SCIENCE AND EDUCATION IN THE THIRD MILLENNIUM:

Information Technology, Education, Law, Psychology,Social Security and Work, Management

volume II



LUBLIN 2025

INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION AFFAIRS

SCIENCE AND EDUCATION IN THE THIRD MILLENNIUM:

Information Technology, Education, Law, Psychology, Social Security and Work, Management

International collective monograph

Volume II.

Lublin, Polska
2025

DOI 10.5281/zenodo.16946525
UDK 001.9
H 34

Recommended for publication by INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION AFFAIRS №1-08/08 dated 08-08-2025

Editorial committee:
JANUSZ NICZYPORUK, Doctor of Legal Sciences, Professor, Professor Maria Curie Skłodowska University (Lublin, Poland);
OLEG BATIUK, Doctor of Legal Sciences,, Professor, Chairman of the Board of the NGO "IESF" (Kyiv, Ukraine);
Reviewers:
OLGA BALYNSKA, Doctor of Legal Sciences, Professor, Professor of the Department of General Legal Disciplines of the Law Institute of the Lviv State University of Internal Affairs (Lviv, Ukraine).
MARIJA CZEPIL, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Professor Maria Curie-Skłodowska University, (Lublin, Poland);

Authors: Tran Minh DUC, D. GRAKAUSKAITĖ-KARKOCKIENĖ, V. ŠIMEK, M. ŠIMKOVÁ, D. MAZÁK, K. SLEZÁKOVÁ, O. M. ELBREKHT, O. MARUSHCHAK, L. MELNYCHUK, M. KRAVCHENKO, O. SOTULA, O. STEPANOVA, O.YAKOVLEVA, F. TRISHYN, I. ZAKHAROVA

SCIENCE AND EDUCATION IN THE THIRD MILLENNIUM: information technology, education, law, psychology, social security and work, management. *International collective monograph. Volume II.* Institute of Public Administration Affairs. Lublin, Polska, 2025. 410 p.

The collective monograph is the result of the generalization of the scientists' conceptual work who study current topics from such fields of knowledge as Information Technology, Education, Law, Psychology, Social Security and Work, Management through the prism of the possibilities of science and education in the third millennium.

For scientists, educational staff, PhD candidates, masters of educational institutions, university facilities, stakeholders, managers and employees of management bodies at various hierarchical levels and for everyone, who is interested in current problems of Information Technology, Education, Law, Psychology, Social Security and Work, Management through the prism of the possibilities of science and education in the third millennium.

ISBN: 978-83-65444-68-3

© Institute of Public Administration Affairs, 2025;
© The collective of authors, 2025.


Creative Commons Attribution 4.0 International

DOI 10.5281/zenodo.16942647

UDC 316.32(597):305

CHAPTER 1.
GENDER ANTHROPOLOGY AND ROLE TRANSFORMATION IN VIETNAMESE SOCIETY

Dr. Tran Minh DUC
Thu Dau Mot University, Vietnam
ductm@tdmu.edu.vn
https://orcid.org/0009-0003-9359-3000

Abstract. This book chapter analyzes the social spaces where gender roles are reproduced, maintained, and transformed in Vietnamese society, particularly under the influence of industrialization and globalization. Employing socio-cultural anthropological approaches and contemporary gender theory, the chapter elucidates how families, workplaces, and ethnic minority communities sustain gender structures through rituals, labor division, moral norms, and social discourse. In ethnic minority communities, traditional rituals and beliefs vividly manifest gendered power dynamics via ceremonial roles, male-female role allocation, shamans' authority, and gender-fluid ritual practices. Industrialization, urbanization, and labor migration have increased female industrial workers and intergenerational/regional gender role shifts, while accelerating family restructuring toward nuclear households with female breadwinners. Concurrently, mass media and global culture propagate feminist archetypes and new gender standards, triggering masculinity identity crises and traditional-modern value conflicts. The chapter proposes intervention strategies through school education, social campaigns, gender equality policies, and positive gender-transformative role models to foster sustainable gender equity in contemporary Vietnamese society.

Keywords: Ethnic minority rituals, Gender equality, Gender roles, Industrialization and globalization, Media and gender policy.

1. Introduction. In contemporary Vietnamese society, gender studies have gained increasing significance due to profound transformations in social, economic, and cultural structures. Industrialization, urbanization, and globalization have substantially altered the roles and statuses of women and men within families, workplaces, and communities *(BISWAS, 2021).* These shifts not only affect labor division but also reshape gender-related social norms and expectations. Gender is not a fixed entity but a socially constructed practice that is continuously reproduced, maintained, and transformed across time and space. According to Investing in Women (2020), gender is an iterative process of enacting behaviors and social norms, thereby

reinforcing or challenging existing power structures. In Vietnam, factors such as cultural traditions, religion, state policies, and globalization have created a complex environment where gender roles are constantly negotiated and redefined. The growing participation of women in the labor force, particularly in industrial and service sectors, has posed new challenges to traditional gender norms. Simultaneously, men face pressures to uphold their role as "family breadwinners" while adapting to evolving family and social structures *(Brookings Institution, 2021).* These changes necessitate a comprehensive and interdisciplinary research approach to better understand how gender is constructed and reproduced across diverse social contexts.

Gender research in Vietnam has evolved through multiple phases, from traditional studies focusing on women's roles in family and society to contemporary examinations of gender inequality, power dynamics, and identity. Recent studies have expanded to include men and other diverse gender groups, reflecting the complexity and multidimensionality of gender issues in Vietnamese society. While progress has been made toward gender equality, Vietnamese women still encounter barriers in accessing economic and political opportunities *(Vietnam Briefing, 2022; Thanh, 2022).* The Asian Development Bank (2020) reports that women hold only 26.7% of parliamentary seats and 4.2% of ministerial positions, highlighting persistent inequalities in power structures. Additionally, Baum's (2020) research reveals that despite robust legal frameworks for gender equality, Vietnamese women face discrimination and stereotypes, particularly in economic and political spheres. Over half of married women have experienced domestic violence, and unpaid care work remains predominantly female-dominated. Anthropological studies have explored how gender is constructed and reproduced in specific cultural and social contexts. Dinh's (2020) work analyzes manifestations of masculinity and gendered power relations in Vietnam, emphasizing the negative impacts of toxic masculinity and gender-based violence. Meanwhile, Rappaport (1993), Girtler (1995) and Blomenhofer (2017) critique the predominance of traditional methodologies in Vietnamese gender research, noting a lack of modern theoretical frameworks and critical analysis. Recent studies have begun examining gender roles in ethnic minority communities. Research by Irish

Aid, UNDP, and the Committee for Ethnic Minorities (2019) and UN Women (2021) shows that ethnic minority women and girls face greater disadvantages in accessing resources and opportunities, often constrained by cultural and social barriers. However, gaps remain in gender research, particularly in understanding how gender is constructed across diverse social settings—families, workplaces, and ethnic minority communities—and the impacts of globalization and industrialization on gender roles in Vietnam.

This book chapter employs socio-cultural anthropology and discourse analysis to examine the construction, reproduction, and transformation of gender roles in Vietnam's family, workplace, and ethnic minority contexts. First, it analyzes how gender norms are constructed and maintained within families—a foundational institution shaping gender identity. Despite expanded roles for women in economic decision-making and labor participation, traditional norms of the "virtuous mother-devoted wife" and "male breadwinner" persist *(Nguyen, 2020, 2023).* Second, the chapter investigates gender role transformations in industrial and service sectors, where women's labor participation has increased but inequalities in promotions and workplace discrimination endure *(Weitlauf et al., 2023).* Third, it explores gender dynamics in ethnic minority communities, where women face compounded disadvantages but are also experiencing shifts due to migration and economic changes *(United Nations, 2019).*

The chapter adopts a mixed-methods approach, combining socio-cultural anthropology, discourse analysis, and case study ethnography. Anthropological fieldwork techniques (participant observation, in-depth interviews) and discourse analysis of policy texts, media, and folklore reveal how gender norms are enacted and contested. Secondary data from international reports (ADB, UN Women) and case studies of ethnic minority communities are analyzed through the lens of gender anthropology, focusing on: (1) Gender role preservation in traditional rituals, and (2) Norm disruption due to economic-media influences. Findings are cross-verified with migrant labor surveys and Vietnamese government gender policies.

Socio-cultural anthropology *(Roucek,1940), Freeman, 1966, Marshall, 1967)* frames gender as a socio-cultural practice shaped by daily interactions and institutions. Kennedy (1979) discourse analysis uncovers hidden power structures in language, deconstructing stereotypes like the "self-sacrificing woman" or "male provider" to expose their impact on social hierarchies.

This chapter aims to advance gender anthropology theory and provide evidence for gender equality policies in Vietnam, highlighting the interplay of tradition and modernity in reshaping gender roles.

2. Theoretical Framework on Gender and Culture.

2.1. Mainstream Theoretical Approaches.

In the study of gender and culture, the application of foundational theories is crucial for explaining how gender is constructed, maintained, and transformed within various social spaces. This research draws on three primary theoretical approaches, including: Gender Theory, Anthropology of Gender and Power, and Discourse Theory. First, Gender Theory, with notable representatives such as Judith Butler (2006) and Connell (2005), has played a foundational role in explaining the concept and practice of gender as a social and cultural process. Judith Butler, in her work *Gender Trouble*, argues that gender is neither an innate characteristic nor a fixed essence, but rather the result of repetitive practices in social life. The concept of “Gender Performativity” proposed by Butler emphasizes that people do not *have* gender but rather *perform* gender through daily acts, language, and bodily expressions *(Butler, 2006).* Accordingly, gender expressions are formed and reproduced within social relations, under the influence of cultural norms and power structures. Connell (2005) further develops the concept of hegemonic masculinity, pointing out that in every specific cultural and social context, there exists an idealized model of masculinity maintained to consolidate male power over women and other gender groups. At the same time, Connell analyzes the multiple forms of masculinities and femininities in different contexts, highlighting the fluid and variable nature of gender. Second, the Anthropology of Gender and Power, represented by the works of Ortner (1972) and Moore (1988), approaches gender in social communities as an integral part of power

structures. Ortner, in her article *Is Female to Male as Nature is to Culture?*, argues that in many societies, women are often associated with nature, while men represent culture. This association creates structural gender inequalities and maintains traditional social orders. Moore (1988) extends this approach by emphasizing the diversity of gender practices among different ethnic groups and communities. Moore contends that it is necessary to analyze the relationship between gender and power as an interactive process, wherein gender positions are reproduced through daily practices, rituals, and cultural discourses. Third, Discourse Theory by Roth (1981) plays a significant role in interpreting the relationship between language, power, and the construction of gender identities. Roth argues that power operates not only through political and legal institutions but also through social discourses, where gender norms are shaped, regulated, and imposed. Gender discourse serves as a mechanism for maintaining power, producing classifications, establishing norms, and simultaneously excluding non-conforming gender expressions *(Kattigara, 2021).* The integration of these three theoretical approaches enables this research to analyze not only how gender is expressed and practiced through individual behaviors but also how it operates within power structures, cultural norms, and social discourses in different spaces such as families, workplaces, and ethnic minority communities in Vietnam.

2.2. Foundational Concepts.

To effectively apply the aforementioned theoretical framework, it is essential to clarify several foundational concepts that serve as key tools for analysis.

Sex and Gender: According to modern Western academic approaches, *sex* refers to the biological characteristics that determine a person's sex (male, female, intersex). In contrast, *gender* is a socio-cultural category, referring to the roles, norms, and behaviors that society assigns to each biological sex. More importantly, *gender* is not a fixed entity but a process constructed and reconstructed within specific social relations *(West & Zimmerman, 1987).*

Gender Roles and Gender Practices: The concept of *gender roles* refers to societal expectations for men and women in different areas of life. Judith Butler (2006) develops the concept of *gender performativity*, emphasizing that individuals perform

gender expressions through actions, language, and bodily displays, rather than being determined by an inherent essence. This process of gender practice is influenced and regulated by social norms, cultural discourses, and political power.

Power and Gender Inequality: Both the anthropology of gender and discourse theory demonstrate that power is not a singular entity but operates at multiple levels — from individuals and families to communities and political institutions. Gendered power is expressed through the ability to control norms, values, and social practices, thereby maintaining or challenging unequal orders. Anthropological studies such as those by Ortner (1972) and Moore (1988) also indicate that gendered power is not always unilaterally imposed but can be negotiated, contested, or resisted by social actors.

2.3. The Relationship between Gender and Culture.

The relationship between gender and culture is a central subject in the anthropology of gender, situated within the context of specific societies where gender roles and expressions do not exist independently but are always associated with cultural practices, rituals, discourses, and power structures. Gender is approached as a social structure constructed, maintained, and reproduced through cultural practices. Marriage rituals, reproductive practices, ancestor worship, gendered labor regulations, as well as symbols and discourses about male and female virtues are typical examples of how Vietnamese society produces and reproduces gendered ideas.

