively: Public funds allocated directly to public undertakings concerned by public authorities; Public funds allocated by public authorities through public undertakings or through institutional institutions; and the use of public funds allocated so that the Commission ensures that Member States do not grant aid incompatible with the common market to public and private undertakings.

Law no. 436/2006 on some measures to ensure transparency in the exercise of public dignitaries, public functions and in the business environment, prevention and sanctioning of corruption, where transparency means bringing to public knowledge the list of taxpayers who register outstanding obligations to the state budget, the state social insurance budget, the unemployment insurance budget, the budget of The National Single Fund for Health Social Insurance and local budgets, but also the provision by public administration authorities of public information and services by electronic means, along with traditional procedures, possibly also the provisions on the declaration of assets and interests, this, in addition to other provisions, such as those regarding the prevention and fight against Cybercrime, the conflict of interests and the regime of incompatibilities in the exercise of public dignitaries and public functions, groups of economic interest or on the amending of some regulations for the purpose of preventing and combating corruption, to stop only here. From the doctrinal text and the one that forms the legal text, we draw the conclusion that by access to information we mean access to any information that concerns or results from the activities of a public authority or public institution, regardless of support or form or mode of expression.

And by transparency we mean the procedure by which citizens and their organizations can express their opinions and interests in the drafting of normative acts

 ISBN 978-3-98924-104-6

and in the making of administrative decisions. The tools they have at their disposal are their consultation by public authorities in relation to draft laws and participation in public meetings of those authorities. We note that at European level, the two themes are only partially regulated, depending on the national regulatory sphere rather than the requirements for unitary treatment across all Member States.

The only express reference is contained in the Charter of Fundamental Rights of the European Union, Article 42 – right of access to documents: "Every citizen of the Union and every individual or legal person resident or having his registered office in a Member State shall have the right of access to documents of the Parliament, the Council and the European Commission."

When we talk about access to information at the level of European regulations, we will consider two main documents:

- Regulation (EC) No 1049/2011 on free access to Parliament, Council and European Commission documents;
- Directive 2003/98/EC on the re-use of public sector information.

As far as the concept of transparency is concerned at the level of European regulations, we will rather refer to the Commission's work in the area of good regulation/regulation. Over the past fifteen years, the European Union institutions have become increasingly open to the public. The principle of openness was introduced by the Maastricht Treaty in 1991 with the aim of strengthening the democratic character of the institutions. The Council and the Co-MIA subsequently adopted a Code of Conduct on public access to documents held by them as an additional and essential aspect of the institutions' communication and information policy.

Regulation (EC) No 1049/2011 implements the right of citizens to obtain documents of the European Parliament, the Council and the Commission and aims to give the greatest possible effect to the right of public access to documents and to lay down the general principles and limits of such access. Any citizen of the Union and any individual or legal person, resident or registered in a Member State, shall have the right of access to the documents of the institutions, in accordance with the principles, conditions and limits laid down in the Regulation The Regulation also refers to the term “document”, respectively “any content, regardless of the manner of transmission of such content (Written on paper or stored in electronic form, audio, visual or audio-visual recording) regarding a matter related to the policy, activity and decisions within the sphere of responsibility of an institution”.

Exceptions to free access to documents are motivated by the protection of:

- The public interest; the privacy and integrity of the person, in particular in accordance with community legislation relating to the protection of personal data;
- The commercial interests of an economic or legal person, including intellectual property;
- Legal proceedings and legal advice.

Directive 2003/98/EC on the re-use of public sector information aims to harmonize Member States' rules and practices on the exploitation of public sector information. Re-use means the use by natural or legal persons of documents held by public sector bodies for commercial or non-commercial purposes other than the original purpose of the public task for which they were drawn up. The Directive aims at prescribing a minimum set of rules on re-use as well as practical means to facilitate the re-use of existing documents held by Member States' public sector bodies Nongovernmental organizations and citizens instead additional rules on professional conduct, misleading information, and biased, subjective information. (Directive2003/98)

The introduction of a period of time when former European citizens will not be able to lobby European institutions could discourage the practice of “revolving doors” by which an official comes out only to enter the former job as a lobbyist. All respondents asked for a clear-up on the complaints and sanctions system associated with the Code of Conduct. They considered that the procedure for monitoring and implementing the Code of Conduct should be robust, functional and proactive, but at the same time preserve the pro-tonality between facts and penalties and viciously protect interest representatives against vicious or false claims. The right to appeal against sanctioning decisions was considered an essential one. Respondents also

ISBN 978-3-98924-104-6

considered it important whether sanctions would be applied to registered entities representing certain interests or against clients and members have represented interest groups. Some NGO representatives have called for violations of the Code of Conduct to be made public by publishing a “blacklist”. In additional, citizen participation and consultation are nothing more than the way in which the citizens of the European countries are to be able to participate in the public consultation.

The nations and the country can take a conscious and active act on what a state and a local community undertake in its general interest, which is why it is necessary to find the most diverse ways to ensure the effective realization of this fundamental right in the Republic of Moldova. Especially if we take into account the vector of European integration declared and supported by all governments.

The analysis within the implementation of the fifth Action Plan on Open Government, the report analyses the application of the legal provisions, namely Law no. 239/2008 on the transparency of the decision-making process and Government Decision no. 967/2016, complemented by the recommendations of the Group of States against Corruption (GRECO). At the same time, it brings to attention the international standards established by organizations such as the Council of Europe and the OECD, with the aim of integrating best practices into the legislation and practices of the Republic of Moldova.

Currently, the regulatory and practical application framework has been supplemented (Law governing information, consultation and participation in the decision-making process LP239/2008; Government Decision no. 967 On 09.08.2016 on the mechanism of public consultation of civil society in the decision-making process; Law on access to information of public interest no. 148 On 09.06.2023 aimed at ensuring transparency and promoting access to information held by public authorities and institutions; Government Decision no. 728 On 26.09.2023 on official websites of public authorities and institutions and minimum requirements for their social profiles.

Local public administration and civil society in the Republic Moldova must use all available means to ensure a participatory approach to the decision-making process.

Participation of citizens in the local governance process

The challenges imposed by the changes in society at the current stage call for the efficiency of the activity of the local government system, orienting it to meet the needs of people, placing the centre of the priorities. The need for citizens to participate in the decision-making process is a condition of good governance at local level. The participation of citizens in the local governance process is the basic component of a democracy, being a mechanism to increase the transparency of the decision-making process and the efficiency of the governance act. (Richard C. Box, 2007: 103)

The need to involve citizens in decision-making is also conditional on the fact that decisions taken by public administration authorities have a direct impact on people. In the same context, recent public administration reforms have completed the functions of local public administration authorities in the Republic of Moldova with new competences and responsibilities, most of these are difficult to implement without community support. Citizens' participation in the decision-making process increases citizens' confidence in local public administration. Abraham Lincoln, one of the most emeritus presidents and statesmen of the United States, said that by increasing citizens' trust in local public administration, citizens will show an increased tendency to support the decisions taken.

Citizens' involvement in the decision-making process makes local public administration authorities and citizens accountable for simultaneously implementing community development policies. Thus, in a community where citizens are involved in the decision-making process, the local public administration will:

- Share information in an honest, complete and clear manner;
- Influence the decisions of the administration in a fair and open manner;
- Encourage citizens to take advantage of these possibilities;
- Provide all the arguments that supported the decision and explain how it was made.

In turn, citizens can understand their rights and obligations to participate in local decision-making, decisions that can directly or indirectly influence their lives; and; they may be prepared to work honestly and constructively to support local government representatives in solving problems. Local public administration authorities, based on the regulatory framework and the mission they have, they are directly responsible for involving citizens in the decision-making process. To provide services to citizens, the local public administration organizes and provides them. Therefore, the local authorities must have communication with them to identify their problems and develop and implement their solutions. In the same context, we mention that the citizen pays local taxes, pays services. The citizen has the right to buy quality services and to buy those services that he needs, and this can be done through direct or indirect participation (through their elected officials) in the decision-making process.

The normative framework of the Republic of Moldova ensures the right of citizens to participate in the decision-making process, but at the same time citizens have responsibilities: observe what the local administration is doing and for what purpose; be prepared to make a contribution when the administration plans to do something that may affect their interests; And; to approach the representatives of the administration with a positive attitude; In accordance with the provisions of the analysed normative framework, the public administration is obliged to provide citizens with information on its activity and plans and to allow free access to existing information in public institutions. Good communication with the administration to citizens takes time and resources, but is found in public trust and understanding. Information can be made using the communication channels offered by the media: newspapers, radio and television broadcasts, public announcements, etc. Information can also be made using official or informal public meetings, contacts with various associations and organizations, direct contacts with citizens.

The flow of information from the administration to citizens is important, and the list of categories of information accessible to citizens includes: Information about how the administration is organized and how it works. For example: departments, services, titles, job descriptions, names of managers; detailed description of the responsibilities of different departments and directions; contact information: who to address to solve problems, to whom, when and where, including the work programme. Information about the services that the administration provides to the community. For example:

which compartment is responsible for providing the service; how the compartment is organized to provide the service; what services are funded and how much they cost; budget information: increased spending compared to last year.

Information on the meetings of the local and district council. For example: when the meetings will take place, the detailed agenda of the meetings; how a citizen can put his problem on the agenda of the meeting; how the decisions are taken and the petitions are solved; what steps are taken and what decisions are taken at each meeting; What committees the board has, who their members are and what decisions will be taken by them; when the committee meetings will take place; how can a citizen put his personal problem on the agenda of the committee meeting.

Financial info. For example: the budget of the local public administration for each year, showing all revenues, expenses in a way accessible to citizens; information on how the budget is made in each compartment; information on how and when citizens can express their opinions on budget spending; annual comparison of income and expenses.

It should be noted that the process of computerization of society has opened up new possibilities for communication and information gathering. Thus, many local and national administrations use the Internet as a useful way to communicate, provide and receive information through their own websites. These websites of the administrative authorities include the following types of information:

- Description of the organization and its mission; strategic plan, including long-term objectives and goals of the local authority; organizational chart;
- Contact information for all offices: contact name, email address, telephone, fax, voice mail numbers; a telephone guide with name, phone number, locations and telephone numbers of employees;
- Budget information, including budget flow and opportunities for public participation; current employment opportunities.

The consultation. Consultation of citizens is carried out to identify their needs and problems in order to evaluate the priorities of actions and to collect ideas and suggestions for the elaboration and implementation of local public policies. In this regard, the consultation involves dialogue with citizens and involves: renouncing the directive and dogmatic attitude of public authorities, eliminating professional language by using a common language, clear and simple, and the use of participatory socio-cultural techniques, because making citizens express their opinions is even more important than explaining them.

Public meetings. Citizen participation in the governance process is traditionally done through this method. The practice of countries that have chosen the path of democracy shows that people often oppose public meetings, claiming that local governance is the task of the local elected or appointed representatives, expecting them to perform their duties. This interpretation is partly correct. But local elections are held every four years. Conditions, opportunities, problems and expectations change significantly in a much shorter period of time. Political leaders and officials need to be in constant contact with people during and between electoral periods, and give them the opportunity to express their views.

A public meeting can be made with a relatively small number of participants - a representative of the administration and a few citizens or with a large number of participants - a committee of representatives, representatives, or local council members and dozens or hundreds of citizens. For both situations, the public meeting has the following characteristics:

- Local government representatives have the opportunity to educate the public about a particular issue - which could be, for example, the budget, environmental protection, approval of economic development contributions, and so on.;
- The representatives of the administration have the opportunity to get acquainted with the opinions of the interested members of the public about the important issues they are facing, and to gain ideas that will facilitate the decision-making process or provide insights that will help the management of the administration;
- The public has the chance to express their opinions and has the possibility to influence the course of local public administration plans;
- Both representatives of the administration and the public have the opportunity to clarify the exchange of opinions and opinions, and through this process they educate

each other.

Forums. Before a council meeting is held, the forum can provide citizens with the opportunity to address any issues that, in their opinion, require taking some measures. Usually, the forum lasts a maximum of one hour. The issues addressed by citizens help public administration authorities to set their priorities in their work.

Public announcements. In order to inform the public about different plans or proposals, ads may be displayed. Such announcements can be made in traditional places, such as newspapers or radio, or in other places. For example, if a youth program is launched, local public administration could place ads in schools or entertainment centres. The local public administration may also temporarily provide information about the large projects at the posters in parks or public markets.

Polls of opinion. The local public administration must find out the opinions of large categories of citizens. This can be done effectively through opinion polls. If opinion polls are sent by mail, many people will receive them, who will find out that their opinions interest local authorities. It is possible, however, that few citizens make efforts to respond to a survey received by mail, unless the problem is very urgent. The best results are obtained in a survey when questions are asked by direct survey.

Discussion groups and informal meetings. Civil servants can contact the citizens, effectively going in their midst and talking to them. A group discussion is an informal meeting, with 10-15 citizens chosen at random, to express opinions, priorities and interests related to a problem or project at local level. The facilitator of the meeting asks the citizens questions and does not try to direct them to a certain conclusion.

Apart from interest groups, the local administration can contact the citizens, organizing meetings with less official character. In European countries, it is common for civil servants to communicate with citizens in an informal space; in the United States, it is common for civil servants to, civil servants hold informal meetings with citizens to discuss issues in the community.

Collaborate with the media. Mass media should be considered an effective tool for widening the dialogue between citizens and local public authorities. Media can be used both to listen to citizens and to talk to them. For example, in Europe and the

United States, the local public administration hosts radio shows and local televisions during which citizens call and talk about local problems or general difficulties they face. Currently, such events of communication with the media are taking place in the Republic of Moldova, but for the time being at a level insufficient to have a positive impact on solving local problems.

Civic involvement of groups/volunteers. This is perhaps the most sophisticated approach to citizen participation. In participatory involvement, the local administration considers local leaders and interested citizens as equal partners in the development of plans and projects. The key point is to identify all those who are genuinely interested and bring them to the discussion table right from the start of the planning process. In such a process, local government leaders and council staff must facilitate a discussion leading to the identification of interests and problems before seeking solutions.

Public hearings. Public hearings are a democratic instrument for achieving local autonomy and consist of consulting citizens on issues of public interest, in order to identify the most pressing social issues. Public hearings are a special type of meetings with citizens and are suitable for major issues related to local public policy (Balan, 2018:82)

Citizens' participation in the decision-making process is essential for good governance. In a democratic society the supreme power belongs to the people, therefore the government requires public participation to govern effectively. Open local public administration is one of the pillars of democratic society, and the clarity and transparency of the local governance process bring benefits to the whole community.

Analysis of local transparency based on data and evidences

At level II, the situation is even more uneven. Only half of the rayon council analyzed publicly disclose information about the initiation of the decision-making process. For example, the Straseni District Council provides details about the decision-making process on its website, while the Nisporeni District Council does not even have a section dedicated to transparency, this makes access to information almost impossible. These discrepancies highlight significant inequalities between districts, both in the prioritization of transparency and in the allocation of resources. Moreover, insufficient time to consult draft decisions limits citizens' participation, thus weakening community involvement.

As regards local level I public authorities, the situation is even more worrying. Most Local Public Authorities (LPA) I level does not provide the necessary transparency in the initiation and public consultation of draft decisions. For example, only Balti municipality has published draft normative acts on the https://particip.gov.md, portal, which highlights a significant under-utilization of this instrument. At the same time, many LPAs confuse publishing a project on the web page with public consultation itself, an error that reflects the lack of understanding of legal requirements. The analysis of the data indicates that only 33% of the assessed LPAs complied with the requirements for the publication of draft decisions, and for many of them, the reporting is inaccurate and incomplete. Citizens' perception of transparency in decision-making is another central aspect of the analysis. The survey showed perceptions of transparency in the decision-making process of public authorities at three levels: Government/CPA, LPA level I and II. The key remark is that a significant proportion of respondents assess transparency as "slow„ especially in LPA level I (40%) and LPA level II (33%). (Report CoE, 2024:12)

This suggests that most believe that decision-making is lacking in openness at the local level. The category „very low" is also substantial, with 25% of respondents perceiving low transparency at Government/CPA level. There is also a considerable part of the response „I do not know/does not respond", especially at LPA level II (31%), indicating uncertainty or lack of visibility over decision-making processes. (Report CoE, 2024: 7)

The survey shows widespread dissatisfaction, particularly with LPA my level, which are perceived as the opaquest. Citizens also feel poorly informed about the decisions of the authorities, which indicates major gaps in communication. A trend of decommitment is also manifested in terms of citizens' involvement in the decision-making process, especially at the level of APC and LPA II, as well, where opportunities to participate are perceived as rare or non-existent.

 ISBN 978-3-98924-104-6

The findings of the research outline a number of key measures to address the structural and functional shortcomings affecting the transparency of the decision-making process in the Republic of Moldova. This calls for fundamental changes aimed at ensuring clarity, accessibility and genuine citizen engagement, combining legislative, technological and institutional reforms. First, the analysis highlights the urgent need to standardise and unify the existing legal framework. The current legislation is dispersed and ambiguous, which creates confusion in the implementation and offers too much interpretative flexibility to the authorities. Provisions on transparency of decision-making, including prior information notices, the organisation of public consultations and the publication of decisions, should be grouped together in a coherent manner and structured in such a way as to be easily understood and applied. For example, it is proposed that all requirements for publication of notices and public consultation be clearly defined in one section, eliminating redundancies and gaps.

To support this clarification, it highlights the need and importance of better defining key terms in legislation, such as 'decision project' or 'impact of decisions'. In the absence of precise definitions, there is a risk of arbitrary interpretations, which leads to inconsistent applications. Another issue is the clear demarcation between the stages of the decision-making process, such as the publication of the prior information notice and the organisation of public consultations. At present, many authorities are confused about these stages, which hinders the real involvement of citizens.

Another important aspect of the recommendations is the focus on the accessibility of public information. It is considered essential that all information is published in an open format, allowing citizens to access and use it without technical difficulties. In addition, the publication of details on decision-making meetings, start-up announcements and minutes should become a mandatory requirement for all authorities. Advisory platforms, which at the moment are not known to what extent they are effective, must be supported to become genuine spaces for dialogue and collaboration between authorities and stakeholders.

The LPAs published draft decisions on the official websites of the local authorities, send by e-mail to the persons on the list of interested parties, post on social networks (for example, how the Soroca District Council Facebook page is very often used to inform citizens about draft decisions and request feedback). Another way sometimes used by LPA of level II is the publication of ads in the local media (for example, this is how it does: district council Straseni, Soroca district council, etc.).

It is found that although Law no. 239/2008 stipulates that draft decisions must be available at least 15 working days before completion, with a minimum of 10 working days for public recommendations, many LPAs publish projects only a few days before council meetings. This practice limits the involvement and significant contribution of the public, weakening citizens' involvement in decision-making.

To encourage citizen engagement, Tier II LPAs employ various consultation procedures. Hearings and public discussions on important local issues like budgets, infrastructure projects, and land use changes are organized by Tier II LPAs. Usually, these events are announced in advance through official websites and local media. Working groups also play a crucial role, inviting citizens and representatives of non-governmental organizations to work together on specific issues, such as environmental projects or social services. In recent years, some Level II LPAs, such as the Soroca District Council, have begun, also use digital platforms to expand participation, especially in rural areas.

However, traditional methods such as information boards remain prevalent, which may limit the accessibility of wider segments of communities to information and subsequently to participate in decision-making. Some LPAs of level II, such as district councils in Straseni and Soroca, are more proactive and citizens are more actively involved in the decision-making process. For example, in 2023, 278 citizens participated in the district council of Straseni during a year, in the district council of Briceni - 270 citizens, while at public hearings, the debates from the Basarabeasca district council participated only 57 persons and 74 persons in the public consultations from the Causeni of district council. The Nisporeni district council did not provide such data in the report on ensuring transparency in the decision-making process. This highlights the significant differences in the level of citizen engagement and in the proactivity of Tier II LPAs in the decision-making process. Differences between

 ISBN 978-3-98924-104-6

districts point to inequalities in the way citizens perceive and access public participation processes. These disparities may reflect differences in communication, infrastructure, accessibility or local culture.

In order to conduct an effective public consultation process, LPAs must identify and notify relevant stakeholders about draft decisions directly. However, only the Straseni district council has published detailed information about stakeholders on its website: more than that, the, requests were submitted to be included in the list of stakeholders and not all district councils followed the request. The other rayon councils analysed do not have constructive approaches to identifying and involving stakeholders, which limits the impact of consultation efforts.

Of the six district councils analysed in the public reports (Briceni, Soroca, Straseni, Nisporeni, Causeni, Basarabeasca), only two (Straseni and Causeni) reported in 2023 that they received and considered recommendations from citizens, from associations established in accordance with the law, other stakeholders in the consultation process of draft decisions. The Straseni district council took into account 1 recommendation from the mass media and 8 recommendations from the advisory committees, while Causeni included 14 recommendations from CSOs, 1 Recommendation from a development partner, 3 recommendations from advisory committees. It is found that some district councils: (Briceni, Soroca and Basarabeasca) mentioned in the reports on ensuring transparency in the decision-making process that they did not receive any recommendation, he said, and the authorities attributed this to the lack of interest from stakeholders.

It's important to note that consultations may not always be organized, and even when they are, not enough efforts are put into ensuring that citizens and stakeholders participate in the process. Also, the, it is necessary to mention that many citizens remain uninformed and are unaware of their rights to participate in the decision-making process or how to make their needs and opinions heard and do not know how their wishes and recommendations can be transmitted, which leads to the under-utilization of existing channels.

Ensuring stakeholder participation is achieved by raising public awareness of their right to participate in the decision-making process. This involves using local media such as radio, television and newspapers to announce future meetings and discuss topics on the agenda. However, many APLs under use these media channels, limiting community awareness and reducing participation rates. Most ads are made through official websites, social media platforms and information boards, which may not reach all citizens.

Effective communication, convenient programming, an inclusive agenda, exchange of information before the meeting, and feedback mechanisms after the meeting are all tools' LPAs can use to increase stakeholder participation in public meetings. While some district councils, such as Causeni, have implemented strategies to improve participation, many Level II LPAs still face challenges in achieving and fully engaging their communities.

By using more local media, meeting times that are more accessible, and more community involvement in the agenda establishment, we can strengthen public engagement and promote more transparent and participatory decision-making. The analysis of district councils reveals significant variations in the number of decisions. For example, Causeni district council reported in 2023, the highest number of decisions adopted (299), the, while the Basarabeasca district council had the fewest (51) (according to the reports on ensuring the transparency of the decision-making process for 2023). Moreover, there is inconsistency in publishing decisions on official websites: the Briceni district council published 254 decisions, while the Nisporeni district council had only 28 decisions accessible online. Moreover, in the register of local acts in 2023 in the Nisporeni district council there are 622 decisions while in the report on transparency are indicated only 153 decisions and on the institutional page could only 28 decisions will be found for 2023. Due to the lack of decision-making publications sections in the Soroca and Basarabeasca district council, it is difficult for the public to access these documents.

District council websites vary in their transparency and accessibility, with some councils not having any dedicated sections for publishing decisions. For example, the Straseni and Basarabeasca district council have relatively accessible platforms, but in other district councils such as Soroca, citizens may encounter difficulties in finding relevant information (decision projects, decisions, announcements of public consultations), thus limiting public access and involvement.

Despite the fact that the new Law no. 148/2023 brings more clarity on public data, focus group participants (mainly the secretaries of local councils responsible for transparency in the decision-making process) highlight the confusion between public data and personal data, respectively, it has negative effects on decisions transparency, especially at local level (publication of decisions/devices In the RSAL with blurring of public Data, actually invoking personal data).

At local level, public authorities at level I and II are encouraged to adapt their consultation methods to the needs of communities. Citizens need to have real opportunities to participate in the decision-making process, regardless of whether it's a general meeting, sectoral meeting, or the use of social media. To have transparency, it is essential to publish decisions fully and accessible, including on official websites. The study highlights the importance of participatory education, particularly for young individuals, in fostering a strong civic culture. Citizen engagement can be effectively encouraged by organizing community events, information sessions, and open discussion forums. The long-term outcome of these initiatives would be the strengthening of a continuous dialogue between the authorities and the community.

Conclusions

It is suggested to establish mechanisms to guarantee that all local public authorities report figures that show the total number of decisions/provisions adopted throughout the year, including ministerial/institutional orders and provisions, at the end of the analysis. In order to ensure the provision of exhaustive data, such data should be collected automatically. One solution would be to publish these documents on a platform in the same way as government documents. At the same time, the, it is necessary to identify mechanisms to ensure that all local public authorities publish all their decisions (including orders and provisions) to the transparency compartments on the website. Currently, Article 15 of Law 239/2008, although specifying the obligation to publish these decisions, is imprecise as regards the manner of publication. If the recommendation to establish by law the obligation to publish decisions (including normative acts) in the transparency compartments is accepted, then p. 33 of Government Decision no. 967/2016 should be excluded.

If the file is kept as a legal provision, it is recommended to specify that such files should be published in the transparency compartments of the websites of the institutions, and, whereas the legal-normative framework currently provides only that the file „linked to the drafting of the decision is accessible to all citizens, associations established in accordance with the law, other interested Stakeholder's. At this time, only two of the LPAs have been examined, and it can be concluded that the provisions regarding the dossier content have been partially observed.

A necessary aspect is the analysis of the profile of the citizens of the respective localities (LPA I or LPA II) and to decide the optimal way of involving citizens in the decision-making process (either general meetings, or, public consultations, sector gatherings, school meetings, kindergartens, etc.) (Recommendation received during public consultations with which experts agree). Examination of the possibility of introducing at LPA level local transparency and participation formats modelled on the basis of existing positive examples stimulating transparency and participation (for example, for LPA 2: Local Councils of Transparency, Rayon Participation Councils, Senior Groups, Local Youth Councils, etc.). The formats can be different for APL 1 and APL 2, depending on the models that currently work.

Also, the continued use and updating of the stakeholder list and specific information techniques should only be used to invite stakeholders to physical or online consultation meetings. In this context, it is important to identify mechanisms to ensure the execution of the legal obligation provided for in Article 17 (6) of LP436/2006 Publication of the minutes of the council meeting on the official website of The LPA (recommendation received during the public consultations with which the experts agree).

In the same vein, it is recommended to analyse and remedy situations in which LPA limits the participation of persons with filming devices by invoking Art. 17 (7) of LP436/2006, which mentions that the meetings of local councils can be broadcast live to national and local public radio and television stations, other media channels, and, on social networks or on the official website of the local public authority by distributors or media service providers or by individuals in accordance with the provisions of the Code of audiovisual media services, law No. 133/2011 on the protection of personal data and Law no. 239/2008 on transparency in the decision-making process (recommendation received during public consultations). We welcome the development and implementation of a mechanism for recording and controlling requests for information at the level of public authorities, as well as, to ensure the response of applicants for information (recommendation received during public consultations).

Informing participants in public consultations via email about the results of the public consultation process, including final approval of the consulted document and accepted proposals, etc.

Local transparency represents a cornerstone of democratic governance and public accountability. In the Republic of Moldova, the recently updated legislative framework – including the 2024 law regulating access to public information – has brought substantial improvements regarding citizens' rights to request and obtain relevant information. Unlike previous legislation, the new law clarifies procedures, eliminates ambiguities, and aligns national standards with international ones, such as those established by the Tromso Convention.

However, the practical implementation of transparency principles remains problematic. For instance, a significant proportion of local public authorities (60%) either lack a functioning website or fail to adequately maintain their existing platforms. This situation limits the population's access to clear and relevant information, such as local budgets or adopted decisions. The lack of digital skills among public officials is another major obstacle identified, highlighting the need for dedicated training programs.

Citizen participation in decision-making is also affected. Although public consultations are mandatory under the law, they are often formally organized, aiming more at reporting activities than at genuine community involvement. As a result, these initiatives fail to significantly contribute to building trust between authorities and citizens.

On a positive note, the new legislation introduces clear requirements for proactive transparency. Authorities are obligated to publish budgets, public procurement activities, and adopted decisions on their own initiative. Moreover, financial penalties applicable in cases of non-compliance (ranging from 250 to 10,000 MDL) create an additional accountability mechanism. However, the effects of these measures remain to be evaluated in the long term.

In conclusion, while the Republic of Moldova is taking significant steps toward more transparent and accountable governance, multiple challenges remain to be addressed. These include developing institutional and digital capacities and promoting a genuine culture of transparency and public engagement. Only by addressing these deficiencies can access to information and strategic communication at the local level truly become effective tools for strengthening democracy and public trust.

KAPITEL 9 / *CHAPTER 9* [9]
DIDACTICS OF VOCATIONAL EDUCATION IN DEVELOPMENT: TEACHING THE FUNDAMENTALS OF THE THEORY AND METHODOLOGY OF HOTEL MARKETING IN THE SYSTEM OF PROFESSIONAL TRAINING IN UKRAINE

DOI: 10.30890/2709-2313.2025-41-08-033

Вступ.

В даної статте є наведеним приклад контенту , якій можна використовувати викладачу в процесі підготовки студентів в системі профпідготовки кадрів по спеціальності 015-Професійна освіта (за спеціалізаціями), у випадку , коли мова йде про спеціалізацію вищої професійної освіти в галузі економіки. Як показує досвід читати економічний цикл дисциплін дуже важко. Поки що в Україні продовжує оставатись така реальність - відсутні викладачі ,таки , що одночасно володіють і економічними і педагогічними знаннями : або викладач системи профосвіти, який викладає предмет, має якісну педагогічну освіту , наукові звання і ступінь з педагогіки або викладач має якісну економічну освіту , наукові звання і ступінь з економіки. В той час , студентська аудиторія - здобувачі вищої освіти готуються фахівцями, що здатні викладати дисципліни обраної спеціалізації вищої професійної освіти , а саме : в галузі економіки. Їм потрібен симбіоз знань: одночасне володіння і педагогікою і економікою, вміння використовувати на практиці професійно - орієнтовані методики.

У зв'язку з тим , що починаючи з 90-х років попереднього століття Україна перейшла на ринкову економіку, основи маркетингу почали впроваджуватись в усі напрямки економічної підготовки студентів. А з появою в 2020 році Стандарту вищої освіти України за спеціальністю «Професійна освіта (за спеціалізаціями)» для другого (магістерського) рівня вищої освіти, що затверджений і введений в дію наказом Міністерства освіти і науки №1435 від

[9]***Authors:*** *Kashyna Anna, Makhortov Yuriy, Hromozdova Larysa, Derbenova Yana, Artemenko Antonina, Horiun Konstiantyn, Shmatenko Viktor*
Number of characters: *81322*
Author's sheets: *2,03*

18.11 2020р , стало дуже актуальним пошук дидактичного інструментарію , який дозволяє підвищити якість викладання економічного контенту програми з допомогою наукових методів доведення теоретичних основ економіки (маркетингу, менеджменту та ін.) до аудиторії майбутніх профосвітніх фахівців. При такому підході надання знань здобувач освіти пізнає і економічну сутність лекції і дидактичні прийоми , якими їх слід доводити до аудиторії. Сучасний викладач повинен мати такій рівень підготовки. Це на сьогоднішній день є невирішеною проблемою. Для збереження існуючого позитивного досвіду потрібно налагодити практику передання досвіду від викладачів донорів (так автори статті пропонують назвати групу досвідчених викладачів , що мають високий рівень підготовки) до викладачів – реципієнтів (так авторами названі молоді викладачі , починаючі профосвітянську діяльність).

Задля допомоги викладачам – реципієнтам у підготовці та проведенні лекційних занять авторами даної статті сформована модель під назвою «Дидактична тріада».

«Дидактична тріада»- це адаптований під проведення лекційних занять методичний інструментарій, що являє собою мінімальну сукупність дидактичних принципів , а саме : науковість , системність, наочність. На думку авторів, серед великої кількості існуючих дидактичних принципів і прийомів домінуючими є саме ці принципи. Науковість в даній роботі ілюструється змістом контенту лекції. Системність автори ілюструють наявністю зведених в системні таблиці основних категорій і понять з предмету вивчення. Наочність – це використання схем, таблиць, графіків ,- що доповнюють зорове сприйняття матеріалу при виведенні матеріалу на монітори , або використання його в вигляді роздаткового матеріалу.

Мета даної статті оприлюднити , в якості обміну досвідом, приклад лекції з маркетингу готельного господарства в Україні, де економічний контент доводиться до аудиторії за допомогою моделі «Дидактичної тріади» , яка є універсальною при проведенні лекцій будь-якого змісту.