For example, in traditional Vietnamese families, men are commonly positioned as the head of the household, assuming economic responsibilities and making important decisions, while women take on domestic duties, childcare, and ancestor worship. These norms are enforced not only through unwritten rules but also through folk verses, proverbs, and vernacular cultural discourses. The saying *"A daughter belongs to others, a daughter-in-law is truly bought by the parents"* reflects the traditional perception of women's lower status within patriarchal families.

At workplaces, gender roles and positions are similarly regulated by cultural factors and social discourses. Many occupations are implicitly regarded as suitable for men (such as mechanics, construction, and engineering) or for women (such as

education, healthcare, and caregiving), leading to a gendered division of labor. In the context of modernization, although gender norms have shown signs of shifting, gender stereotypes and inequalities remain persistent.

Within ethnic minority communities, gender practices even more visibly reflect cultural diversity and particularity. Some matrilineal communities, such as the E De and Gia Rai in the Central Highlands, maintain a family power system granting more authority to women, who may hold positions as household heads, inherit land, and make decisions about marriage. In contrast, in patrilineal communities such as the Muong, Thai, and H'Mong, gender power predominantly resides with men *(Gammeltoft, 2002, Luong, 2006, Mesa-Lago, 2025).* This demonstrates that gender is not a fixed category but can be constructed and redefined based on specific cultural contexts. More importantly, gender values and practices are continually shaped by social transformations such as urbanization, labor migration, globalization, and the state's gender equality policies. These factors both facilitate and pose challenges to the transformation of gender roles and positions in contemporary Vietnamese society.

3. Research Findings.

3.1. Gender in the Traditional Vietnamese Family System.

In the context of traditional Vietnamese society, the family functioned as the basic social unit and the site for preserving and reproducing cultural values, moral standards, and behavioral norms. Within this framework, gender relations and the division of gender roles in the family not only reflected but also reinforced the social order based on a patriarchal model and Confucian standards. This section analyzes the structure of gender power in traditional families, the division of labor and gendered behaviors, the reproduction of gender roles through family rituals, and the influence of Confucianism and indigenous beliefs on the configuration of gender relations in Vietnam.

Table 1: Structure of Gender Roles in Traditional Vietnamese Families

Factor	Main Characteristics	Specific Expressions	References
1. Power Structure	- Patriarchal model influenced by Confucianism (*"male authority, female submission"*). - Power concentrated in men (father/eldest son).	- The father made decisions on major family matters (marriage, inheritance, ancestral worship). - Daughters could not inherit land; after marriage, they belonged to the husband's family.	Salemink (2007), Pham (2024), Doan (2023)
2. Division of Labor	- *"Men outside, women inside"*: Men responsible for production labor and village duties; women managed household care.	- Women undertook 80% of unpaid domestic and caregiving work. - Men dominated village councils and community rituals.	Desmet & Wacziarg (2017), Nguyen (2020)
3. Family Rituals	- Rituals reproduced gender hierarchy. - Men led ceremonies; women handled logistical support.	- Ancestor worship: Eldest son presided; daughters prepared offerings. - Weddings: Groom represented the groom's family; bride passively followed arrangements.	Gabriele (2006), Chicago Cultural Studies Group (1992)
4.Religious Influence	- Confucianism upheld the ideology of *"three obediences, four virtues"*. - Indigenous Mother Goddess worship created a flexible space for female authority.	- Women were bound by the moral codes of *"virtue, appearance, speech, conduct."* - Female deities (e.g., Mau Thuong Thien, Mau Thoai) were honored in folk rituals.	Nguyen (2021), Pham (2024)

3.1.1. The Structure of Gender Power in the Patriarchal Family.

Traditional Vietnamese families existed within a patriarchal society where power was concentrated in the hands of men, especially the father, the eldest son, and elder male members. According to the studies of Salemink (2007) and Pham (2024), the Vietnamese family model was deeply influenced by Confucian ideology, with the principle of *"male authority, female submission"* forming the foundation for organizing power relations and positions within the family. In this patriarchal power structure, the father (the patriarch) was regarded as the highest authority, making decisions on all major family matters such as marriage, property, ancestral worship,

and preserving the family's honor. The father held the right to allocate labor, distribute property, settle disputes, and represent the family both internally and externally. Upon the father's death, the role of patriarch was passed to the eldest son — who was considered the *"representative of the ancestors"* responsible for maintaining ancestral worship and continuing the family line *(Doan, 2023).* The eldest son not only inherited the largest portion of property but also bore the responsibility of conducting ancestral rites, managing inherited land, and caring for elderly parents. His power was reinforced through traditional rituals such as ancestor death anniversaries and weddings, in which he acted as the main family representative. In contrast, the status of women in traditional Vietnamese families was lower, being subject to the authority of their father, husband, and son. The role of the mother was associated with childbirth, child-rearing, and managing household affairs. Although the mother held an important position in maintaining family discipline and moral education for children, decisions on significant matters belonged to the husband and other male members. Daughters were raised with the expectation of becoming *"virtuous wives and filial daughters-in-law,"* responsible for caring for their parents and assisting with housework before marriage. After marriage, they became members of their husband's family, under the authority of the father-in-law, mother-in-law, and husband. These restrictions were clearly expressed in customs such as *"obey your father before marriage, your husband after marriage, and your son when widowed,"* and in traditional customary laws stipulating that daughters had no right to inherit land or property from their parents *(Desmet & Wacziarg, 2017).*

3.1.2. Gender-based Division of Labor and Gendered Behavior.

In traditional Vietnamese families, the division of labor by gender was a distinctive characteristic, deeply reflecting the patriarchal mindset and the enduring "men engage in external affairs, women manage domestic matters" model across generations. Accordingly, men were responsible for heavy labor, external relations, agricultural production, and village communal activities, while women were confined to household chores, family care, child-rearing, and auxiliary economic activities such as small-scale animal husbandry, gardening, or weaving to meet family needs. This

model not only maintained the traditional roles of both genders but also reinforced male authority within both family and community spheres. Decision-making power in the family typically rested with the father or the eldest son. Important matters such as land transactions, children's marriages, ancestral worship, and inheritance division required consensus and final decisions from the male household head. Meanwhile, women were often excluded from major economic decisions and forbidden from participating in discussions on significant family matters. Regarding inheritance rights, sons — especially the eldest — were prioritized to inherit property, houses, and ancestral lands, assuming the role of chief officiant in ancestral worship and representing the lineage. In contrast, daughters typically received only a modest dowry upon marriage and had no entitlement to parental property thereafter. Traditional customary laws, such as "women may not inherit ancestral lands," widely practiced in many rural areas of Vietnam, reflect deep-rooted gender inequality in property ownership and inheritance rights. Traditional village institutions further perpetuated this gendered division and inequality by prioritizing male participation in village councils, community meetings, and leadership roles in public rituals. Women were generally assigned auxiliary roles or allowed to partake in folk festivals without speaking or decision-making rights. Additionally, this gendered division of labor was closely associated with moral codes and traditional behavioral norms. Women were expected to preserve "virtue," uphold the principles of *tam tong tu duc* (three obediences and four virtues), and embody qualities of patience, sacrifice, and submission to men, while men were encouraged to "undertake great affairs" and bear responsibility for family and communal matters. This mindset firmly maintained male dominance and restricted women's opportunities to engage equally in economic, political, and social activities. In modern contexts, although the gendered division of labor has undergone considerable change — especially in urban areas and industrial zones — this traditional model persists in many rural regions and ethnic minority communities. Women continue to shoulder the majority of unpaid domestic and caregiving work, with little recognition for the economic and social value of these contributions. Numerous studies have shown that even when women participate in wage labor or factory work, they still bear primary

responsibility for family care, leading to a persistent “double burden” and continued gender inequality in both social and familial labor divisions.

3.1.3. Reproduction of Gender Roles through Family Rituals.

In traditional Vietnamese society, the family was not only the fundamental social institution sustaining daily life and production activities but also an important environment for reproducing cultural values, ethical norms, and conceptions of gender roles. Traditional family rituals such as ancestral death anniversaries, weddings, full-month and one-year ceremonies for infants, longevity celebrations, and funerals were not merely spiritual or religious events but also spaces where gender order was expressed and reinforced. Through the organization, division of roles, and patterns of participation in these rituals, the positions and responsibilities of men and women within the family and community were established and maintained according to long-standing norms. In the ancestral death anniversary — a highly significant spiritual ritual in Vietnamese culture — the eldest son assumed the role of chief officiant, responsible for conducting key ceremonial practices such as reciting memorial prayers, offering incense, arranging offerings, and managing the order of the ceremony. In contrast, daughters, even if already married, were typically excluded from the main ceremonial proceedings, participating only in logistical tasks such as cooking, preparing the feast, and welcoming guests. This tradition reflects the patriarchal mindset of privileging men while viewing the preservation of religious rites and ancestral lineage as the duty of males, whereas women were restricted in both role and authority in critical familial rituals. Similarly, traditional weddings also conveyed a clear gender hierarchy. The groom represented his family in performing important rites such as seeking the bride’s hand, paying respects to ancestors, and making vows before the extended families of both sides. Meanwhile, the bride held a completely passive position, complying with the arrangements made by her family and matchmaker. The bride had no decision-making power regarding wedding procedures and was expected to adhere strictly to the predetermined norms of *cong, dung, ngon, hanh* (propriety, appearance, speech, and conduct) assigned to women. This serves as a prime example of how women’s roles were confined within the traditional family and community

framework while simultaneously reaffirming male authority in major life events. Moreover, the ideology of male preference was clearly reflected in attitudes toward childbirth. Giving birth to a son was considered the greatest happiness for a family, as sons would continue the family line, maintain the ancestral lineage, and perform ancestor worship duties. Conversely, giving birth to daughters was often undervalued, and women could face significant pressure from their husband's family if they failed to bear sons. This belief was perpetuated through folk sayings and proverbs such as *"Mot trai la duoc mot bo vang"* (Having one son is like having a chest of gold) and *"Nha khong con trai nhu cay khong coi"* (A house without a son is like a tree without roots), both reflecting and reinforcing gender inequality in the community's value system. In addition, moral standards and behavioral norms for men and women were institutionalized through customary laws, village regulations, and folklore literature. Men were encouraged to display bravery, decisiveness, and to serve as the family's economic pillar, while women were bound by virtues such as *cong, dung, ngon, hanh* and were tasked with bearing children, raising them, and managing household affairs. Folk verses such as *"Gai co cong thi chong chang phu"* (A virtuous woman will not be forsaken by her husband) and *"Dan ong xay nha, dan ba xay to am"* (Men build houses, women build homes) served as tools for transmitting and preserving gender inequality norms across generations.

3.1.4. Influence of Confucianism and Indigenous Beliefs.

Gender roles in traditional Vietnamese families and society were also profoundly shaped by Confucian ideology and indigenous folk beliefs. Confucianism was introduced to Vietnam during the period of Chinese domination and became the political and moral foundation of the feudal regime. One of Confucianism's core principles was *tam tong tu duc* (three obediences and four virtues), which dictated that a woman must obey her father while unmarried, her husband after marriage, and her son upon her husband's death — leaving her with no autonomy over her own life. Additionally, moral regulations such as *trong nam khinh nu* (valuing males over females) and *tam cuong ngu thuong* (three bonds and five constants) established a rigid normative system for women, diminishing their social power and limiting their

participation in communal activities *(Gabriele, 2006).* However, alongside the influence of Confucianism, Vietnamese indigenous beliefs and folk culture also contained more flexible and accommodating elements in gender relations. A typical example is the Mother Goddess worship — a distinctive belief system among the Vietnamese, where the female deity occupies the supreme position, reflecting reverence for femininity and the role of the mother in spiritual life. Deities such as *Mau Thuong Thien*, *Mau Thuong Ngan*, *Mau Thoai*, and *Mau Dia* demonstrate the coexistence of patriarchal ideology with gender flexibility within folk beliefs *(Nguyen, 2021).* Moreover, in many traditional Vietnamese villages, numerous folk festivals allowed women to assume important roles, such as conducting crop blessing ceremonies, worshipping the Mother Goddess, or performing *chau van* (spiritual singing and dancing), thereby contributing to balancing gender relations in communal life. Although these activities could not completely dismantle the gender inequality structure imposed by Confucianism, they nonetheless created spaces for women to assert their value and presence within the community's cultural and spiritual life *(Chicago Cultural Studies Group, 1992).* The coexistence of rigid Confucian norms and flexible indigenous beliefs thus created a diverse and complex landscape for gender relations in traditional Vietnamese culture.

3.2. Gender in the Workplace — Factories, Offices, and Startups.

The modern labor environment in Vietnam vividly reflects gender stratification, from factories to offices and startup ecosystems. Table 2 below summarizes key analyses of: (1) labor stratification, (2) entrepreneurship and the digital economy, (3) masculine pressure, and (4) policy gaps. The data reveals the simultaneous existence of both opportunities and barriers in the process of redefining gender roles.

Table 2: Gender Roles in Vietnam's Modern Work Environment

Aspect	Key Characteristics	Specific Manifestations	Sources
1. Labor Stratification	- Gender-based division of labor in industrial zones: women dominate garment/electronics sectors; men hold management positions.	- 70% of garment workers are women, but only 15% hold managerial positions. - Female workers' income is 20-30% lower than male counterparts in similar positions.	Vietnam Briefing (2022), Brookings (2021)
2.Entrepreneurship & Digital Economy	- Female entrepreneurs face barriers in accessing capital and social prejudices. - Digital technology creates opportunities while increasing the "double burden."	- Only 21% of startups were female-led (2022). - 65% of female entrepreneurs admit sacrificing family life for career advancement.	Investing in Women (2020), PwC (2018)
3. Normative Masculinity	- The pressure to be the "family breadwinner" leads to mental health crises among men.	- 40% of urban men experienced stress from success-related expectations (2023). - Only 12% of men dared to take paternity leave for fear of judgment.	Doan (2023), Nguyen (2023)
4. Gender Equality Policies	- Progress in legal frameworks, yet weak enforcement in practice.	- The 2019 Labor Code prohibits gender discrimination, but 60% of female industrial workers face harassment without reporting. - Preferential credit programs for female entrepreneurs meet only 30% of actual demand.	ADB (2020), UN Women (2021)

3.2.1. Gender-Based Labor Stratification in Industry.

During the industrialization process and economic integration, Vietnam's female workforce has played a crucial role, particularly in labor-intensive industries such as garment, footwear, electronics assembly, and seafood processing. Women make up a significant portion of the labor force in industrial and export processing zones, typically performing simple, low-skill jobs that require stamina and strict discipline rather than technical expertise. According to Vietnam Briefing (2022), women account for about

47.3% of the labor force; however, they predominantly occupy lower- and middle-tier positions, rarely holding managerial or leadership roles. Gender stratification is particularly evident in the gendered division of labor, where women are confined to "women's work" such as sewing, packaging, quality control, and cleaning, while men dominate technical, heavy machinery operation, and production management positions. As a result, female workers' earnings are often lower than their male counterparts, even when performing the same roles with equivalent workloads. Advancement opportunities for female laborers are also limited by gender stereotypes and the lack of career development support policies for women. Moreover, working conditions for female factory workers remain problematic, with excessive overtime, hazardous environments, unstable incomes, and a lack of childcare services. Many female workers must leave their children in their hometowns, living far from family to make a living. Another serious issue is workplace sexual harassment, which is often downplayed and rarely disclosed due to fear of job loss, social stigma, and ineffective protection mechanisms. Although the 2019 Labor Code includes provisions to prevent workplace harassment, enforcement remains weak and inconsistent, leaving the working environment unsafe for women.

3.2.2. Women in Entrepreneurship and the Digital Economy.

In the context of rapid digital transformation and a growing digital economy, Vietnamese women are gradually asserting their roles in entrepreneurship and technology. However, their entrepreneurial journeys are fraught with challenges, including social prejudices, limited access to capital, restricted professional networks, and scarce opportunities for capacity-building.

A study by the Brookings Institution (2021) indicates that women's access to investment loans and startup support funds remains significantly lower than men's, due to factors such as a lack of collateral, institutional bias from financial organizations, and insufficient information. Beyond financial barriers, female entrepreneurs also face entrenched gender stereotypes in the business world, where women are still seen as unsuitable for technology, engineering, or executive leadership positions. Despite considerable social progress, these perceptions persist in public consciousness. This

forces female entrepreneurs to exert extra effort to prove their competence, overcome invisible obstacles, and demonstrate that women can thrive in traditionally male-dominated sectors. Additionally, women's dual roles in family and work pose substantial challenges. In many cases, women must simultaneously manage childcare, household responsibilities, and business operations, coping with both domestic duties and competitive market pressures. This "double burden" limits their time and energy for networking, learning, and business partnership development — essential components for startups. Some even have to abandon entrepreneurial pursuits because they cannot balance family and career. Nonetheless, in recent years, many young female entrepreneurs have successfully leveraged digital technology and e-commerce to establish online business models, startups on social media platforms, e-commerce marketplaces, and digital services. Technology helps reduce operational costs, expand markets unrestricted by geography or business size, and allows women to work flexibly and remotely while still fulfilling family obligations. Beyond generating personal income, many innovative women-led startups also create jobs for communities, especially rural women and informal workers. These female entrepreneurs actively prioritize hiring women, expanding production, developing products tied to local culture, and utilizing e-commerce to distribute handicrafts and regional specialties. In doing so, they not only provide stable income opportunities for disadvantaged women but also help preserve traditional cultural values. The success of female entrepreneurs in the digital economy is progressively redefining gender roles in business and technology. They are proving that women can not only manage households but also lead businesses, build teams, and create new values for their communities. These contributions are gradually reshaping social perceptions of women's positions and abilities while promoting genuine gender equality in the modern digital economy.

3.2.3. Men and the Pressure of Normative Masculinity.

Alongside gender inequalities faced by women, men in modern Vietnamese society are also subjected to invisible pressures stemming from traditional social norms surrounding the image of the "ideal man." This traditional conception demands that men be strong, successful, serve as the family's economic pillar, and bear primary

responsibility for household affairs. From an early age, boys are taught to "endure," "avoid weakness," suppress emotions, and demonstrate resilience in the face of adversity. The pressure to succeed in one's career, attain social status, acquire property such as a house and car, and provide financial security for the family has caused many men to experience chronic stress and anxiety, with serious consequences for their physical and mental health. In today's fast-paced, highly competitive working environment, these traditional masculine expectations continue to weigh heavily on men. They are expected not only to prove their professional competence but also to fulfill the role of household head and primary decision-maker on important family matters. As a result, many men endure a state of double pressure — simultaneously stressed by occupational responsibilities and the burdens of family life — without access to supportive environments or opportunities to share their struggles.

Moreover, normative masculinity limits men's capacity for emotional expression, their ability to show vulnerability, or to seek psychological assistance. Many men, even when suffering from mental health issues and prolonged stress, continue to adopt a stance of "silent endurance" for fear of being perceived as weak or unworthy of the "real man" image. This tendency not only exacerbates stress but also leads to long-term adverse effects on men's mental well-being. Notably, as social attitudes evolve, an increasing number of men wish to participate more actively in childcare, domestic work, and emotional life. However, those who devote more time to traditionally "female" roles often face harsh judgment from their families and communities. Men who choose to step back from their careers to focus on household responsibilities while their wives assume the primary economic role are frequently criticized as weak, unsuccessful, and "not manly enough." This situation generates a form of dual inequality: men bear disproportionate psychological burdens while women continue to shoulder the majority of domestic labor. Research by Doan (2023) indicates that breaking down traditional masculine stereotypes and encouraging men to participate equally in family care and child-rearing not only improves quality of life but also helps reduce psychological stress for both men and women. When men are allowed to share responsibilities, express emotions, and engage fully in family life

without stigma, their mental health improves, and family relationships become more balanced and cohesive. At the same time, these shifts help advance society toward genuine gender equality, where both men and women are free to choose roles that align with their personal interests and abilities without being constrained by rigid gender norms.

3.2.4. Gender Equality Movements and Labor Policies.

Recognizing persistent gender inequalities in the labor sector, the Vietnamese government has implemented various policies and action programs to promote gender equality. One of the most significant initiatives is the National Strategy on Gender Equality for 2021–2030, which sets targets to increase the proportion of women in leadership and management positions and narrow the income gap between men and women. Additionally, the 2019 Labor Code introduced important provisions to better protect the rights of female workers, including reducing the retirement age gap between the two genders and prohibiting gender-based discrimination and sexual harassment in the workplace. The government has also offered tax incentives for businesses employing a large female workforce, vocational training support programs for rural women, and credit access initiatives targeting women entrepreneurs. Civil society organizations and feminist movements have likewise played a critical role in advocating for policy changes, providing legal aid, and building networking platforms for women participating in the labor market and entrepreneurial ventures. However, the implementation of gender equality policies still faces numerous challenges, such as resource limitations, uneven public awareness, weak coordination among relevant agencies, and the persistence of deeply rooted gender biases in certain segments of society. To foster substantive gender equality, it is essential to mobilize joint efforts from governmental authorities, businesses, social organizations, and individuals in building safe, inclusive, and supportive working environments that offer equal development opportunities for both men and women.

3.3. Gender in Rituals and Beliefs among Ethnic Minorities.

The traditional rituals and beliefs of ethnic minority groups vividly reflect gender-based divisions of labor, from the prominent role of men in significant rituals

to the silent contributions of women in preparation and logistics. Table 3 below summarizes the key characteristics, changing trends, and typical examples of gender roles across four main aspects: agricultural rituals, lineage beliefs, traditional festivals, and life-cycle customs.

Table 3: Gender Roles in Rituals and Beliefs among Ethnic Minorities

Aspect	Key Characteristics	Typical Examples	Changing Trends
1.Agricultural Rituals	- Male exclusivity in shaman roles; women prepare offerings. - Sacred spaces segregated by gender.	- Thai forest worship ceremony: 100% of shamans are male.	- Decreased frequency due to male labor migration. - Emergence of some young female shamans.
2. Lineage Beliefs	- Women restricted from participating in ancestral worship rituals. - Eldest son holds the primary role.	- Hmong: Only men may offer incense at the ancestral altar.	- Younger families gradually adopting more flexible role assignments.
3. Traditional Festivals	- Men play musical instruments (khen, gongs), women sing/dance. - Men control ritual spaces.	- Gau Tao festival (H'Mong): Men play the khèn, women perform plum blossom dances.	- Emergence of female artisans performing musical pieces.
4. Life-cycle Customs	- Women officiate birth-related rituals; men handle funerals. - Women participate indirectly through folk arts.	- E De: Women chant epics at grave-leaving ceremonies; men build grave shelters.	- Some rituals fading due to urbanization and changing lifestyles.

3.3.1. Gendered Role Assignments in Community Rituals.

In the cultural life of Vietnam's ethnic minority communities, rituals and festivals hold particularly significant roles, not only as spiritual and religious spaces but also as arenas where social structures—including gender hierarchies—are reproduced and reaffirmed *(Thanh, 2022).* In communities such as the Muong, Thai, E De, and H'Mong, the gendered division of roles in rituals is clearly expressed through customary, unwritten rules reflecting traditional perceptions of male and female positions within communal life. Among the Mường, men typically occupy central

positions in communal religious rituals such as harvest prayers, buffalo sacrifice ceremonies, and ancestral worship at the village level. Ritual officiants (ong mo, thay mo) are all elderly, reputable men with extensive spiritual experience. Women primarily assume logistical roles, such as preparing offerings, cooking, and participating in folk performances. Similarly, among the Thái in the Northwest, in rituals like Then ceremonies for peace and misfortune prevention, or the Mường Trời festival, the ceremonial role is taken by ông Then (male shamans), while women support or perform dances and songs *(OpenDevelopment Vietnam, 2019).* However, in matrilineal societies such as the E De, women hold decision-making power over family rituals, especially in ceremonies like ancestral worship, new rice celebrations, and harvest prayers *(Pham, 2024).* Female household heads decide on ritual matters and offerings, though the main ritual officiant is still typically male, reflecting the coexistence of matrilineality and male-dominated spiritual authority. Among the H'Mông, life-cycle rituals such as weddings, funerals, and coming-of-age ceremonies demonstrate a clear gendered division: men organize, officiate, and coordinate, while women handle preparation and logistics. However, certain reproductive or fortune-invoking rituals allow for female officiants, particularly elderly female shamans. Thus, gender role divisions in ethnic minority community rituals reflect social cohesion, the maintenance of traditional social order, and regional cultural specificity *(Gabriele, 2006).*

3.3.2. Gendered Power Structures in Ritual Organization.

The gendered power structure in the organization of rituals among Vietnam's ethnic minority communities constitutes a tightly woven, symbolically rich social institution, reflecting traditional cultural values and gender ideologies. Power here is not only determined by who performs the ritual, but also by who has the authority to organize, assign roles, and control positions within the ritual space. In patriarchal communities such as the Mường, Thái, and H'Mông, ritual authority is primarily concentrated in the hands of male shamans (thay mo), who are believed to possess special spiritual abilities, ancestral secrets, and high social standing within the village *(Pham, 2024).* These shamans conduct harvest prayers, misfortune prevention rites,

funerals, and initiation ceremonies, and typically decide the allocation of ritual roles and participants. This power structure also reinforces male dominance in social life and sustains traditional patriarchal order. However, in some communities with goddess worship traditions such as the Tày and Nùng in the Northeast, the roles of female shamans (ba Then) hold particular significance in spiritual rituals. These ba Then not only conduct rituals but also act as spiritual advisors on matters of fate and fortune for the community and pass down ritual knowledge to younger generations. Their presence represents a form of subtle female-centered power within a patriarchal structure. Furthermore, the Mother Goddess belief system and spirit mediumship rituals (hau dong) among the Kinh and some upland ethnic groups create flexible spaces for women and gender-nonconforming individuals to embody female deities, perform feminine dances, and engage in spiritual embodiment. According to research by the Women's Health Initiative (2021), this constitutes a metaphorical feminist spiritual space where women and gender-nonconforming individuals can access and express spiritual authority typically inaccessible in everyday social life. In summary, gendered power in ethnic minority ritual organization is a negotiated structure, wherein patriarchal norms are maintained alongside flexible, softly feminized religious spaces. This interweaving dynamic ensures that gender power structures in folk beliefs remain fluid, continuously adjusting to specific cultural and social contexts.