На думку авторів , організація готельного господарства для викладачареципієнту є найбільш популярною і доступною, тому зрозуміти , як будується і провадиться лекція з використанням моделі «Дидактичної тріади» не буде важкою.

Готельний бізнес є одним із найбільш динамічних та конкурентних секторів сучасної економіки. В умовах загальної доступності інформації та зростання конкуренції, ефективне маркетингове просування стає необхідним для залучення та утримання клієнтів у готельних підприємствах.

В контенті лекції маркетинг готельного господарства розглядається як наукова категорія. Наведені пояснення ,що становлення та розвиток компаній та підприємств готельного господарства як суб’єктів ринкових відносин є складним та багатогранним процесом, який не можна окреслити простим відповідним рішенням, довготривалість, багатоаспектність процесу та його системна організованість, передбачає суттєву перебудову багатьох сфер діяльності, в тому числі соціально-економічних відносин та професійних відносин у колективах суб’єктів готельної індустрії, а також формування нових якісних взаємовідносин з цільовими аудиторіями. Актуалізована лекція матеріалом щодо великої специфіки цієї сфери в останні, важки для України роки, коли українцям довелося перенести епідемію COVID та важку військову ситуацію.

Контент запропонованої для прикладу лекції на тему «Маркетинг готельного господарства України » складається з 4 розділів:

1.Основні категорії та дефінійії маркетингового словнику у сфері готельного господарства.

2.Тлумачення маркетингового середовища готельного господарства як складової туристичної інфраструктури.

3. Формування у студента профосвіти основних понять щодо управління маркетингової діяльністю готельного господарства

4.Наукові методи дослідження ринку закладів готельного господарства в Україні.

9.1. Основні категорії та дефініїї маркетингового словнику у сфері готельного господарства

Серед характерних рис індустрії готельного господарства слід визначити багатопланову та багатофункціональну сферу суспільного виробництва. Багато науковців досліджуючи індустрію готельного господарства довели, що вона має безпосередній вплив на рівень життя населення в цілому: на зайнятість населення, рівень доходу тощо. До прикладу, науковці Агафонова Л.Г. [8], Візерський С.Ю. [13], Мокій А.Л. [20], Федорченко В.К. [27] та інші вказують, що індустрія гостинності регулює зайнятість населення.

З різних літературних джерел можна визначити, що нині підприємства та компанії готельного господарства ведуть свою діяльність в умовах стрімких глобалізаційних процесів та активного переміщення населення, а отже перетворює її на новий вид індустрії. Народилося поняття індустрії готельної справи. Мережа готелів постійно зростає.

Схематично індустрію готельної справи можна відобразити наступним чином:

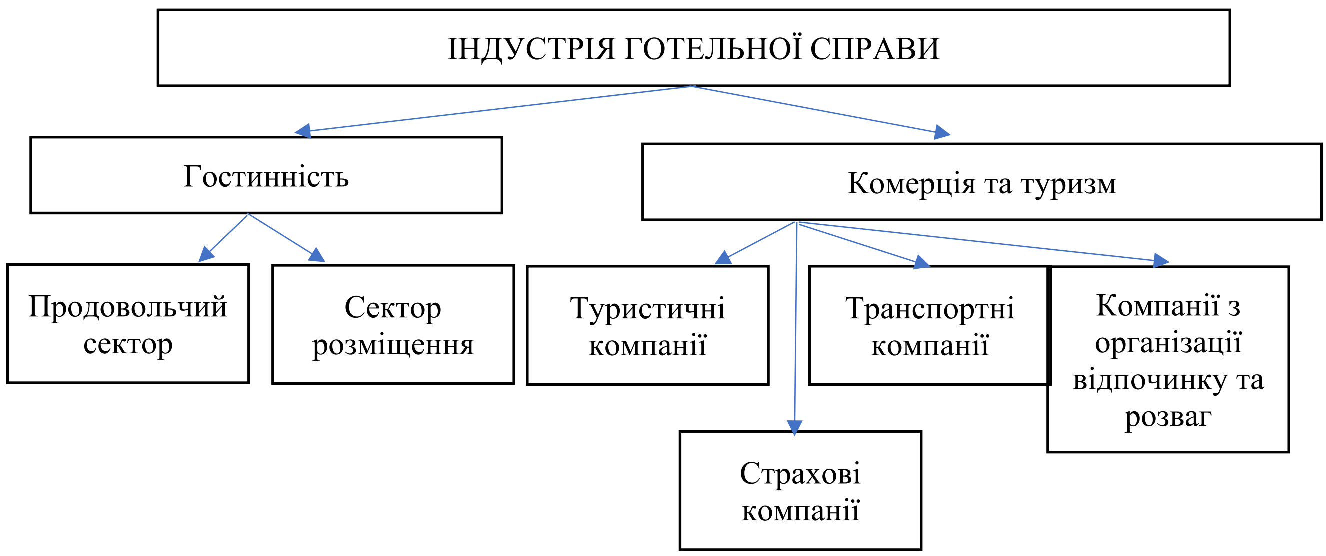

Рисунок 1 - Індустрія готельної справи

Джерело: розроблено автором на основі [9, с. 12]

В процесах, що відбуваються в «індустрії гостинності та туризму» науковці та фахівці використовують ряд понять та визначень .Нижче нами наведені терміни та поняття що найчастіше використовуються в індустрії гостинності, та залежно від направленості діяльності та широти послуг кількість термінів і понять збільшується.

Словник індустрії гостинного господарства перебуває в постійному розвитку. Серед найбільш поширених у практиці дефініцій і понять , що потрібно знати новачку , починаючому професійну діяльність в готельному господарстві , ми наводимо у таблиці 1.

Нині до індустрії гостинності залучені фахівці різних сфер суспільного , туризму, а саме: готельно-ресторанного, розважального, виставкового, івентового: конференції, фестивалі, олімпіади та ін., котрі створюють послуги здатний задовольнити існуючий споживчий попит який очікують споживачі від якісної системи послуг гостинності. Важливим є аспект вивчення індустрії гостинності, а саме її функціонування в комплексі, направленої на створення необхідних комфортних умов відповідно до запитів споживачів та ринку: бізнес, відпочинок, оздоровлення тощо. Отже визначимо сучасне готельне господарство як особливу та самостійну галузь сучасної економіки, до складу якої входять групи галузей, компаній та підприємств, діяльність яких полягає в задоволенні різноманітного попиту на різні види бізнесу гостинностсамеі, а саме, відпочинку та розваг.

Система готельного господарства інтегрована в економіку туризму. Основними категоріями та дефініціями , що повсякденно оперують фахівці цієї сфери є: туризм, готель, сфера послуг, якість обслуговування, якість послуги ,сервіс, готельна діяльність .У таблиці 1 наведене наукові тлумачення основних категорій і дефініцій ділового маркетингового словнику у сфері готельного господарства.

Серед категорій , що наведені у діловому маркетинговому словнику сфери готельного господарства найважливішою є «маркетингова послуга»- основа ринкового збору та задоволення потреб споживача. Спрощена схема моделі надання готельної послуги позначена на рисунку 2.

Таблиця 1 – Основні категорії та дефініції в діловому словнику готельного господарства

Поняття/термін	Характеристика, визначення поняття/терміну
1	2
Туризм [1]	тимчасовий виїзд особи з місця проживання в оздоровчих, пізнавальних, професійно-ділових чи інших цілях без здійснення оплачуваної діяльності в місці, куди особа від'їжджає
Сфера послуг [25]	сукупність галузей, підгалузей і видів діяльності, функціональне призначення яких у системі суспільного виробництва виражається у виробництві й реалізації послуг і духовних благ для населення. Це один з найдинамічніших і найбільших ринків, основним чинником успіху на якому є злагоджена та ефективна робота підприємств сфери послуг та існуючий попит серед клієнтів
Готель [1]	підприємство будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, що складається з шести і більше номерів та надає готельні послуги з тимчасового проживання з обов'язковим обслуговуванням
Сервіс (сервісна діяльність) [9, с. 7]	це системний набір складно організованих і взаємопов'язаних дій, спрямованих на надання послуг в системі узгоджених умов
Готельна послуга [1]	дії (операції) підприємства з розміщення споживача шляхом надання номера (місця) для тимчасового проживання в готелі, а також інша діяльність, пов'язана з розміщенням та тимчасовим проживанням.
Готельна діяльність [25,]	діяльність юридичних осіб і індивідуальних підприємців, які мають або наділяються в установленому порядку майновими правами на колективний засіб розміщення
Готельна послуга [7]	дії (операції) підприємства з розміщення споживача шляхом надання номера (місця) для тимчасового проживання в готелі, а також інша діяльність, пов'язана з розміщенням та тимчасовим проживанням
Засоби розміщування [5]	будь-які об'єкти, в яких регулярно або час від часу надають послуги розміщування для ночівлі (с. 5)
Технологія гостинності [9]	це процес виробництва послуг, якість яких визначається створенням комфортних умов в середовищі гостинності, проявом персонального уваги до гостя, забезпеченням позитивного іміджу підприємства
Комплекс туристичних послуг (туристичний пакет) [2]	це послуга з організації подорожі, яка за змістом складається з обов'язкової сукупності окремих послуг з перевезення та розміщення, з поєднанням їх з іншими додатковими послугами
Ресторан [25]	загальнодоступне підприємство ресторанного господарства, яке надає споживачам широкий асортимент страв складного приготування, в основному за індивідуальними замовленнями і надає широке коло послуг
Якість послуги [6]	сукупність характеристик послуги, які визначають її здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби споживача
Якість обслуговування [4]	сукупність характеристик процесу і умов обслуговування, які забезпечують задоволення встановлених або передбачуваних потреб споживачів

Джерело: розроблено автором на основі [1-2, 4-7, 9, 22, 25]

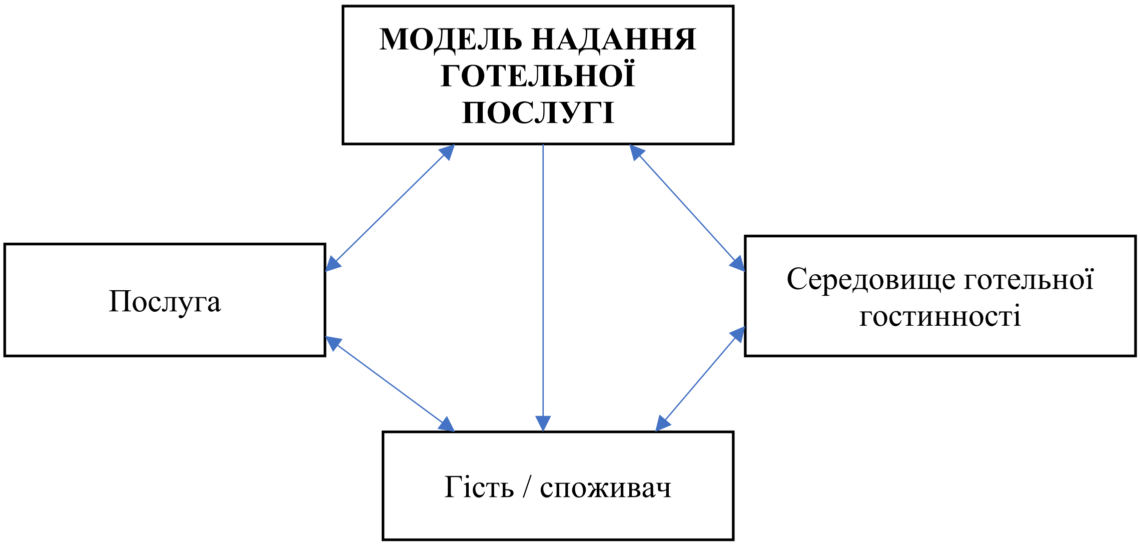

Рисунок2 - Модель надання готельної послуги.

Джерело: узагальнено автором на основі джерела [22]

Для комплексного дослідження необхідно проаналізувати витоки поняття та сучасне розуміння «індустрії гостинності».

Безпосередньо поняття «індустрія гостинності» походить з США. Слід зазначити, що індустрія гостинності історично сформувалася і виросла з сектора засобів розміщення, представленого різними типами готельних підприємств.

Науковцями визначено два підходи до визначення поняття «гостинність», як термін має походження від латинського «hospitium»:

1) ґрунтуючись на давньогреко-римській морально-правовій концепції ««hospitium» як дане Богом право гостю і даний Богом обов’язок господаря»;

2) «hospitium» – це гостьовий будинок, для розміщення подорожуючих, маючи походження від старофранцузького ««hospice» – будинок для приймання подорожуючих, тобто помешкання, місце, в якому подорожуючі могли отримати прихисток та їжу» [26].

Узагальнивши визначимо поняття «індустрія» («industria» з лат., що означає діяльність – а нині є однією з найбільших галузей економіки, являє собою сукупність споріднених підприємств, які характеризується єдиним економічним призначення створюваних послуг та продукції, зі спільними технологічними процесами і технічною базою, має особливу професійну структуру співробітників та специфічні умови праці» [22].

Під дією соціально-економічної еволюції відносин у суспільстві відбувалось розширення змістовно-структурного значення поняття «індустрія», і вже у ХХ ст. поняття починає закріплюватись за основними для індустрії в економіці та структурно складними галузями, які об’єднуються зі спорідненими видами діяльності.

Відкриті джерела та наукова література пропонує чимало визначень терміну «індустрія гостинності». Дослідити визначення варто за допомогою даних таблиці 2, що наведена нижче .

Таблиця 2 – Визначення терміну «індустрія гостинності» іноземними та вітчизняними науковцями

Автор визначення	Сутність поняття
1	2
Браймер Р	Гостинність – це таємниця будь-якого турботливого обслуговування. Турбота, виявлена стосовно гостя, здатність відчувати потреби клієнта, – невловимі, але настільки очевидні риси в поведінці службовця. Індустрія гостинності є збірним поняттям для численних і різноманітних форм підприємництва, які спеціалізуються на ринку послуг, пов’язаних з прийомом і обслуговуванням гостей
Уокер Дж. Р	Гостинність – одне з фундаментальних понять людської цивілізації – уже давно перетворилося на індустрію, у якій зайнято не один мільйон професіоналів. Індустрія гостинності об’єднує туризм, готельний і ресторанний бізнес, громадське харчування, відпочинок і розваги, організацію конференцій і нарад. Головна відмінність гостинності від інших сфер бізнесу полягає в тому, що основна мета гостинності – задоволення запитів гостей
Ваген Л	Індустрія гостинності – це сектор індустрії туризму, зорієнтований на розміщення туристів, а також галузі, діяльність яких спрямована на продаж алкогольних напоїв, надання житла, їжі і розважальних заходів
Вебстер Н	Індустрія гостинності – це сфера підприємництва, що складається з таких видів обслуговування, які спираються на принципи гостинності, що характеризуються щедрістю і дружелюбністю по відношенню до гостей
Уебстер Н.	Гостинність – обслуговування, що спирається на принципи гостинності, які характеризуються щедрістю та доброзичливістю по відношенню до гостей. Індустрія гостинності – це сфера підприємництва, що складається з таких видів обслуговування, які ґрунтуються на принципах гостинності і характеризуються щедрістю та доброзичливістю у ставленні до гостей
Роглєв Х.Й.	Гостинність – це турбота, виявлена по відношенню до гостя, здатність відчувати потреби клієнтів – невловимі, але настільки

ISBN 978-3-98924-104-6

Автор визначення	Сутність поняття
1	2
	очевидні риси в поведінці службовців; це саме той елемент, що зробить спогади клієнтів приємнішими, а враження запам’ятовуватимуться на довше
Бойко М.Г., Гопкало Л.М.	«Гостинність ототожнюють з атмосферою доброзичливості, якою оточують споживача готельних послуг, що відповідає сутності господарської діяльності у цій сфері. Гостинність є системою зі створення комфортного перебування подорожуючого поза місцем постійного проживання. До цієї системи входять: послуги розміщення, харчування, додаткові послуги необхідні проживаючому для повноцінної життєдіяльності…»
Жайворонок В.В	Гостинність – народна традиція з любов’ю та повагою приймати і частувати гостей. Також готовність, бажання приймати гостей і пригощати їх; сама церемонія гостинного приймання кого-небудь»
Папірян Г.А.	«Гостинність» означає систему заходів та порядок їх здійснення з метою задоволення най-різноманітніших побутових, господарських і культурних запитів гостей туристських підприємств, їх запобігливого обслуговування, надання низки послуг
Сало Я.М	«Гостинність – це одне з багатьох понять про цивілізацію. Завдяки сильному і постійному прогресу, це поняття, за участі великого потоку часу, перетворилося на одну із найпотужніших індустрій XXI ст., у якій працюють й розвиваються мільярди людей. Вони створюють величезне й безперервне споживання послуг»
Смолій В., Федорченко В., Цибух В	«Гостинність – це найважливіша споживча властивість туристського продукту: вміння дати відчути клієнтові, що йому раді, з гідністю продемонструвати йому свою повагу, надати люб’язність»
Скобкін С.С.	Індустрія гостинності виступає як самостійна, складна і відносно відособлена соціально-економічна система, яка залучає значні матеріальні, фінансові та трудові ресурси
Руденко В.П	Індустрія гостинності – це особлива самостійна галузь економіки, що складається з групи галузей і підприємств, функції яких полягають у задоволенні різноманітного попиту на різні види відпочинку і розваг. Індустрія гостинності складається з готелів та організацій, які випускають товари і надають послуги, що тісно пов'язані з готельним бізнесом: екскурсійні бюро; транспортні підприємства; підприємства з виробництва сувенірів; навчальні заклади готельно-господарського профілю; інформаційні та рекламні служби; науково-дослідні та проектні організації готельно-господарського профілю; готелі; підприємства харчування, зокрема ресторанного господарства; підприємства з виробництва готельно-господарських товарів (які необхідні туристу) тощо. Індустрія гостинності також надає послуги, які мають попит у туристів. Туроператори зі всього різноманіття формують пакет готельних продуктів, який володіє ціннішими споживчими властивостями, ніж кожний з готельних продуктів, взятий окремо (с. 69)

Джерело: розроблено автором на основі [12, 15, 23, 26 , 46].

Отже, як підсумок дослідження терміні «індустрія гостинності» можна стверджувати, що наукова література надає чимало визначень проте консенсусного, єдиного визначення нині так і не сформульовано.

Серед запропонованих визначень науковців варто визначити наступні особливості розуміння терміну:

—увага зосереджена на питанні сервісної складової в процесі обслуговування;

—види активності в туризмі: подорожі, розміщення, харчування, рекреацію, відпочинок та розваги, хоч і не включає в загальну структуру безпосередньо діяльність туристичних організацій ;

— заклади проживання, харчування, відпочинку та розваг, тощо;

—сервіс, а індустрію гостинності – як готельний бізнес .

—вітчизняні науковці мають спільний погляд на термін і наголошують на важливість сервісної складової. Українські науковці асоціюють гостинність з готельним бізнесом як складову структури туристичної індустрії та послугами, які забезпечуються такими підприємствами.

Відсутність однозначного визначення спричинено відносною новизною самої сфери, яка нині є вже самостійною, складною та порівняно відособленою соціально-економічною системою з одночасним залученням матеріальних, фінансових і людських ресурсів. Важливо також відмітити, що дослідження «індустрії гостинності» проводять у різних суспільних галузях, що призводить до чіткої невизначеності та сформованості спільного підходу до питання структури, а отже і генези цієї сфери.

Сучасне законодавство України, а саме Закон України «Про туризм» в поточній редакції від 2018 р. про індустрію гостинності не згадує. У законі № 324/95-ВР наведено лише таке визначення, як «туристична індустрія»: де визначено, що «туристична індустрія являє собою сукупність підприємств з перевезення, тимчасового розміщення, харчування, екскурсійного, курортного, спортивного, розважального та іншого обслуговування, організації, які здійснюють туроператорську і турагентську діяльність, а також організації з надання послуг екскурсоводів, гідів-перекладачів, спортивних інструкторів, провідників та ін.» [1].

Дослідивши визначення терміну «індустрія гостинності» з наукових та законодавчих джерел визначимо, що індустрія гостинності – являє собою соціально-економічну сферу, що на сучасному етапі охоплює діяльність суб’єктів у різних дотичних сферах, а саме: готельну і ресторанну індустрію, відпочинок та рекреацію, туризм, розваги, екскурсійну діяльність, організацію та проведення різних наукових та бізнес заходів (івент), харчування, організацію масових заходів (виставок, фестивалів, шоу та ін.).

Досліджуючи сучасне існування індустрії гостинності варто відзначити авторів сучасної літератури, які все частіше вживають термін «індустрія туризму та гостинності».

Сьогодення визначило, що неможливо розглядати ці поняття окремо один від одного, оскільки ««турист» – це безпосередній споживач, який має чітко визначені потреби, і які залежать від різних факторів», а ««індустрія гостинності» – це складна та комплексна сфера, в якій шляхом матеріальних витрат та витрат зусилля фахівців індустрії відбувається процес задоволення різних потреб різних споживачів послуг індустрії».

Важливо відмітити визначення та розуміння терміну гостинність від експертів конфедерації HOTREC (конфедерація національних асоціацій готелів і ресторанів в Європейському економічному співтоваристві (ЄЕС), утвореної в 1982 р. У HOTREC нині входить 22 національні асоціації (та понад 1200 готельних та ресторанних підприємств). [37].

За визначенням HOTREC ««гостинність» – є комплексною послугою, яка має певні споживчі властивості і яка створює позитивний образ закладу, означає прояв «вторинного попиту» на послуги» [37].

Для проведення дослідження теоретичної основи «індустрії гостинності» важливо визначити головні тенденції сучасного розвитку індустрії:

—посилення спеціалізації та диверсифікації послуг закладів проживання та харчування, а також розважальних закладів;

—утворення готельних мереж, мереж ресторанних підприємств, які у майбутньому можуть стати ТНК;

—використання на всіх етапах в сфері гостинності сучасних інформаційних систем керування, технологічного забезпечення та служби маркетингу;

—інтеграція капіталу готельно-ресторанних підприємств та розважальних закладів з капіталом фінансово-економічних, страхових, будівельних та транспортних сфер економіки;

—використання наукового менеджменту на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу, в тому числі безпосереднє управління ними;

—розвиток невеликих мережевих підприємств для забезпечення розваг, які орієнтовані на конкретні сегменти ринку, з урахуванням специфічних властивостей індустрії;

—цільова орієнтація на ресурси в процесі визначення території розміщення готелів, ресторанів та розважальних закладів;

—присутність чинників циклічності та сезонності в бізнесі;

—суворі нормативні вимоги щодо ступеня формування інфраструктури та інформаційних мереж.

Нині «індустрія гостинності» складається з готельних підприємств, підприємств що надають послуги проживання та інших організацій, які розробляють та реалізують товари, які забезпечують надання послуг і близько пов’язані з готельно-ресторанним бізнесом:

—екскурсійні компанії;

—підприємства транспортних послуг та транспорту;

—компанії та підприємства з виробництва сувенірної продукції;

—ВНЗ та спеціалізовані навчальні установи готельно-ресторанного та господарського профілів;

—інформаційно-рекламні компанії та служби;

—науково-дослідні та проектні організації готельно-ресторанного та господарського профілів;

 ISBN 978-3-98924-104-6

—готельні підприємства та заклади розміщення;

—підприємства організації харчування;

—підприємства та компанії що виробляють готельно-господарські товари, які необхідні туристу та забезпечують надання послуги.

Отже, можна визначити, що сукупна взаємодія умов гостинності в єдиному технологічному процесі скоординована моделлю надання готельної послуги відображеній на рисунку1.

Узагальнюючи можна визначити, що модель гостинності включає в себе чотири основні концепції: гуманітарну (гарантування позитивно-якісного іміджу компаній індустрії гостинності на емоціно-етичному рівні, створення морального задоволення споживача від спілкування зі спеціалістами підприємства), технологічну (безпосередньо реалізація гуманітарних принципів надання послуг та процес обслуговування використовуючи в комплексі особистісні та професійно-кваліфікаційні характеристики обслуговуючих спеціалістів індустрії, матеріально-технічною базою підприємств гостинності, архітектурно-планувальними особливостями будівель, забезпечення закладів проживання та харчування інформаційними комунікаціями та інформаційними базами даних), функціональну (ефективність організації процесів управління безпосередньо обслуговування споживачів) і комерційну (отриманням доходів підприємствами, визначається стратегіями підприємств, що характеризують взаємовідносини в системі гостинності між «споживачем (гостем) – послугою (товаром) – середовищем об'єкту гостинності».

Як висновок, визначимо, що модель гостинності відображає призначення підприємств гостинності та туризму, їх філософські концепції, виокремлює принципи та пріоритети, цінності та вимоги згідно з якими ці підприємства здійснюють діяльність в сфері надання послуг та індустрії гостинності та туризму зокрема. Можливість підприємств якісно та швидко реагувати на вплив чинників внутрішнього (мікро-) та зовнішнього (макро-) середовища, визначення сутності існування та наявність суттєвих відмінностей від інших підприємств, все це асоціюється з поняттям «модель гостинності».

Підприємства індустрії гостинності, мають власні маркетингові середовища існування. Кожне підприємство створює відділ маркетингу для організації ринкової діяльності підприємства.

Схематично сучасні завдання відділу маркетингу підприємства готельного господарства наведемо на рисунку 3:

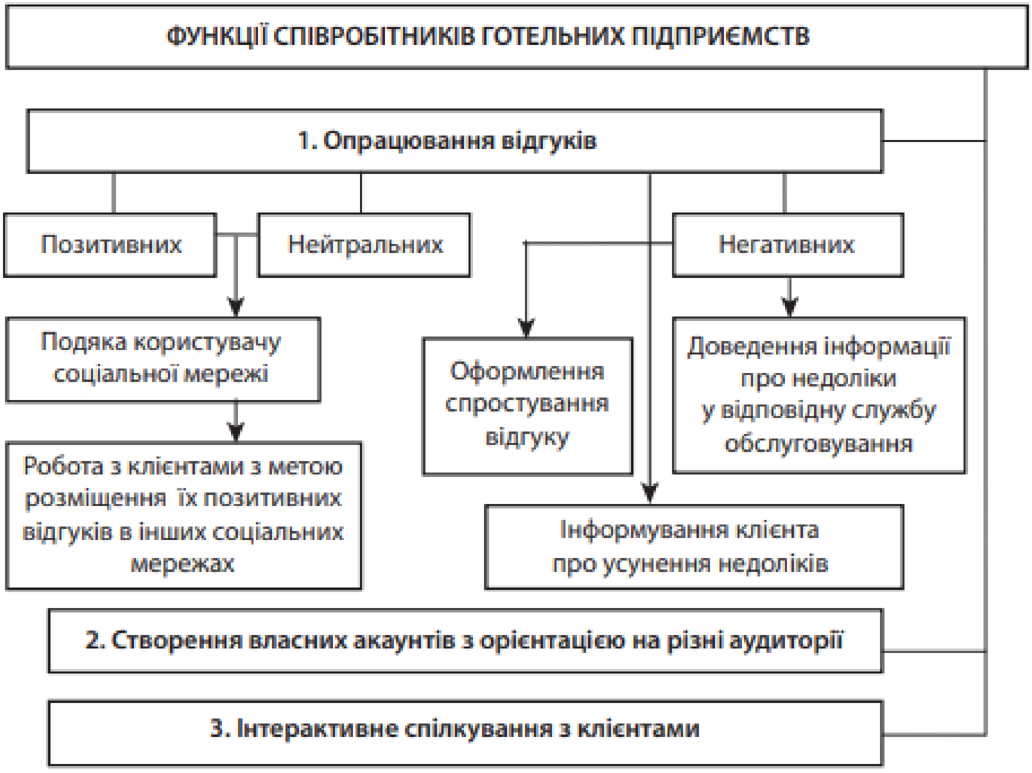

Рисунок 3. Основні завдання персоналу відділу маркетингу на підприємствах готельного господарства

Джерело: [14, с. 287]

В свою чергу маркетингове середовище являє собою сукупність суб'єктів і факторів, що впливають на можливість керування службою маркетингу встановлювати і підтримувати з реальними споживачами відносини успішного співробітництва. Маркетингове середовище підприємств індустрії гостинності включає в себе мікросередовище і макросередовище.

Внутрішнє або мікросередовище закладів індустрії гостинності формується під впливом наступних змінних факторів : структура готельного закладу , культури організації бізнесу, ресурсів підприємства. Мікросередовище підприємств готельного бізнесу складають фахівці, що перебувають в системі певних відносини.

Зовнішнє або макросередовище закладів індустрії гостинності та туризму в тому числі готельного підприємництва формується під впливом економічних, політично-правових, соціально-демографічних, науково-технологічних та інших чинників. Макросередовище підприємств готельної індустрії складають наступні чинники : фінансові структури, акціонери, постачальники, споживачі, громадськість, місцева спільнота та ін.

Успіх закладів індустрії гостинності на ринку залежить від того, наскільки вміло вони управляють контрольованими чинниками (це ті фактори, які управляються самими закладами і їх співробітниками з маркетингу) і враховують вплив неконтрольованих факторів (не залежать від організацій). Щоб заклади індустрії гостинності процвітали, їм необхідно вдало вправлятись зі зворотними зв’язками – інформацією про неконтрольоване навколишнє середовище. Використовуючи цю інформацію, заклади повинні адаптувати свою стратегію до умов ринку, одночасно продовжуючи використовувати свої переваги над конкурентами.

Для більш глибокого розуміння маркетингу індустрії гостинності варто дослідити кожну складову мікро та макросередовища підприємств та закладів індустрії.

Мікросередовище закладів індустрії гостинності є частиною маркетингового середовища підприємств, яка знаходиться безпосередньо на підприємствах і цілком контролюється. Для забезпечення ефективно-злагодженої роботи закладів, у процесі розробки маркетингових планів, спеціалісти служб маркетингу враховують інтереси інших підрозділів підприємства, а саме:

—адміністративне керівництво (займається формулюванням мети та завдань, визначенням загальної стратегії та політики);

—фінансовий відділ (несе відповідальність за пошук та використання фінансових ресурсів необхідних для реалізації маркетингових планів);

—служби і відділи науково-конструкторських досліджень, проектно-

 ISBN 978-3-98924-104-6

технологічні відділи (займаються розробкою нових програм, послуг та необхідних товарів);

—матеріально-технічний відділ (організація постачання необхідних матеріалів);

—бухгалтерський відділ (ведення обліку доходів і витрат);

—виробництво (забезпечує реалізацію послуг гостинності).

Всі ці підрозділи створюють мікросередовище підприємств індустрії гостинності. Отже, інформація про внутрішнє середовище суб’єктів індустрії включає в себе з дані безпосередньо про підприємство (мету діяльності, стратегію, портфель замовлень, структуру, сильні та слабкі сторони підприємства, номенклатуру послуг); про фінансові ресурси (дані підприємства у співвідношенні «прибуток-витрати»); про наявний стан діяльності і виробничі потужності закладу тощо. Від раціонально-якісної організації та злагодженої співпраці усіх відділів що відносяться до мікросередовища підприємства безпосередньо залежить успішність або неуспішність діяльності підприємств на ринку.

В мікросередовищі готельних підприємств створюються можливості та ресурси, які безпосередньо стосуються самих закладів індустрії гостинності та їх можливостей в питанні обслуговування споживачів.

Макросередовище підприємств гостинності становлять:

1) конкуренти – мають вплив на обрання підприємствами сегментів ринків, посередників маркетингу, постачальників, на сортимент послуг та на цілісний комплекс маркетингової діяльності. Конкурентами виступають різні формування: державного, колективного чи приватного виду ;

2) клієнти, споживачі – туристи, відвідувачі, тощо;

3) постачальники – це підприємства чи ФОП, які забезпечують підприємства індустрії гостинності необхідними матеріальними ресурсами, які необхідні для виробництва та реалізації конкретних послуг. ,

4) посередники – юридичні та ФОП и, які надають допомогу виробникам послуг індустрії гостинності в їх виробничо-збутовій діяльності, отримуючи

відповідну винагороду за кожну якісно та вдало організовану чи виконану операцію (реалізацію пакету послуг або окремих послуг, тощо);

5) контактні аудиторії – група, що проявляє реальний чи має потенційну зацікавленість до діяльності підприємств індустрії гостинності або може справляти вплив різного рівня на них. Підприємства індустрії функціонують в оточенні різноманітних контактних аудиторій різного типу: фінансові аудиторії (банківські установи, інвестиційні компанії тощо); ЗМІ; владні організації та законодавчі органи; громадські організації; контактні аудиторії місцевого рівня та громадськість/суспільство в цілому; внутрішні контактні аудиторії підприємства.