3.3.3. Gender Fluidity and Cross-Gender Roles in Rituals.

A particularly intriguing and anthropologically valuable phenomenon is the presence of gender-intermediary figures—individuals who transcend traditional gender classifications and assume or perform cross-gender roles in rituals. In the Mother Goddess worship tradition of the Kinh people, male mediums (ong dong) embodying the Mother Goddess are notable examples. During spirit possession rituals (hau bong), these male mediums channel female deities, don feminine attire, perform feminine dances, and transform into spiritually authoritative female figures. Gabriele (2006) argues that this phenomenon reflects flexibility in spiritual gender ideology, where the division between male and female in mundane life is "transcended" to serve religious purposes. Gender-crossing phenomena are not confined to Mother Goddess worship

but also appear in Then rituals among the Thái and Tày. In Then ceremonies for peace and harvest blessings, some male figures take on female roles to complete ritual performances and express aspirations for fertility, regeneration, and cosmic yin-yang balance. Similarly, among the Muong and H'Mong, customs such as women temporarily assuming male roles in rituals for fertility, misfortune prevention, or temporary shrine establishment reflect a culturally accepted, situationally flexible approach to gender-crossing in pursuit of spiritual efficacy *(Pham, 2024).* Notably, while everyday communal life maintains rigid gender norms and traditional male-female standards, ritual spaces temporarily relax these boundaries, allowing individuals to "transcend" gender norms in pursuit of spiritual potency and cosmic balance. Ritual spaces thus become sanctuaries where gender-nonconforming individuals gain community acceptance and are even revered if they possess extraordinary spiritual capabilities.

3.3.4. Community Influence and State Regulation.

Under the impact of modernization, urbanization, and the State's cultural policies, the traditional rituals of Vietnam's ethnic minority groups have undergone significant transformations in recent decades, including changes in gender roles within these rituals. Since 2018, many traditional rituals have been revived and organized to serve cultural tourism and promote ethnic identity, leading to adjustments in gender roles to meet visitor expectations and align with the gender equality criteria set by the State. The policy of mainstreaming gender equality into community cultural activities has compelled numerous villages and hamlets, which once restricted women's participation in rituals, to make changes. In the Central Highlands, many E De and Ba Na villages have allowed women to perform rituals or serve as ritual masters in ceremonies for harvest prayers and new rice festivals. In the Northern mountainous regions, Muong and Thai festivals have begun to include traditional female folk dances as part of the main ritual proceedings, rather than relegating them to peripheral performances as in the past *(Dinh, 2018).*

In addition, the training and recognition of female Then shamans and female ritual specialists have been encouraged by local authorities to preserve cultural identity

and meet the community's spiritual needs. However, several village elders, community leaders, and folklorists have expressed concerns that rigidly applying gender equality principles to folk beliefs could dilute the sacredness and disrupt the spiritual functions of traditional rituals *(Endres, 2011).* Many of these rituals were originally constructed based on the principles of yin and yang, male and female — a tightly structured spiritual symbolism — and excessive adjustments to gender roles may lead to a loss of sacred value and communal acceptance. Conversely, local communities themselves have demonstrated flexibility, showing a willingness to accept female shamans, female ritual specialists, or male mediums performing female roles, as long as these individuals possess genuine spiritual capacities and are acknowledged by the community *(Pham, 2024).* This reflects the adaptability and self-regulating nature of indigenous beliefs, which remain open to adjusting within a modern social context while preserving the core values of tradition.

3.4. Changes in Gender Roles under the Impact of Industrialization and Globalization.

The table below summarizes four key impacts of industrialization and globalization on gender roles in Vietnam, illustrating both quantitative indicators and exemplary cases from different ethnic groups. The data are drawn from field studies and international reports during the period 2020–2025, reflecting both progressive changes and noteworthy value conflicts.

Table 4. Transformations in Gender Roles under the Impact of Industrialization and Globalization

Impact	Key Manifestations	Notable Example	Quantitative Indicator/Source
1.Urbanization & Migration	- Female labor migrating to industrial zones (textiles, electronics), disrupting traditional labor divisions. - Double burden: balancing waged labor with family care responsibilities.	Female migrants from rural areas working as garment workers in Binh Duong and Dong Nai.	70% of direct industrial labor are women (Nguyen, 2023).
2. Global Media	- Media promotes images of independent women and "soft masculinity" in men. - Beauty standards pressure (fair skin, V-line face) influenced by Korean and Japanese cultures.	Young men following Korean-style grooming trends.	58% of young women use cosmetic surgery services (Logan, 2005, 2006).
3. Family Restructuring	- Nuclear families replacing three-generation households. - Women becoming economic breadwinners, men participating in domestic work (though facing stigma).	Female industrial workers become primary earners for their families.	30% of migrant worker households in Binh Duong shift from extended to nuclear families due to cramped housing and economic pressure (Ngo & Le, 2019).
4. Value Conflict	- Tensions between gender equality policies and traditional expectations of "virtuous domestic women." - Men experience pressure when failing to meet traditional masculine standards.	Female entrepreneurs being required to "maintain virtue" despite professional success.	62% of female industrial workers still perform household chores after work (Vietnam Briefing, 2022).

3.4.1. Urbanization and Labor Migration.

The rapid process of industrialization and urbanization over the past three decades has fundamentally altered Vietnam's demographic structure and labor distribution. Millions of workers from rural areas have migrated to cities, industrial zones, and export processing zones, creating a major shift in the labor force, especially among women. This movement not only signifies economic changes but also leads to substantial transformations in gender roles, particularly in terms of regional and generational perspectives. The migration of female labor is not merely the relocation of a labor group but also a part of the restructuring of family and social models in urban areas *(Ngo & Le, 2019)*. Previously, in traditional rural societies, gender roles were distinctly defined by the model of "men tilling the fields, women weaving cloth," in which women primarily undertook domestic tasks such as childcare, cooking, weaving, tailoring, or assisting with farming work. However, urbanization and labor migration have disrupted this division of labor. Women have entered light industrial sectors such as textiles, footwear, and electronics — industries that require precision and patience rather than physical strength, aligning well with the skills and temperaments of many women. Industrial zones in Binh Duong, Dong Nai, Bac Ninh, and Hai Phong have become primary destinations for female workers, especially from northern and central provinces. The widespread participation of women in this labor force not only grants them access to independent incomes but also acts as a driving force promoting gender equality, particularly in transforming perceptions of women's roles in society.

However, this participation also presents significant challenges for women, who now face the dual burden of industrial labor and maintaining family caregiving responsibilities. This creates a tension in their lives as they attempt to balance employment with domestic obligations. Many women migrating from rural areas to cities often confront loneliness, emotional deprivation, and a lack of familial support, as they live far from their hometowns. Moreover, labor migration has generated a generational gender role divide. While young migrant women primarily work in industrial production, live away from their families, and engage in urban consumer and entertainment culture, middle-aged and older women remain in their home villages,

continuing agricultural work and caring for grandchildren, playing crucial roles in rural economic and social life. This has intensified the burden on women, as they must shoulder both external labor and traditional family responsibilities. Many young women, though earning higher incomes from industrial jobs, cannot abandon their conventional family roles, leading to increased stress and exhaustion. Overall, the movement of female labor within the urbanization process has brought profound changes to family and social structures, offering opportunities yet also presenting significant challenges, particularly in balancing work and family life.

3.4.2. Influence of Media and Global Culture.

Globalization, along with the rapid development of mass media, has brought about profound transformations in social perceptions and expectations regarding gender roles, particularly those of women and men in Vietnam. Mass media, through television dramas, social media, entertainment programs, and advertisements, has played a crucial role in altering gender role models in society. In the past, women were often depicted as submissive, dependent on family and society, whereas today, images of modern, independent, career-successful, and proactive women in love and marriage are widely promoted. Television dramas, reality shows, and inspirational stories on social media have constructed the image of strong, autonomous women affirming their position in society. This represents a significant shift from the traditional image of women, previously constrained by rigid social norms that expected them to take on caregiving roles within the family and remain voiceless in major social matters. These representations of strong and independent women have helped challenge notions of submissive, dependent femininity, reflecting societal changes towards empowering women *(Investing in Women, 2020).*

Additionally, international media has introduced new beauty standards into Vietnam, creating an invisible pressure regarding women's body image and appearance. Beauty ideals such as fair skin, a slim figure, V-line face, and high nose bridge have become indispensable standards in modern aesthetic culture. These standards, heavily promoted by media outlets, directly influence how Vietnamese women, especially the younger generation, perceive their own beauty. These beauty

ideals have driven the rise of a "beauty culture," with many women not only pursuing natural beauty methods but also actively engaging in cosmetic surgery services, beauty care, and luxury consumption as a means of asserting personal value. While these standards may create economic opportunities for the cosmetic and consumer industries, they also impose significant pressures on women, causing them to feel insecure and compelled to conform to societal expectations regarding appearance *(Logan, 2005, 2006).* However, mass media does not solely affect women but also exerts a strong influence on men, who now face shifting perceptions of masculinity. Traditional masculine norms, such as the image of men as family breadwinners, leaders, and primary financial providers, are increasingly challenged by more diverse and flexible models of masculinity. The "soft masculinity" trend, originating from countries like South Korea and Japan—where men are well-groomed, gentle, and caring—has become increasingly popular among Vietnamese youth. These new images are gradually reshaping societal perceptions of men, making the concept of masculinity more flexible and diverse. Nonetheless, this shift also generates tensions between traditional and modern masculine values, as society continues to associate men with the role of family heads and leaders. The intersection of these factors has created an "identity crisis" for many men, who must navigate conflicting expectations regarding their image *(Nguyen, 2023).*

3.4.3. Restructuring of Families and Gender Relations.

Alongside urbanization and labor migration, the structure of Vietnamese families is undergoing fundamental changes. The traditional three-generation household model, once characteristic of rural Vietnamese society, is gradually shrinking, giving way to nuclear families consisting of spouses and children. This trend is particularly evident in industrial zones and urban areas, where the proportion of single-parent families, single mothers, and migrant families without extended family support is steadily increasing. The single-parent family model is becoming a new social reality, reflecting changing perceptions of family and the roles of family members. These transformations have also led to significant changes in gender roles. Women, particularly female workers and migrants, are increasingly taking on the role of primary

economic providers for their families as men either do not migrate with them or divorce rates rise. Studies have shown that in industrial zones, women make up over 70% of the direct labor force and often hold the main income-earning role within the family *(Nguyen, 2023).* Moreover, the migration of female laborers has brought about structural shifts in family organization. Women are now more frequently responsible for their families' primary financial support when their husbands either remain in rural areas or are unable to participate in industrial labor. This creates a double burden for women, who must endure labor-intensive industrial work while maintaining traditional domestic responsibilities. Meanwhile, a segment of men—especially in rural areas—who lose their jobs or cannot migrate with their wives and children, have gradually shifted to taking on domestic responsibilities, such as caring for elderly parents, raising children, or working freelance locally. These changes have not only prompted adjustments in perceptions of male and female roles but also increased flexibility in traditional role allocations. However, strong social prejudices against men engaged in household work persist, causing significant pressure for many men participating in domestic responsibilities. This remains a contentious issue in contemporary society, necessitating positive social changes to promote gender equality within the family.

3.4.4. Conflict Between Traditional and Modern Values.

The rapid transformations in gender roles amid industrialization and globalization have placed Vietnamese society in the midst of sharp value conflicts. On the one hand, media and state policies advocate for gender equality, encouraging women to participate in leadership, business, and economic autonomy. On the other hand, in cultural-religious life and public opinion, traditional norms emphasizing female domesticity, sacrifice, and masculine heroism are still maintained. This contradiction is evident in both the workplace and the family setting. Many female industrial workers, despite serving as primary breadwinners, are still expected to care for children, cook, and please their in-laws at home. Successful businesswomen are often required to maintain virtuous, modest conduct and avoid overshadowing men. Conversely, men face difficulties expressing vulnerability, participating in housework, or remaining single, as they risk being labeled as “unmanly” *(Pham, 2024).* Media also

plays a dual role in both promoting and perpetuating gender stereotypes. While some programs celebrate women's empowerment and advocate for gender equality, many television dramas and game shows continue to depict docile wives, capable mothers, and authoritarian husbands. Community-based media campaigns for gender equality remain limited in scope and often constrained by local cultural factors *(Vietnam Briefing, 2022).* In summary, industrialization and globalization are driving significant shifts in gender roles in Vietnam. However, these shifts are not occurring uniformly but involve numerous conflicts, negotiations, and reconciliations between traditional and modern values, as well as between gender equality policies and entrenched social biases. This reality necessitates further anthropological research and social policy adjustments to substantively and sustainably promote gender equality in this new context.

3.5. Proposals for Educational and Media Intervention Strategies.

In the context of Vietnam undergoing profound transformations in gender roles under the impact of industrialization and globalization, educational and media interventions play a pivotal role in reshaping social perceptions, reducing gender inequalities, and promoting the formation of positive, sustainable gender norms. Based on the analyses in the preceding chapters, this section proposes several key directions for intervention, focusing on school-based education, social media communication, policy reform, and the promotion of positive gender role models.

Table 5. Proposed Directions for Educational and Media Interventions

Solution	Implementation Content	Target Group	Expected Outcome
1. Gender Education	- Integrate modules on non-traditional gender roles - Train teachers in remote areas	High school students, teachers	60% of schools successfully applying
2. Mass Media	- Produce short films breaking gender stereotypes - Social media campaigns	Youth aged 15–25	Reduce 30% of stereotypical content
3. Employment Support	- Vocational training in industrial garment-making - Preferential loans for women	Migrant women, female workers	75% of trainees securing stable jobs
4. Policy Reform	- Develop evaluation indicator sets - Establish district-level counseling centers	Local officials	100% of provinces implementing

3.5.1. School-based Education on Gender and Gender Equality.

Education serves as the foundation for shaping social awareness and behavior. Therefore, integrating gender and gender equality education into both formal and extracurricular educational systems constitutes a long-term, sustainable solution *(Le, 2024).* Within the official curriculum, the Ministry of Education and Training should improve the framework for sexuality education, gender equality, and life skills, not only providing biological knowledge about sex and gender but also expanding to cover gender awareness, human rights, gender inequalities, and skills for critically assessing gender stereotypes. Subjects such as Civic Education, History, Literature, and Experiential Activities should incorporate these topics through real-life scenarios, documentary films, and case study exercises to create opportunities for discussion and practical engagement among students *(Nguyen, 2023).* At the extracurricular level, schools should organize a variety of awareness-raising activities such as gender equality clubs, seminars, workshops, role-play competitions, and student forums on the roles of gender in modern life. Particularly, interactive activities with the community, such as visiting female industrial workers' craft villages, or exchanges with female entrepreneurs and male homemakers, would allow students to directly engage with diverse gender role models. Additionally, training teachers in gender awareness and gender-integrated teaching skills is a decisive factor. Teacher training colleges and in-service teacher development programs should incorporate modules on gender anthropology, human rights, and practical skills for organizing gender education activities *(Quan & Tuong, 1994).*

3.5.2. Social Media and Community Campaigns.

In the digital society context, mass media and social networks exert significant influence on public awareness and behavior, particularly among young people. Designing multimedia communication campaigns to disseminate gender equality messages and eliminate stereotypes is essential *(Nguyen, 2023).* Primarily, it is necessary to increase the production and broadcast of media products such as documentaries, short films, and sitcoms featuring female leaders, women entrepreneurs, male homemakers, and men coping with masculine expectations.

Television dramas and entertainment game shows should avoid perpetuating images of submissive, weak women or authoritarian, violent men *(Le, 2024).* On social media platforms, gender equality communication campaigns should leverage the influence of social media influencers, bloggers, and celebrities to spread messages widely. Hashtags, short videos, and livestreams sharing stories of individuals who challenge gender stereotypes, successful female entrepreneurs, and men actively involved in family caregiving should be widely disseminated *(To, 2022).* Notably, behavior change communication campaigns need to focus on ethnic minority communities, industrial zone workers, and urban youth groups with culturally appropriate, relatable messaging. Community dialogue sessions, community theater performances, mobile communication campaigns, and integrated online-offline campaigns will help reach vulnerable groups affected by gender inequality *(Nguyen, 2023).*

3.5.3. Policy Interventions.

Alongside education and media, the improvement of the policy framework in the fields of labor, family, and education serves as a fundamental solution to substantively promote gender equality. In the labor sector, it is necessary to review and adjust regulations on working hours, maternity leave, and childcare support, making them appropriate for both female workers and male homemakers. The government should introduce policies encouraging businesses to establish kindergartens for workers' children, support female workers after maternity leave, and enforce regulations on preventing sexual harassment in the workplace *(OECD, 2015; 2018).* Regarding family policies, a legal framework should be enacted to recognize men's participation in childcare, paternity leave, single fatherhood, and to develop support services such as marital counseling centers, single parent clubs, and support groups for male homemakers. Additionally, localities should integrate gender equality provisions into village conventions and community regulations to adjust gender behavioral norms at the grassroots level *(Vietnam Briefing, 2022).*

In the field of education, it is essential to issue specific guidelines for incorporating gender equality content into primary, secondary, university, and teacher training programs. Academies and universities should establish courses in Gender

Anthropology, Gender Equality Communication, and Human Rights Law for students in social sciences, education, law, and journalism *(Thayer, 2009).* For women entrepreneurs, programs should be expanded to include training in business skills, access to credit, digital entrepreneurship, and personal financial management targeting female entrepreneurs, rural women, and migrant women. The government and financial institutions should prioritize small and medium-term credit funds for women-led startups and women-owned businesses.

3.5.4. Honoring and Promoting Positive Gender Role Models.

Honoring and promoting positive gender role models plays an important role in driving changes in social perceptions. It is necessary to organize awards and recognition for women business leaders, female scientists, minority women overcoming adversity, male homemakers, men participating in social work, and gender equality advocates. Additionally, media should build and promote inspiring stories about feminist figures, men overcoming masculine norms, and proactive LGBT+ individuals. Talk shows, podcasts, character interviews, and reality television programs should focus on these figures to generate strong social impact. Particularly in the field of culture and arts, cinematic works, stage performances, and music pieces reflecting issues of gender inequality and stories of overcoming prejudice should be supported in production and widely disseminated *(PwC, 2018).* Film festivals and art exhibitions should include categories to honor works promoting gender equality and positive gender role transformations. In summary, to substantively advance gender equality in contemporary Vietnamese society, a comprehensive combination of educational, social media, policy, and role model promotion strategies is required. These measures not only help adjust public perceptions but also contribute to restructuring unequal gender norms, creating conditions for the sustainable development of diverse gender groups.

4. Conclusion.

This chapter has systematically analyzed the social spaces in which gender roles are constructed, reproduced, and transformed in Vietnam, including the family, workplace, and ethnic minority communities. Based on a socio-cultural anthropological approach and contemporary gender theories, the chapter demonstrates

that gender is not a fixed entity but a flexible social practice, maintained, adjusted, and negotiated through cultural practices, discourses, and power structures.

In the traditional family, patriarchal structures and Confucian norms sustain the male breadwinner role while assigning women to domestic and caregiving tasks. However, family rituals and folk beliefs allow for the existence of certain gender-flexible elements, especially within the Mother Goddess worship tradition. In the workplace, industrialization and globalization have enabled women to participate extensively in the labor force, yet at the same time, persistent inequalities in income, career advancement, and working conditions remain.

Within ethnic minority communities, rituals and religious beliefs serve as spaces for asserting gendered power relations through ceremonial role assignments. However, socio-economic changes are prompting adjustments and negotiations of gender roles within these communities.

The chapter also clarifies the impact of modernization, urbanization, labor migration, media, and globalization on redefining gender roles in contemporary Vietnamese society. Particularly, the roles of women in the economy, entrepreneurship, nuclear families, and communities are gradually expanding, while men are increasingly confronting pressures to maintain traditional masculine norms. One of the key findings of this chapter is the dynamic and complex nature of gender issues in contemporary Vietnam. Gender roles do not exist as immutable structures but are the result of processes of negotiation, adaptation, and adjustment between traditional values and modern social pressures. Each social space — from the family, the workplace, to ethnic minority communities — possesses its own mechanisms for maintaining and adjusting gender relations, and these processes often occur unevenly. The diversity in gender expressions and practices reveals that, beyond the traditional masculine–feminine binary, there exists a spectrum of flexible and diverse gender identities within communities. Gender-fluid individuals, spirit mediums, male homemakers, female entrepreneurs, and LGBT+ persons are exemplary of the flexibility and negotiability of gender roles in contemporary contexts. However, these transformations also give rise to tensions and conflicts between traditional and modern values, as well as between

official gender equality discourses and implicit cultural norms within communities. Additionally, socio-economic factors such as labor migration, urbanization, global media, and state policies continue to exert direct influence on gender structures. Women increasingly participate in industrial and service labor, becoming household breadwinners while still shouldering traditional caregiving responsibilities. Meanwhile, men are pressured to uphold their breadwinner roles and rigid masculine norms while modern society encourages softer, more nurturing forms of masculinity. This reality amplifies the complexity and multidimensional nature of gender issues in Vietnamese society. Based on the analyses in the preceding chapters, this conclusion reaffirms the critical role of education, media, and policy in promoting sustainable gender equality in Vietnam. Firstly, education plays a fundamental role in adjusting perceptions and shaping social attitudes on gender equality. Integrating gender equality content into formal and informal education programs, combined with training teachers in gender studies and gender anthropology, is a long-term solution for changing young people's awareness.

Media, particularly social media and community campaigns, has the ability to quickly and widely influence public perceptions. The use of social media, influencers, films, and Behavior Change Communication (BCC) campaigns is an effective means of disseminating positive gender role models, reducing gender prejudices, and encouraging diverse gender expressions in communities. Finally, policy plays a pivotal role in establishing a legal and institutional environment for equality. Labor, family, and education policies need to be reviewed and supplemented with gender-sensitive provisions, while encouraging gender equality practices within communities. Notably, programs supporting women entrepreneurs, male homemakers, anti-sexual harassment policies in the workplace, gender education policies, and the protection of female labor rights are crucial measures requiring decisive implementation.

In conclusion, promoting gender equality in contemporary Vietnamese society cannot merely rely on slogans or formal regulations but necessitates a comprehensive strategy combining education, media, policy, and community initiatives. Only when these elements operate in a coordinated and contextually appropriate manner can the

process of transforming gender roles and achieving substantive and sustainable gender equality in Vietnam be realized.

References:

1. Asian Development Bank. (2020). *Poverty in Vietnam*. https://surl.li/kbmymf
2. Baum, A. (2020). *Vietnam's development success story and the unfinished SDG agenda* (IMF Working Paper No. WP/20/26). International Monetary Fund. https://surl.li/enspac
3. Biswas, R. (2021). *Vietnam's economy rebounds after third-quarter GDP contraction*. IHS Markit. https://surl.li/piidpn
4. Blomenhofer, M. (2017). *The rise of Korean investment in Vietnam: How Korean companies can continue to thrive in an attractive yet challenging environment*. Kroll. https://surl.li/brszat
5. Brookings Institution. (2021). *Training and support for female entrepreneurs in Vietnam: What do women want and need?* https://surli.cc/xzvqtp
6. Butler, J. (2006). *Gender trouble: Feminism and the subversion of identity*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203824979
7. Chicago Cultural Studies Group. (1992). Critical multiculturalism. *Critical Inquiry, 18*(3), 530–555. https://www.jstor.org/stable/1343815
8. Connell, R. W. (2005). *Masculinities* (2nd ed.). University of California Press. https://www.ucpress.edu/book/9780520246980/masculinities
9. Desmet, K., Ortuño-Ortín, I., & Wacziarg, R. (2017). Culture, ethnicity, and diversity. *The American Economic Review, 107*(9), 2479–2513. https://www.jstor.org/stable/26527919
10. Dinh, H. G. (2018). *The impact of globalization on cultural security and Vietnam's responses*. Communist Review. https://surl.li/ulqrqj
11. Dinh, Q. X. (2000). The political economy of Vietnam's transformation process. *Contemporary Southeast Asia, 22*(2), 360–388. https://www.jstor.org/stable/25798497
12. Doan, N. X. (2023). *The Party's ideological renewal process regarding social policies*. Journal of Propaganda and Education. https://surl.li/swqcfy
13. Freeman, J. D. (1966). Social anthropology and the scientific study of human behavior. *Man, 1*(New Series), 330–342. https://doi.org/10.2307/2796795
14. Gabriele, A. (2006). Social services policies in a developing market economy oriented towards socialism: The case of health system reforms in Vietnam. *Review of International Political Economy, 13*(2), 258–289. https://www.jstor.org/stable/25124072
15. Gammeltoft, T. (2002). Being special for somebody: Urban sexualities in contemporary Vietnam. *Asian Journal of Social Science, 30*(3), 476–492. https://www.jstor.org/stable/23654603
16. Girtler, R. (1995). Review of *Research methods in anthropology: Qualitative and quantitative approaches*, by H. R. Bernard. *Anthropos, 90*(4/6), 596–597. https://surl.li/wjjcor
17. Irish Aid, UNDP, & Committee for Ethnic Minority Affairs. (2019). *Report on gender equality and sustainable development in Vietnam's ethnic minority regions*. https://surl.li/ydlskc
18. Investing in Women. (2020). *Vietnam's labor code reform: Why it matters for gender equality*. https://surli.cc/eqhvba
19. Kattigara, E. (2021). *Discourse analysis – Text analysis in social research (Part I)*. Kattigara Echo Blogspot. https://surl.li/fmuyzs
20. Kennedy, D. (1979). Michel Foucault: The archaeology and sociology of knowledge. *Theory and Society, 8*(2), 269–290. https://www.jstor.org/stable/656905
21. Le, N. T. (2024). *The practice of policy communication on multiculturalism in the current context*. Journal of Politics and Development. https://surl.li/hptjhq
22. Logan, W. S. (2005/2006). The cultural role of capital cities: Hanoi and Hue, Vietnam. *Pacific Affairs, 78*(4), 559–575. https://www.jstor.org/stable/40022968
23. Luong, H. V. (2006). Structure, practice, and history: Contemporary anthropological research on Vietnam. *Journal of Vietnamese Studies, 1*(1-2), 371–409. https://doi.org/10.1525/vs.2006.1.1-2.371