Рівень впливу цих сил, які становлять безпосереднє оточення підприємств індустрії гостинності , повинен бути постійно прогнозований та враховуваний в процесі діяльності.

Макросередовище охоплює відносно самостійні зовнішні чинники, під дією яких підприємства індустрії гостинності здійснюють свою комерційну діяльність, а саме: демографічні, і економічні, природно-географічні і екологічні, науково-технічні, політико-правові, культурні ,- і при цьому не підлягають контролю з боку підприємств індустрії.

Демографічний аспект – статевовікова та національна структура споживачів, міграція, зайнятість, рівень народжуваності і смертності, освітній рівень, етнічно-релігійна приналежність, розміщення за регіонами, щільність населення.

Економічний – купівельна спроможність споживачів, швидкість економічного зростання, інфляція, наявність заощаджень у населення, фінансово-кредитне становище країни, наявна система оподаткування, змініcть структури витрат споживачів, еластичність споживання.

Екологічне середовище (природно-географічний аспект) – кліматичні умови, географічне місцезнаходження, стан і перспективи використання джерел сировини і енергоресурсів, рівень забруднення навколишнього середовища.

Науково-технічні – рівень розвитку науки та техніки, темпи науково-технологічних змін в основних галузях, рівень кваліфікації спеціалістів.

Політико-правові – законодавча база, державна економічна політика.

Соціально-культурні аспекти – особливості культурних та моральних цінностей споживачів, ментальність населення тощо [25, с. 14].

В питанні конкурентоспроможності закладів індустрії гостинності, визначимо, що основним фактором є не стратегія підприємств індустрії і бізнес-план, а вміння кожного окремо взятого підприємства індустрії показувати власну діяльність з кращого боку, виявляти та задовольняти потреби споживачів та рівень розвитку інформаційних ланцюгів.

Спеціалістами в сфері індустрії гостинності виділяються наступні методи оцінки конкурентоспроможності:

1) Оцінювання рівня якості реалізованих та наданих послуг враховуючи фактори: висоти (рівня) якості послуги та яким чином її надавали (співробітники проявляли ввічливість, турботу, уважність та ін.) ;

2) Оцінка розвитку інфраструктури – усі технічні засоби, які допомагають надавати послуги. До уваги береться приміщення-офіс, де знаходиться заклад індустрії, транспорт, який пропонується організатором, або ж місце проживання (розміщення), коли йде мова про готельні комплекси.

3) Оцінка рівня розвитку ІТ – підприємствам індустрії гостинності необхідно постійно відстежувати та контролювати різні потоки та джерела інформації, а отже, процес обміну інформації на підприємствах має бути налагоджений, постійний та швидкий. Тут використовується програмне забезпечення для готельно-ресторанних підприємств та компаній індустрії туризму, наприклад: «ISMIe», «Оверія», «TourOnline» та ін.

4) Оцінювання інноваційних впроваджень – нині технічний розвиток є швидкоплинним, при цьому, дуже швидко змінюються і потреби споживачів, отже підприємствам, які мають на меті мати високу конкурентоспроможність у сфері індустрії гостинності, важливим є швидко і нестандартно реагувати на ринкові зміни [21, с. 213]

Отже, підсумовуючи визначимо, що маркетинг відіграє важливу роль в

 ISBN 978-3-98924-104-6

розвитку індустрії гостинності в умовах становлення і розвитку ринкових відносин. Це зумовлює необхідність застосування у підприємницькій діяльності закладів індустрії гостинності маркетингових рішень, неординарних підходів, які ґрунтуються на глибокому вивченні ринку та потреб споживачів.

Нині маркетинг для керівників закладів індустрії гостинності є тим орієнтиром, який вказує на вірний шлях діяльності в умовах нестабільності, непередбачуваності, турбулентності ринкового середовища. Ігнорування маркетингових засад у практичній діяльності неодмінно призводить до втрати конкурентних позицій закладів індустрії гостинності та прихильності його споживачів, і як результат — до зниження обсягів продажу та прибутковості бізнесу.

Схематичне відображення взаємодії маркетингових факторів у сфері надання готельних послуг в Україні відображене на рисунку 4.

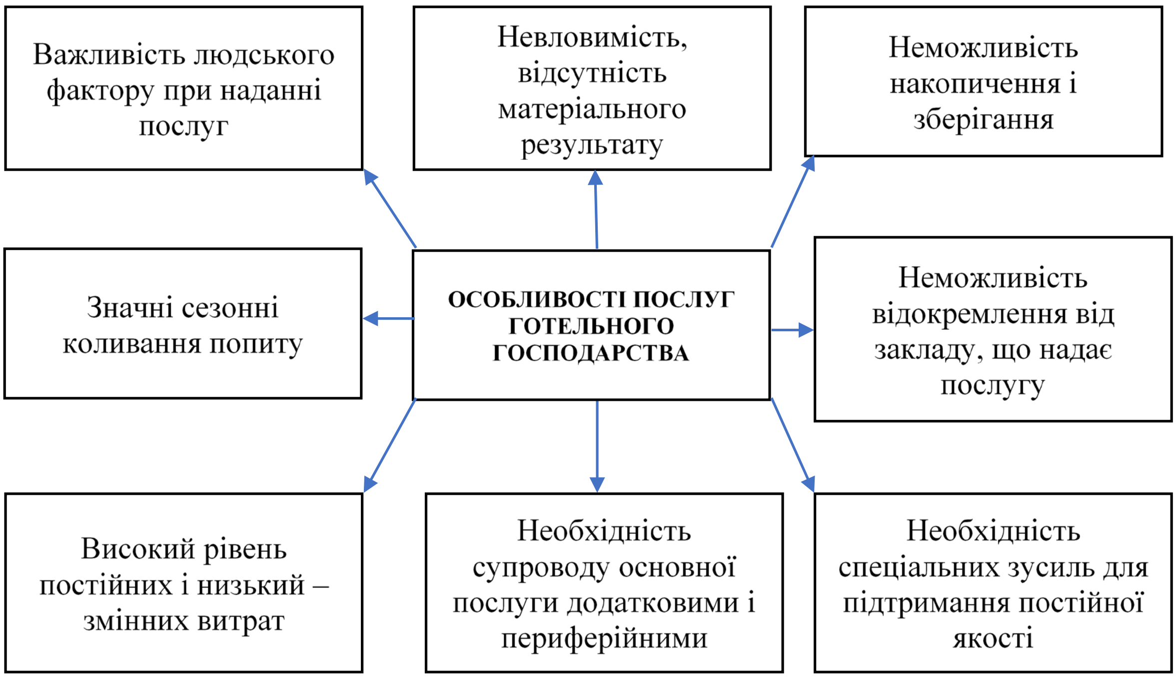

Рисунок 4 – Взаємодія маркетингових факторів у сфері надання готельних послуг

Джерело: згруповано автором на основі [28]

9.2. Формування у студента профосвіти основних понять щодо управління маркетинговоїдіяльністю готельного господарства

Особливості та специфіка галузі вимагають від готелів застосовувати ефективні наукові методи управління, щоб виділитися на тлі конкурентів та задовольнити потреби своєї цільової аудиторії [4].

Будь яку систему управління слід починати зі створювання апарату управління. Типова організаційна структура управління готельним підприємством відображена на рисунку 5.

Оцінка ефективності маркетингових заходів дозволяє визначити, наскільки успішно вони сприяють досягненню поставленої мети. Для цього потрібно використовувати різні аналітичні інструменти [4]

Один із ключових інструментів – це вимір ROI (повернення на інвестиції). Це дозволяє визначити, скільки грошей приносить кожна інвестиція у маркетинг і наскільки вона окупається. За допомогою ROI можна виявити найефективніші маркетингові канали та зосередити зусилля на них.

Крім того, важливо вимірювати конверсію – тобто кількість відвідувачів, які здійснили бажану дію, наприклад, зробили бронювання чи забронювали номер. Аналіз конверсії допомагає визначити ефективність веб-сайту, рекламних кампаній та інших маркетингових інструментів.

Головним науковим інструментарієм управління готельним підприємством є SWOT-аналіз економічного результату маркетингової діяльності фірми. (Принципіальна схема наведена в табл.2)

З наведеної схеми видна значна роль маркетингу у формуванні бренду, залученні та утриманні клієнтів, реалізації успішних маркетингових стратегій, які можуть бути застосовані готельними підприємствами для досягнення конкурентної переваги.[4]. Серед наукових маркетингових підходів [4]:

-Дослідження ринку та цільової аудиторії;

-Аналіз конкурентів та трендів;

-Ідентифікація цільової аудиторії;

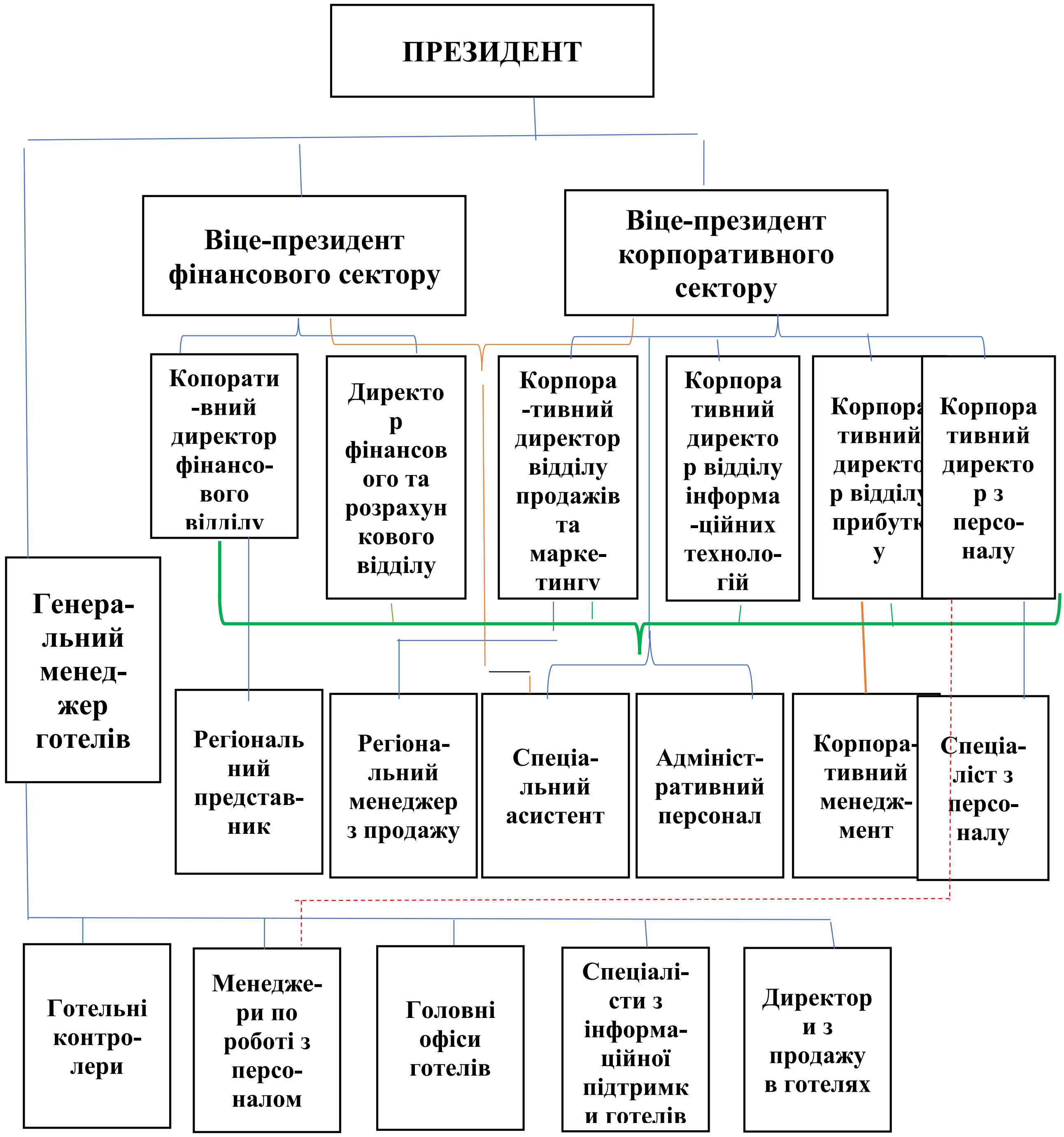

Рисунок 5 – Типова організаційна структура управління готельною корпорацією.

Джерело: згруповано автором на основі [37]

-Сегментація ринку;

-Визначення унікальних переваг готелю

Розробка маркетингової стратегії є ключовим компонентом успішного просування готельного бізнесу[4].

Таблиця 2 – Схема проведення SWOT-аналізу в готельному господарстві

СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	СЛАБКІ СТОЛОНИ (W)
1) Пізнаваність бренду 2) Якість адміністрування та якість надання послуг 3) Розвиток у своєму сегменті ринку 4) Взаємовідносини з споживачами – стосунки з клієнтами виконують позитивну роль. 5)Післяпродажний сервіс гарантує готелю та й мережі в цілому наявність постійного прибутку. 6)Надання набору переваг постійним клієнтам допомагає бренду налагодити емоційний зв’язок із споживачами.	1) Не надто розвинена мережа послуг 2) Залежність від власників (від інших організацій власників мережі 3) Проблеми в діяльності (політико-правові, та економічні)
МОЖЛИВОСТІ (O)	**ЗАГРОЗИ (T)**
1) Ринок України може бути одним із цікавих для просування – є потенціал економіки та сильний розвиток туризму. 2) Управління відносинами – підготовка офісів в інших регіонах України, для планування та забезпечення більш сталого розвитку мережі. Що у свою чергу збільшить попит на послуги готелю і мережі в цілому. 3) Партнерські угоди з івент-заходами 4) Купівля існуючих готелів в Україні – придбання місцевих готельних груп та мереж допоможе викорінити місцеву конкуренцію та отримати готову базу клієнтів. 5) Можливість інтеграції. 6) Поява нових технологій.	1) Виняткове суперництво – конкуренція на ринку є дуже високою, і тому вона становить велике завдання для бізнесу з точки зору зростання доходу та зростання клієнтської бази. 2) Нові учасники – готелі, які знаходяться поблизу, замислюються над тим, щоб створити організації разом із світовими брендами. 3) Збільшення заробітної плати – проблеми із задоволенням працівника та залученістю до роботи, збільшення витрат на найм та навчання нового персоналу. 4) Зростання податкового тиску.

Джерело: розроблено автором на на основі [19]

Науковим вважається підхід з використанням трьох основних етапів розробки маркетингової стратегії для залучення та утримання клієнтів у готелі[4]:

Визначення цілей та завдань маркетингу;

Вибір відповідних маркетингових каналів та інструментів;

Розробка унікального бренду та позиціонування готелю.

У готельному бізнесі особливо важливо створити унікальний бренд та чітко визначити позиціонування вашого готелю. Визначте основні риси та переваги вашого готелю, які ви робите на тлі конкурентів. Це може бути висока якість обслуговування, унікальний дизайн інтер'єру, зручне місце розташування, ексклюзивні послуги або особлива атмосфера. Використовуйте ці унікальні особливості для розробки бренду вашого готелю та визначення його позиціонування на ринку. Створіть логотип, слоган та візуальний стиль, які відображають унікальність вашого готелю та приваблюють цільову аудиторію. Крім того, зверніть увагу на комунікацію з клієнтами та створіть ланцюжок цінності, який підкреслює переваги вашого готелю та стимулює повторні бронювання[4].

Залучення клієнтів є одним із ключових завдань у готельному бізнесі. Його досягнення відбувається завдяки[4]:

Створення привабливого веб-сайту та присутність в онлайн-платформах;

Ефективного використання соціальних медіа та контенту;

Проведення рекламних кампаній та акцій для залучення нових клієнтів;

Наявності партнерства з туристичними агентствами ;

Боротьба за позитивні відгуки та репутацію.

Утримання клієнтів є не менш важливим завданням, ніж залучення нових[4]:

-Створення позитивного досвіду перебування та високого рівня обслуговування:

-Програми лояльності та персоналізація послуг:

-Управління відгуками та зворотним зв'язком:

-Організація заходів та спеціальних пропозицій для клієнтів, що повернулися:

Вимірювання результатів та аналітика відіграють важливу роль у маркетингу готельного бізнесу[4].

Готельне господарство на даний час є одною з найважливіших галузей економіки туризму, воно надзвичайно складне особливе. Передвоєнний час характеризувався динамікою Фахівці стверджують «Залучити гостей, задовольнити потреби, отримати позитивний відгук та рекомендацію іншим стає все складніше та складніше. Ціновий фактор все ще відіграє помітну роль, але вже не є вирішальним. Більш того, втягнувшись у цінову конкуренцію дуже важко забезпечити необхідний дохід та оновлювати основні фонди готелю.

Приходить розуміння, що необхідно конкурувати не ціною, а репутацією та задоволенням гостей, створювати таку атмосферу, щоб гості були у захваті при високій ціні». Потрібна ефективна маркетингова стратегія окремого готелю, така, що враховує велику кількість факторів[6]:

- *Розташування.* Локація готелю є ключовим фактором успіху. Готелі, розташовані в зручних та привабливих локаціях біля туристичних пам'яток, в центрі міста або поруч з бізнес-центрами, мають більше шансів привернути гостей. Альтернативою для готелів, які віддалені від популярних туристичних локацій або бізнес-центрів, є розташування у місці з розвинутою транспортною мережею або організація власного трансферу. Чим незручніше розташування готелю, тим потужнішим має бути маркетинговий комплекс, щоб компенсувати недоліки локації та залучити гостей[6].
- *Клієнтські вимоги.* Гості готелів мають різні вимоги та очікування. Деякі шукають розкішний відпочинок та готові платити високу ціну за відповідний рівень сервісу, в той час як інші шукають доступні готелі, які задовольняють лише базові потреби. Загалом список можливих вимог досить великий і готелі мають вміти знаходити баланс між ними - розташування, вартість, харчування, комфорт, дозвілля, послуги, безпека, конфіденційність, транспортна інфраструктура, екологічність, зручність для осіб з обмеженими можливостями тощо[6].
- *Залежність від репутації.* Репутація готелю грає важливу роль у його успіху. Відгуки гостей, оцінки на веб-сайтах бронювання готелів та соціальні медіа суттєво впливають на популярність готелю та його спроможність залучати нових клієнтів. Втрата репутації та вірусне розповсюдження негативної інформації можуть суттєво зашкодити притоку нових гостей та відвернути поточну клієнтську базу[6].
- *Конкуренція.* Готельний бізнес є досить конкурентним. За КВЕД 55.10 "Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування" зареєстровано 4903 суб'єкти підприємницької діяльності, 3734 з яких у

формі ФОП. Отже, незалежно від розташування готелю, ймовірно, поруч будуть інші готелі або альтернативні варіанти проживання, між якими йде конкуренція за гостей. Конкуренція впливає на ціни, а також вимагає від готелів використовувати більш витончені маркетингові програми та заходи для залучення та утримання гостей[6].

- *Сезонність.* Багато готелів діють у регіонах, де туризм підпорядкований сезонному попиту, коли попит на готельні послуги змінюється в залежності від пори року. Наприклад, готелі у курортних місцях біля моря мають високий сезон влітку, але значно менший попит у зимовий період. В урбанізованих районах попит може бути стабільнішим, але все одно може залежати від пори року. Сезонність є негативним фактором у готельному бізнесі, але не визначальним. За допомогою зваженого маркетингу у несезонні місяці попит має генеруватись з інших цільових аудиторій та напрямків бізнесу[6].
- *Події та бізнес активність.* Проведення великих подій, таких як бізнес-конференції, виставки, спортивні змагання, культурні фестивалі, концерти тощо, призводить до збільшення попиту на готельні номери у відповідній локації та отримання додаткового прибутку через підвищення цін через дефіцит номерів. Крім того, такі події слід використовувати для встановлення партнерських зв'язків з організаторами та учасниками заходів, що може відкрити додаткові можливості для співпраці та розвитку готелю. Загалом, активне ставлення до подій такого роду створює сприятливі умови для розвитку готельного бізнесу, підвищення його конкурентоспроможності та залучення нових клієнтів[6].
- *Диверсифікація послуг.* Завдяки конкуренції деякі готелі розширюють свій спектр послуг, щоб залучити більше гостей і збільшити свій дохід. Диверсифікація послуг включає окреме просування ресторанів, барів, конференц-залів, фітнес-центрів, спа-салонів, власних туристичних маршрутів, власних розважальних програм, міні-зоопарків або інших додаткових сервісів[6].

 ISBN 978-3-98924-104-6

- *Інновації та технології.* Готельний бізнес активно використовує нові технології та інновації для поліпшення обслуговування клієнтів, що включає в себе впровадження системи онлайн-бронювання, мобільні додатки для персоналізованого обслуговування тощо. В цілому, інтеграція інновацій та технологій в готельний бізнес сприяє покращенню якості обслуговування, збільшенню задоволення клієнтів та підвищенню конкурентоспроможності закладу на ринку[6].
- *Міжнародний туризм.* Зростання міжнародного туризму створює нові можливості для готелів. Готелі можуть привертати туристів з різних країн та культур, але при цьому повинні бути готові до зустрічі з різноманітними потребами та вимогами гостей з різних країн. З іншого боку, готельний бізнес може бути під сильним впливом негативних глобальних факторів, таких як війна, епідемії, політичні конфлікти або економічні кризи. Ці фактори можуть значно змінювати попит на готелі та туристичний рух в певних регіонах[6].

Дуже корисно , врахувати ці фактори при розробці маркетингової стратегії. Однак, в залежності від розташування, спеціалізації та цільових аудиторій готелю, вплив тих чи інших факторів буде різним, що обумовлює різноманітність варіантів маркетингових планів та маркетингових інструментів, які можуть бути використані для брендингу, позиціонування та просування готелю. Отже, як конкурувати в таких умовах та як побудувати ефективний маркетинговий комплекс в готельному бізнесі? Як уникнути прикрих помилок у маркетингу, які роблять навіть великі компанії зі штатними маркетологами? Як не допустити гальмування розвитку готелю та його успіху на ринку через невдалі та непродумані маркетингові рішення?

Досвідчені маркетологи рекомендують: «Застосувати стратегії комплексної розбудови бренду та мультиканального просування послуг, що передбачає створення маркетингового плану виходячи з конкретних бізнес-умов та обставин готельного бізнесу[6].

Головнимі складовими комплексної маркетингової стратегії, які актуальні

 ISBN 978-3-98924-104-6

для більшої кількості готелів є[6]:

- *Брендинг та позиціонування.* Створення унікального бренду та чітке позиціонування готелю є ключовими елементами для досягнення успіху в сфері готельного бізнесу. Визнаний бренд дозволяє готелю виділятись на фоні конкурентів та більш ефективно залучати увагу нових гостей. Репутація та популярність бренду сприяють збереженню та розширенню клієнтської бази, оскільки гості впевнені в якості сервісу та довіряють такому готелю. Успішний бренд також дозволяє готелю встановити преміальні ціни на проживання, які можуть бути суттєво вище ринкових. Крім того, визнаний бренд стає привабливим для потенційних партнерів, що відкриває нові можливості для співпраці та розвитку. У підсумку, створення потужного бренду та чітке ринкове позиціонування готелю є стратегічними кроками, що дозволяють забезпечити стабільний розвиток, конкурентоспроможність та загальний успіх бізнесу[6].
- *Цифрова екосистема маркетингу.* Використання інтернету та цифрових каналів комунікації, включаючи веб-сайт готелю, посадкові сторінки, мобільний додаток, сторінки в соціальних медіа, пошукову оптимізацію (SEO), електронну розсилку є одним з ключових способів просування готелю та залучення нових клієнтів. Відносно невелика вартість у порівнянні з традиційною рекламою робить онлайн просування головним елементом маркетингу, не зважаючи на розмір та популярність готелю. З іншого боку, цифрова екосистема маркетингу також активно використовується для створення та підтримки лояльності поточної клієнтської бази. Особливо шляхом персоналізації відносин через особистий кабінет гостя, що є ідеальним способом індивідуального маркетингу - накопичення бонусних балів за проживання, знижки та привілеї для постійних клієнтів, персоналізовані рекомендації та спеціальні пропозиції. Це не лише сприяє збереженню інтересу та лояльності клієнтів, але й стимулює їх до повторних візитів та рекомендацій готелю друзям та знайомим[6].

- *Реклама.* Цифрова екосистема маркетингу не буде ефективною, якщо вона не підсилена рекламним просуванням бізнесу. Особлива увага приділяється рекламі в інтернет-пошуку, в соціальних медіа та на туристичних веб-сайтах. Особливістю галузі є те, що реклама туризму та готелів може бути дійсно видовищною та надзвичайно ефективною. Успішні готелі створюють насправді чудові візуальні кампанії, які підкреслюють як переваги готелів, так і активно використовують інтеграцію вторинних (допоміжних) асоціацій від відомих туристичних локацій та подій, що дозволяє створити більш глибокий та емоційний зв'язок з аудиторією. Такий підхід допомагає не лише привернути увагу цільової аудиторії, а й створити зв'язок готелю з іншими факторами вибору, забезпечуючи йому перевагу на ринку[6].
- *Співпраця з лідерами думок.* Використання співпраці з впливовими особистостями, блогерами, туристичними експертами або іншими авторитетними особами для підвищення обізнаності споживачів про готель та посилення його привабливості для цільової аудиторії є важливим елементом маркетингового комплексу готелю. Лідери думок можуть публікувати відгуки, рекомендації, фотографії та відео про готель на власних сторінка у соціальних медіа, що має миттєвий ефект на популяризацію готелю, особливо якщо вдало підібрати час для такого просування. Більш того, впливові особистості можуть стати ефективними партнерами у створенні унікального контенту та іміджу, якому конкурентам дуже важко протидіяти[6].
- *Керування репутацією.* Використання рейтингів та рекомендацій для побудови позитивної репутації готелю, включаючи активний моніторинг та відповідь на відгуки, є необхідним елементом розвитку позитивних взаємовідносин з клієнтами. Керування репутацією в інтернеті (SERM) має бути покладено на досвідчених спеціалістів, оскільки непрофесійна реакція на коментарі може завдати шкоди іміджу готелю на значний період часу та вимагати значних інвестицій для виправлення ситуації. Правильне

 ISBN 978-3-98924-104-6

керування репутацією дозволяє готелю будувати довіру серед клієнтів та забезпечувати стабільний потік бронювань. Зосередженість на якості обслуговування та реагування на відгуки також сприяє покращенню загального задоволення клієнтів та створенню активної лояльності до готелю[6].

- *Спільні пропозиції.* Важливим для маркетингу готелю є партнерство з іншими підприємствами або організаціями, такими як авіакомпанії, заклади культури, туристичні агентства, ресторани, магазини, розважальні заклади тощо, для створення спільних пакетів або пропозицій. Це дозволяє готелю привернути нових клієнтів за допомогою інтегрованої реклами та маркетингу, коли спільні пропозиції не лише розширюють аудиторію готелю за рахунок партнерів, але й додають цінності для клієнтів шляхом надання комплексних та привабливих пропозицій. Співпраця з іншими підприємствами дозволяє готелю створювати унікальний досвід для клієнтів та підвищувати їх задоволеність від перебування[6].
- *Програми лояльності.* Програми лояльності є важливим маркетинговим інструментом для більшості готелів, оскільки вони є основою збереження поточної клієнтської бази шляхом надання знижок, безкоштовних ночей, привілеїв або інших переваг, мотивуючи гостей повертатися до готелю знов і знов. Такі програми сприяють покращенню взаємовідносин з клієнтами, засвідчуючи цінність гостя для готелю та важливість його потреб. Як результат, програми лояльності не лише сприяють підвищенню прибутковості готелю через збільшення кількості повторних бронювань, але й сприяють створенню потужного позитивного іміджу та підвищенню конкурентоспроможності на ринку[6].

Мотивація ціною. Цінові стратегії в готельному бізнесі відіграють важливу, але не головну роль у залученні та утриманні клієнтів. Встановлення конкурентоспроможних цін на номери, а також цінова диференціація, така як знижки для певних груп клієнтів, сезонні знижки та спеціальні пропозиції, дозволяють готелю адаптуватись до різних ринкових умов та залучати різні сегменти клієнтів. Однак важливо збалансувати цінові стратегії таким чином, щоб забезпечити не лише привабливість ціни для клієнтів, а й репутацію, імідж та прибутковість готелю[6].

На практиці вибір конкретної маркетингової стратегії та інструментів залежить від цільової аудиторії, конкурентного оточення та унікальних переваг готелю тощо. В той же час , маркетинг готельного бізнесу може зіштовхнутись з рядом специфічних проблем, які характерні лише для кожного окремо випадку та вимагають індивідуального підходу до їх рішення. Досягнення комерційних цілей підприємства за допомогою ефективного маркетингу вимагає:

- глибокого знання ринкової ситуації,
- розуміння потреб споживачів,
- вміння аналізувати та знаходити альтернативи,
-творчого та креативного підходу до розв'язання проблем.

9.3. Наукові методи дослідження ринку закладів готельного господарства в Україні.

Світовий досвід свідчить, що дієвим інструментом ведення бізнесу закладами індустрії гостинності є впроваджена маркетингова концепція діяльності. Світова практика свідчить, що «концепція маркетингу» у закладах індустрії гостинності ефективна в разі цілісності і всеосяжності характеру та стосується усіх сфер діяльності готельно-ресторанного підприємства. Реалізація концепції у практику пов’язана з вибором засобів, що забезпечать матеріалізацію визначених цілей і завдань, тобто безпосередньо з «комплексом маркетингу».

«Комплекс маркетингу визначають як сукупність ініційованих і контрольованих маркетингових інструментів, які використовуються разом для отримання бажаної реакції цільового ринку» [25, с. 12].

Іншими словами, комплекс маркетингу включає в себе усі складові, а саме усе те що можна зробити безпосередньо на підприємствах індустрії гостинності, щоб мати можливість та впливати на попит беручи за основу головні та додаткові послуги. Можливості поділяють на групи: товар/послуга, ціна/вартість, просування та розподіл (рис.4).

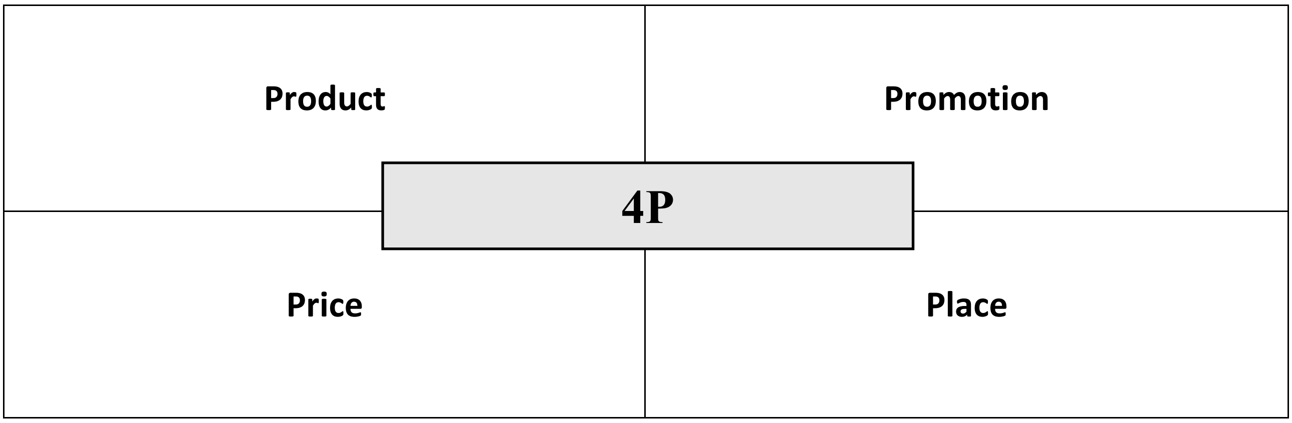

Рисунок 6. Првило–4Р в науковому маркетингу

Джерело: [25]

Розуміючи надзвичайну важливість комплексу маркетингу заклади індустрії гостинності розробляють часткові стратегії для основних елементів: стратегію послуги (продукту), цінову стратегію, стратегію просування та стратегію розподілу [16, с. 174].