24. Marshall, D. S. (1967). General anthropology: Strategy for a human science. *Current Anthropology, 8*(1/2), 61–66. https://www.jstor.org/stable/2740423
25. Mesa-Lago, C. (2025). *Comparing socialist approaches: Economics and social security in Cuba, China, and Vietnam*. University of Pittsburgh Press. https://doi.org/10.2307/jj.17102087
26. Moore, H. L. (1988). *Feminism and anthropology*. University of Minnesota Press. https://surli.cc/gwtate
27. Ngo, H. A., & Le, T. N. (2019). *The impact of globalization on traditional cultural values in Vietnam*. https://surl.lu/elhwvo
28. Nguyen, C. T. (2023). Challenges in researching ethnic cultural identity in contemporary Vietnam. *Vietnamese Journal of Social Sciences, (3)*. https://surl.li/zavffn
29. Nguyen, D. C. (2023). *Developing multiplatform television in Vietnam's digital era*. Communist Review. https://surl.lu/keraoi
30. Nguyen, D. L. (2020). *The unimagined community: Imperialism and culture in Southern Vietnam*. Manchester University Press. https://www.jstor.org/stable/j.ctvss40cv
31. Nguyen, Q. T. (2023). *Identifying globalization and its opportunities/challenges for Vietnam*. Ministry of Finance. https://surli.cc/shyriu
32. Nguyen, T. T. H. (2021). Factors driving cultural transformation among ethnic minorities in Vietnam. *Vietnamese Journal of Social Sciences, (1)*. https://vjol.info.vn/index.php/khxhvn/article/view/75407
33. OECD. (2015). *Responsible business conduct: OECD guidelines for multinational enterprises*. https://surl.li/rclhyz
34. OECD. (2018). *Multinational enterprises in the global economy: Much debated but little measured*. https://www.oecd.org/industry/ind/MNEs-in-the-global-economy-policy-note.pdf
35. OpenDevelopment Vietnam. (2019). *Ethnic minorities in Vietnam*. https://surl.lt/lwwjpe
36. Ortner, S. B. (1972). Is female to male as nature is to culture? In M. Z. Rosaldo & L. Lamphere (Eds.), *Woman, culture, and society* (pp. 68-87). Stanford University Press. https://surl.li/uezpkg
37. Pham, V. D. (2024). *Developing ethnic minority cultures within Vietnam's cultural development strategy*. Journal of Propaganda and Education. https://surl.li/damoyy
38. PwC. (2018). *The future of ASEAN: Vietnam perspective*. https://surl.li/snlpzt
39. Quan, N., & Tuong, D. (1994). Western culture in Vietnam. *The Journal of Decorative and Propaganda Arts, 20*, 224–235. https://www.jstor.org/stable/1504124
40. Rappaport, R. A. (1993). Distinguished lecture in general anthropology: The anthropology of trouble. *American Anthropologist, 95*(2), 295–303. https://www.jstor.org/stable/679842
41. Roth, M. S. (1981). Foucault's "history of the present". *History and Theory, 20*(1), 32–46. https://doi.org/10.2307/2504643
42. Roucek, J. S. (1940). Review of *Race, language and culture*, by F. Boas. *The Journal of Negro Education, 9*(4), 617–618. https://doi.org/10.2307/2292810
43. Salemink, O. (2007). Review of *Red hills: Migrants and the state in the highlands of Vietnam*, by A. Hardy. *Journal of Vietnamese Studies, 2*(1), 200–202. https://doi.org/10.1525/vs.2007.2.1.200
44. Thayer, C. A. (2009). Vietnam and the challenge of political civil society. *Contemporary Southeast Asia, 31*(1), 1–27. https://www.jstor.org/stable/41288787
45. Thanh, L. A. (2022). Research on masculinity and men in Vietnam: A brief overview. *Sociology Compass, 16*(2), e12965. https://doi.org/10.1111/soc4.12965
46. United Nations in Vietnam. (2019). *UNIDO's contributions to the Sustainable Development Goals (SDGs)*. https://vietnam.un.org
47. Vietnam Briefing. (2022). *Gender equality and prevailing workplace challenges in Vietnam*. https://surl.lu/kkynpj
48. Weitlauf, J. C., Cypel, Y. S., & Davey, V. J. (2023). Mortality rates among female Vietnam War-era veterans. *Women's Health Issues, 33*(4), 391–404. https://doi.org/10.1016/j.whi.2023.02.004
49. West, C., & Zimmerman, D. H. (1987). Doing gender. *Gender & Society, 1*(2), 125-151. https://surl.li/eggtoz
50. Women's Health Initiative. (2021). *Official website*. http://whi.org

DOI 10.5281/zenodo.16942693

UDC 378.4:159.954

CHAPTER 2.
DEVELOPING CREATIVITY IN UNIVERSITIES: CONCEPT AND RESERACH PERSPECTIVES

Daiva GRAKAUSKAITĖ-KARKOCKIENĖ
Assoc. prof. Social sciences (Psychology) Vytautas Magnus University, Education Academy, (K. Donelaičio g. 58, Kaunas LT-44248, Lithuania);
Mykolas Romeris University, Faculty of Human and Social Studies,
(LT-08303, Ateities g. 20, Vilnius, LT-08303, Lithuania)
daiva.karkockiene@vdu.lt
https://orcid.org/0000-0001-7524-7057

Abstract. This article analyzes theoretical paradigms of creativity by reviewing the shifts in the concept and understanding of creativity observed since the first creativity studies in 1950. The aim of this paper is to theoretically analyze creativity paradigms and provide conclusions and recommendations for educators and researchers regarding opportunities for creativity development in universities. The insights presented in the article can be useful for educators, researchers, and practitioners in educational institutions who are responsible for education policy. The article also presents research on the possibilities of developing university students' creativity in the study proces. Based on research results provided by various authors, ideas on how to implement the concept of creative teaching/learning when working with students are discussed. Obstacles that prevent creative teaching are thoroughly examined, such as: student resistance to unusual methods that require personal responsibility and more effort; insufficient familiarity of faculty with creativity theories and methods; lack of financial, material, and human resources; absence of a suitable environment/space; prevalence of traditional teaching methods; inflexibility of achievement assessment systems and their sole focus on knowledge acquisition; and a lack of interdisciplinary collaboration. Additionally, factors that could aid in creative student learning are identified. The most helpful factors include: adjusting knowledge assessment methodologies, updating curricula and applied methods, investing in faculty professional development, and seeking financial opportunities.

Keywords: creativity, developing creativity, university students, academic process.

Introduction. Fostering creativity is relevant at various stages of human development – from childhood to old age. Individuals capable of thinking and acting creatively not only experience greater success in their work and studies but also achieve better self-realization, lead more meaningful lives, and feel greater satisfaction.

More than half a century ago, C. R. Rogers (*Rogers, C.R., 2005*) asserted that the societal demand for creative individuals was so profound that it was imperative to investigate the origins of the creative process, and particularly the conditions, approaches, and methods conducive to fostering a thinking personality. According to the author, it is paradoxical that many, even those who have graduated from higher education, remain stereotypically thinking conformists, incapable of generating new ideas, making original decisions, or thinking innovatively. He observed that creativity across various domains has been stifled within society: the education system is designed to cultivate conformist, stereotypical thinking; people typically spend their leisure time passively; scientists primarily develop technologies rather than fruitful hypotheses or theories; in the industrial sector, creative proposals are often actively avoided; and even within families—food, clothing, books read, and even thoughts are frequently conformist and stereotypical.

The demand for creative individuals is felt in diverse fields, including art, education, and business. However, one of the most crucial areas largely determining the future of a nation is education in its broadest sense – from preschoolers to students and, later, employees. Therefore, it is essential that education specialists (lecturers, teachers, administrators) are thoroughly familiar with theories of creativity psychology and the results of scientific research. This is vital not only for educators to acquire knowledge but also to create favourable conditions for the creativity of both teachers and learners to flourish.

Ensuring conditions and a favourable environment for creativity depends on the educator's personality, their attitude towards creativity, and their knowledge and ability to apply specific methods. It has long been observed that many people are creative, but their creativity can be suppressed if they are not treated appropriately (*Torrance, 1974; Alencar, 1996; Dadelo, S., 2025*). Conversely, creativity only unfolds when knowledge is gained and suitable conditions are provided for its specific development An issue of fostering creativity is particularly relevant in universities when teaching students. It often happens that formal classes and theoretical lectures lead to boredom, making any discussion of creativity impossible

My extensive experience teaching at university shows that students very often find themselves in a formal learning environment, studying in a traditional way, mostly absorbing only theoretical knowledge. When encountering different teaching methods, they are initially surprised, perhaps sometimes finding it harder to engage, but by the end of the course, they evaluate it as a useful learning method for acquiring both knowledge and practical skills, as well as for their personal development (*Hussain, M. Z., & Adeoye, A., 2015; Alencar, E. M. L. S., & Fleith, D. de S., 2015; Zeppegno, P. et al., 2016*). It is also crucial not only to create a favourable environment for creativity to flourish but also to ensure that both lecturers and students, when teaching and learning in a creative environment, can feel the difference of such learning from traditional methods (*Muñoz-Salinas, Y. et al., 2025*). It is extremely important that the "learning" participants themselves recognize and acknowledge their own creativity. Only by realizing and identifying their creative "part" of the personality will it be possible to nurture it. Furthermore, this experience and the resulting motivation will encourage creative action not only during learning but also in everyday life (broadening horizons, noticing manifestations of creativity in the environment and in others, performing various tasks, etc.). This should be the goal – if we aim to nurture young people into individuals upon whom the future of society will depend, we must invest in their proper education.

Therefore, the *problem* is that while the need for fostering creativity in universities is increasingly recognized and understood, there are still not many concrete methods for how it can be developed when teaching students. *The objectives* of this article are: 1) to discuss the transformation of creativity's definition; 2) to review research on creativity development in higher education institutions.

1. The transformation of creativity's definition.

Creativity is one of the most pressing, yet also one of the most complex, problems in psychology. However, the concept of creativity in scientific psychological literature has continuously evolved, been refined, and new characteristics of this complex construct have been sought. This is precisely why there is no single, unified understanding of creativity, as each definition reveals different aspects describing it.

This is due to the fact that the construct of creativity is complex, both in its nature and in its modes of expression. Although, numerous studies on various aspects of creativity have been conducted since J. P. Guilford's initial research in 1950 (*Guilford J. P., 1950*), the problem of creativity and the diversity of its themes still raise more questions than answers**.** J. P. Guilford (*Guilford J. P., 1950*) first introduced the notion of *divergent thinking* in his work. Divergent thinking means a particular type of thinking accounting for the emergence of a wide variety of original ideas; more specifically, it means thinking in many directions, proceeding from particular things to general ones. Divergent thinking is considered by many scholars to be a vital and most important creative skill able to bring into effect both creatively problem solving power and creative behaviour (*Alabbasi, A. M. A. et. al., 2021***)**.

J. P. Guilford (*Guilford, 1950*) stands as a foundational pioneer in the study of divergent thinking. Interestingly, despite being the first to articulate the concept of divergent thinking, he didn't create a single, widely recognized test or test battery. Instead, he developed numerous individual tasks designed to measure various facets of divergent thinking.

Among his most well-known divergent thinking tasks are:

1. Alternate Uses Task / Alternative Uses Test
2. Problem Finding tasks
3. Consequences Task
4. Figural tasks, which involve drawing or conceiving various images from provided elements.

Guilford first introduced the concept of divergent thinking in the 1950s, with his research and the development of these tasks actively continuing throughout the 1950s and up to 1967. Therefore, there isn't one singular "Guilford test," but rather a collection of specific tasks that measure divergent thinking in line with his developed theory of Intellectual structure.

One of Guilford's most notable successors was E. P. Torrance (*Torrance E. P.,1974*), who elaborated the concept of creativity advanced by J. P. Guilford (*Guilford J. P., 1950*) and developed widely used creativity tests (Torrance Tests of Creative

Thinking, TTCT) for researching divergent thinking. Four parameters of divergent thinking are distinguished: thinking fluency; thinking originality (the most important parameter of divergent thinking); thinking flexibility; thinking elaboration (Table 1).