Враховуючи особливості послуг закладів індустрії гостинності маркетинг має на меті виявлення потреб клієнтів-споживачів, створення привабливого для них маркетингового комплексу послуг індустрії гостинності, ознайомлення потенційних споживачів з доступними для них за ціною послугами та товарами, інформування їх про місце, де ці послуги надаються.

Варто відзначити, що інформація відіграє важливу роль у розвитку підприємств індустрії гостинності та зокрема на їх діяльність на засадах маркетингу. Її варто розглядати як спосіб залучення споживачів, а також як умову функціонування підприємств гостинності. Але важливо не забувати, що роль інформаційних послуг у діяльності закладів індустрії гостинності двояка: зокрема інформування та завчасне нівелювання негативної інформації. Оскільки саме об’єктивність інформації значною мірою визначає попит споживачів на послуги індустрії гостинності.

На основі отриманих даних слід вносити коригування до маркетингової стратегії. Якщо певні заходи не приносять очікуваних результатів, їх можна змінити чи замінити іншими ефективнішими. Аналітика дозволяє визначити сильні та слабкі сторони маркетингової стратегії та вжити відповідних заходів для її покращення.[4].

Вимірювання результатів та аналітика важливі для ефективного управління маркетингом у готельному бізнесі.

Основні напрями застосування концепції маркетингу у готельному господарстві України на основі світового досвіду наведені на рисунку 7.

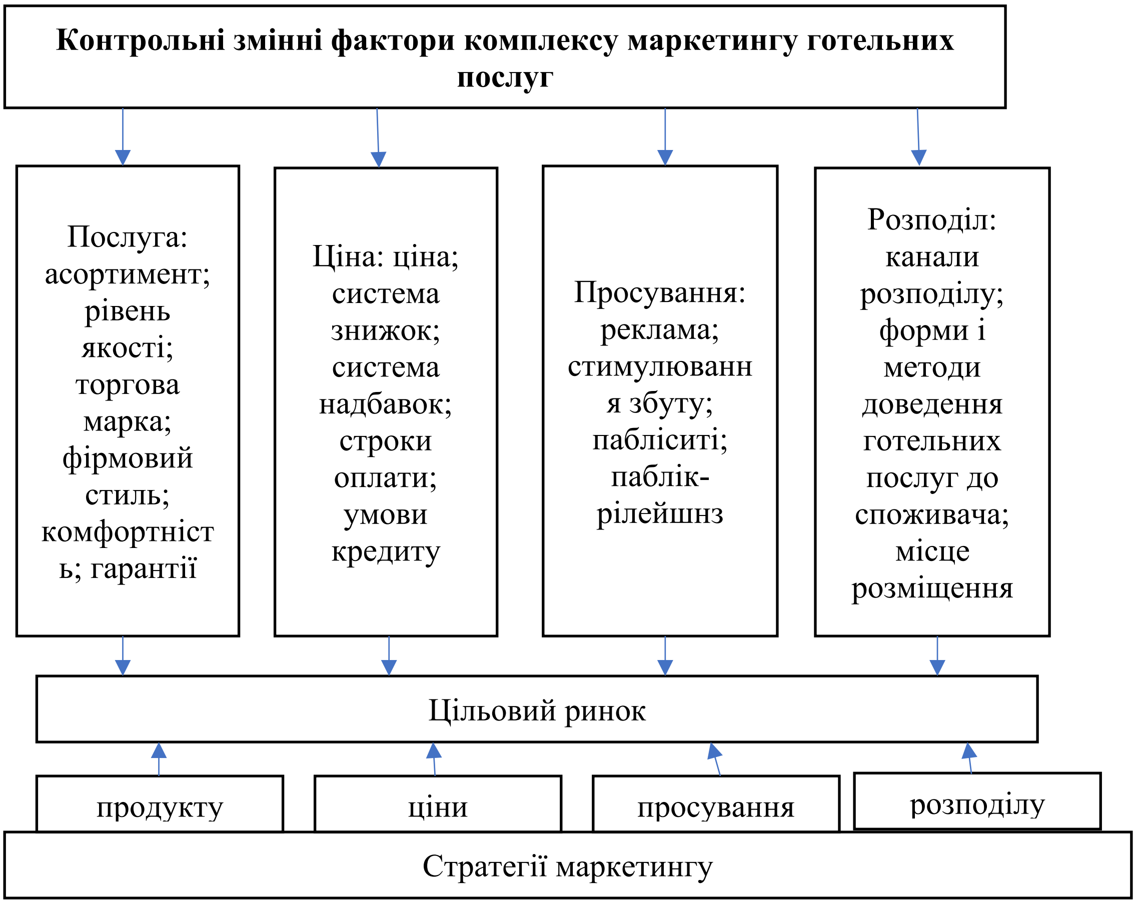

Рисунок 7. Основні напрями застосування концепції маркетингу у готельному господарстві : світовий досвід

Джерело: згруповано авторами на основі [16]

Отже, під комплексом маркетингу для підприємств гостинності необхідно розуміти сукупність основних елементів, які беруть участь в процесі формування маркетингових програм підприємств індустрії гостинності, які можуть бути ключовими чинниками успішності закладу і які потребують контролю для отримання очікуваної та необхідної реакції цільових сегментів, досягнення конкурентних переваг і збільшення попиту на послуги індустрії гостинності.

Нині все частіше приймається до використання «класичний» маркетинговий комплекс, який складається з основних 4 базових елементів, які беруть участь у формуванні маркетингової програми підприємства – 4Р «marketing mix», а саме: «Product» – продукт/послуга, «Price» – ціна, «Promotion» – просування, «Place» – місце [18].

Досліджуючи концепцію маркетингу 4Р варто визначити основні особливості з огляду на сферу бізнесу в індустрії гостинності. Отже,

—Product для закладів індустрії гостинності має свій поділ:

1) основний: послуги з надання готельних номерів та готельного обслуговування;

2) спеціальний: елементи обслуговування, що вирізняють готельне підприємство з-поміж інших на ринку послуг гостинності (тур послуги, послуги бізнесу, певні розваги, спортивні послуги тощо);

3) супутній: комплекс послуг та товарів, які необхідні споживачам для отримання основної та спеціальної послуги (телефонний та поштовий зв'язок, побутові послуги і товари туристичного попиту);

4) додатковий – надає спеціальним послугам додаткові переваги, сприяє виокремленню його серед конкурентних аналогічних продуктів (оздоровчі послуги, послуги бізнес-центру, гральні атракціони тощо) ;

—Price – оцінка якості, рівня обслуговування, унікальності пропозицій гостинності і відіграє окрему роль в процесі позиціонування тур продукту/послуги;

—Promotion – комплекс заходів, які спрямовані на збільшення попиту і, як наслідок, збільшення обсягів реалізації. Інформація щодо тур продукту/послуги закладу гостинності доноситься до споживачів за допомогою різноманітних інструментів просування: рекламні компанії, персональні продажі, стимулювання збуту та PR.

—Place – дуже важливим для закладів гостинності є питання їх розташування: близькість до транспортних сполучень, пам'яток, культурних та розважальних центрів [19].

З часом багаторазово доведена ефективність використання вищезазначеного комплексу маркетингу у закладах індустрії гостинності. Та важливо слідкуючи за новітніми тенденціями та інформаційними новинками визначити, що нині еволюція комплексу маркетингу відбувається постійно в напрямі збільшення числа базових елементів, які беруть участь у процесі формування програм маркетингу для підприємств гостинності.

Ієрархічна структура конкурентоспроможності підприємства на готельному ринку наведена на рисунку 8.

Дослідження та врахування національної конкурентоспроможності: постійне проведення аналізу внутрішнього макроекономічного потенціалу, контроль та забезпечення посилення зовнішньоекономічних зв'язків

Дослідження та врахування галузевої конкурентоспроможності: контроль за наявністю та постійним оновленням технічних, економічних і організаційних умов для створення виробництва та збуту готельних та супутніх послуг високої якості, що задовольняє вимоги цільового сегменту споживачів

Контроль та постійний моніторинг показників конкурентоспроможності: рентабельність виробництва, характер інноваційної діяльності, ефективність стратегічного планування і менеджменту, кваліфікація персоналу, технологічний рівень виробництва;

Контроль та постійний моніторинг показників конкурентоспроможності основних та супутніх готельних послуг готелю: комплекс споживчих, цінових і якісних характеристик послуг готелю, що визначають його успіх як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках

Рисунок 8. Ієрархічна структура конкурентоспроможності підприємства на готельному ринку

Джерело: [42]

У 1981 р Б. Бумі і Дж. Бітнер запропонували для сфери послуг збільшити кількість базових елементів комплексу маркетингу до семи. В результаті комплекс маркетингу став включати сім базових елементів – 7Р: Product – продукт, Price – ціна, Promotion – просування, Place – місце продажу, People – персонал, Physical evidence – матеріальні та фізичні свідоцтва, Process – спосіб надання послуг [43].

В сфері діяльності закладів гостинності додаткові елементи комплексу маркетингу варто визначити:

—People – значення спеціалістів та обслуговуючого персоналу для закладів індустрії гостинності неможна недооцінювати. Ставлення споживача до закладу гостинності (наприклад, готельного комплексу) визначається тим, якого рівня обслуговування він отримав, під час перебування в ньому. Кожен співробітник закладів гостинності мусить мати необхідну кваліфікацію, проявляти норми культури поведінки при обслуговуванні споживачів, мати належний зовнішній вигляд, правильно висловлювати власні думки, дотримуватися службового етикету;

—Physical evidence – сервісне оточення при обслуговуванні в закладах гостинності включають матеріальні потреби, а також ту атмосферу, в якій відбувається обслуговування;

—Process – певна система та корпоративна родзинка надання послуг гостинності.

В свою чергу Дж. Уокер розглядає комплекс маркетингу 7Р і включає в нього сукупність з семи базових елементів, відмінних від розглянутих вище: Partnership – партнерство, Packaging – пакетування, Programming – програмування.

У ряді джерел подальше розширення базових елементів комплексу маркетингу, з 7Р до 9Р. пропонується здійснювати за рахунок додавання зв’язків з громадськістю (Public relations) і особистих продажів (Personal selling). Однак ці складові вже входять як складові частини в розглянуті вище базові елементи комплексу маркетингу.

Ринкова економіка -конкурентна модель існування . В якості шляхів боротьби та підвищення конкурентних переваг науковий маркетинг рекомендує наступні заходи (табл. 3):

Таблиця 3 - Шляхи підвищення конкурентоспроможності готелю

Напрямок посилання конкурентних переваг	Заходи
1	2
Розширення асортименту основних послуг (проживання)	- організація апартаментів – мебльованих готельних номерів, що можуть поєднувати у собі і домашній затишок і доступ до готельного сервісу. Апартаменти можуть бути запропоновані як в короткострокову, так і довгострокову оренду, або навіть пропонувати продаж таких апартаментів;- надання додаткових послуг (наприклад, безкоштовних трансферів, екскурсій) при проживанні більше 3х діб- внести корективи в організацію роботи ресторанів (наприклад, розрахунок можливості включення 2-3х разового харчування у пакет проживання; розширення асортименту меню)- розробка
Збільшення кількості бізнес-клієнтів	- розширити діяльність у бізнес сегментів: виступати організатором бізнес-заходів «під ключ» із супутніми знижками та бонусами на проживання учасників, а не просто надавати оренду залів - укладання партнерських угод з великими бізнес-компаніями для надання ексклюзивних пропозицій
Підвищення якості обслуговування та надання послуг	- бенчмаркінг – розвиває аналіз конкурентоздатності, обмежуючи вивчення конкурентів та їх послуг, витрат і ІТ, їх характеристик, економічних і фінансових показників, відносин зі споживачами та постачальниками супутніх товарів та послуг. Усе вищезазначене необхідне для моніторингу найбільш вигідної позиції для готелю
Канали розподілу	- розширення агентської бази (залучення турагентів в різних регіонів України); - розширення співпраці з бізнес-центрами, івент-агенціями, почесними представництвами/консульствами
Подієвий туризм	- розробка та організація святкувань та фестивалів, показів та змагань на базі готелю; - спонсорська підтримка заходів масового значення; - проведення екозаходів (навіть міжнародного рівня)

Джерело: [21]

Сучасний науковий маркетинг в своєму арсеналі має багато стратегічних інструментів . Основні стратегії конкурентоспроможності готельного бізнесу наведені на рисунку 9.

Щоб сучасний готель в Україні утримував власні лідируючі позиції необхідно відслідковувати та застосовувати наступні сучасні стратегії:

1). Бути 24/7 присутнім та доступним в мережі Інтернет – постійно оновлювати та удосконалювати Веб-сайт готелю (надавати тільки перевірену, якісну та актуальну інформацію, використовувати 3D-ефекти при оновленні дизайну сайту) а також застосувати SEO заходи для забезпечення вірогідності видимості сайту в пошукових системах.

2). Активніше взаємодіяти з потенційними споживачами через сучасні соціальні медіа та відео – бути «24/7» присутніми на площадках соціальних мереж, Facebook, Instagram, YouTube, результатом чого має стати залучення більшої кількості молодих споживачів.

3). Ведення блогу готелю – повно та глибоко розгортати спілкування на тему власних конкурентних переваг та залучати читачів-однодумців.

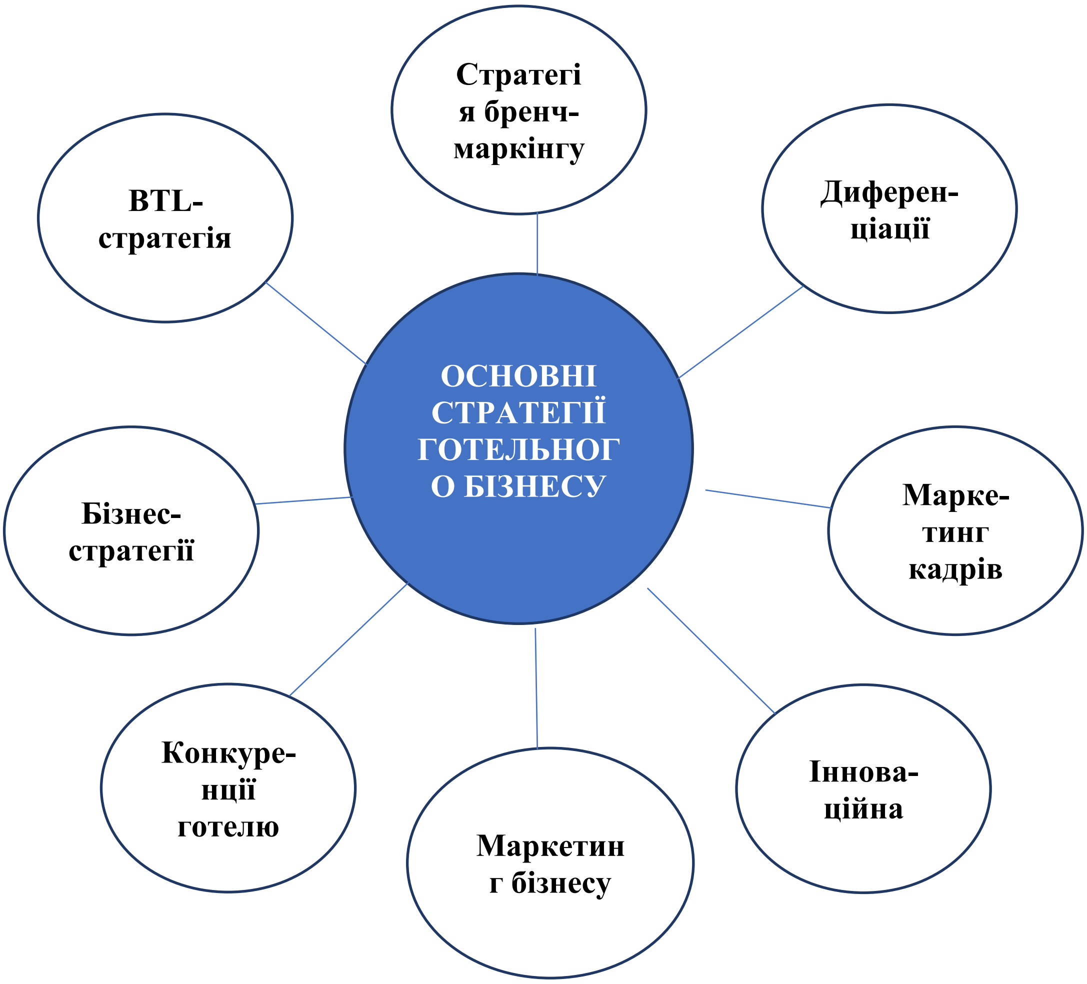

Рисунок 9 – Основні стратегії конкурентоспроможності готельного бізнесу.

Джерело: [22]

4). Покращення роботи Чат-боту – оптимізувати час співробітників готелю, спрямувати гостей до бронювання, гарантувати доступність та зв’язок «24/7».

5). Створення мобільного додатку для розміщення новин готелю та мережі, анонсування акцій готелю , проведення прямого бронювання – що буде зручно для споживачів, які «не випускають» мобільні гаджети з рук.

6). Запровадження розіграшів-конкурсів у соцмережі та мережі Інтернет – наприклад у якості подарунку пропонувати «безкоштовне використання готельних послуг готелю (SPA, тренажерний зал), «безкоштовне проживання» (вікенд, кілька днів) у номері для постійних клієнтів

7). Проведення он-лайн вебінарів та відкритого навчання для майбутніх спеціалістів готельної індустрії – акцентувати увагу на всіх перевагах готелю.

8). Персоналізовано направляти листи на пошту e-mail зі спеціальними пропозиціями – знижками, якщо споживач зупиняється на дві або більше ночей, знижками на цілодобовий доступ до фітнес-центру тощо[36]..

Отже, Інтернет-маркетинг сьогодні для готелю в Україні є одним з найперспективніших напрямків комунікаційної політики та комплексу маркетингу в цілому. З кожним днем цей процес все більш активно розвивається.

Висновки.

Отже, в якості методичної допомоги молодим викладачам , авторами пропонується інструментарій з назвою «Дидактична тріада», що являє собою методологічну модель спрощеного подання лекційного матеріалу здобувачам вищої професійної освіти з використанням 3-х домінантних принципів дидактики: 1) науковість, 2) системність, 3) наочність.

Науковість пронизує вісь контент лекції с запланованої тематики. Вісь матеріал лекції викладається послідовно, логічно, від «простого до складного». Лекція містить в собі зареферовані матеріали великої кількості наукових праць, що використані викладачем при підготовці цієї лекції, індивідуальну думку лектора з предмету викладання, його наукову точку зору.

Контент лекції на тему «Маркетинг готельного господарства України» є взятим для прикладу, тому що є більш доступним для починаючого викладача. Коли мова йде про підприємства важкої або легкої промисловості , або транспортне господарств,- виникають додаткові питання технологічного , інженерного , логістичного характеру. Це потребує додаткової підготовки при вивченні предмету лекції. Але модель «Дидактичної тріади» працює універсально будь в якому випадку.

Основні категорії і поняття, ключові слова складають каркас наукової системи контенту, вони посилюють глибину наукового сприйняття, роблять лекцію більш популярною і доступною.

Дуже корисно ці категорії і поняття систематизувати в окремі таблиці або схеми і оформити в вигляді теоретичного мінімуму, що надсилається здобувачам освіти для індивідуального користування та є методологічною допомогою при самостійній роботі студента у процесі закріплення знань ,при підготовці до здачі модулів, заліків, іспитів. Бажано, щоб викладач, що читає курс у кожній наступній лекції звертав увагу на ключові поняття попередньої лекції, кожного разу повертаючись до системи вже напрацьованого словникового запасу в термінологічних індивідуальних базах здобувача, домагаючись реалізації сприйняття матеріалу «від простого до складного».

Наочний матеріал дуже сприяє покращенню сприйняття лекції . Він може бути доведеним до аудиторії сучасними засобами доведення інформації. Це фактично – стисле відображення фрагменту лекції ,що сприймається зоровою та механічною пам’яттю. При відповідному штучному оформленні він «оживлює» процес доведення матеріалу, концентрує увагу аудиторії на предметі вивчання , зацікавленість дисципліною, породжує питання і дискусії.

Наочність -це один з головних прийомів дидактики – популярний і поширений , розповсюджений в педагогічному середовищі.

Автори сподіваються, що запропонована методологічна модель «Дидактичної тріади» є доступною для сприйняття викладачами-реципієнтами педагогічного досвіду в системі професійної освіти України та інших країн.

KAPITEL 10 / CHAPTER 10 [10]
DESIGN EDUCATION IN HIGHER SCHOOL. PEDAGOGICAL DESIGN

DOI: 10.30890/2709-2313.2025-41-08-030

Вступ

Державна національна стратегія розвитку України до 2030 року визначає головні напрямки забезпечення постійного духовного самовдосконалення особистості, формування інтелектуального і культурного потенціалу нації [1], пріоритетний з яких – вища освіта, як фундаментальна основа забезпечення розвитку соціально-економічної системи України.

Одним із істотних важелів впливу на формування інтелектуального і культурного потенціалу нації є навколишнє предметно-просторове середовище, творчим проектуванням якого займається дизайнер. З кожним днем дизайн набуває міцної ходи, стає все більш вагомою складовою матеріальної культури людства, потребуючи постійного осмислення принципів та методів творення образу, з’ясування засобів структурного перевтілення образу у форму і забезпечення гармонійної цілісності складових в системі: «Людина – просторово-предметне середовище». Вищенаведене узагальнює трудову діяльність фахівців з дизайну з вищою освітою, яка пов’язана з естетикою проектування предметно-просторового й інформативного середовища, науковою діяльністю, підготовкою творчих особистостей у вищій школі, відповідно до чого, освітні програми підготовки магістрів спеціальності В2 (022) Дизайн мають передбачати навчальний контент, пов’язаний з педагогікою в дизайні, психологією творчості, педагогічною практикою. Зокрема, освітня програма підготовки здобувачів другого освітнього рівня «Дизайн і візуальна культура» в Черкаському державному технологічному університеті містить навчальний контент «Методологічні основи дизайн-освіти», робоча програма якого включає пошук ефективних, раціональних і комфортних систем навчання, узагальнених

[10]***Authors:*** *Romanenko Natalia Grigorivna*
Number of characters: *45313*
Author's sheets: *1,13*

педагогічним дизайном і підкріплена навчальним посібником «Дизайн-освіта у вищій школі: концептуальні засади і практики» [2], з якого пропонується глава до монографії.

10.1. Педагогічний дизайн та його місце в проектній культурі людства

Термін «дизайн» сьогодні узагальнює значно ширше поняття ніж художнє проєктування просторово-предметного середовища. В контексті змін, що відбуваються в освіті за сучасних процесів глобалізації, універсальна здатність художньо-образної мови мистецтва доповнювати вербальну інформацію сенсорною, дає змогу розширювати власний духовний світ здобувача вищої освіти як особистості. Форматувати сферу естетики власного буття молодій особі допомагають художньо-образні мистецькі засоби і освітні моделі педагогічного дизайну, орієнтованого на розвиток інтегративного, проєктного, міждисциплінарного мислення педагога, здатного адаптуватися у соціально-професійній сфері сьогодення.

Визначення терміну «педагогічний дизайн», суть якого практично не змінилася і сьогодні, було здійснено в кінці 60-х років попереднього століття групою американських учених: Р.А. Райзером, М. Мерріллом, Л. Дрейк, М. Лейсі і Дж. Праттом [3; 4]. Педагогічний дизайн – це науковий напрямок розробки ефективних, раціональних і комфортних систем навчання здобувачів освіти, які можуть бути використані у сфері професійної педагогічної практики [5]. Вітчизняна педагогіка звернула увагу на ємність терміну «педагогічний дизайн» через 20-25 років після постанови Кабінету Міністрів України від 20 січня 1997 р. № 37 "Про першочергові заходи щодо розвитку національної системи дизайну та ергономіки і впровадження їх досягнень у промисловому комплексі, об'єктах житлової, виробничої і соціально-культурної сфер", а також активної появи на теренах нашої держави освітянських осередків підготовки фахівців спеціальності Дизайн. Чому? Виникла необхідність виявлення і підтримки у процесі дизайн-освіти обдарованої молоді, особистісного підходу до творчої особи – здобувача вищої освіти, розроблення і обґрунтування відповідних моделей. Розробляти моделі особистісного підходу покликані педагогічні дизайнери, для яких дизайн – прояв проектного мислення в сучасній культурі суспільства, не обмежений проблемами якості образотворчих засобів або анімації в освітніх ресурсах. Сфера застосування педагогічного дизайну набагато ширша застосування художньо-образного мислення, вона узагальнює методи ефективної передачі знань, зокрема, і в галузі дизайну. Перші кроки в цьому напрямку зроблено і в Україні. В 2017 році в Київському національному університеті технологій і дизайну створено кафедру професійної освіти в сфері технологій та дизайну, де педагогічний дизайн у закладах вищої спеціалізованої освіти досліджується на відповідному науковому рівні [6].

Для більш глибшого розуміння мети педагогічного дизайну в дизайн-освіті звернемося до історії його виникнення і тлумачення. Словосполучення «педагогічний дизайн (an Instructional design)» виникло в період Другої світової війни у США, коли за короткий термін треба було навчити велику кількість військових виконувати складні технічні завдання, а традиційна муштра не давала результатів [4]. Залучені до вирішення проблеми психологи та вчені допомогли розробити відповідні методики, започаткувавши нову галузь теорії та практики викладання як системи проектування навчального процесу. Була побудована система ефективного й комфортного освітнього процесу, що враховувала теоретичні положення психології, педагогіки, ергономіки, когнітівістики та інших наук, які вивчають особливості людського сприйняття та пізнання [6]. Мотивація ж учасників освітньої діяльності, відома нам з давніх часів, залишилася незмінною: педагогам більш якісно навчати, а здобувачам освіти – краще вчитися. Кожний новий історичний період вимагає постійної конкретизації потреб здобувачів вищої освіти, постійного вдосконалення як кваліфікації педагога так і освітянського інструментарію, який міняється із шаленою швидкістю.

Беззаперечний факт сьогодення – кардинальні зміни комунікативної ситуація, коли глобальна аудіо-візуальна індустрія планетарного масштабу постійно акцентує увагу на соціальних, духовно-світоглядних проблемах особистості і на перший план висуваються сутнісні питання існування як соціуму загалом, так і кожної людини зокрема, коли загострюються форми особистісних переживань людини. Пошук оптимальних умов існування в дизайні власного життєвого шляху стає пріоритетними. Досить ефективним підходом щодо проєктування свого життєвого шляху молодої особистості є творча аналітика і синтез, які набувають рис проєктного мислення, проєктної культури, проєктного переживання світу. Впливу проектної культури зазнають сучасні наука, мистецтво, психологія людини щодо її відношення до світу, до соціального і просторового-предметного середовища [7]. Узагальнюючи освітньо-культурний синтез змісту навчання за різних аспектів буття як перетину інтелектуальної духовної площини (культура розуму) з морально-етичною (культура почуттів) та естетичною (культура творчості), педагогічна дизайн-освіта має зайняти чільне місце в проектній культурі людства.

10.2. Класифікація умов навчання Р.Ганьє в системі дизайн-освіти

Наукові розвідки [5; 6; 7; 8; 9; 10; 11] щодо властивостей, притаманних педагогічному дизайну, а також врахування того, що педагогічна система підготовки майбутніх дизайнерів є складною і комплексною, узагальнюють певну організованість і впорядкованість досить великої кількості взаємопов’язаних і взаємодіючих підсистем теоретичного і практичного спрямування. Є сенс систематизувати теоретичні основи умов навчання здобувачів вищої освіти спеціальності Дизайн, використовуючи класифікацію Роберта Ганьє, американського психолога, одного із засновників педагогічного дизайну [5]. Згідно цієї класифікації студенти мають набути відповідних знань і навичок:

- засвоєння вербальної інформації;
- набування когнітивних здатностей щодо засвоєння вербальної інформації. Когнітивні стратегії;

ISBN 978-3-98924-104-6

- набування рухомих навичок і моторики;
- ставлення особи до тієї чи іншої проблеми, набування вміння відстоювати свою позицію;
- підвищення свого інтелектуального рівня.

Засвоєння вербальної інформації. Отримуючи вербальну інформацію від викладача і беручи участь у різного роду співбесідах, презентаціях, відповідаючи на питання тощо, студент набуває вміння формулювати свою думку, засвоювати існуючі правила і положення, проєціювати отриману інформацію на відповідні професійні і життєві ситуації. Вербальна інформація для студентів бакалаврського рівня – цикл дисциплін загальної підготовки та цикл дисциплін з історії мистецтв і дизайну, магістерського рівня – відсоток навчальних дисциплін, що узагальнюють науково-педагогічну складову.

Когнітивні стратегії. Термін когнітивний тлумачиться як розумовий процес, пов'язаний із сприйняттям інформації, формуванням понять, вирішенням завдань, уявою та логікою. Когнітивні стратегії - це деякий спосіб одержання, збереження і використання інформації для досягнення визначеної мети, тобто це внутрішні індивідуальні особливості особи пізнавати, контролювати власний спосіб мислення щодо створення ментальних моделей, здійснювати самооцінку отриманих навичок навчання. Наприклад, здійснюючи багато досліджень в процесі проєктування зрозумілого дизайн-обєкту, дизайнер повинен вміти використовувати патерн (англ. pattern — «зразок, шаблон, форма, модель, схема, діаграма») – схему-образ, що діє як посередник уявлення. В режимі одночасності сприйняття і мислення виявляються аналогії патерну з існуючими у природі або у суспільстві, при цьому виникають, когнітивні упередження. Автор публікації [12], пропонує звертати увагу в дизайн-проєктуванні на наступні упередження:

- фреймінг (англ. framing effect – ефект обрамлення) – обмеження, коли люди реагують на вибір певної композиції по різному, залежно від контексту і подачі. Фреймінг узагальнює вміння дизайнера маніпулювати емоціями та інформацією. В якості прикладу, на Рисунку 1 наведена композиція, де два однакових кола червоно-фіолетового кольору, обмежені подібними формами інших розмірів, сприймаються по різному. Чому? В правій композиції коло, обрамлене вісьмома кружальцями синьо-зеленого кольору невеликого діаметру, здається більше ніж коло, обрамлене шістьма великими кругами такого ж кольору. Хоча, насправді, вони однакові. Форма подачі у даному випадку залежить від оптичних ілюзій, що виникають в очах людини і, викликаючи когнітивні упередження за ефектом обрамлення, впливає на сприйняття інформації людиною.

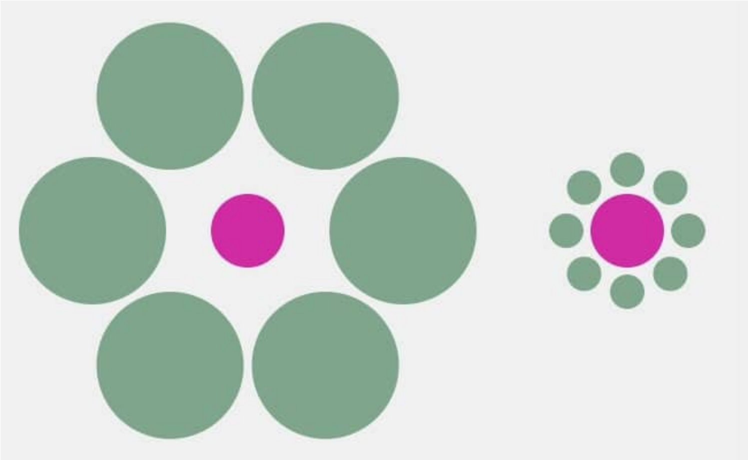

Рисунок 1 - Зразок когнітивного упередження – фреймінг [12].

- ефект новизни. Чим частіше людина бачить щось (когось), тим привабливішим їй здається об’єкт її уваги. Наприклад, якщо потрібно впровадити новий додаток в мережі якоїсь країни, то можна використати кольори державної символіки цієї країни, тоді спрацьовує когнітивна стратегія ефекту "знайомого". Інший приклад, це коли ми використовуємо стандартні форми кнопок, шрифтів тощо.

Когнітивні стратегії як внутрішні індивідуальні особливості особи пізнавати, контролювати власний спосіб мислення і здійснювати самооцінку є одним із основних способів щодо отримання навичок навчання; він тісно пов'язаний з інтелектом особи.

<u>Набуття рухомих навичок або моторика.</u> Термін рухомі навички, як дія, доведена внаслідок багаторазових вправ, до досконалості виконання, для студентів мистецького спрямування є одним із видів сенсорного сприйняття дійсності руками і пов’язана із свідомим образо-творенням, динаміка якого

пропорційно залежить від пластики рук і пальців при створенні площинних та об’ємних композицій, формотворенні, обробці матеріалів тощо. Про вплив жестів на розвиток мозку людини, зокрема і на динаміку образо-творення, відомо ще з китайської філософії (II ст. до н. е.): вправи для рук і пальців гармонізують тіло і розум, позитивно впливають на діяльність мозку [13; 14]. На долонях розташовано багато рефлекторних точок, від яких ідуть імпульси до центральної нервової системи. Масуючи окремі точки, можна діяти на внутрішні органи, які з цими точками пов’язані. «Гімнастика, фізичні вправи, ходьба повинні міцно увійти в повсякденний побут кожного, хто хоче зберегти працездатність, здоров’я, повноцінне і радісне життя» (Гіппократ). Саме на підтримання рухомих навичок і моторики направлені 6-8 кредитів фізичного виховання студентів бакалаврських освітніх програм підготовки дизайнерів.

Ставлення особи до тієї чи іншої події, об’єкта, суб’єкта – це стан студента як особистості, його позиція. При розгляданні умов навчання треба сформувати відповідне ставлення до контенту, що студент засвоює, тобто мотивувати студента. Формування у студентів мотивації до навчально-пізнавальної діяльності сьогодні є однією з головних проблем сучасної освіти і залежить воно, в першу чергу, від ставлення до своїх обов’язків викладача - більш якісно навчати. Мотиваційні засоби вимагають оновлення змісту навчання, мають форматувати постановку завдань таким чином, щоб у студентів виникало бажання самостійно пізнавати, набувати життєвої компетенції, будувати активну життєву позицію за вибраною професією. Тобто, викладач при спілкуванні має формувати особистість, здатну, не тільки висловлювати, але обґрунтовувати і відстоювати свою позицію. Така можливість виникає при постійній зустрічі студентів з викладачем, до якої має готуватися не тільки студент, а і викладач, постійно підвищуючи свій інтелектуальний і професійний рівень. Відомий французький філософ, письменник, фізик, математик Блез Паскаль, який за своє коротке життя є одним із засновників математичного аналізу, теорії ймовірностей, творцем перших зразків лічильної техніки, автором основного закону гідростатики, винахідником шприца тощо, стверджував: «Де особистість

– там безперервний процес навчання» [15]. Таким чином, навичка «ставлення» в дизайн-освіті, як і в будь якій освітній галузі, стосується як студента так і педагога.

Підвищення свого інтелектуального рівня. Термін інтелект, як здатність особи отримувати інформацію з навколишнього світу, ефективно опрацьовувати її і, відповідним чином, реагувати на те, що відбувається, узагальнює індивідуальні психофізіологічні властивості особистості. Інтелект перетворюється на інтелектуальні навички при виконанні багаторазових вправ і набутті досконалості. Інтелектуальні навички за класифікацією Роберта Ганье мають власну ієрархічну систематику, яка, на наш погляд, для студентів мистецького спрямування може бути узагальнена за допомогою таксономії (систематизація за відповідною схемою) Бенджаміна Блума [16].

10.3. Таксономія Б. Блума в дизайн-освітянському просторі

Після Другої світової війни група американських педагогів і психологів під керівництвом Б. Блума розвинула методологію педагогічного дизайну Р. Ганье і розробила правила чіткої систематизації цілей навчання, визначивши групу когнітивних цілей (розуміння, відтворення, застосування, аналіз, оцінка і синтез), групу афективних цілей (сприймання, інтереси, нахили, здібності тощо) та психомоторні цілі (навички письма, мовні, фізичні, трудові). У 1956 році Бенджамін Блум разом зі своїми колегами Максом Енглехартом, Едвардом Ферстом, Волтером Гіллом та Девідом Кратволом опублікували систему таксономію освітніх цілей у вигляді шести основних категорій когнітивної сфери засвоєння контенту: знання, розуміння, застосування, аналіз, синтез і оцінка (Рисунок 2) [17].

1. Знання та їх набуття отримуються через досвід або освіту, шляхом навчання, спостереження, досліду. Знання, набуті людством, фіксується в знаках природних і штучних мов, у текстах та позамовних знаках: іконічні знаки, знаки символи, знаки ознаки предметів або індексації. Знання, як феномен, для

різних навчальних дисциплін надаються по різному, але на кожному етапі засвоєння відповідного контенту студент має бути обізнаним з попереднім матеріалом (теоретичним, практичним), необхідний мінімум якого спонукає до синтезу нових знань. Знання, як категорія засвоєння, означає запам'ятовування та відтворення матеріалу, який вивчається: терміни, конкретні факти, закони, методи і процедури, основні поняття, правила, принципи, техніки виконання. Викладач за кожним навчальним контентом має акцентувати увагу студентів, яких знань вони мусять набути для подальшого засвоєння наступних дисциплін освітньої програми та свого розвитку. Наприклад, без знань основ композиції і проектної графіки студент-дизайнер не має можливості грамотно компанувати свої проектні пропозиції.

Рисунок 2 - Структура Бенджаміна Блума

Джерело: незалежні Інтернет видання

2. Розуміння. Термін «розуміння» – синонім слову «усвідомлення», тобто сприймати щось свідомо, розуміти суть чого-небудь, осмислювати, осягати. Показником розуміння суті і значення засвоєного має бути здатність особи встановлювати зв'язок одного навчального контенту з іншим, перетворювати його з однієї форми вираження в іншу, переводити його з однієї «мови» на іншу (наприклад, зі словесної у графічну і навпаки, стилізувати форми натуральних об’єктів природи тощо). Розуміння, як показник, може характеризувати здатність студента інтерпретувати матеріал своїми словами, прогнозувати майбутні

наслідки, що випливають із наявних даних. Наприклад, без усвідомлення кольору як природної сутності, його фізико-хімічних та психофізіологічних властивостей, студент залишається на рівні його інтуїтивного сприйняття і подальша гармонізація дизайн-об’єктів в кольорі у студента досить обмежена.

3. Застосування. Категорія застосування узагальнює вміння використовувати засвоєний матеріал і передбачає здатність студента застосовувати набуті знання у конкретних умовах і нових ситуаціях. Сюди входить застосування правил, методів, законів, принципів, теорій, використання попередніх знань для розв’язання проблем. Наприклад, застосування різних стилів за відповідним напрямком дизайн-проєктування, програмних застосунків комп’ютерної графіки, фреймворків (набір інструментів, задач і процесів) при виконанні тих чи інших завдань.

4. Аналіз. До цієї категорії когнітивної сфери засвоєння контенту належить уміння студента розбивати інформаційний матеріал на складові частини, виділяти їх як елементи цілого, виявляти взаємозв'язок між ними і осмислювати принципи організації цілого. Аналіз має передбачати виявлення мотивів або причин події, пошук доказів на підтримку узагальнень, виявлення здатності студента осмислювати помилки в логістиці міркувань, бачити різницю між фактами і наслідками, оцінювати важливість даних. Наприклад, здійснити пошук аналогів до своєї дизайн-пропозиції та вибрати прототип виконання поставленого завдання. Аналізуючи функціональні та естетичні сторони прототипу, студент має обґрунтувати новизну своєї пропозиції.

5. Оцінювання. Як категорія цілей навчання і визначення ефективності напрацювань в царині поставленої мети, шляхів її досягання, оцінювання визначає вміння студента формулювати свої судження і умовиводи; на основі набору відповідних чітких критеріїв представляти і захищати свої думки з приводу отриманої інформації, обґрунтованості ідей, якості виконання роботи, здійснювати зворотній зв’язок щодо зміни ситуації. Наприклад, оцінювання якості виконання плакату за соціальною проблематикою, зміст якого має привертати увагу глядача до існуючої проблеми, здійснюється за його змістовністю і естетичною привабливістю, здатною викликати емоції.

Відсутність того чи іншого потребує доопрацювання плакату. Тобто, оцінювання передбачає зворотний зв’язок та дозволяє визначити, що саме потребує вдосконалення.

6. Синтез. Термін синтезувати в навчальних контентах дизайн-освіти застосовується як синонім слова створювати нову образність на базі існуючих стилів, технік, методів тощо. Ця категорія означає вміння комбінувати елементи, щоб створене ціле мало нову системну властивістю. Студент набуває при цьому здатність переосмислювати базові знання, демонструвати розвинену творчу уяву, використовувати власну образно-асоціативну мову при створенні художнього образу. Новим продуктом такого синтезу може бути графічна або живописна композиція, нова схема формоутворення, нове повідомлення, план дій, дизайн-проєкт тощо.

Вищенаведений алгоритм таксономії за шістьма основними категоріями інтелектуальних навичок когнітивної сфери засвоєння контенту надає можливість здійснити ефективну організацію освітнього процесу.

Ефективність організації освітнього процесу не в меншому ступені залежить від комунікації викладач – студент, поліпшення якої може бути здійснено шляхом більш активного залучення студентів до змісту контенту (Рисунок 3).

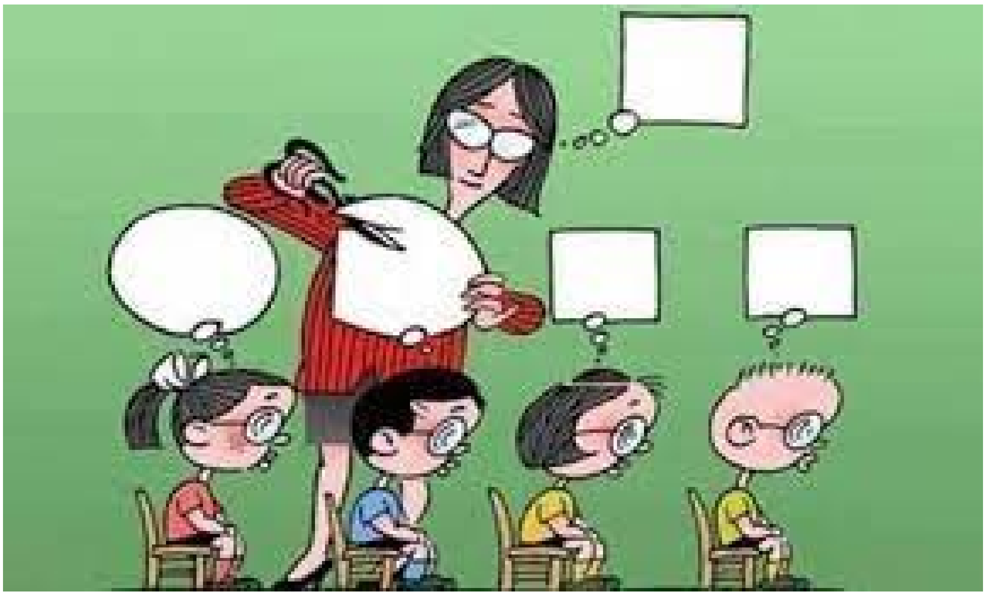

Рисунок 3 - Комунікація викладач – студент

Джерело: незалежні Інтернет видання

ISBN 978-3-98924-104-6

10.4. Комунікація викладач-студент

В 1965 році вийшла популярна книга Роберта Ганьє: «Умови навчання» де він описав дев’ять подій ефективного залучення студентів до результативного набуття знань за відповідним контентом (Рисунок 4) [18]:

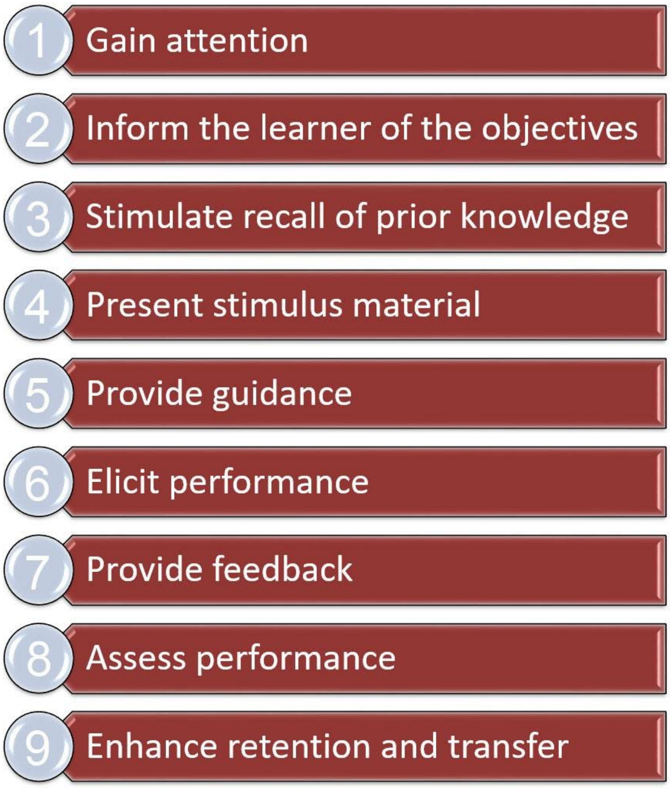

Рисунок 4 - Дев'ять подій інструкцій Ганьє [19].

Переклад з англійської мови змісту дев’яти подій ефективного залучення студентів щодо результативного набуття знань за пропозицією Роберта Ганьє, наступний:

1.	Привернути увагу
2.	Повідомити учневі цілі
3.	Стимулювати попередні знання
4.	Представлення нового навчального матеріалу
5.	Надавати керівництво
6.	Викликати продуктивність (спонукати до виконання)

7.	Забезпечувати зворотній зв’язок (аналіз засвоєних знань)
8.	Оцінити продуктивність (оцінити ступінь засвоєння знань)
9.	Покращити збереження та передачу (поліпшити засвоєння та подальше використання)

Майже за 60 років вищенаведений перелік створення умов надання студентам знань, в загальних рисах, майже не змінився. Викликає зацікавленість дослідити суттєвість пропозицій та можливості їх застосування в сучасному дизайн-освітянському просторі вищої школи. Надання знань за кожним новим контентом і новою темою, на базі вищенаведених дев’яти подій, на наш погляд, можуть бути узагальнені наступними кроками:

Крок 1. Привернути увагу студентів. Стратегії привернути увагу студентів можуть бути різними від підвищення голосу до плескання в долоні, але найголовніше в цій стратегії – увага викладача до кожного студента як особистості, його індивідуальності. Індивідуальні здібності молодої особистості можуть бути академічними (вербально-знаковими), емоційними (художньо-образними), практичними (дієво-відтворювальними) і потребують різних педагогічних підходів, різних освітніх моделей, здатних враховувати такі здібності. Звичайно, викладач ставить за мету надати знання студентам за відповідним контентом, яких не вистачає для набуття відповідних навичок і подальшого професійного розвитку, але перш ніж приступити до викладання курсу на початку семестру, є сенс надати можливість кожному студентові поділитися своїми сильними сторонами і цінностями, набутими на попередніх курсах, які можуть сприяти більш ефективному засвоєнню нового матеріалу, або розповісти про свої цікаві життєві історії і досвіди, які допоможуть по-новому поглянути на знайомі питання і проблеми. Студенти з різних місцевостей, різних культур або країн, студенти з багатих і бідних сімей, студенти із різною психікою і здоров’ям заслуговують на увагу і задача, яку має ставити перед собою викладач, узагальнити свою зацікавленість до студента як окремої особистості [20].

Величезне значення у стратегії привертання уваги студентів має спроможність викладача звертатися до кожної особи по імені. Викладачеві треба докласти зусиль, щоб вивчити імена студентів і не просто називати їх, а пов’язувати з іменами їх цікаві ідеї. В багато-чисельних групах складно запам’ятати усі імена студентів. У таких випадках можна попросити студентів поставити таблички з їхніми іменами.

Увагу студентів, також, привертає постать викладача, який підходить до різних груп, до окремих студентів, рухається, тримаючи в полі зору всю аудиторію.

Крок 2. Інформування студентів про мету і значення засвоєння контенту, теми. Ефективним методом оптимізації навчання є інформування студентів на перших заняттях семестру про мету набуття знань з даного контенту, його навчальні цілі. Сформульовані на самому старті, вони одразу спрямовують увагу студентів до змісту, який варто засвоїти, а який використовують для оцінювання знань. Тобто, спочатку потрібно визначити цілі, а потім – знання і навички, необхідні для їх досягання, критерії їх оцінювання. Подібний підхід має бути і на початку засвоєння нової теми. Як саме навчальні цілі допомагають краще засвоїти знання? Кожна особа по різному сприймає і засвоює інформацію. Щосекунди у мозку кожної особи відбувається величезна кількість власних когнітивних процесів, які впливають на рівень опанування матеріалу (Рисунок 5) [20]. Щоб інформація потрапила у фокус уваги студента, була належним чином опрацьована й трансформувалася у знання, є сенс інформацію структурувати і окреслити ті важливі точки, на яких варто сфокусуватися в конкретний момент. Саме таку місію виконують, сформульовані викладачем, навчальні цілі, які структурують інформацію, допомагаючи студентам зрозуміти, чого очікувати від навчального матеріалу. Наприклад, навчальний контент «Методологічні основи дизайн-освіти», що викладається студентам магістратури спеціальності Дизайн в ЧДТУ згідно освітньої програми «Дизайн і візуальна культура» у другому семестрі, передбачає мету – формування майбутнього викладача у галузі дизайну, надання студентам магістратури знань з основ сучасної вищої дизайн-освіти, практичного вміння в області професійного навчання дизайну, розуміння основних принципів освітньої діяльності закладів вищої освіти.

Рисунок 5 - Орієнтовний перелік когнітивних процесів мозку [20].

Для досягання поставленої мети інформація змісту навчального контенту сфокусована згідно наступних цілей:

- ознайомити студентів із основними засадами освітянського процесу вищої школи, науково-педагогічними основами дизайн-освіти;

- ознайомити студентів з вимогами до проведення навчального процесу у вищій школі й положенням про навчально-методичне забезпечення дисциплін освітніх програм підготовки фахівців;

- навчити студентів володіти здатністю ставити художньо-мистецькі завдання і пропонувати способи їх вирішення;

- надати студентам знань з основ психології творчості;

- залучати студентів магістратури до проведення конкурсних заходів, науково-дослідних розвідок.

<u>Крок 3. Стимулювання пригадування попередньо засвоєних знань та важливість цього кроку.</u> Стимулювання, як зовнішня сила, що спонукає до дій, у даному випадку до пригадування пройденого матеріалу, в дизайн-освітянському

ISBN 978-3-98924-104-6

просторі має суттєве значення як з теоретичної точки зору так і практичної. Навчання часто, а в деяких випадках завжди, будується на комбінації раніше вивчених ідей. Необхідність витягнути з пам’яті вже пройдений матеріал обумовлюється фактором суміжності. Дві ідеї, засвоєні з невеликим часовим інтервалом, формують зв’язок. Коли особа стикується з однією ідеєю в пам’яті спливає друга. Нові знання доповнюють цей ланцюжок асоціацій що і має враховуватися при складанні структурно-логічної схеми набуття знань студентами за будь якою освітньою програмою, а також при розробці робочої програми контенту, де мають бути вказані пререквізити та постреквізити. Наприклад, попередньо засвоєнні знання з творчої спадщини декоративно-прикладного мистецтва і дизайну, характерні ознаки історичних мистецьких стилів і сучасних, матеріали, їх властивості та технології застосування, вимоги провідних напрямків сучасного дизайну: еко-, ерго-, етно-неотехнологічний дизайн, що узагальнюють особливості впливу на просторово-предметний світ і формування споживчої культури людства, узагальнюють набуті теоретичні знання і їх потрібно постійно стимулювати і поповнювати.

Важливість пригадування попередньо засвоєних знань стимулює практичні творчі здібності особистості. Описуючи творчість як невід’ємну властивість природи людини, Абрахам Маслоу – видатний американський психолог, засновник гуманістичної психології, стверджує, що творчість потенційно властива будь якій особі від народження і вона не вимагає спеціальних талантів чи здібностей [20, стор. 105]. Творчість, як універсальна функція людини, може актуалізувати спричинення всіх форм самовираження особи, сприяти само актуалізації. Застосовуючи на повну потужність свої таланти, здібності, потенцію, творчі особистості постійно захоплені якоюсь справою настільки, що не відчувають відмінності між роботою та задоволенням. Стимулювання само актуалізації полягає у візуальному спостереженні зразку або ситуації, об’єкта, якоїсь почутої фрази тощо з подальшим самостійним опрацюванням і візуалізацією поставленої задачі. Наприклад, невід’ємною складовою навчального процесу освітніх програм першого рівня освіти : «Дизайн середовища», «Промисловий дизайн» у 4 семестрі є біонічна практика. Як завершальний етап вивчення спецдисциплін протягом 1-2-го курсів, біонічна практика стимулює пригадування попередньо засвоєних навиків з рисунку і є важливим етапом підготовки до виконання проєктних завдань у наступних навчальних семестрах.

Крок 4. Представлення нового навчального матеріалу. Суть цього кроку в цілому очевидна: викладач презентує студентам новий матеріал за тематичним розгалуженням і йому передують три попередні кроки. Саме представлення навчального матеріалу і його новизна в дизайн-освітянському просторі мають враховувати зміни, що відбулися в парадигмі дизайн-діяльності. Якщо раніше ключовим слоганом в цій парадигмі була предметно-просторова діяльність і об’єктом дослідження були предмети, то зараз новизну будь якого навчального контенту має узагальнювати просторово-предметна діяльність дизайнера, пов’язана, згідно світових тенденцій, з новими технологіями, ресурсами, умовами комунікації, психологією людей, місцевими традиціями. Вимоги до професіоналізму сучасних дизайнерів змінилися і освітній процес має здійснюватися на засадах нової конструктивної методології. Класика представлення нового навчального матеріалу не змінилася і починається з повідомлення назви теми і, для первинного усвідомлення нового матеріалу, студенти повинні розуміти: що вони мають досягти і як це зробити. Але, враховуючи сучасні тенденції інформаційного простору, викладач має продумати дидактику постановки проблемної ситуації таким чином, щоб розбудити думку особистості і залучити її до активної діяльності, розповісти так, щоб зацікавити, пояснити так, щоб було зрозуміло. Застосування інноваційних технологій (інфографіка, відеоряд, мультимедійні засоби і презентації, свої власне вміння образного відтворення дійсності) надає можливості викладачеві мотивувати навчально-пізнавальну діяльність студента щодо засвоєння теми [21].

Крок 5. Надавати керівництво освітньому процесу (управління навчальним процесом) за відповідним контентом реалізується в межах цілісної системи організаційних форм і методів навчання закладу вищої освіти. На наш погляд, цей крок узагальнює дві наступні події «Умов навчання» Р.Ганьє: викликати продуктивність (спонукати до виконання) і забезпечувати зворотній зв’язок (аналіз засвоєних знань). Чому? Якщо узагальнити зміст п’ятої, шостої і сьомої подій Р. Ганьє: «надавати керівництво», «викликати продуктивність» та «забезпечити зворотний зв'язок» єдиним управлінням навчальним процесом з наданням можливості студентам продемонструвати свої навики і знання шляхом виконання поставленого практичного завдання, здійснення аналізу помилок, то ці три кроки є обов’язковими складовими системи організаційних форм і методів навчання закладу вищої освіти в Україні, окреслених Положенням про організацію освітнього процесу відповідного закладу [22].

Сукупність форм і методів навчання освітньої системи в закладі вищої освіти узагальнює єдиний дидактичний комплекс, функціонування якого підпорядковано об'єктивним психолого-педагогічним закономірностям освітнього процесу за видами: навчальні (аудиторні) заняття; самостійна робота; практична підготовка; контрольні заходи. До основних навчальних занять в закладі вищої освіти належать: лекції, лабораторні роботи, практичні (семінарські, індивідуальні) заняття, консультації.

Психолого-педагогічна стратегія управління навчальним процесом аудиторних занять у сучасних європейських школах базується на принципах діалогізації в режимі педагогічного співробітництва. Передача знань здійснюється не тільки у формі монологу, а і має стимулювати творче обговорення різних теоретичних і практичних аспектів за проблематикою теми, як спільний пошук істини у формі діалогу. А це може бути діалог культур та ідей, діалог знання і незнання, діалог практиків і теоретиків тощо, тобто створюються умови для активізації індивідуальної творчості особистості. На перший погляд це можуть бути вигадки (ідеї), які є особистим відкриттям студента, часто вони, навіть, незалежні від логіки навчального процесу, але створення максимально сприятливих умов для професійного розвитку здібностей і нахилів особистості важливіше, ніж студент відійшов від теми. Принципи діалогізації не тільки надають можливості студентам продемонструвати свої навики або знання, але і сприяють підвищенню відповідальності студента за свої висловлення і дії, забезпечують зворотній зв'язок до саморегуляції і адекватної самооцінки.

Крок 6. Оцінювання і рефлексійна педагогіка. Оцінка результатів вимагає від викладача переконань, що студент показав результат або успішний результат не випадково, не завдяки простому вгадуванню або плагіату. Викладач повинен переконатися, що міркування студента вільні від спотворень. При теоретичному спілкуванні сумніви знімаються проханням повторити дію або міркування. Практичні творчі роботи виставляються на перегляд мистецької ради кафедри, яка підтверджує або спростовує оцінювання якості студентських робіт.

Орієнтуючись на досвід фінських колег, які вважають оцінювання не лише як процес, але і як навичка всіх учасників освітнього процесу, яку треба мати [23], викладач, на наш погляд, здійснюючи оцінювання, має керуватися прийнятими в закладі положеннями про організацію контролю та оцінювання якості навчання здобувачів вищої освіти, своїм позитивним досвідом, своїми навичками [24]. Навичка об'єктивного оцінювання викладача залежить від його здатності до само оцінювання, педагогічної рефлексії. Автори публікації «Педагогіка дизайну у вимірах педагогічної рефлексії» аргументовано доводять [25], що педагогічна рефлексія викладача в дизайн-освітньому просторі як система лінгвістичних і думко-утвоюючих процесів творчого мислення, підвищення його самовпевненості й індивідуальної незалежності, є дієвим засобом формування майбутніх фахівців дизайн-проєктування.

Крок 7. Поліпшення засвоєння знання і його перенесення на практику. Планувати освітній процес за відповідним контентом слід так, щоб студентам доводилося регулярно згадувати вже вивчене з інтервалами в кілька тижнів або місяців. Освітні контенти мистецького спрямування передбачають поліпшення засвоєння знань і практичних навиків студентів шляхом суттєвої організації самостійної роботи студентів. Кожен наступний рівень самостійності у навчальній роботі студентів щодо якості засвоєних знань, має враховувати вимоги попереднього рівня. У педагогічній психології виділяють наступні рівні самостійної навчальної роботи студентів [26] :

- перший рівень передбачає копіювання дій за зразком, коли відбувається одночасна ідентифікація об'єктів і явищ шляхом їх розпізнавання і порівняння із уже відомими прикладами. Інформація запам'ятовується і відтворюється;
- другий рівень – репродуктивна діяльність студента, спрямована на сприйняття інформації про різні властивості об'єкта, процесу чи явища, коли розпочинається узагальнення прийомів і методів пізнавальної діяльності, їхнє перенесення на розв'язування складніших завдань. Використовуючи набуті раніше знання, студент набуває здатності їх проєціювати на новий об’єкт, пояснювати зміни, інтерпретувати;
- третій рівень узагальнює продуктивну діяльність студента, спрямовану на самостійне розв’язання навчального завдання із використанням набутих раніше знань у межах відомих зразків. Цей рівень навчальної роботи ґрунтується на здатності студента до індуктивних і дедуктивних висновків та узагальнень щодо вирішення завдань за єдиним алгоритмом;
- четвертий рівень – самостійна творча діяльність студента щодо застосування наявних знань при виконанні завдань у нових, раніше не відомих ситуаціях, коли виникає необхідність визначити нові способи їх розв'язування, застосовуючи творче мислення;
- п'ятий рівень – бажання студента до самоосвіти, саморозвитку і самовдосконалення, коли навчання для студента набуває особистісного життєвого сенсу.

Адаптуючи вище перелічені рівні до дизайн-освітнього простору вищої школи слід зазначити, що за своїм суттєвим значенням цей поетапний розподіл самостійної навчальної роботи студентів відповідає структурно-логічній схемі завдань чотирьох курсів бакалаврського рівня і останній, п’ятий рівень – магістерській освіті підготовки дизайнерів Черкаського державного технологічного університету [27] . Наприклад, четвертий рівень самостійності студентів спеціальності Дизайн, 4 курс, 8 семестр передбачає виконання і захист кваліфікаційної роботи бакалавра, коли студент, здійснюючи передпроєкий аналіз за відповідною темою дизайн-проєктування, вибирає прототип, згідно до якого пропонує зміни, інтерпретує, стилізує і трансформує свій образ, свою пропозицію. Застосовуючи творче мислення, студент пропонує нові способи розв'язування проблеми. П’ятий рівень самостійності – вступ до магістратури узагальнює ні що інше, як бажання студента до самоосвіти, саморозвитку і самовдосконалення, коли навчання для студента набуває особистісного життєвого сенсу.

Висновки

1. Дизайн, за багатоплановістю діяльності і перспективністю професій стає локомотивом розвитку суспільства і освіти, його розвиваючі можливості поширюються прогресивно, зокрема, і в освітньому просторі.

2. Складна і комплексна система підготовки майбутніх дизайнерів з вищою освітою, структура якої містить досить велику кількість взаємопов’язаних і взаємодіючих підсистем теоретичного і практичного спрямування, може бути систематизована згідно класифікації Роберта Ганьє й осучаснена за допомогою основних категорій когнітивної сфери засвоєння контенту.

3. Структура інтелектуальних навичок когнітивної сфери засвоєння контенту за шістьма основними категоріями: знання, розуміння, застосування, аналіз, синтез і оцінка надає можливість здійснювати ефективну організацію освітнього процесу.

4. Ефективність організації освітнього процесу істотно залежить від комунікації викладач – студент, поліпшення якої може бути здійснено шляхом більш активного залучення студентів до змісту навчальної дисципліни підготовкою відповідних умов навчання, здатних забезпечувати не тільки комфорт і затишність, але і творчий процес діяльності.

5. Розвиток комп’ютерної техніки і впровадження різного роду програмних застосувань узагальнюють дизайн як науку, спрямовану на розв’язання конкретних проблем естетизації просторово-предметного середовища і придатну до мобільних змін в процесах реалізації поставлених задач.

KAPITEL 11 / CHAPTER 11 [11]
ELDERLY UKRAINIAN REFUGEES IN THE UK AND THEIR COMMUNICATION ADAPTATION

DOI: 10.30890/2709-2313.2025-41-08-009

Introduction

The forced displacement of millions of Ukrainians following the full-scale invasion in 2022 has created unprecedented challenges, particularly for vulnerable categories of populations such as the elderly. While much attention has rightly focused on immediate humanitarian aid, the long-term process of adaptation, especially in communication, remains a critical area for study and support.

Communication plays a significant role in the immigrants' adaptation and their further integration in the host community (Sarsour, 2022: 97). It is essential for refugees who have to leave their homelands in search of a safety shelter.

For older adult refugees, the exchange of information and experience based on communication is a powerful tool of their socialization as it brings them closer to the environment (Cereci, 2023: 99). It is communication that helps them navigate in a new society as they often face unique linguistic, cultural, and technological barriers.

It is communication that helps them navigate in a new society as they often face unique linguistic, cultural, and technological barriers.

These barriers are multifaceted and particularly acute for the elderly, who may already be grappling with age-related cognitive changes, less prior exposure to technology, and established linguistic habits from their homeland. Unlike younger refugees who might adapt more quickly in educational or professional settings, older adults often rely heavily on informal communication for daily living, social connection, and accessing essential services. Without effective communication skills, elderly refugees' risk social isolation, limited access to healthcare and legal aid, and an inability to fully participate in their new communities. This not only impacts their individual well-being but also presents a significant challenge for host countries aiming

[11]***Authors:*** *Babushko Svitlana, Halytska Maiia, Kevin Balchin*
Number of characters: *35239*
Author's sheets: *0,88*

ISBN 978-3-98924-104-6

for successful integration.

Therefore, researching this field within adult education is paramount. Adult education provides the structured yet flexible frameworks necessary to address the specific language and cultural adaptation needs of this demographic category. Traditional language learning methodologies may not be sufficient or appropriate for older learners, necessitating innovative pedagogical approaches that consider their life experiences, learning styles, and motivation. Investigating the efficacy of community-based language programs, intergenerational learning initiatives, and culturally sensitive communicative strategies becomes vital. This research can inform the development of targeted educational interventions, optimize resource allocation, and enhance the training of adult educators. Ultimately, understanding and supporting the communicative adaptation of elderly Ukrainian refugees can foster their independence, improve their quality of life, and ensure more inclusive and effective integration policies in the UK and beyond.