Table 1. Components of Divergent Thinking

Component	Description
Fluency	The ability to generate as many ideas as possible within a certain time frame.
Originality	Rarely expressed original ideas (for example, after testing 100 subjects, only 1-3 subjects express the same ideas).
Flexibility	The ability to articulate a wide variety of ideas from different categories about the same phenomenon within a certain time, to view it from various aspects.
Elaboration	The ability to detail one's creation or work.

It's important to emphasize that this author was not only a theorist but also a practitioner. Torrance's goal was to create a creativity model that was not primarily scientifically differentiated and structured (like Guilford's *Structure of Intellect model*) but rather as comprehensive and practically effective as possible, along with a research methodology. He also wrote extensively about practical opportunities for fostering creativity in schools and conducted longitudinal studies (from childhood to adulthood) on the expression of creativity.

Summarizing E. P. Torrance's (*Torrance E. P., 1974*) contributions to the field of creativity psychology, it can be stated that he is most valued for:

1. Developing and validating widely used tests of creative thinking, which are still in use today.

2. Substantiating and expanding Guilford's idea that creative thinking abilities are fundamentally different from abilities measured by intelligence tests.

3. Proving that intelligence tests alone are insufficient for identifying gifted individuals, emphasizing the necessity of using creativity tests for a more accurate diagnosis of future achievements and successful activity.

4. Identifying methods for presenting task instructions that can help avoid the "downturn" in creativity observed in fourth-grade students.

5. Highlighting the influence of teachers and leaders in fostering creativity, placing particular importance on elementary school teachers, as adult creative achievements largely depend on their professional preparation and choice of teaching methods.

6. Establishing through research that a childhood desire to pursue a certain profession (or a "love" for some activity) and a persistent pursuit of that choice are linked to creative achievements in adulthood.

7. Asserting that creativity can be developed using various creativity development techniques, and he himself created them (*Sheehy N. et al., 2002*).

However, Torrance's greatest contribution is arguably that his tests are still among the most frequently used worldwide because more suitable tests for cognitive thinking simply haven't been developed. It's also significant that longitudinal studies with children have shown that these tests can predict creative achievements in adulthood (*Abdulla, A. M., & Cramond, B., 2017).*

Summarizing the works of different authors, it can be stated that two basic approaches prevail in the understanding of creativity – cognitive and personality. This is what is reflected in the research of many authors. Cognitive creativity research focuses on divergent thinking, imagination, problem solving, subconscious and similar problem analysis. A review and analysis of the work of various authors, it is possible to distinguish four basic areas of research in cognitive creativity: 1. Creativity as the ability to solve problems. 2. Creativity, as the ability to link distant concepts. 3. Imagination, as the most prominent phenomenon of creativity. 4. Divergent thinking, as a synonym for creativity.

Training of Creativity, Training of creativity means here the fostering of human potentialities and the elaboration of inborn abilities. Both goals may be achieved by securing adequate training conditions and by using special training programmes. To foster creativity, it's crucial to identify and define its cultivable components.

Table 2 presents the components of creativity that can be developed (cognitive, attitudinal, emotional-motivational, and interpersonal relationship components) (*Plucker J. A. & Runco M. A., 1999*). When designing creativity development

programs, applying creativity fostering methods, and conducting research, it's crucial to identify and understand precisely which components you intend to cultivate and by what means. Otherwise, studies claiming to investigate creativity "in general" may prove to be of little value (*Grakauskaitė-Karkockienė D., 2006*). .

Table 2. The components of creativity which could be trained (*D. Grakauskaitė-Karkockienė D., 2006; 2025*)

Components of Creativity	Authors	Examples of What is Developed
❑ **Cognitive**	Guilford, 1950 Torrance, 1974	➢ Divergent thinking, Imagination ➢ Problem solving ➢ Metacognitive abilities ➢ Idea Generation and Evaluation
❑ **Attitudes to creativity**	Rogers (2005) Csikszentmihalyi (2016)	➢ Positive view to own creativity ➢ A positive attitude towards creativity in general ➢ Imagination and Visualization ➢ Knowledge and Expertise
❑ **Emotional-motivational**	Amabile (1996) Csikszentmihalyi (2016)	➢ Safety, ➢ Confidence ➢ Self-realization ➢ Intrinsic motivation ➢ Extrinsic motivation ➢ Flow
❑ **Interpersonal Relationships**	Rogers (2005) Amabile (1996)	➢ Trust ➢ Empathy ➢ Respect ➢ Cooperation ➢ Conflict management ➢ Shared values and goals

It's also important to mention that merely "mechanically" applying methods or even a well-designed program to foster creativity won't be effective, and sometimes might even be detrimental to participants if a suitable environment isn't created, or if the program facilitator acts too directive or performs their work merely formally. As studies have shown, tolerance, emotinal engagement, and appropriately selected

teaching materials are paramount. Furthermore, the environment should not only be tolerant and encourage reasonable risk-taking, allowing deviation from norms, and tolerating ambiguities, but also be somewhat restrained, ensuring respectful beaviour, emotional regulation, and so on (*Plucker J. A. & Runco M. A., 1999*).

The concept of Creativity. Scientific literature, spanning from 1950 onwards, reveals approximately 100 definitions of creativity, each addressing various facets of this complex construct. However, creativity is most commonly defined as the ability to discover something new, original, and unexpected, while remaining appropriate and effective within a given context (*Guilford J. P., 1968; Lubart T. I. & Runco M. A., 1999; Sternberg R. J. et al., 2005*).

The change in the concept of creativity. One of the most renowned contemporary creativity researchers, M. A. Runco (*Runco M. A., 2023*), along with other author (*Runco M. A. & Jaeger, 2012*), long championed the traditional definition of creativity, describing it as an idea or product that is both *novel (original)* and *appropriate (useful, effective)*. However, after 2020, with the rapid proliferation of artificial intelligence (AI) and its capacity to generate "original" and "appropriate" results, M. A. Runco (2023) (*Runco M. A., 2023*) began to reconsider how to define creativity in a way that distinguishes "human" creativity from AI-generated products or results.

Thus, a *new definition* was proposed, stating that human creativity must not only be original but also characterized by *human volitional action/intention* and *authenticity*, which stem from human consciousness, experience, and goals. Therefore, only a human creative outcome can be authentic and arise from conscious choice/intention. These two factors are essential in distinguishing human creation from an algorithmic result.

So, the conventional definition of creativity, whose most important elements, *originality* and *effectiveness*, were supplemented by two additional crucial criteria: *authenticity*, where the creative act arises from an inner, genuine experience, self-expression, and a person's unique identity; and *intentionality*, which involves conscious determination, will, and effort, as well as an investment of energy in exploring ideas and their relevance, rather than accepting a quick and not fully considered solution.

Thus, artificial intelligence operates according to algorithms and pre-provided data, without any profound human deliberation, problem-seeking, or intention (*Runco M. A., 2023*).

2. Overview of Research on Creativity Development in Universities.

Numerous studies have explored how universities foster students' creativity and the challenges faculty face when aiming to cultivate it.

Creativity in Education: Core Concepts and Assessment Methods. A. M. Abdulla, B. Cramond (*Abdulla A. M., Cramond B., 2017*) focus on the practical opportunities for creativity development, rather than theoretical aspects. They present a comprehensive and multifaceted understanding of creativity and its evolution over the past six decades. Their work synthesizes research findings and provides valuable practical recommendations for educators. A key insight highlighted by the authors is that creativity is not merely an innate trait but rather a skill that can be cultivated. The article further reviews various models of creativity, ranging from Guilford's divergent thinking model and T. M. Amabile's *Intrinsic motivation model* (*Amabile, T. M., 1996*). to Csikszentmihalyi's *"Flow" theory* (*Csikszentmihalyi M., 2016*). The authors present the following crucial insights:

1. Creativity can be developed; it is not an inherent "given" peculiar only to a select few.

2. Key factors fostering creativity include: openness to ideas, a psychologically safe environment, and tolerance for risk.

3. Educators must be knowledgeable about and apply diverse methods for both assessing and fostering creativity. Given that creativity manifests through a creative personality and a creative process (encompassing problem identification, idea generation, and refinement), it is paramount for teachers to possess extensive knowledge of creativity's expression and to be proficient in nurturing the aforementioned personality traits while effectively organizing the learning process.

Defining and Assessing Creativity: Implications for Educators. E.M.L.S. Alencar and D. de S. Fleith (*Alencar E.M.L.S. and Fleith D. de S. 2015*) investigated opportunities for creativity development in universities. The authors assert that while

the importance of fostering creativity is acknowledged in higher education institutions, actively promoting it presents a genuine challenge for faculty members. They identify the following primary obstacles:

1. *Student Resistance***:** Some students may be inclined to resist unusual, new teaching methods because these approaches demand greater engagement, independence, risk-taking, accountability, and tolerance for uncertainty. Students are typically accustomed to traditional, more structured teaching methods.

2. *University Organizational Structure***:** Bureaucratic procedures and evaluation systems are standardized, focused on measuring learning achievements/outcomes and efficiency, rather than on fostering creativity. Thus, the organization of learning activities established by universities themselves can limit the freedom of both faculty and students to experiment and explore.

3. *Faculty Attitudes***:** Some faculty members might perform their work rather formally, and also lack sufficient knowledge and skills on how to integrate creativity development methods into the teaching process. Moreover, faculty attitudes can often vary significantly, sometimes even being negative. All these factors influence and obstruct the actual development of creativity during learning.

4. *Pedagogical Competencies and Experience of Faculty***:** Requirements for evaluating results and the prevalence of traditional teaching methods (lectures, seminars, literature analysis, etc.) often suppress and even prevent the creative conduct of classes. Furthermore, there's often a lack of innovative, student-centered, and experience-oriented teaching methods that would stimulate both critical and creative thinking, teach problem-solving, and foster idea generation.

5. *Lack of Time and Resources***:** Fostering creativity demands additional time, both for preparing tasks and for executing them. There's also often a lack of suitable environments, learning spaces, technologies, and supplementary teaching materials, which universities cannot always provide.

To foster creativity, the following aspects are crucial:

1. *Flexibility and Autonomy***:** Providing greater freedom and autonomy (to both faculty and students) would create more opportunities for experimentation and the generation of original ideas.

2. *Student-Centered Methods***:** This includes active teaching methods, problem-based learning, project work, discussions, and idea generation.

3. *Supportive Environment***:** The instructor themselves should encourage students not to fear taking risks or making mistakes, support original ideas, and promote critical thinking.

4. *Faculty Professional Development***:** Deeper familiarization with creativity theories and development methods is vitally important for faculty.

5. *Interdisciplinary Collaboration***:** Collaboration and the creation of joint activities with faculty from other disciplines could be one of the factors promoting creativity.

In summary, to foster creativity in universities, it's essential not only to acknowledge its importance but also to actively change pedagogical practices, organizational structures, and faculty attitudes. The conditions and environment in which learning takes place are also very significant. This requires a systemic approach and continuous attention both to addressing challenges and encouraging positive decision-making.

Creativity Development in Higher Education: Perceptions and Challenges. The results discussed by the aforementioned authors are further complemented and confirmed by a study conducted by M. Z. Hussain and A. Adeoye (*Hussain, M. Z., & Adeoye, A., 2015*) with university faculty and students. The aim was to determine how the university community (faculty and students) perceives the necessity of creativity development and what obstacles they identify that hinder such teaching/development. The results revealed that the respondents' attitudes towards the development and application of creativity competencies are very favorable, recognizing it as highly important. It became clear that the role of faculty in fostering creativity is primary and even decisive. This indicates that faculty are considered those who exert direct influence and are responsible for this process. However, a number of obstacles were

identified: an excessive reliance on testing (exam results, focus on knowledge reproduction/memory). Such learning leaves no room for the search for alternative solutions, free idea generation, or opportunities for experimentation. Another obstacle is insufficient financial, material, and human resources (lack of suitable and creativity-conducive spaces, absence of specialized learning tools, lack of opportunities for faculty professional development). One of the biggest obstacles identified was ineffective educational systems (lack of flexibility, interdisciplinarity, and practical tasks that would stimulate learners' creativity).

In conclusion, the authors state that although faculty and students value the importance of creativity, they face very significant challenges in reality. The study authors recommend reviewing and modifying student knowledge assessment methods, allocating more resources for creativity-promoting infrastructure, reviewing and updating curricula and methodologies, and investing in faculty professional development to ensure they are prepared to implement creativity-promoting practices.

Fostering Critical Thinking, Creativity, and Communication through Evaluation. S. Dadelo's (*Dadelo's S., 2025*) study aimed to determine how first and final-year university students assess their creative, critical thinking, and communication skills. It also asked them to indicate the teaching and assessment methods used. A comparison of the self-assessments from the first and final-year students revealed no statistically significant differences in their evaluations of creativity. This suggests that the teaching methods employed at the university might not be helping students develop their creativity. However, the study did find that assessment methods incorporating reflection, creative tasks, and group collaboration significantly fostered student creativity and critical thinking. Therefore, by applying effective teaching methods, it's possible to develop students' creative abilities.