This article explores the various aspects of communication adaptation among elderly Ukrainian refugees in the UK, aiming to shed light on their experiences, the strategies they employ, and the vital role that targeted educational interventions can play in fostering integration and well-being. Communicative adaptation refers to the process by which individuals modify their communication behaviors to align with new social norms and expectations within an unfamiliar cultural context (Cereci, 2023). Understanding these dynamics is crucial for developing effective programmes that not only provide linguistic proficiency but also empower older refugees to rebuild social connections and maintain their dignity in a foreign land.

11.1. Literature Review

The issue of communicative adaptation of refugees, including elderly ones, has always been of interest to researchers. It has been investigated either within a broader field of integration of migrants into a host society and labour market, or as a separate research domain. Recent publications devoted to the problem of communicative adaptation of elderly refugees who had to flee the war include Hauber-Özer & Decker (2025), Janzen & Ochocka (2020), Asfar & Oostrom (2020), Liu (2025) and Xie (2024).

The majority of these publications focus on the challenges and processes of communicative adaptation through English as a Second Language (ESL) learning for refugee integration. A central problem highlighted across these works is the multifaceted nature of language acquisition for refugees, extending beyond linguistic proficiency to encompass social integration and psychological well-being.

For instance, Hauber-Özer & Decker (2025) advocate for participatory ESOL approaches, emphasizing community-based participatory research to empower refugee English learners, addressing the problem of traditional top-down language education models that may fail to meet their specific needs. Similarly, Janzen & Ochocka (2020) explore “excellence in community-based research” with Syrian refugees, implicitly pointing to the challenge of effectively assessing the impact of language learning initiatives on broader integration outcomes. Their work suggests a need for evaluation beyond simply language proficiency scores.

Research also suggests that the psychological toll of language learning is a significant problem. Thus, Asfar & Oostrom (2020) frame language acquisition as a “bitter pill or easy pie”, illustrating the emotional and cognitive burden that refugees face, which is influenced by factors like prior educational experiences and trauma. This thesis is echoed by Liu (2025) who specifically investigates language anxiety among elderly migrants in China, demonstrating how this anxiety can severely impede social integration. While focusing on Chinese migrants, the parallels to refugee populations are clear, highlighting the vulnerability of this demographic group.

Finally, Xie (2024) provides a detailed examination of English learning among late-life Chinese immigrants to the U.S., further underscoring the unique challenges faced by older adults, including potential cognitive decline and limited exposure opportunities. This research implicitly raises the problem of age-specific pedagogical, better to say andragogical, approaches and support systems that are often overlooked in general ESL programs for refugees.

For elderly refugees, however, this process of communicative adaptation can be significantly more arduous due to a confluence of factors regarding language acquisition in older adults. These often include diminished cognitive flexibility associated with age, which can impede the second language acquisition (Caldwell-Harris, & MacWhinney, 2023); a deeper entrenchment in prior cultural communication patterns that makes adjustment to different social cues challenging (Hall, 2006); reduced technological literacy, limiting access to digital communication platforms prevalent in the host society (Fraillon, 2024); and an increased propensity for social isolation, exacerbated by health issues (Rokach, & Patel, 2024) or the absence of established local support networks.

In summary, the major problems raised in the scientific literature include the need for more participatory and community-driven ESOL models, the difficulty in assessing holistically the integration through language, the significant psychological burden of language anxiety and trauma, and the often-neglected specific needs of elderly refugees in their language learning process.

11.2. Research Methods and Methodology

11.2.1. The purpose and the tasks

The purpose of this study is to trace how learning English and communication in English help the elderly Ukrainian refugees adapt in the UK.

To achieve the established purpose the following tasks were performed as part of a major investigation (Babushko & Halytska, 2025) devoted to the communicative adaptation of the Ukrainians who fled the war to the UK:

- questionnaire data concerning the elderly Ukrainians was gathered;
- two questions from the questionnaire were selected;
- the selected information was analyzed and the correlations between the age of the respondents, their degree level of education and questions from the questionnaire were defined;
- a set of constructive recommendations for the elderly Ukrainian refugees was

developed to enhance their level of English and communication.

11.2.2. Participants

72 people, aged 16 to 75 years old, participated in the questionnaire. 66% of the sample fell within the age range of 33 to 60. 34% of respondents (24 people) were aged from 60 to 75. The majority of them came to the UK to escape the war in Ukraine using the "Ukraine Family Scheme" visa route. This allowed Ukrainians to come to the UK to their family members already living in the UK. This also included non-Ukrainians who were part of such a family group (Ukraine Family Scheme, 2024).

11.2.3. Methods

The authors created a questionnaire, the questions of which were first tested, and any unclear or problematic ones were removed. The study was approved by the ethics committee at Canterbury Christ Church University in the UK. The data were collected from students at the same university who were taking English language courses, between March 1 and April 28, 2023. Before taking part, all students received full instructions and were told that their answers should be independent and anonymous, and that participating carried no risks.

The questionnaire had two main parts: one for personal details and another for research-specific information. The personal details section asked about age, education level, job status, how they came to the UK, their arrival date, and how long they stayed with their sponsors. The research section covered diverse topics which were fully described in (Babushko & Halytska, 2025). For this research, the following questions have been selected: importance of learning English; difficulties in communication and their importance; difficulty of the material in learning English; additional ways of improving English.

11.2.4. Data analysis

The quantitative results were analyzed using Spearman's rank correlation method to ascertain the degree of covariation between two variables. Specifically, the objective was to determine the presence and direction (positive or negative) of a correlation between distinct data scales, such as a respondent’s self-perception of language improvement and their duration of stay in the United Kingdom. It is a standard practice to interpret the Spearman's coefficient in conjunction with its associated p-level, which serves to evaluate the statistical significance of the observed correlation, thereby confirming its substantive validity (DataTab, 2025).

11.3. Results

11.3.1. Importance of reasons for learning English for the elderly refugees

In order to meet the needs of elderly Ukrainian refugees, one University in the UK organized language courses for Ukrainian refugees according to their level of English. Of the elderly refugees, 6 (25%) could not speak English at all, 8 (33.3%) had the false beginner’s level and 10 (41.7%) had the elementary level.

As for the degree of education, all of the elderly respondents had higher education. They were Specialist’s degree holders as, in their youth, Ukraine as one of the Soviet Republics awarded these degrees to those who had acquired higher education and graduated from universities and institutes.

Here we present the results of the importance of reasons for learning English defined by the respondents (Fig.1).

On receiving these data, we measured different scales: age – degree level of education – the importance of reasons of learning English (Table 1).

The table displays the Spearman’s rank correlation coefficients and corresponding p-values to assess the relationship between respondents’ age, their degree level of education, and the perceived importance of different reasons for learning English, as well as the overall importance of these motives.

The key findings show that:

- *for business and career reasons* a statistically significant, moderate negative correlation exists between “age” and the importance of “business and career” reasons for learning English ($r = -0.511$, $p < .001$). This suggests that as age increases, the

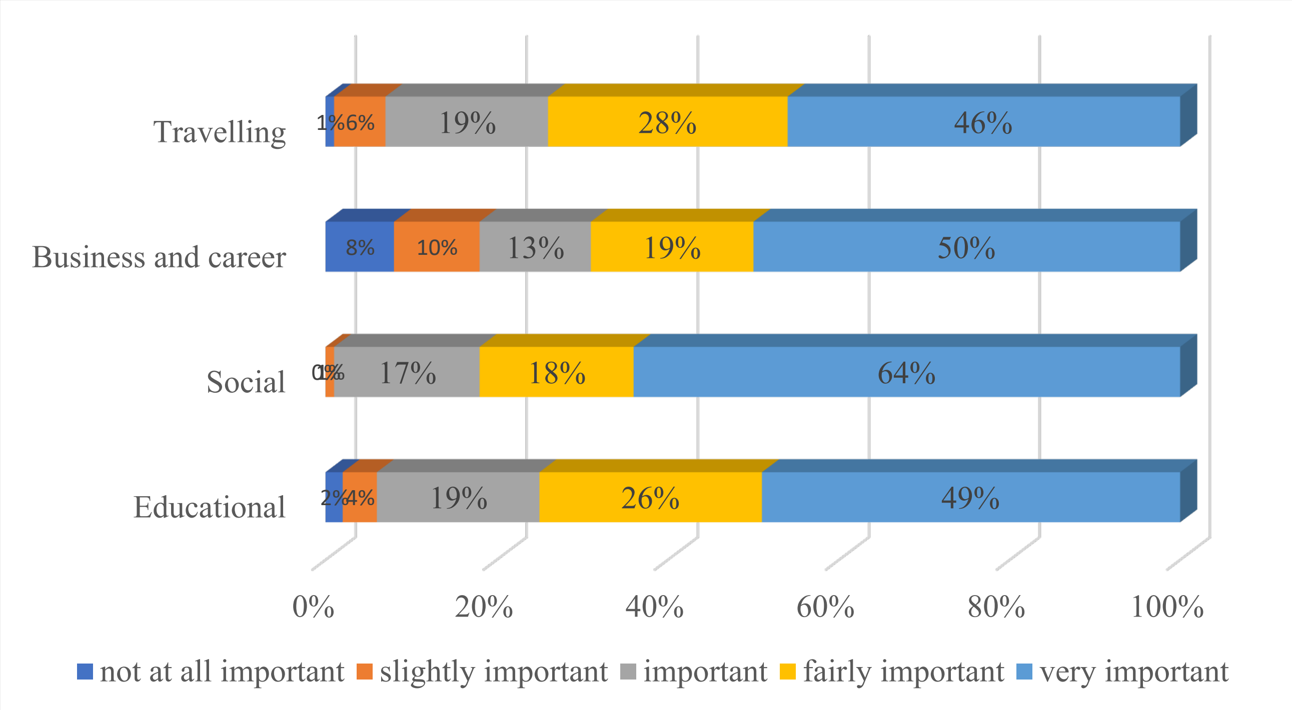

Fig.1 - The answers on the importance of reasons for learning English.

Source: created by authors.

Table 1 - Correlation between scales 'Age' – 'Degree level of Education' – 'The importance of reasons of learning English'

Reasons of learning English	Correlation coefficient	Age	Degree level of education
educational	Spearman coefficient	-0.059	0.132
	p	0.624	0.279
social	Spearman coefficient	0.026	-0.054
	p	0.827	0.661
business and career	Spearman coefficient	-0.511 ***[12]	0.213
	p	< .001	0.079
travelling	Spearman coefficient	0.112	0.055
	p	0.351	0.654
importance of the motives	Spearman coefficient	-0.299 *	0.155
	p	0.011	0.205

Source: created by authors.

[12] * The stars flag levels of significance. If a p-value is less than 0.05, it is flagged with one star (*). If a p-value is less than 0.01, it is flagged with 2 stars (**). If a p-value is less than 0.001, it is flagged with three stars (***).

perceived importance of learning English for business and career purposes tends to decrease significantly. At the same time there is a weak, non-significant positive correlation between “degree level of education” and the importance of “business and career” reasons ($r = 0.213$, $p = 0.079$).

- *for overall importance of motives* there is a statistically significant, weak to moderate negative correlation between “age” and the “overall importance of the motives” for learning English ($r = -0.299$, $p = 0.011$). This indicates that older individuals tend to place less overall importance on the given reasons for learning English.

The correlation between “degree level of education” and the “overall importance of the motives” ($r = 0.155$) is not accompanied by a p-value in the table, preventing an assessment of its statistical significance.

In summary, the most notable findings are the statistically significant negative correlations between age and the importance of learning English for business/career, as well as the overall importance of learning motives. Other correlations are either very weak or not statistically significant.

11.3.2. Difficulties for the elderly refugees in communication

The next step was to define the correlation between such scales as “age”, “degree level of education” and “how important are the difficulties for the elderly in communication”. Firstly, there are the results on how important for the respondents are the difficulties in communication (Fig.2).

Based on the Fig. 2, illustrating difficulties in communication for Ukrainian refugees, the most significant results indicate that “insufficient vocabulary” and “difficulties in constructing grammatically correct sentences” are perceived as the most considerable challenges. A large majority of respondents identified “insufficient vocabulary” as a significant issue, 72% rating it as “very important” (40%) and “fairly important (32%). The criterion “difficulties in constructing grammatically correct sentences” also stands out. While 26% found it “important”, a substantial percentage of the respondents found it “fairly important" (28%) and “very important” (43%). This suggests that forming grammatically correct sentences is a widespread and significant

 ISBN 978-3-98924-104-6

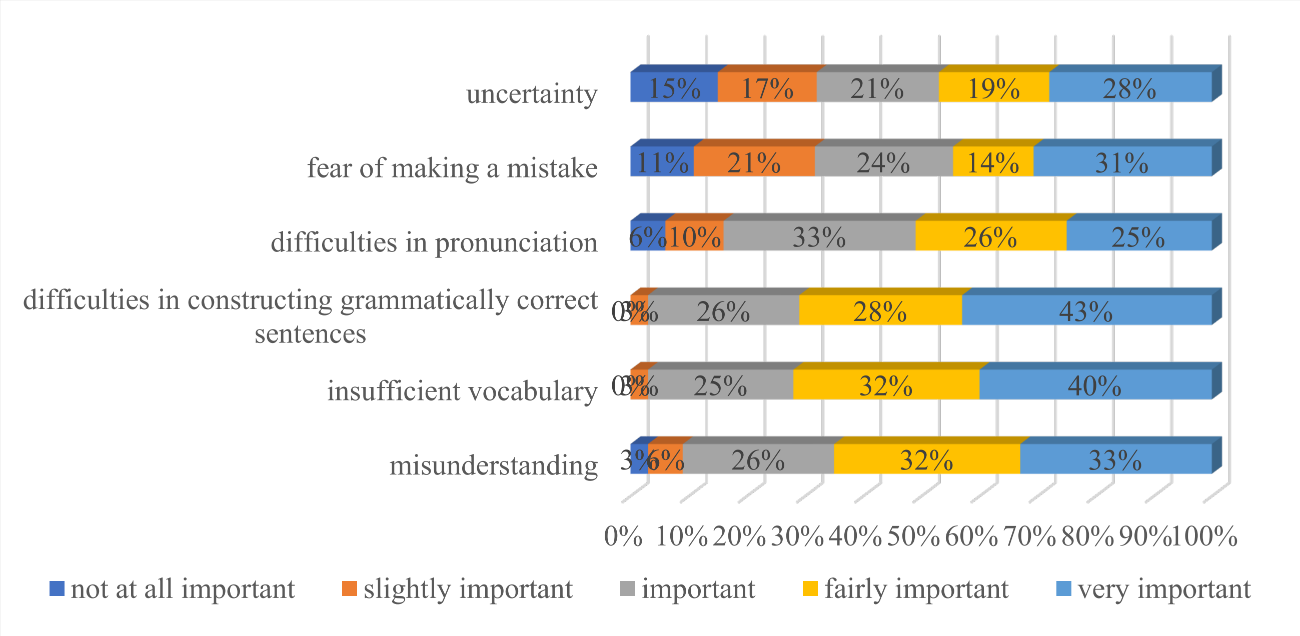

Fig. 2 - The answers on the importance of difficulties in communication.
Source: created by authors.

challenge for these individuals.

However, although "fear of making a mistake" (31% "very important") and "uncertainty" (28% "very important") also represent significant challenges, the data suggests that the first mentioned difficulties are quantitatively perceived as greater barriers in the communication adaptation for the Ukrainian refugees. Interestingly, "difficulties with pronunciation" appears to be less of a major concern compared to the other aspects, with only 25% rating it as "very important".

The results of correlating the above-mentioned scale with "age" and "degree level of education" are presented in Table 2.

The following statistically significant correlations can be seen from Table 2.

Age and Misunderstanding: There is a statistically significant positive correlation between "age" and the perceived importance of "misunderstanding" as a communication difficulty (Spearman coefficient = 0.394, $p < .001$). This suggests that older respondents tend to rate misunderstanding as a more important difficulty.

Degree Level of Education and Difficulties in Constructing Grammatically Correct Sentences: A statistically significant negative correlation exists between "degree level of education" and the perceived importance of difficulties in

Table 2 - Correlation between scales 'Age' – 'Degree level of Education' – 'How important are the difficulties in communication?'

Difficulties	Correlation coefficient	Age	Degree level of education
misunderstanding	Spearman coefficient	0.394 ***	-0.142
	p	< .001	0.246
insufficient vocabulary	Spearman coefficient	0.21	-0.201
	p	0.077	0.098
difficulties in constructing grammatically correct sentences	Spearman coefficient	0.058	-0.27 *
	p	0.626	0.025
difficulties with pronunciation	Spearman coefficient	0.282 *	-0.24 *
	p	0.017	0.047
fear of making a mistake	Spearman coefficient	0.297 *	-0.033
	p	0.011	0.786
uncertainty	Spearman coefficient	0.285 *	0.071
	p	0.015	0.56
the importance of the difficulties	Spearman coefficient	0.329 **	-0.114
	p	0.005	0.352

Source: created by authors.

"constructing grammatically correct sentences" (Spearman coefficient = -0.27, p = 0.025). This implies that individuals with higher levels of education tend to consider this a less important difficulty.

Age and Difficulties with Pronunciation: There is a statistically significant positive correlation between "age" and the perceived importance of "difficulties with pronunciation" (Spearman coefficient = 0.282, p = 0.017). This indicates that older respondents tend to rate pronunciation difficulties as more important.

Degree Level of Education and Difficulties with Pronunciation: A statistically significant negative correlation is observed between "degree level of education" and the perceived importance of "difficulties with pronunciation" (Spearman coefficient = -0.24, p = 0.047). This suggests that individuals with higher levels of education tend to view pronunciation as a less important difficulty.

Age and Fear of Making a Mistake: A statistically significant positive correlation exists between "age" and the perceived importance of "fear of making a mistake" (Spearman coefficient = 0.297, p = 0.011). This indicates that older respondents tend to consider the fear of making a mistake as a more important difficulty.

Age and Uncertainty: There is a statistically significant positive correlation between "age" and the perceived importance of "uncertainty as a communication difficulty" (Spearman coefficient = 0.285, p = 0.015). This suggests that older respondents tend to rate uncertainty as a more important difficulty.

Age and The Importance of the Difficulties (overall): A statistically significant positive correlation is found between "age" and the "overall importance of the difficulties in communication" (Spearman coefficient = 0.329, p = 0.005). This suggests that older individuals perceive communication difficulties as more important overall.

11.3.3. What material is difficult for the elderly refugees during learning English

The following picture was received (Fig. 3).

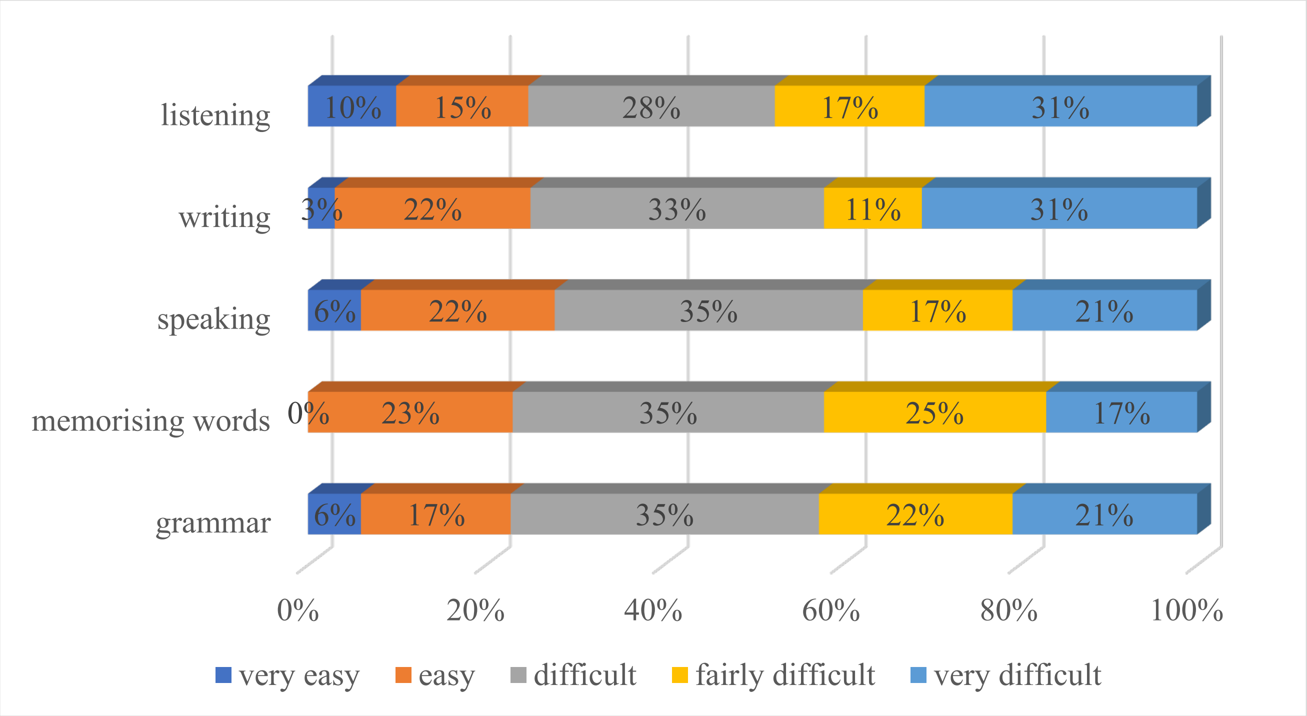

Fig. 3 - What material is considered difficult during learning English.
Source: created by authors.

Based on the Fig.3, illustrating perceived difficulties during English language learning, a significant portion of respondents found various aspects challenging.

The most prominent difficulties reported were:

Writing: 31% of respondents found writing "very difficult".

Listening: 31% of respondents considered listening "very difficult".

Grammar: 78% of respondents rated grammar as "difficult" (35%), "fairly difficult" (22%), or "very difficult" (21%), indicating that it presents a widespread challenge for the Ukrainian refugees.

Memorizing words: 77% of respondents rated this as "difficult" (35%), "fairly difficult" (25%), or "very difficult" (17%).

Speaking: 73% of respondents found this either "very difficult" (21%) "difficult" (35%) or "fairly difficult" (17%).

In summary, writing and listening were perceived as "very difficult" by the highest percentage of respondents, while grammar and memorizing words were broadly seen as difficult by the largest overall proportion of respondents.

On receiving these data, we measured different scales "age" – "degree level of education" – "how difficult is the material during learning English" (Table 3).

The analysis of the data from Table 3 allowed us to identify the following significant correlations.

Degree Level of Education and Grammar: There is a statistically significant negative correlation between "degree level of education" and the perceived difficulty of "grammar" (Spearman coefficient =-0.272, p = 0.024). This suggests that individuals with higher levels of education tend to perceive grammar as less difficult.

Age and Memorising Words: A statistically significant positive correlation exists between "age" and the perceived difficulty of "memorising words" (Spearman coefficient =0.415, p<.001). This indicates that older respondents tend to find memorising words more difficult.

Age and Speaking: There is a statistically significant positive correlation between "age" and the perceived difficulty of "speaking" (Spearman coefficient =0.391, p<.001). This suggests that older respondents tend to find speaking more difficult.

Table 3 - Correlation between scales ‘Age’ – ‘Degree level of Education’ – ‘How difficult is the following material during learning English?’

Aspects of learning English	Correlation coefficient	Age	Degree level of education
grammar	Spearman coefficient	0.123	-0.272 *
	p	0.303	0.024
memorising the words	Spearman coefficient	0.415 ***	-0.022
	p	< .001	0.857
speaking	Spearman coefficient	0.391 ***	-0.126
	p	< .001	0.304
writing	Spearman coefficient	0.219	-0.057
	p	0.065	0.642
listening	Spearman coefficient	0.519 ***	-0.025
	p	< .001	0.837
the difficulties in learning English	Spearman coefficient	0.478 ***	-0.157
	p	< .001	0.199

Source: created by authors.

Age and Listening: A statistically significant positive correlation can be observed between “age” and the perceived difficulty of “listening” (Spearman coefficient =0.519, p<.001). This indicates that older respondents tend to find listening more difficult, with the strongest positive correlation with age among the specific skills.

Age and Overall Difficulties in Learning English: A statistically significant positive correlation is found between “age” and the “overall difficulties in learning English” (Spearman coefficient =0.478, p<.001). This suggests that older individuals perceive the process of learning English as more difficult.

In summary, it should be noted that the older the participant, the greater the difficulty in speaking, listening and memorization. There was no correlation between age and grammar and writing. It should also be noted that the higher the level of education, the less the problem is with grammar.

11.3.4. How do the respondents improve their English additionally

The answers to the question on how the respondents improve their English additionally showed the following ways: attending other language courses, attending language clubs, watching movies, listening to songs, reading books, articles, online applications, having private lessons, and communication with a sponsor (Fig.4).

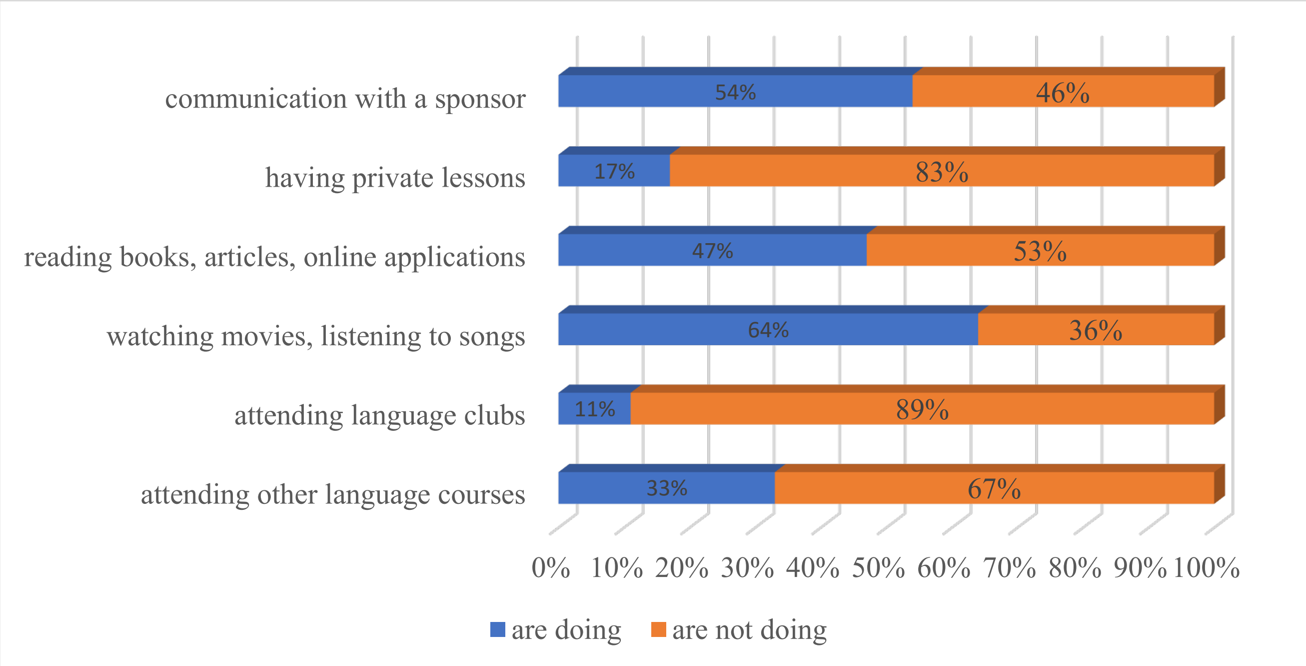

Fig. 4 - The answers on how to improve English additionally.
Source: created by authors.

Fig.4 illustrates that informal and practical approaches are the most widely adopted by respondents to improve their Level of English in additional ways

A significant majority (64%) improve their English by watching movies and listening to songs. Over half (54%) engage in communication with a sponsor as a means of improving their English. Nearly half (47%) utilize reading materials such as books, articles, and online applications for language improvement.

Conversely, more structured or formal supplementary activities are less commonly undertaken. Only one-third (33%) reported attending other language courses and a small proportion (17%) engage in private lessons. The least popular method for additional English improvement is attending language clubs, with only 11%

participation. In essence, respondents primarily rely on self-directed and social activities like media consumption and sponsor interaction for additional English improvement, rather than formal learning environments.

However, the correlation of the data with "age" and "degree level of education" show unexpected results (Table 4).

Table 4 - Correlation between scales 'Age' – 'Degree level of Education' vs 'Factors that affect your progress in language learning mostly and How do you improve your English additionally?'

Questions	Correlation coefficient	Age	Degree level of education
how do you improve your English additionally	Spearman coefficient	-0.342 **	-0.034
	p	0.003	0.78
choose factors that affect your progress in language learning mostly	Spearman coefficient	-0.097	-0.026
	p	0.42	0.831

Source: created by authors.

The analysis of the data from Table 4 demonstrates the following most significant correlation:

Age and how you improve your English additionally: There is a statistically significant negative correlation between "age" and "how respondents reported improving their English additionally" (Spearman coefficient = -0.342, $p = 0.003$). This suggests that older respondents tend to engage less in the specified additional English improvement activities. This means that the older the participants are, the improvement of English via additional ways tends to decrease.

11.4. Recommendations for how to make the communicative adaptation of the Ukrainian elderly refugees more effective

The results encouraged the authors to give recommendations to the elderly

Ukrainian refugees in order to make their communicative adaptation more effective and their communication in English better.

- It has been shown that, the older people are, the greater the difficulty they have in learning English. Despite this, it has been demonstrated that small steps can lead to success. Age is not an obstacle to learning English. The students whose average age is 60-75 show persistence in learning English through their language courses, which results in success, no matter how limited, in learning English.

- Practicing the English language (using different resources of learning English) positively influences the ability of the elderly to speak English. Being based in the UK, the environment is ideal for language immersion, particularly when the respondents are unable to hear and speak their native language. Using a new language on a daily basis is a far more efficient way to become proficient than classroom learning. It is advised to take advantage of the opportunity to speak English with native or higher-level English speakers every day, even if your language skills are already good enough for understanding. Follow the ‘Learn-Understand-Speak’ rule because knowing “how this language works” is very important. It is worth starting with the basic structure of the language, e.g., how to construct sentences/questions, how to change the verb into present, past and future tenses.

- Follow the ‘Do-Check-Memorize-Replace’ rule. After doing grammar exercises, it is expedient to carefully say each sentence loudly several times to get used to using the grammatical structures and to formulating the sounds of the words. Then make each sentence more personalized: e.g., ‘John goes to school’ becomes ‘My son, John, goes to school’.

- Language proficiency is not only knowledge; it is a skill. A skill, which when developed sufficiently becomes second nature. As with any skill, the more training exercises that are done in English, more proficient a student becomes.

- Mistakes are a normal part of learning a language. One of the biggest barriers to putting new sentence structures and vocabulary into action is the fear of making mistakes. Even though mistakes are a natural part of learning, it can be easy to feel embarrassed or uncomfortable when making one. Making mistakes is a step towards achieving success and, when learning a language, this is not only necessary, but also a good sign. If a student is not making mistakes, he/she is not trying hard enough to use the language.

Conclusion

It should be noted that communicative adaptation for elderly Ukrainian refugees in the UK seems to be a multifaceted journey.

It is crucial for integration but presents unique and significant challenges for older individuals. These difficulties are often exacerbated by factors such as diminished cognitive flexibility, which can impede new language acquisition, as well as pre-existing linguistic, cultural, and technological barriers.

Furthermore, the data reveals significant correlations between age and various aspects of communication and learning. Older refugees tend to attach higher importance to difficulties like misunderstanding, fear of making mistakes, and overall communication challenges. Concurrently, their age is negatively correlated with the importance they place on learning English for business and career advancement, and on the overall motivation for language acquisition. Furthermore, the higher the education level is, the lower the difficulty in grammar and pronunciation. Age consistently showed a positive correlation with increased perceived difficulty across most aspects of language learning, including memorizing words, speaking, and listening.

Finally, while formal language learning avenues like courses, clubs or private lessons are less utilized, these refugees actively engage in informal methods for English improvement. However, older refugees tend not to use additional ways of learning English widely.

In conclusion, elderly Ukrainian refugees face substantial, age-related hurdles in communicative adaptation. Their learning preferences lean heavily towards informal and self-directed approaches. Recognizing these specific challenges and preferred learning methods is vital for developing targeted, effective support programmes that facilitate their integration and enhance their quality of life in the UK.

Further research

Further research directions could include the investigation of psychological well-being and communicative adaptation levels of elderly refugees or the exploration of the dynamics and effectiveness of communication between elderly refugees and younger family members or community volunteers in facilitating language acquisition and social integration in the host country.

Acknowledgement

The authors express their profound gratitude to Canterbury Christ Church University (CCCU) for its invaluable assistance. Special thanks are also extended to the elderly Ukrainian refugees, whose voluntary participation in this survey yielded essential insights.

KAPITEL 12 / *CHAPTER 12* [13]
WAUS TO IMPLEMENT CORREKTIVE TASKS IN WORKING WITH CHILDREN WITH INTELEKTUAL DISABILITES

DOI: 10.30890/2709-2313.2025-41-08-010

Introduction

In the current context of social change, the idea of humanising education is becoming particularly important. This involves respecting the uniqueness of each individual and creating favourable conditions for their development in accordance with their individual abilities. One of the key areas of educational policy in Ukraine has become inclusive education — a form of education that ensures the integration of people with special educational needs into the general education system. People with intellectual disabilities constitute a special category of people who need specially organised conditions for learning, upbringing and socialisation. They should not be passive consumers of educational services, but active participants in the pedagogical process, subjects of their own development, adaptation and integration into society.

The effective inclusion of such individuals in the education system is only possible with a holistic approach that takes into account their cognitive, behavioural and social characteristics. The relevance of introducing inclusive education for children with intellectual disabilities is explained by the fact that preschool and school age are the foundation for further personal development, so it is important to provide such children with access to quality education. This can be achieved by adapting educational programmes, creating an inclusive environment, systematically training specialist teachers, and with the support of parents. All this contributes to the realisation of the child's right to education. This article analyses and theoretically substantiates specific approaches to the implementation of inclusive education for children with intellectual disabilities, as well as identifying effective conditions for their maximum involvement in the educational process.

[13]**Authors:** *Lukanova Lyudmila*
Number of characters: *29408*
Author's sheets: *0,74*

12.1. Theoretical foundations of inclusive education for individuals (children) with intellectual disabilities.

Educational institutions need to create special conditions under which children with various forms of developmental disorders, including intellectual ones, can receive education alongside their peers. The main goal of this approach is not only to integrate children into the educational process and socialise them, but also to develop their communication skills and build their self-esteem regardless of their individual characteristics. That is why inclusive education is based not on standardised programmes or norms, but on the uniqueness of each child with their potential and abilities. In inclusive education, tasks cannot be universal for all children and are adapted according to the individual needs and abilities of each child. However, it is possible to outline general directions for tasks that should be implemented in the education of children with intellectual disabilities.

The primary task remains to ensure access to education for every child. The educational environment should be organised in such a way that a child with special educational needs (intellectual disabilities) can not only physically attend an educational institution, but also be actively involved in all aspects of the educational process. This requires the creation of teaching materials and a safe and supportive environment with the participation of teachers, parents and peers. Particular attention should be paid to adapting educational programmes to the needs of the individual child. As O. Shiyan notes, the development of an individual development programme (IDP) is a key condition for achieving effective results in inclusive education. The programme should be based on an assessment of the child's level of development, strengths and weaknesses, desires and potential.

The main task of the teacher is to create conditions that will allow the child to realise their potential through accessible forms of activity. It is also important to focus on the development of essential life skills. Children with intellectual disabilities often have difficulties with self-care, planning and social behaviour.

It is also important to focus on cooperation with families. Involving parents in the

 ISBN 978-3-98924-104-6

educational process is an important component of successful inclusion. Parents should actively interact with teachers and participate in the development of IEPs and corrective programmes. According to A. Kolupaeva, the full development of a child with developmental disabilities is impossible without active interaction between the family and teachers.

Equally important is the creation of a positive microclimate in the group. An atmosphere of kindness, tolerance and support contributes to the development of a child's positive attitude towards themselves and those around them, which is the basis for their further success in integrating into society.

An important aspect remains the improvement of teachers' pedagogical competence. Inclusive education requires specialists not only to have in-depth professional training, but also to be psychologically prepared to work with children who have special educational needs. Teachers must have knowledge in the field of corrective pedagogy, methods of stimulating cognitive activity, and technologies for facilitating the learning process. Therefore, the tasks of inclusive education involve a comprehensive impact on the development of children with intellectual disabilities. These tasks are constantly changing and being supplemented in accordance with the individual needs of the child, the resources of the institution, the qualifications of teachers, and the level of inclusive culture in society. The key remains a focus on the child's personality, rather than on their diagnosis or functional limitations. V. Bondar emphasises that the main thing in education is to create conditions that allow the child to best express their individuality. This approach is at the heart of true inclusive education, giving every child the opportunity to realise their full potential in a comfortable educational environment.

In addition to defining tasks, it is important to develop a system of principles on which inclusive education in educational institutions should be based. If the tasks define the goals, the principles answer the question of how exactly these goals are to be achieved: what approach to take to the child and the general educational process. The principles of inclusive education are the basic guidelines for organising educational activities in inclusive groups and classes. They define effective approaches to the learning process, corrective work and the development of interaction between children with special needs, teachers and parents.

One of the key principles of inclusive education is the principle of equal rights and opportunities. It is the cornerstone of all inclusive practices. Equality of rights means that every child has access to all aspects of the educational process – learning, use of resources, participation in play and educational activities with their peers. T. Levchenko emphasises that inclusive education is not only about including children with special educational needs in the learning process, but also about creating equal conditions for their development.

The principle of individualisation is a key element of inclusive education. This approach involves the development (adaptation) of development plans that take into account the child's level of ability, needs and opportunities. The absence of such an approach makes effective inclusion impossible.

The principle of accessibility is no less important. It encompasses the creation of conditions that allow children with intellectual disabilities to participate in the educational process without barriers. This includes not only the physical accessibility of premises, but also the adaptation of teaching materials, methods and content to the individual needs of children. Accessibility also means having support for each kid, which makes education real and high-quality.

The principle of interaction and cooperation is important. Inclusive education is built on relationships between kids and cooperation between teachers, parents, and kids. Collective activities, interaction through play or joint tasks contribute to the development of communication skills and teach tolerance. The importance of proper communication with parents should not be underestimated, as it helps to ensure a harmonious educational environment. As researchers point out, effective cooperation between all participants in the educational process is the basis for creating an environment of mutual support.

Thus, the principles of inclusion are the basic guidelines that shape the quality of the educational process. They not only contribute to pedagogical effectiveness but also emphasise humanistic values.

Only through a systematic and holistic approach to the organisation of inclusive education can children with intellectual disabilities be provided with the opportunity to receive a quality education.

Another important step in researching inclusive processes is to gain a detailed understanding of the developmental characteristics of children with intellectual disabilities. Understanding these characteristics allows the educational process to be optimally adapted to the real needs of the child. Preschool and early school age are critical periods in personality formation, during which thinking, speech, emotional and volitional spheres, and social competencies are actively developing. In children with intellectual disabilities, these processes are slower, which requires high sensitivity and professionalism from teachers and parents. The inclusion of children with psychophysical disabilities in mainstream education changes society's attitude towards such children. In order to meet their educational needs, which were often ignored in the past, their individual characteristics must be taken into account and equal conditions created. At the same time, it is important to remember that intellectual disabilities vary in nature and severity, which affects the child's overall ability to learn. Therefore, flexibility, empathy and the willingness of teachers to adapt to the needs of each child are essential for effective inclusive education.

Contemporary scientific literature emphasises the importance of early detection of intellectual disabilities in children and the timely provision of psychological and pedagogical support, taking into account all the individual characteristics of the child's development. Intellectual disabilities are characterised by a persistent decline in cognitive activity, which affects all aspects of psychological development. According to the classification proposed by the World Health Organisation, as well as research by scientists, there are four degrees of severity of intellectual disorders: mild, moderate, severe and profound. The specifics of children's individual development depend on their severity. In this regard, inclusive education teachers must have a good understanding of the developmental characteristics of such children and possess the appropriate methods to ensure their maximum integration into the group. One of the key areas that influences the effectiveness of knowledge acquisition is cognitive activity. In children with intellectual disabilities, thinking is often concrete and practical in nature, while abstract and logical operations develop slowly or remain inaccessible altogether. Such children have difficulty generalising, classifying and establishing cause-and-effect relationships. This complicates not only the educational process but also everyday life. The level of speech development has a significant impact on cognitive processes, since speech performs the functions of cognition, communication and self-regulation. Speech development in children with intellectual disabilities is usually slow. Their vocabulary is limited, the grammatical structure of their speech is impaired, and they have difficulty understanding verbal instructions.

The utterances of such children are usually situational and emotionally dependent. Even when they know individual words or phrases, children do not always use them correctly or in context. Failure to communicate can cause psychological discomfort: anxiety, withdrawal or even aggressive behaviour. The emotional sphere of these children is characterised by increased excitability or excessive inhibition, mood instability, impulsiveness, and poorly developed volitional qualities. Difficulties with concentration and control of their own behaviour are often observed. Children are usually direct in their reactions and may experience strong emotions or fears. In this regard, they need constant emotional support. Emotional difficulties are also interrelated with motor development. Both gross and fine motor skills develop more slowly in such children, which can affect self-care and various activities. Motor skills significantly influence the nature of learning activities.

For children with intellectual disabilities, it is important to create a structured environment with clear rules, support and predictability.

A deep understanding of the characteristics of psychophysical development is an important factor in creating an inclusive educational space that provides equal opportunities and support to every learner.

12.2. Organisation of the educational and corrective process for children with intellectual disabilities.

To ensure the effectiveness of the educational process in general education institutions, it is important for teachers to rethink traditional teaching models and adopt a new educational paradigm. Typical programmes aimed at children with typical development often do not take into account the specific learning difficulties characteristic of children with intellectual disabilities. In this context, it is necessary to use two interrelated approaches: adaptation and modification of educational content. At the same time, adaptation or modification alone is not enough. It is necessary to have a clear, structured and focused work plan. These tasks are implemented through an individual development programme (or individual education plan) – a document that defines the goals, objectives, teaching methods and expected outcomes for each specific child. Such programmes serve not only as technical tools, but also as a basis for cooperation between teachers, specialists from inclusive resource centres and parents. The development of an individual development programme is not just a regulatory requirement, but also a pedagogical necessity. Inclusive education for children with intellectual disabilities requires a deep understanding of their difficulties: slow learning, difficulty in perceiving speech and concentrating. Based on this, there is a need to adapt or modify the methods and content of educational activities so that every child can participate in the learning process, feeling supported rather than condemned or isolated. It is on these principles that the processes of adaptation and modification in educational practice are based.

The adaptation of educational programmes consists of adjusting the existing content without changing the main goals and objectives. Thus, the educational goal remains the same for all students, but the ways of achieving it are adjusted to take into account the individual characteristics of the child. Such adaptation of the educational process in inclusive educational institutions creates favourable conditions for the inclusion of children with intellectual disabilities in the educational environment.

While adaptation only changes the ways in which tasks are performed without affecting the overall learning objective, modification is a more profound intervention that involves changes to the content, tasks and expected learning outcomes themselves. This becomes necessary in cases where even an adapted programme proves unattainable for the child. The essence of modification is to preserve the logic of the educational process but to adjust the ultimate goals: not to require compliance with general standards, but to create opportunities for achieving realistic individual results that correspond to the child's psychophysical abilities. This approach provides pedagogical flexibility, allowing each student to feel like a full participant in the learning process, not just an observer. One of the first changes in the modification process is rethinking the learning goals. Instead of mastering all the curriculum material, as their peers do, the child is given individually meaningful and useful tasks. Another important aspect is the reduction or restructuring of the volume of educational material. An excessive amount of information can cause overload for a child with intellectual disabilities, so the teacher focuses on key points, simplifying the material as much as possible.

A logical continuation after adaptation and modification is the creation of an individual development programme. This is a document that defines personal educational goals, methods and tasks for a child with special educational needs. It takes into account the student's potential, strengths and weaknesses, as well as specific needs, ensuring a personalised approach to learning. The principle of an individual approach is at the heart of this programme. It involves setting specific and achievable goals that the child can realistically master. As a rule, a team of specialists works on the creation of the programme: teachers of the institution, specialists/consultants of the inclusive resource centre and, necessarily, parents. Working together allows for an objective assessment of the child's needs and the selection of the best path for their development. An individual development programme is notIt is ongoing – it is regularly reviewed and adjusted in line with the child's achievements or new needs.

An important component of an individual development programme is the assessment of the child's progress. Within standard programmes, educators mostly rely on general norms, whereas in the case of an individual approach, the emphasis is not on non-compliance with general standards, but on how the child is progressing compared to their previous achievements. Even the smallest progress becomes a significant step forward, and it is these changes that are reflected in the individual development programme. In addition, an individual development programme promotes better interaction and cooperation with parents. They not only observe the learning process, but also actively participate in it: they do tasks with the child at home, adhere to the established routine, and report important changes in the child's behaviour. This form of interaction is very important, because only through the joint efforts of parents and teachers can a safe and stable environment be created where the child will feel confident and comfortable. Thus, an individual development programme is an integral part of inclusive education. It allows the educational process to be adapted to the child's actual abilities and builds effective communication between teachers and parents. Without such a programme, inclusion often remains a mere formality, whereas its implementation gives every child the chance to be heard, supported and accepted.

12.3. Developmental educational environment.

Creating a developmental educational environment in an inclusive educational institution is one of the key tasks of modern pedagogy, since a high-quality environment largely determines the effectiveness of learning and development of children, especially children with intellectual disabilities. The educational environment not only serves as a space for activity, but also actively influences children's emotional state, motivation to learn, social interaction and the formation of basic life skills. Children with intellectual disabilities are characterised by increased sensitivity to the organisation of the space around them: an overly complex or chaotically structured environment can cause anxiety, disorientation and loss of interest in activities. For such children, it is important to create a space that is not only accessible but also stimulates comprehensive development — cognitive, linguistic, emotional-volitional, social, and motor.

In the process of organising the environment, the principle of structure is a priority. Spatial zoning helps children with intellectual disabilities to orient themselves in their environment and influences their ability to control the situation and regulate their own activity throughout the day. A structured environment reduces children's anxiety levels, develops basic independence skills and ensures the predictability of their actions.

An important component of the developmental environment is the use of visual aids and visual cues. Displaying routine moments on special stands or boards helps children understand the sequence of events and organise their actions according to a set rhythm.

An equally important aspect is the creation of an emotionally comfortable environment. An atmosphere of emotional acceptance, safety and mutual respect should prevail in groups of children. This is achieved through the organisation of the physical environment, the style of interaction between adults and children, and the establishment of a positive psychological climate. Emotional relief zones are essential, where children can take a break from excessive stress or be alone. Such zones take into account children's need for recovery and prevent overload of the nervous system. It is also important to show respect for their emotions, feelings and individual boundaries, allowing them to learn from their mistakes without fear of judgement.

The availability of materials and equipment is another key parameter of the educational environment. Every child should be able to independently take the necessary item, understand its purpose and include it in their activities without depending on the help of adults. The peculiarities of sensory integration in children with intellectual disabilities require additional attention to the organisation of space.

The variety of activities is an important factor in ensuring the effectiveness of the educational process. Children with intellectual disabilities often need a change of activities to maintain interest and develop skills. The environment should offer traditional play areas alongside creative zones, places for role-playing games, spaces for construction and physical activity. Providing variety helps to broaden children's experiences and develop flexible thinking and adaptability.

Emotional support from adults is particularly important in creating an effective environment. Even the best-organised space will not promote positive change if the group is dominated by an atmosphere of tension, fear or indifference. The teacher should not only be the organiser of the learning space, but also an active participant in the child's development process: encouraging exploration, maintaining interest, helping to overcome difficulties and highlighting achievements. Therefore, creating a developmental environment in inclusive groups is one of the key factors for the successful socialisation, learning and development of children with intellectual disabilities. Such an environment should not be a random collection of materials and furniture, but should become a holistic, well-thought-out system that takes into account the individual characteristics of each child. Proper organisation of space requires it to be structured, accessible, understandable and flexible, which promotes the development of independence, initiative and self-confidence. Visual cues play an important role here, allowing children to better orient themselves in time and space, understand the daily routine and rules of behaviour. In addition, it is necessary to create conditions for sensory development, provide opportunities for choosing activities, and stimulate communication and self-expression in each child. The emotional climate is no less important: adult support, an atmosphere of kindness, acceptance and cooperation. In such conditions, a child with special educational needs can actively develop, gain positive experience of interaction, overcome difficulties and prepare for independent life in society. Thus, a developmental educational environment becomes the basis for successful inclusive practice and an important condition for the realisation of each child's personal potential.

12.4. Cooperation between educational institutions and children's families.

Parents are the first and most important mentors for their child. They know their child's characteristics, habits, usual rhythm of life, preferences, reactions, interests and behavioural manifestations better than anyone else. However, for parents, the process of adapting their child to an inclusive environment can be accompanied by significant emotional stress. They often worry whether those around them will understand their child, whether they will be able to cope with new challenges and academic workload, and whether they will feel isolated from others.

In this situation, the role of teachers becomes important. Their task is not only to work with children, but also to support families: to help alleviate anxiety, provide necessary information, and actively involve parents in the educational process. Effective cooperation with families goes beyond one-off meetings or the transfer of information. It is a constant interaction where teachers not only teach but also learn from parents: they listen to their opinions, take their wishes into account, consult on teaching methods and coordinate their actions.

This approach builds partnerships that make children feel safe and realise that the adults around them care, work together and believe in their abilities. This work must be systematic, purposeful and carefully organised, based on the principles of trust, mutual respect, openness and goodwill.

Conclusions.

Successful implementation of inclusive education is only possible with a comprehensive approach that takes into account the individual characteristics of a child's development, their educational needs, social and emotional difficulties, and provides the necessary pedagogical, psychological and organisational support.

Children with intellectual disabilities not only have the right to inclusive education, but are also capable of actively participating in it, provided that a supportive learning environment is created.

Thus, inclusive education for children with intellectual disabilities in educational institutions is not only socially important but also entirely achievable, provided that there is a well-thought-out methodological basis, qualified staff, family support and proper organisation of the educational space. These children can successfully develop, learn, interact and achieve results if they are surrounded by people who believe in their potential and create conditions for their full inclusion in the school community and society as a whole.

Verweise / References

Chapter 1.

1. Про основи національної безпеки України : Закон України від 19.06.2003 р. № 964-IV. (з 2018 р. Закон України «Про національну безпеку України») URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/964-15#Text
2. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України : Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29.10.2013 р. № 1277. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text
3. Марченко О.М., Пушак Я.Я., Ревак І.О. Фінансова безпека держави : навч. посіб. Львів, 2020. 356 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/2964/1/FinansovaBezpeka_30-04_2020.pdf
4. Н. Краснокутська Н., Коптєва Г. Дефініція поняття «фінансова безпека підприємства»: основні підходи та особливості. *БізнесІнформ*. 2019, № 8. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/6040aaf7-6272-4787-b532-40ebd4518e5f/content
5. Базилевич В.Д. Страхування: підручник / В.Д. Базилевич та ін.; за наук. ред. В.Д. Базилевича. К.: Знання, 2008. 1019 с.
6. Єрмошенко А.М. Механізм забезпечення фінансової безпеки страхових організацій : автореф. дис...канд. екон. наук: 08.06.01. Київ, 2006. 19 с.
7. Рубан О.О. Фінансова безпека страхової компанії як інтегральна характеристика фінансового стану. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України.* 2011. Вип. 33. С. 33-42.
8. Папка О.С. Теоретичні аспекти фінансової безпеки страхових корпорацій. *Наукові записки Української академії друкарства.* 2011. Вип. 3. С. 109-112.
9. Журавка О. С., Темченко А. Р., Федорченко В. Г. Теоретичні підходи до визначення фінансової стійкості страхових компаній. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні*

відносини та світове господарство. 2018. Вип. 22(1). С. 117-122.

10. Войтович Л.М. Управління безпекою страхових та перестрахових компаній в Україні. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2014. Вип. 8(1). С. 160-163. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Nvkhdu_en_2014_8(1)__40
11. Ширінян Л.В. Фінансова надійність і фінансова стійкість страховиків. *Актуальні проблеми економіки.* 2007. № 9 (75). С. 173-178. URL: https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/37b7e2e0-3a02-4f90-a18b-ec3fdecb6a71/content].
12. Гаманкова О.О. Фінанси страхових організацій: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2007. 328 с.
13. Юдіна С.В., Григор’єва Н.М., Чуприна О.Г. Механізм забезпечення фінансової безпеки страхової компанії. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск № 17. С. 627-633. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/92.pdf
14. Ачкасова С.А., Клімчук О.В. Теоретичні аспекти визначення сутності фінансової безпеки страхової компанії. Науковий журнал *«Молодий вчений»*. 2016. № 5 (32). С. 4-7. URL: https://surl.li/wgvhfk
15. Панченко О.І., Глазков А.О., Корнієць Ю.М. Ризики страхових компаній у сучасних умовах. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1 (28). С. 358-368. URL: https://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/31127/%d0%9d%d0%92%d0%9f1%2828%29_2024%281%29-357-369_compressed.pdf?sequence=1&isAllowed=y
16. Деркач О.М. Фактори впливу на стан фінансової безпеки страхового ринку. *БізнесІнформ.* 2012. № 6. С. 187-190. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2012-6_0-pages-187_190.pdf
17. Єрмошенко А.М. Співвідношення основних категорій фінансової безпеки

страхових організацій. *Вісник Української академії банківської справи.* 2005. № 1. С. 33-38. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/58548/5/Yermoshenko_Finansova_bezpeka.pdf

18. Стащук О.В., Борисюк О.В. Оцінка фінансової безпеки страхових компаній в сучасних умовах. 2017. С. 313-326. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/13357/3/borysiuk_staschuk.pdf
19. Смоляк В.А. Визначення факторів впливу на рівень фінансової безпеки страхової компанії. *Ефективна економіка*. № 5, 2016. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4981
20. Про страхування : Закон України від 18.11.2021 р. № 1909-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text
21. Про затвердження Положення про вимоги до системи управління страховика : Постанова Правління НБУ від 27.12.2023 р. № 194. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0194500-23#Text
22. Про затвердження Положення про вимоги до системи корпоративного управління та системи внутрішнього контролю фінансової компанії та Змін до деяких нормативно-правових актів Національного банку України : Постанова Правління НБУ від 27.12.2024 р. № 185. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0185500-24#Text
23. Богріновцева Л., Бондарук О., Ключка О. Фінансова безпека страхового ринку: теоретичний аспект. ActaAcademiae Beregsasiensis. Economics. 2023. Вип. 4. С. 216–226. URL: https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/91/104
24. Про затвердження Положення про вимоги до додаткового звіту суб'єкта аудиторської діяльності щодо страховика та порядку його подання : Постанова Правління Національного банку України від 15 лютого 2024 р. № 20. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0020500-24#Text

Chapter 2.

1. Yatsukh O. O., Zakharova N. Yu. (2018) Finansovyy stan pidpryyemstva ta metodyka yoho otsinky. [Financial condition of the enterprise and its assessment

methodology]. Scientific notes of the V. I. Vernadsky Tavrichesky National University. Series: Economics and Management. Vol. 29(68). № 3. P. 173-180.

2. Garafonova O.I., Kupchevsky P.O., Yashchenko I.V. (2022) Stratehichnyy bazys upravlinnya efektyvnistyu diyal′nosti biznes-orhanizatsiyi v umovakh voyennoho chasu [Strategic basis for managing the effectiveness of business organization activities in wartime]. Economic Synergy. № 4. pp. 65–81.
3. Hanzyuk S.M. (2016) Finansova kryza na pidpryyemstvakh Ukrayiny [Financial crisis in Ukrainian enterprises]. Young scientist. № 3(30). P. 49-52
4. Bilyk M.D. (2015) Sutnist′ i otsinka finansovoho stanu pidpryyemstva [The essence and assessment of the financial condition of an enterprise]. Finance of Ukraine. №3. P. 117-128.
5. Dovbnya S. B., Papusha I. V. (2024) Ekspres-diahnostyka finansovoho stanu pidpryyemstva: stratehichnyy aspect [Express diagnostics of the financial condition of the enterprise: strategic aspect]. Problems of modern transformations. Series: economics and management. № 14. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-19
6. Proskurina N., Gnidkova A. (2022) Analiz finansovoho stanu ta finansovykh rezul′tativ yak instrument otsinky efektyvnosti diyal′nosti pidpryyemstva [Analysis of financial condition and financial results as a tool for assessing the effectiveness of enterprise activities]. Economy and Society. № 43. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-74
7. Nagornyi, P., & Bazyuk, D. (2023) Otsinka finansovoho stanu yak peredumova efektyvnoho upravlinnya pidpryyemstvom [Assessment of financial condition as a prerequisite for effective enterprise management]. Transformational Economics. № (1 (01). P. 44-49. URL: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-1-8
8. Welc, J. (2022). Financial Statement Analysis. In: Evaluating Corporate Financial Performance. Palgrave Macmillan, Cham. URL: http://doi.org/10.1007/978-3-030-97582-1_3

Chapter 3.

1. Becker, 2017; Judit et al., 2017
2. Y. Rochwulaningsih, S. T. Sulistiyono, N. N. Masruroh, and N. N. Maulany, Mar. Policy 108, 103602 (2019)
3. S. Kaowiwattanakul, English Lang. Teach. 14, 66 (2021)
4. P. Trenkner, in Szczecin Proc. Int. Marit. English Conf. IMEC (2009), pp. 5–10
5. S. C. E. IMO, (2018)
6. A. WEINTRIT, Marit. Secur. MET 35 (2005)
7. I. M. Organization, Maritime English (IMO Publishing, 2009)
8. A. Y. Yurzhenko, (2019)
9. Marudut Bernadtua Simanjuntak Zuriyati Zuriyati Sintowati Rini Utami Aceng Rahmat Samsi Setiadi Fostering Intercultural Understanding and Environmental Consciousness in Maritime Education / BIO Web of Conferences 79, 06004 (2023)
10. Berg, 2013; Young, 1995
11. Larsen Barasa, Tri Cahyadi, Imam Fahcruddin, Hendrawan, Faisal Aswin, Jay Singgih Developing Leadership and Management Competencies in Maritime Vocational Education: A Qualitative Study / Green Inflation: International Journal of Management and Strategic Business Leadership Volume. 1, No. 4, November 2024
12. McWilliams, J. (2022). What life at sea can teach you about leadership. Available at: https://this.deakin.edu.au/study/what-life-at-sea-can-teach-you-about-leadership

2. 13. Dickinson, H. W. (2008). The command of the ocean. a naval history of Britain 1649–1815. The Scottish Historical Review, 87(2), 350-351. https://muse.jhu.edu/article/255235
3. 14. Dr. Barbara Wang https://www.hultashridge.com/en/insights/article/become-intercultural-leader/ How to Become an Intercultural Leader November 26, 2021
4. 15. REVIEW OF MARITIME TRANSPORT (2021) UNCTAD/RMT/2021 (Overview) and Corr.1 https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2021summary_en.pdf

5. 16. A. Karadencheva THE SIGNIFICANCE OF INTERCULTURAL COMPETENCE ON BOARD/ https://journals.mu-varna.bg/index.php/isuvmn/article/view/8939
6. 17. Compare Countries by Hoftede's Cultural Model. Available from: https://www.hofstedeinsights.com/product/compare-countries/

Chapter 4.

1. Schumpeter J.A. (1939). Business cycles: A theoretical, historical, and statistical analysis of the capitalist process (Vols. 1 & 2). New York: McGraw-Hill; 1939.
2 The Economics of Information Stigler George J. (1961). *The Journal of Political Economy*, issue 3, vol. 69, pp. 213-225.
3 Stiglitz J. (2002). Information and the Change in the Paradigm in Economics. *The American Economic Review.* Vol. 92, No. 3, pp. 460-501.
4. Williamson, O. E. (2008). Outsourcing, Transaction Cost Economics and Supply Chain Management. *Journal of Supply Chain Management*, vol. 44, 2 Apr, pp. 2-82.
5. Parker G., Alstyne M. (2018). Platform Strategy. In book: The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management. pp.1290-1298.
DOI:10.1057/978-1-137-00772-8_435.
6. Stolterman E., Fors A. (2004). Information technology and the good life. *Information Systems Research*, January, pp. 687-692.
DOI:10.1007/1-4020-8095-6_45
7. Mayer-Schönberger V., Cukier K. (2013). Big Data: A Revolution that Will Transform how We Live, Work, and Think. Houghton Mifflin Harcourt, 242 p.
8. Kotter, J. P. (2012). Leading change. Boston, Mass. : Harvard Business School Press, 1996. 187 p.
9. Schwab K. (2016). The fourth industrial revolution. New York : Crown Business, 184 p.
10. Directive (EU) 2015/2366 of the European Parliament and of the Council of 25 November 2015 on payment services in the internal market, amending Directives 2002/65/EC, 2009/110/EC and 2013/36/EU and Regulation (EU) No 1093/2010,

and repealing Directive 2007/64/EC (Text with EEA relevance), vol. OJ L, 23 December 2015, retrieved 12 July 2020. URL : https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A02015L2366-20151223

11. Mckinsey digital. Technology trends-utlook 2024. URL : https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/our%20insights/the%20top%20trends%20in%20tech%202024/mckinsey-technology-trends-outlook-2024.pdf
12. Gartner. The CFO Report: Gartner Answers Top CFO Challenges. Discover this quarter's top CFO challenges — and ways to address them. URL : https://www.gartner.com/en/finance/cfo-report
13. MIT Technology Review. Powering finance: Digital transformation of an ‘always on’ industry. URL : https://www.technologyreview.com/2022/09/13/1059235/powering-finance-digital-transformation-of-an-always-on-industry/
14. Digital economy and society statistics - households and individuals. URL : https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital_economy_ and_society_statistics_-_households_and_individuals
15. General Data Protection Regulation (GDPR) – Legal Text. URL : https://gdpr-info.eu/
16. Digital Finance Strategy. European Economic and Social Committee. URL : https://edz.bib.uni-mannheim.de/edz/doku/wsa/2020/ces-2020-4935-en.pdf
17. Markets in Crypto-Assets Regulation (MiCA). URL : https://www.esma.europa.eu/esmas-activities/digital-finance-and-innovation/markets-crypto-assets-regulation-mica
18. Database - Eurostat - European Commission. URL : https://ec.europa.eu/eurostat/data/database
19. European paymentscouncil. Minutes of the 37th meeting of the SEPA Payment Account Access Multi-Stakeholder Group (SPAA MSG) URL : https://www.europeanpaymentscouncil.eu/document-library/minutes-and-

agendas/minutes-37th-meeting-sepa-payment-account-access-multi
20. 2025 Ransomware Trends & Proactive Strategies. New data on rising threats & strategies for cyber resilience URL : https://www.veeam.com/analyst-reports/ransomware-trends_wpp.pdf
21. European Parliament. Artificial Intelligence Act. URL : https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2024-0138_EN.pdf
22. Gartner. 2025 top trends in cybersecurity focus on resilience, transformation. URL : https://www.gartner.com/en/cybersecurity/topics/cybersecurity-trends
23. Europe Digital Banking Market Size, Share, Trends, & Growth Forecast Report By Component (Solution and Services). URL : https://www.marketdataforecast.com/market-reports/europe-digital-banking-market.
24. Generative AI in finance : 2023 lookback, 2024 outlook. The impact of AI on finance. URL : https://www.deloitte.com/us/en/services/consulting/blogs/business-operations-room/generative-ai-in-finance-developments-and-expectations.html
25. AppDynamics A Complete Guide – 2021: Edition Paperback. (2020). AppDynamics Publishing – November 1, 2020. 313 p.
26. AppDynamics is ranked #177 in Tech Brands. URL : https://www.comparably.com/brands/appdynamics.
27. European Commission Digital Europe Programme 2021-2027. URL : https://www.welcomeurope.com/en/programs/digital-europe-programme-2021-2027/
28. KPMG. Discover our perspectives across key area. URL : https://kpmg.com/xx/en.html.
29. Національний банк України. Офіццйний сайт. URL : https://bank.gov.ua/
30. Приватбанк. Офіційний сайт. URL : https://privatbank.ua/
31. EU4DIGITAL. Building a digital state. URL : https://eufordigital.eu/building-a-digital-state-ukraines-diia-app-now-boasts-over-20-million-users/
32. Ukrainian startups in 2024: key investments, launches, and expansions highlights.

URL : https://en.ain.ua/2025/01/17/ukrainian-startups-in-2024/

33. .Департамент Кіберполіції. Офіццйний сайт. URL : https://cyberpolice.gov.ua.

Chapter 5.

1. Pshenichna I.V., Prodius Yu.I., Izotov S.O. Scenario planning for the development of foreign economic activity of a hotel business enterprise in the context of a global pandemic. Economics. Finance. Law, 2021. No. 6. P.9–13. DOI: https://doi.org/10.37634/efp.2021.6.2
2. Ulyanchenko N. Strategy of enterprise management in wartime // Bulletin of KhNU. Economic Sciences, 2025, No. 3(1), P.293–297. https://www.researchgate.net/publication/392250953_STRATEGIA_UPRAVLINNA_PIDPRIEMSTVOM_V_UMOVAH_VOENNOGO_STANUSTRATEGY_OF_ENTERPRISE_MANAGEMENT_UNDER_MARTIAL_LAW
3. Cordova-Pozo K., Rouwette E.A.J.A. Types of scenario planning and their effectiveness: A review of reviews. Futures, 2023, 149 (5):103153. DOI:10.1016/j.futures.2023.103153. https://www.researchgate.net/publication/369671404_Types_of_scenario_planning_and_their_effectiveness_A_review_of_reviews#:~:text=in%20short%20term%20disruptions%20,term
4. Cabanes B., Roger O., Doganova L. The scenario method: an aid to strategic planning. Polytechnique Insights, 25 Oct 2023. (Institut Polytechnique de Paris, online). https://www.polytechnique-insights.com/en/columns/society/the-scenario-method-an-aid-to-strategic-planning/
5. Johansen I. Scenario modelling with morphological analysis. Technological Forecasting and Social Change, 2018, 126(C), P.116–125. DOI:10.1016/j.techfore.2017.05.016
6. Fotr J.,Váčik E., Špaček M., Souček I. Scenarios and their application in strategic planning. E+M Ekonomie a Management, 2014, 17(3), pp. 118–135. 10.15240/tul/001/2014-3-010
7. Heinonen S., Karjalainen J., Ruotsalainen J. – Neo-Carbon Energy Scenarios 2050: Radical Transformation in a Distributed Society. FFRC eBook, University of

Turku, 2016.https://www.utu.fi/sites/default/files/public%3A//media/file/NeoCarbon-WP1-1-2016.pdf

8. Wack P. Scenarios: uncharted waters ahead. Harvard Business Review, 1985, Sept-Oct, pp.73–89. https://hbr.org/1985/09/scenarios-uncharted-waters-ahead.
9. Foresight4Food – The Power of Foresight: Food Systems Transformation. Open Access Report (April 2025). https://foresight4food.net/wp-content/uploads/2025/04/Rome-Workshop-report-Apr-9.pdf
10. Piirainen K.A., Gonzalez R.A., Bragge J. A Systemic Evaluation Framework for Futures Research. Futures, 2012 https://www.researchgate.net/publication/234660588_A_systemic_evaluation_framework_for_futures_research
11. Piirainen, K., & Gonzalez, R. A. Theory of and within foresight – "What does a theory of foresight even mean?". Technological Forecasting and Social Change, 2015. #96, 191–201. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.03.003 https://backend.orbit.dtu.dk/ws/portalfiles/portal/110824705/Theory_of_and_within_foresight.pdf
12. Schoemaker P.J.H. When and how to use scenario planning: a heuristic approach. Journal of Forecasting, 2004, 23(7), pp.543–564. https://www.researchgate.net/publication/220040372_When_and_How_to_Use_Scenario_Planning_A_Heuristic_Approach_with_Illustration

Chapter 6.

1. Bidzilia V.I. (1971). Istoriia kultury Zakarpattia na rubezhi nashoi ery. Kyiv: Naukova dumka. 183 s.
2. Kariahin J.O., Tymoshenko Z.I., Demura T.O., Munin H.B. (2009). Marketynh turproductu. Pidruchnyk. Kyiv: Kondor. 394 s.
3. Kotyhoroshko V.H. B. (2008). Verkhne Potyssia v davnynu. 1000000 rokiv tomu - X storichia n.e. Uzhhorod: Carpaty. 430 s.
4. Matskevy L.H. (1990). Mezolit Zakarpattia. In: *Tezy narodoznavchoi naukovo-praktychnoi konferencii.* Mukachevo. S. 40 - 42.

5. Matskevy L.H. (1995). Mezolit Zakarpatskoi oblasti. *Problemy arkheologii Skhidnykh Carpat.* Uzhhorod: Hrazhda. S. 37 – 45.
6. Peniak P. (2012). Nashe pradavne mynule zafiksuut u Zvodi pamiatok istorii ta cultury. *Novyny Zakarpattia.* №№ 61 – 62. 02.06. S. 17.
7. Peniak P.S. (2017). Archeologichni pamiatky Zakarpattia iak odyn iz vydiv istoryko-kulturnykh rekreatsinykh resursiv. *Tendentsii rosvytku turistychnoi industrii v umovakh hlobalizatsii*. Uzhhorod. S. 94 – 97.
8. Peniak P.S. (2017). Stoianka Korolevo I, paleolit. *Zvid pamiatok istorii ta kultury Ukrainy. Zakarpatska oblast*. Kyiv: Tsentr doslidzhen istoryko-kulturnoi spadchyny Ukrainy. S. 219 – 220.
9. Peniak P.S., Peniak S.I. (1997). Istoriia Zakarpattia z naidavnishykh chasiv do prykhodu uhortsiv v Karpatsku ulohovynu. Uzhhorod: «Veta-Zakarpattia». 56 s.
10. Peniak P.S., Peniak S.I. (2013). Arkheologiia Zakarpattia: istoriia doslidzhennia. Uzhhorod: Kraevydy Karpat. 256 s.
11. Peniak P.S., Rusnak V.I. (2022). Archeologichni pamiatky Mukachivskoho raionu iak obiekt piznavalnoho turysmu. *Suchasni aspekty modernizatsii nauky: stan, problem, tendentsii rosvytku.* Materialy XXI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (07.06.2022, m. Debretsen, dystantsino). Kyiv: GO «VADND», 2022. S. 515 – 523.
12. Peniak S.I. (1980). Rannioslovianske i davnioruske naselennia Zakarpattia VI – XIII ст. Kyiv: Naukova dumka. 179 s.
13. Peniak S.I., Popovych I.I., Potushniak M.F. (1985). Zvit Zakarpatskoi arkheologichnoi ekspedytsii pro naslidky rozvidok i rozkopok 1985 roku. *Naukovy arkhiv Instytutu arkheologii AN URSR* 1985/ 58. F.e. 21756. 40 s.
14. Popovych I.I. (1993). Kushtanovytska grupa pamiatok. *Pamiatky galshtatskogo periodu v mezhyrichi Visly, Dnistra i Prypiati.* Kyiv: Naukova dumka. S. 250 – 286.
15. Popovych I. (2006) Zakarpattia za doby rannogo zaliza. Krakow-Lwow. 121 s.
16. Potushniak M.F. (1972). Pytannia khronologii ta kulturnoi nalezhnosti pamiatok neolitu Zakarpattia. *Doslidzhennia starodavnoi istorii Zakarpattia.* Uzhhorod. S.

78 – 95.

17. Potushniak F.M. (1958). Arkheologichni znakhidky bronzovogo ta zaliznogo viku na Zakarpatti. Uzhhorod. 144 s.
18. Sytlyvyi V.I. (1984). Pamiatky rannogo paleolitu Zakarpattia. *Materialy do Zvodu pamiatok istorii ta kultury narodiv SRSR po Ukrainski RSR*. Kyiv. Vyp. 1. S. 35 – 36.
19. Soldatenko L.V. (1982). Musterski pamiatky Zakarpattia (do arkheologichnoi karty URSR). *Arkheologia.* № 37. S. 73 – 83.
20. Soldatenko L.V. (1984). Doslidzhennia musterskykh pamiatok Zakarpattia. *Materialy do Zvodu pamiatok istorii ta kultury narodiv SRSR po Ukrainski RSR.* Kyiv. Vyp. 1. S. 207 – 208.
21. Tkachenko V.I. (1995). Pro kulturny osoblyvosti rosvytku piznogo paleolitu Zakarpattia. *Problemy arkheologii Skhidnykh Karpat.* Uzhhorod: MPP «Grazhda». S. 22 – 36.
22. Kompleksna programa zberezhennia ta vykorystannia pamiatok kulturnoi spadchyny Zakarpatskoi oblasti na 2016 – 2020 roky. Zatverdzheno rishenniam Zakarpatskoi oblasnoi rady 22.12.2015 r. № 91. URL: http: www.kultura.uz.ua

Chapter 7.

1. Kozhukhivska, R., Parubok, N., Petrenko, N., Podzihun, S., & Udovenko, I. (2017). Methods of assessment of efficiency of creating regional innovative clusters for dynamic development of economics. *Investment Management and Financial Innovations*, 14(3), 302-312. doi:10.21511/imfi.14(3-2).2017.01
2. Sakovska, O., Kozhukhivska, R., Kustrich, L., Gomeniuk, M., & Podzihun S. (2023). Improvement of the Marketing Management System of Tourism and Hospitality Industry Enterprises on the Basis of Innovations. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 485, 881-895 https://doi.org/10.1007/978-3-031-08093-7_58
3. Okhota, V.I. (2016). Marketing territories as a tool for entering the national and global market for tourist destinations. *Sustainable economic development*, 3(32), 182-188.
4. Dudkina, O. (2016). Marketing territories as a tool for ensuring competitive

development. *Regional aspects of the development of productive forces in Ukraine*, 21, 9-13.

5. Rohozina, A., & Nahorniak, T. (2024). Territorial marketing as a brand promotion tool]. Proceedings from: *Applied aspects of modern interdisciplinary research: materials from the First All-Ukrainian Scientific and Practical Conference,* (26 November, 2021). Vinnytsia: DoNU imeni Vasylia Stusa, 185-188.
6. Nemyrovska, O.V. (2023). Territorial marketing as a facilitator of partnership development between the public and private sectors. *Marketing environment*, 75, 37-43. DOI: https://doi.org/10.32782/infrastruct75-7.
7. Kuksa, V.M. (2018). Formation of Ukrainian cities' brands as a necessary component of their development. *Financial area*, 3 (31), 110-117.
8. Sydoruk, A.V., Bortnykov, Ye.H., & Liuta, D.A. (2021). Analysis of the development of a tourism brand identity (using the example of Zaporizhzhia). *Regional Economy*, 3, 67-72. https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-3-7
9. Omelianenko, V., Omelianenko, O., & Miroshnichenko, Ya. (2024). Conceptual foundations and applied aspects of marketing territorial infrastructure in the context of community development (project approach). *Digital Economy and Economic Security,* 2(11), 123-130. https://doi.org/10.32782/dees.11-19
10. Hurhula, T.V. (2019). Territorial marketing in the context of cooperation between territorial communities. *Bulletin of Khmelnytsky National University,* 5, 90-93.
11. Kravtsiv, I.K. (2016). Marketing of rural areas in the development of the regional economy: problems, tasks, prospects. *Regional Economy*, 2, 129-135.
12. Makhynia, S.O. (2024). Rural tourism as a promising direction for the development of rural areas. *Agrosvit*, 14, 83-90. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.14.83.
13. Varnaby, G. (2024). *Place Marketing and Temporality*. London: Taylor & Francis. DOI: https://doi.org/10.4324/9781032689937
14. Kotler, P., Haider, D., & Rein, I. (1993). *Marketing Places. Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States, and Nations*. New York: Maxwell Macmillan Int.
15. Kavanagh, S.A., Hawe, P., & Shiell, A. (2022). Soft infrastructure: the critical

community-level resources reportedly needed for program success. *BMC Public Health*, 22, 420. DOI: https://doi.org/10.1186/s12889-022-12788-8

Chapter 8.

1. Balan O., Et al., (2018) Administraţia publică locală. Academia de Administrare Publică, Chişinău, AAP, 2018, ed. Garomont-Studio, p.81-83. ISBN 978-9975-3240-2-1
2. Commission directive 80/723/EEC of 25 June 1980 on the transparency of financial relations between Member States and public undertakings
3. Convention for the Protection of Human Rights and Fundamental freedoms
4. Constitution of the Republic of Moldova adopted in 29.07.1994, with subsequent amendments and rectifications
5. Decision no. 967 on 09-08-2016 on the mechanism of public consultation with civil society in the process decisional, https://eur-lex.europa.eu
6. Directive 2003/98/EC of the European Parliament and of the Council of 17 November 2003 on the re-use of public sector information, https://eur-lex.europa.eu
7. Commission directive 80/723/EEC of 25 June 1980 on the transparency of financial relations between Member States and public undertakings, https://eur-lex.europa.eu
8. European charter: European Charter of Local Self-Government. https://rm.coe.int/european-charter-for-local-self-government
9. Law on access to information no. 148 of 09.06.2023
10. Law on local public administration no. 435 of 28.12.2006
11. Law on transparency in the decision-making process no. 239-XVI of 13.11.2008
12. Raport privind aspectele practice ale asigurării transparenţei în procesele decizionale ale autorităților publice centrale și locale. Consiliul Europei în Moldova, 2024
13. Richard c. Box, (2007), Democracy and Public Administration. M. E. Sharpe, New York, p. 107. DOI: 10.4324/9781315705224
14. The universal declaration of human rights was approved on 10.01.1948 by the United Nations General Assembly. https://www.un.org/en/about-us/universal-declaration-of-human-rights

Corpus de travail:
https://gov.md/

https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2003/98/oj/eng

https://particip.gov.md/

https://actelocale.gov.md/

https://www.coe.int/ro/web/chisinau

http://viitorul.org/ro

Chapter 9.

1. Закон України «Про туризм» (324/95-ВР) // Відомості Верховної Ради України, 1995. – № 31. – С. 24 (Із змінами, внесеними згідно із Законом № 222- VIII (222-19) від 02.03.2015, ВВР, 2015, № 23, с.158).
2. Про внесення змін до Закону України «Про туризм» щодо удосконалення понятійного апарату у туристичної галузі та лібералізації туристичної діяльності /Проект закону України от 10.04.2019 № 10216. URL: https://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JH7VS00A.html
3. Левицька І.В., Корж Н.В., Онищук Н.В. Готельна справа
Навчальний посібник. К.: Київський національний торговельно-економічний університет; Вінниця: Едельвейс і К, 2015. 580 с.
4. Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення: ДСТУ 4527:2006. К.: Держспоживстандарт України, 2006. 28 с.
5. https://dinanta-com.translate.goog/blog/hotel-marketing-strategy?
6. Про затвердження Правил користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг. Наказ Державної туристичної адміністрації України № 19 від 12.11.2010 / Верховна Рада України 1994-2020. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0413-04
7. Агафонова Л.Г. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: Ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: навч. Посіб. / [Л.Г. Агафонова, О.Є. Агафонова]. Київ: Знання України, 2006. 352 с.
8. Александрова С.А. Технологія готельної справи : конспект лекцій для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» усіх форм навчання

галузі знань 24 «Сфера обслуговування», спеціальності 241 «Готельноресторанна справа» / [С. А. Александрова, Л. В. Оболенцева]; Харків. Нац. Ун-т міськ. Госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 86 с.

9. Бойко М.Г., Гопкало Л.М. Організація готельного господарства: підручник. Київ: Київ. Нац. Торг.-екон. Ун-т, 2006. 448 с.
10. Візерський С.Ю. Туристичні можливості України як спосіб залучення інвестицій у готельне господарство. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2010. № 1. С. 102-109.
11. Влащенко Н.М. Сучасні маркетингові комунікації готельних підприємств. *БізнесІнформ*. 2017. № 6. С. 285-290.
12. Жайворонок В.В. Знаки української етнокультури: словник-довідник / [В. В. Жаворонок]. Київ: Довіра, 2006. 703 с.
13. Іванова Л.О. Світовий досвід застосування концепції маркетингу та франчайзингових систем у готельному бізнесі / *Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету*. 2010, № 5, Т. 4. С. 172-177.
14. Конспект лекцій з дисципліни «Маркетингова діагностика конкурентоспроможності підприємства» /[Укл.: О. І. Краузе]. Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2018. 85 с.
15. Мальська М.П. Готельний бізнес: теорія та практика: навч. Посібник для ВНЗ. / [М. П. Мальська, І. Г. Пандяк]. Київ: ЦУЛ, 2010. 472 с.
16. Подлепіна П.О. Підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. *Туристичний бізнес: світові тенденції та національні пріоритети: матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції. ХНУ імені В.Н. Каразіна*. 2019. С. 214-216.
17. Роглєв Х.Й. Основи готельного менеджменту: навч. Посіб. Київ: Кондор, 2005. 408 с.
18. Руденко В.П. Основи готельної справи: навч. Посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 368 с.
19. Скибінський С.В. Маркетинг готельних послуг / [Скибінський С.В., Іванова

Л.О., Моргун О.Ф.]. Львів: Вид-во Львівської комерційної академії, 2000. 246 с.

20. Смолій В.А. Енциклопедичний словник-довідник з туризму / [В.А. Смолій, В.К. Федорченко, В.І. Цибух; Передмова В.М. Литвина]. Київ: Слово, 2006. 372 с.
21. Федорченко В.К. Теоретичні та методичні засади підготовки фахівців для сфери туризму: монографія. / [за ред. Н.Г. Ничкало, В.К. Федорченко]. Київ: Слово, 2004. 472 с.
22. Шикіна О., Гончаренко Я., Козловський Р. Тенденції розвитку європейського ринку готельних послуг. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. № 5(268). С. 216-233.
23. Homepage – HOTREC is the umbrella Association of Hotels, Restaurants, Pubs and Cafes and similar establishments in Europe. URL: https://www.hotrec.eu
24. Грабовенська С.П. Стратегія розвитку готельного господарства / С. П. Грабовенська. URL: http://joomla.spkneu. org
25. Комплекс маркетингу. Booms, B.H. and Bitner, M.J. (1981). URL: https://bsrfc.com.ua/marketingovaya-smes/kompleks-marketinga
26. Яковенко Р.В. Сфера послуг: класифікація та економічна роль в умовах сьогодення / Кіровоградський національний технічний університет. URL: dspace.kntu.kr.ua/.

Chapter 10.

1. *Закон України Про стратегію сталого розвитку україни до 2030 року / Ліга 360. URL : https://ips.ligazakon.net/document/JH6YF00A?an=332 (дата звернення 03.04.2025).*
2. *Навчальний посібник «Дизайн-освіта у вищій школі: концептуальні засади і практики», МОН України; для здобувачів освітнього ступеня «магістр» зі спеціальності В2 (022) Дизайн, освітньої програми «Дизайн і візуальна культура»: [Електронний ресурс] / Н. Г.Романенко; М-во освіти і науки України, Черкаський державний технологічний університет. – Черкаси : ЧДТУ, 2025. – 101 с.*
3. *Merrill M.D. The proper study of instructional design // Trends and issues in*

instructional design and technology. 2007. P. 336–341. URL : https://mdavidmerrill.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/04/properstudy.pdf (дата звернення 08.04.2025).
4. Reiser R.A. A history of instructional design and technology: Part II: A history of instructional design // Educational technology research and development. 2001. Vol. 49. № 2. P. 57–67. URL : https://link.springer.com/article/10.1007/BF02504928 (дата звернення 08.04.2025).
5. Dr. Robert A. Reiser / Condition of Learning / Encyclopedia of the Sciences of Learning, 2012. URL : https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-1-4419-1428-6_117#citeas (дата звернення 10.04.2025).
6. БІЛЯНСЬКА Марія, БУКОРОС Антон, КОРКУШКО Андрій, КРИКУН Ольга, ТИМЕНКО Володимир. Педагогічний дизайн у закладах вищої спеціалізованої освіти / Матеріали V Міжнародної науково-практична конференції «Актуальні проблеми сучасного дизайну» Київ, КНУТД, 27 квітня 2023 р. С/ 310-313/ URL : https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/24779/1/APSD_2023_V2_P310-313.pdf (дата звернення 10.04.2024).
7. Глазова В. (2020). Педагогічний дизайн як необхідна умова ефективного дистанційного курсу. Технології електронного навчання, 4, 46– 50. URL : https://doi.org/10.31865/2709-840002020222546 (дата звернення 11.04.2025).
8. Денисенко, С. Н. (2015). Педагогічний дизайн у сучасному освітньому просторі. Вісник Житомирського державного університету. Педагогічні науки. Вип. № 3 (81). С. 79–83.
9. Robert M. Gagné: Nurturing the Development of Junior Faculty URL : https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-29501-1_23#citeas (дата звернення 11.04.2025).
10. Чирва О. Ч. Педагогічний дизайн як умова впровадження ефективних моделей мистецької освіти / О. Ч. Чирва // Педагогіка вищої та середньої школи : зб. наук. праць / ред. кол. : В. К. Буряк, Л. В. Кондрашова, Г. Б.

Штельмах. - Кривий Ріг, 2008. - Вип. 21. - С. 344-351. (дата звернення 11.04.2025).

11. Жлудько В.М. Теоретичні основи педагогічної дизайн-діяльності / Дидактика, методика і технології навчання /Педагогіка і психологія професійної освіти № 3, 2013. С. 124-131. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pippo_2013_3_16 (дата звернення 16.04.2025).
12. Даша Рубан. Когнітивні упередження в дизайні / http://surl.li/xjxkae (дата звернення 16.04.2025).
13. Алфьорова З. І. Межі видимого. Становлення візуального мистецтва : монографія. Харківська держ. академія культури. Харків : [б.в.], 2008. 268 с.
14. Юнґ К.-Г. Психологічні типи. Львів : Астролябія, 2010. 692 с.
15. Блез Паскаль / Вікіпедія. URL : https://uk.wikipedia.org/wiki/Блез_ Паскаль (дата звернення 20.05.2025).
16. Anderson, Lorin W, Krathwohl, David R. A taxonomy for learning, teaching, and assessing: a revision of Bloom's taxonomy of educational objectives. New York: Longman. ISBN 978-0-8013-1903-7. Anderson-and-Krathwohl_Revised-Blooms-Taxonomy pdf. URL : https://quincycollege.edu/wp-content/ uploads/ (дата звернення 20.05.2025).
17. Patricia Armstrong. Bloom's Taxonomy / Center of Teaching / Vanderbilt University URL : https://cft.vanderbilt.edu/guides-sub-pages/blooms-taxonomy/ (дата звернення 17.08.2024).
18. Філіп Карташов. 9 навчальних подій за Р. Ганьє. Інформація про теорію навчання Роберта Ганьє та 9 навчальних подій за Р. Ганьє / :Padlet. URL : https://padlet.com/filippkartashov/9-qxigizpcikkawyfh (дата звернення 20.05.2025).
19. Єлизавета Даценко. Що таке навчальні цілі та навіщо їх формулювати? / EdEra Media. URL : https://ed-era.com/blog/navchalni-tsili/ (дата звернення 27.05.2025).
20. *Єлизавета Даченко. Що таке навчальні цілі та навіщо їх формулювати? / EdEra Media. URL : https://ed-era.com/blog/navchalni-tsili/ (дата звернення 27.05.2025).*

21. *Психологія творчості: навч. посібник / Н. А. Карпенко. – Львів: ЛьвДУВС, 2016. – 156 с.*
22. Швець О. А., Громов Ю. В., Коломієць А. М., Коломієць Д. І. Нові функції дизайну в епоху цифровізації та перспективи розвитку дизайн-освіти: аналіз світового досвіду. Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського. Серія: Педагогіка і психологія. 2021. Вип.67. С.56-64.
23. Положення про організацію освітнього процесу в Черкаському державному технологічному університеті, затвердженого рішенням вченої ради ЧДТУ, Протокол №7 від 18.12.2017 (останні зміни 27.08.2024). Черкаси, 2024. - 58с. URL : https://docs.google.com/file/d/12bdvGtawdUwm7og7Xcm8WRSlJY__I0Zx/view /.
24. Анна Степанова-Камиш. Позитивне оцінювання та самооцінювання – як проводити і навчити цього учнів / Нова українська школа. URL : http://surl.li/tskhzh (дата звернення 28.05.2025).
25. Положення про організацію контролю та оцінювання якості навчання здобувачів вищої освіти у Черкаському державному технологічному університеті затвердженого рішенням вченої ради ЧДТУ, Протокол №9 від 17.02 .2021 (дата звернення 28.05.2025).
26. Liudmyla Bazyl, Valerii Orlov, Oksana Fursa. A design teacher in the context of pedagogical reflection / Мистецька освіта: зміст, технології, менеджмент : зб. наук. пр. / Арт академія сучасного мистецтва ім. С. Далі, Інститут ПТО НАПН України ; редкол. : В. Ф. Орлов (голова) Київ : Вид-во ТОВ «ТОНАР», 2019. Вип. 14. 289 с. (Серія: Педагогічні науки). URL : http://surl.li/ebnbuz (дата звернення 12.07.2025).
27. Теоретико-методичні засади навчального процесу у вищій школі / Психологія вищої школи. URL : http://tuboletspsychologyofhighschool.blogspot.com/p/1_12.html (дата звернення 14.07.2025).

Перелік спеціальностей та освітніх програм 2025 року / Факультет гуманітарних технологій / Спеціальність B2 Дизайн / п'ять освітніх програм. URL : https://chdtu.edu.ua/specializations/2025.

Chapter 11.

1. Asfar, D. & Oostrom, J. K. (2020, January 9). *Learning a new language as a refugee: Bitter pill or easy pie?* Society for Personality and Social Psychology. https://spsp.org/news-center/character-context-blog/learning-new-language-refugee-bitter-pill-or-easy-pie
2. Babushko S. & Halytska, M. (2025). Communicative adaptation of Ukrainians, who fled the war, to the life in the UK. *Continuing Professional Education: Theory and Practice*, 83(2), 17–27. https://doi.org/10.28925/1609-8595.2025.2.2
3. Bhat, N., Paul, F.A., Gul, A., & Ganie. Z. A. (2024). Loneliness and social isolation: exploring the experiences of older women during the pandemic in terms of social connection, feeling of loneliness, and the impact on mental health and wellbeing. *Front Glob Women's Health*. 28(5), 1410058. http://doi.org/10.3389/fgwh.2024.1410058
4. Caldwell-Harris, C. L., & MacWhinney, B. (2023). Age effects in second language acquisition: Expanding the emergentist account. *Brain and Language*, 241, 105269. https://doi.org/10.1016/j.bandl.2023.105269
5. Cereci, D. (2023). *Immigrant Communication*. Ankara, Turkey: Institution of Economic Development and Social Researches Publication.
6. DataTab. (2025). Spearman's rank correlation coefficient. *Online Statistics Calculator*. Austria. https://datatab.net/tutorial/spearman-correlation
7. Fraillon, J. (2024). An international perspective on digital literacy. *Results from ICILS 2023*. Amsterdam, the Netherlands: The International Association for the Evaluation of Educational Achievement. https://www.iea.nl/sites/default/files/2024-11/ICILS_2023_International_Report_0.pdf
8. Hall, B. (2006). Theories of Culture and Communication. *Communication Theory*, 2, 50-70. http://doi.org/10.1111/j.1468-2885.1992.tb00028.x
9. Hauber-Özer, M. & Decker, J. (2025). Participatory ESOL as process and product:

Community-based participatory research with refugee English learners. *Gateways: International Journal of Community Research and Engagement*. 18(1). DOI: https://doi.org/10.5130/ijcre.v18i1.9019

10. Janzen, R. & Ochocka, J. (2020). Assessing excellence in community-based research: Lessons from research with Syrian refugee newcomers. *Gateways: International Journal of Community Research and Engagement*. 13 (1), 1–20. https://doi.org/10.5130/ijcre.v13i1.7037
11. Liu, F. (2025). Elderly Migrants' Language Anxiety and Social Integration in China. *Proceedings of the 2024 2nd International Conference on Education, Language and Art* (ICELA 2024). http://doi.org/10.2991/978-2-38476-382-5_6
12. Rokach, A. & Patel, K. (2024). The health consequences of loneliness. *Environment and Social Psychology*. 9(6). http://doi.org/10.54517/esp.v9i6.2150
13. Sarsour, O. (2022). The Role of Language in the Social Integration of Arab Immigrants and Refugees in the EU. *Open Journal of Social Sciences*, 10, 92-99.
14. Ukraine Family Scheme. (2024). *Guidance.* https://assets.publishing.service.gov.uk/media/65ccc3c21d9395001294665e/Ukraine+Family+Scheme+Guidance.pdf
15. Xie, N. (2024). English Learning Among Late-Life Chinese Immigrants to the U.S. *Graduate Doctoral Dissertation*, University of Massachusetts Boston. https://scholarworks.umb.edu/doctoral_dissertations/953

Chapter 12.

1. Kolupayeva, A. (2009). *Inclusive education: Realities and prospects* (Monograph). Series: Inclusive Education.
2. Malynovych, L. (2017). Psychological features of interaction in families raising a child with developmental disorders. *Proceedings of the scientific and practical conference with international participation "Psychology of National Security"*, 174–176.
3. Kolupayeva, A. A., & Taranchenko, O. M. (2018). *Pedagogical technologies of inclusive education*. Kyiv: KENGURU.
4. Voznyuk, O. (2019). Features of the professional activities of specialists in

psychological and pedagogical support of a child with special educational needs in an inclusive educational environment: Methodical recommendations. Zhytomyr: *Communal Institution "Zhytomyr Regional Institute of Postgraduate Pedagogical Education" of the Zhytomyr Regional Council*.

5. Tarabasova, L. (n.d.). Socialization of children with special needs. Theoretical and methodological research. *Education of persons with special needs: Ways of development*, *9*, 132–139.
6. Kolupayeva, A. A., Danilavichyute, E. A., & Lytovchenko, S. V. (2012). *Professional cooperation in an inclusive educational institution*. Kyiv: ASC Publishing Group.
7. Kuzava, I. B. (2012). Special preschool educational institutions as an educational, methodological, and personnel resource for inclusive education. *Current issues of orthopedic pedagogy and orthopsychology: Materials of the First All-Ukrainian Scientific and Practical Conference* (Kyiv, November 1-2, 2012), 73–76.
8. Chebotaryova, O. (Ed.). (2020). *Parent's guide: Practical recommendations for distance learning of children with intellectual disabilities* (Educational and methodological manual). Kyiv: ISP named after Mykola Yarmachenko, NAPS of Ukraine.

SCIENTIFIC EDITION

MONOGRAPH

ENTWICKLUNG DES WISSENSCHAFTLICHEN DENKENS

WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN, MANAGEMENT UND MARKETING, TOURISMUS, RECHTS- UND POLITIKWISSENSCHAFTEN, BILDUNG UND PÄDAGOGIK

SCIENTIFIC THOUGHT DEVELOPMENT

ECONOMICS, MANAGEMENT AND MARKETING, TOURISM, LEGAL AND POLITICAL SCIENCES, EDUCATION AND PEDAGOGY

MONOGRAPHIC SERIES «EUROPEAN SCIENCE»

BOOK 41. PART 8

Authors:

Kryvoshlyk T.D. (1), Hanziuk S. (2), Barabanova A. (2), Akimova O.V. (3), Zhuravlova I. (4), Azizov O. (5), Penyak P.S. (6), Kozhukhivska R. (7), Iatco M. (8), Bogus A. (8), Kashyna G. (9), Makhortov Y. (9), Hromozdova L. (9), Derbenyova Y. (9), Artemenko A. (9), Horiun K. (9), Shmatenko V. (9), Romanenko N.G. (10), Babushko S. (11), Halytska M. (11), Balchin K. (11), Lukanova L. (12)

The scientific achievements of the authors of the monograph were also reviewed and recommended for publication at the international scientific symposium
**«Entwicklung des wissenschaftlichen Denkens /
Scientific thought development '2025»**
(June 30, 2025)

Monograph published in the author's edition

The monograph is included in
International scientometric databases

500 copies
June, 2025

Published:
ScientificWorld -NetAkhatAV
Lußstr 13,
Karlsruhe, Germany

e-mail: editor@promonograph.org
https://desymp.promonograph.org

ISBN 978-3-989241-04-6

https://desymp.promonograph.org

e-mail: editor@promonograph.org