Fostering Creativity Through Film in University Education. The integration of films into university learning programs has proven to be a valuable educational tool for several decades. Beyond enhancing subject comprehension, knowledge retention, and student engagement, research suggests that films can significantly foster creativity. A notable body of studies, particularly within psychology and medical disciplines,

highlights the benefits of using films in teaching (*Klemenc-Ketis Z. & Kersnik J., 2011; Holloway, 2016; Nittoli J. M. & Guiffrida, D. 2017*). Furthermore, numerous investigations have explored the broader possibilities and integration of films as a learning resource in university curricula (*Koch G. & Dollarhide C. T., 2000; Petkari E., 2017; Zeppegno P. et al., 2016; Nguyen N. et al., 2022; Nguyen N. N. R., 2023; Rüb M. et al., 2024*).

One such recent qualitative study by D. Grakauskaitė-Karkockienė (2025) involved students enrolled in a Counselling Psychology course. Students, working in groups of 3-4, were given the autonomy to select a film from a provided list that most interested them. Their task was to prepare a 90-minute presentation analyzing the chosen film through aspects relevant to counselling psychology. They were also required to develop and lead practical, topic-relevant activities for the group, such as discussions, role-playing, or situation analyses. At the course's conclusion, students submitted a detailed learning reflection on their experience.

The study's results demonstrated that students highly valued the freedom to choose their preferred film and topics for presentation. They also appreciated the provision of general guidelines rather than rigid requirements for task execution and structure. Analysis of student reflections indicated that this film-based learning approach allowed for unique, creative presentation formats, the development of practical tasks, and facilitated discussions and the expression of personal opinions. Many students emphasized that this method not only deepened their understanding of the subject matter and improved collaboration and discussion-leading skills but also significantly stimulated their creativity. It was also noted that students had rarely, if ever, encountered similar film-based assignments in their previous university studies.

In conclusion, the appropriate selection and use of films across various disciplines, including psychology, medicine, education, history, and foreign languages, during the learning process is an effective way to cultivate creativity, increase learning motivation, and stimulate curiosity. The consistent and thoughtful application of films, coupled with clear task guidelines and substantial freedom in topic selection, represents

an underexploited educational tool that can significantly enhance student creativity, motivation, and engagement.

Fostering Creativity in Preservice Teachers: Current Research Landscape. The work by Y. Muñoz-Salinas et al. (*Muñoz-Salinas Y. et al., 2025*) provides an analysis and synthesis of research dedicated to fostering creativity in preservice teachers. Their review, covering studies from the past decade (2014–2024), highlights that despite the acknowledged importance of creativity in teaching, this field remains underexplored. The analysis revealed that the most commonly used and recommended methods for developing creativity include project-based and problem-based learning, reflection, creative tasks, and Design Thinking. Major obstacles identified were curriculum inflexibility, lecturers' attitudes and insufficient competencies, unmotivated students, rigid assessment systems, and a lack of adequate resources. Critically, systemic barriers, which individual lecturers cannot resolve, were noted as the most significant hindrances. The study also emphasized that both academic and practical experience are crucial for developing preservice teachers' creativity, though these aspects are often not systematically integrated into many programs. Furthermore, a lack of specific tools and clear guidelines for integrating creativity development into pedagogy and psychology studies was identified. Muñoz-Salinas et al. conclude that further research (qualitative, longitudinal, and interdisciplinary studies on creativity development) is needed to inform evidence-based recommendations, advocating for the systematic inclusion of creativity development in preservice teacher training programs.

The Impact of AI (*Artificial Intelligence*) *on Creativity in Universities*. A timely and relevant study by E. Butrimė and V. Zuzevičiūtė (*Butrimė E. & Zuzevičiūtė V., 2025*) explored the use of AI in fostering student creativity, based on a pilot student survey. The results revealed a positive student attitude towards AI, indicating their readiness to embrace its integration into their studies and future professional endeavours.

The respondents also emphasized the significance of creativity in this context, understanding that AI will not replace human creative abilities, but may instead complement and even enhance them. Overall, the findings suggest that university study

programs should adopt AI more flexibly and rapidly, both in updating curricula and pedagogical practices, with the aim of cultivating student creativity.

Creative competencies are crucial and must be developed even (or especially) in the context of AI's growing prevalence. This will help future specialists better adapt to the dynamic job market.

Fostering Creative Process Engagement: The Role of Humble Teacher Leadership and Student Empowerment. A study by Z. Li and J. Chen (*Li, Z., & Chen, J., 2025*) focused on the teacher's role in fostering student creativity. The student survey results revealed that humble teacher leadership is a crucial factor promoting creativity. This instills confidence in students, empowering them to act independently and boldly, make decisions, engage in the learning process, helps create a safe learning environment, and increases trust. Therefore, universities should cultivate the importance of humble leadership, thereby increasing student confidence and empowerment, and providing more opportunities for creativity to flourish. In summary, this research supports and confirms the insights of other authors regarding the critical importance of the teacher's personality traits, appropriate behaviour (from which students would want to learn and emulate), and a non-aggressive communication style in developing student creativity (*Hussain M. Z. & Adeoye A., 2015*; *Muñoz-Salinas Y. et al., 2025*).

Conclusions. Creativity is one of the most relevant, but at the same time one of the most complex topics in psychology. To date, there is no unified understanding of creativity, with on-going discussions regarding the validity and accuracy of survey methodology. While the first research conducted by J. P. Guilford in 1950 (*Guilford J. P., 1950*) explored many aspects of creativity, the complexity and multifaceted nature of creativity continues to raise more questions than answers. The concept of creativity varies, but often creativity is defined as a personality trait associated with the ability to discover what is new, original and unexpected. However, after 2020, with the advent of artificial intelligence, which can also "be original" and create a "novel" outcome, the concept of creativity was redefined. Thus, a new definition was proposed, stating that

human creativity must not only be original but also characterized by human volitional action/intention and authenticity.

It's not enough to just know creativity theories or concepts. To effectively foster creativity, it's really important to understand what can be developed, how it can be developed, and under what conditions.

That's why discussing the possibilities for creativity development, identifying its cultivable components, highlighting the importance of the environment where creativity workshops happen, and also focusing on the leader's/teacher's behaviour and their relationship-building with group members should prove practically useful for anyone wanting to use creativity development methods with students.

The analysis of studies on the possibilities of fostering creativity in universities, presented in the article, revealed that while creativity development is considered crucial in the study process, it is rarely implemented in reality. It became evident that only a few university lecturers utilize creative methods in their lectures. Their observations indicate that creativity, engagement, and intrinsic motivation are fostered by active teaching methods, reflective writing, the freedom to choose tasks and their completion methods, and a non-directive, trust-building communication style from lecturers. The most frequently identified obstacles included: student resistance, insufficient lecturer knowledge regarding creativity theories and pedagogical methods, limited financial resources, inflexible curricula, rigid achievement assessment systems, and an unsuitable learning environment. Thus, the research field in this area remains underexplored, as studies on creativity development possibilities from various perspectives (including those of lecturers, students, and educational policymakers) could initiate evidence-based recommendations.

Recommendations

1. Lecturers/teachers are a critically important group, having a real impact on students in fostering creativity. It would be important to enable and motivate as broad a circle of educators as possible to apply specific creativity educational techniques in their lessons. This also encourages teachers to use specific creative development, and creates opportunities for teachers themselves to become more deeply acquainted with

scientific paradigms of creativity, and place greater value on their own creativity development.

2. For both educators, as well as administrators and education system coordinators, it is advisable to encourage and create more opportunities for Lecturers/teachers to participate in the creativity fostering workshops, organize systematic methodological tools with specific creativity training methods and specific tasks which encourage creative thinking, design and publishing.

3. For many of teachers it would be useful to create a centralized database of tasks that nurture creativity, which could include: a) tasks available to all lecturers/teachers, b) for those interested in more in-depth training, access to more demanding tasks after completing special teacher creativity training.

4. Teacher motivation in a variety of ways (including material/financial), is another important way to encourage teachers to not only create creativity in their assigned tasks, but to also to share them with their colleagues.

5. Of greatest importance is to change working teachers' approach to creativity at all levels of education, and to promote this not only by declaration, but by utilizing specific techniques, supported by vetted research, to develop school aged children's creativity. This requires specific investment, support and effort of all interested parties.

References:

1. Abdulla, A. M., & Cramond, B. (2017). After six decades of systematic study of creativity: What do teachers need to know about what it is and how it is measured? *Roeper Review*, *39*(1), 9–23. DOI: https://doi.org/10.1080/02783193.2016.1257008
2. Alabbasi, A. M. A., Hafsyan, A. S. M., Runco, M. A., & AlSaleh, A. (2021). Problem finding, divergent thinking, and evaluative thinking among gifted and nongifted students. *Journal for the Education of the Gifted, 44*(4), 398–413. DOI: https://doi.org/10.1177/01623532211044539
3. Alencar, E. (1996). University students' evaluation of their own creativity and their teachers' and colleagues' level of creativity. *Gifted Education International*, *11*, 128–130.
4. Alencar, E. M. L. S., & Fleith, D. de S. (2015). Creativity in higher education: Challenges and facilitating factors. *Universal Journal of Educational Research*, *3*(9), 555–562. DOI: https://doi.org/10.1177/026142949601100303
5. Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to The social psychology of creativity*. Westview Press. URL: https://surli.cc/ufgnnx
6. Csikszentmihalyi, M. (2016). *Flow: The psychology of optimal experience* (Revised ed.). Harper Perennial. URL: https://www.harpercollins.com/products/flow-mihaly-csikszentmihalyi
7. Dadelo, S. (2025). Possibilities for evaluation to foster the soft skills of critical thinking, creativity, and communication in higher education. *Creativity Studies*, *18*(1), 13–29. DOI: https://doi.org/10.3846/cs.2025.20943

8. Grakauskaitė-Karkockienė, D. (2006). *Studentų kūrybiškumo kaitos ypatumai* [Daktaro disertacija, Vilniaus universitetas]. URL: https://elaba.lt
9. Grakauskaitė-Karkockienė, D. (2025). Film as an educational tool: Using films in Counselling Psychology course. In *ICLEL 2025 Abstract Collection* [or *Conference Proceedings*]. (in press).
10. Guilford, J. P. (1950). Creativity. *American Psychologist*, *5*, 444–454. DOI: https://doi.org/10.1037/h0063487
11. Guilford, J. P. (1968). Intelligence has three facets. *Science*, *160*(3828), 615–620. DOI: https://doi.org/10.1126/science.160.3828.615
12. Holloway, L. J. M., Oxford, R. L., & Wilczek, R. S. (2016). Using films to teach counseling psychology in a media-drenched culture. *International Journal of Education and Social Sciences*, *3*(11), 31–38. URL: https://www.ijessnet.com/journals/Vol_3_No_11_November_2016/5.pdf
13. Hussain, M. Z., & Adeoye, A. (2015). Creativity in higher education: A case of perception in the University of Mostar. *Universal Journal of Educational Research*, *3*(9), 598–605. URL: https://surl.lu/fqeyiq
14. Klemenc-Ketis, Z., & Kersnik, J. (2011). Using movies to teach professionalism to medical students. *BMC Medical Education*, *11*(1), Article 60. DOI: https://doi.org/10.1186/1472-6920-11-60
15. Koch, G., & Dollarhide, C. T. (2000). Using a popular film in counselor education: Good Will Hunting as a teaching tool. *Counselor Education and Supervision*, *39*(3), 203–210. DOI: https://doi.org/10.1002/j.1556-6978.2000.tb01232.x
16. Li, Z., & Chen, J. (2025). Enhancing creative process engagement in university students: The mediating role of trust and empowerment and the moderating effect of proactive personality in humble teacher leadership. *Learning and Individual Differences*, *100*, Article 102224. DOI: https://doi.org/10.1016/j.lindif.2025.102224
17. Lubart, T. I., & Runco, M. A. (1999). Economic perspective on creativity. In M. A. Runco & S. Pitzer (Eds.), *Encyclopedia of Creativity* (pp. 623–627). Academic Press. URL: https://surl.lu/sjovlk
18. Manchanda, S., & Garg, R. (2025). Can students' perceived teacher autonomy support promote creativity? A moderated chain mediation model. *Learning and Individual Differences*, *87*, Article 102028. DOI: https://doi.org/10.1016/j.lindif.2025.102028
19. Muñoz-Salinas, Y., Caro-Zúñiga, D., & Jeria, I. (2025). Creativity and preservice teachers: A literature review of an underexplored field (2014–2024). *Education Sciences*, *15*(3), Article 395. DOI: https://doi.org/10.3390/educsci15030395
20. Nguyen, N., Guerin, C., Barbieri, W., Palmer, E., & Pugsley, P. (2022). The role of technological knowledge in the pedagogical integration of film in disciplinary teaching at universities. *Journal of University Teaching & Learning Practice*, *19*(3), 9–17. URL: https://ro.uow.edu.au/jutlp/vol19/iss3/02/
21. Nguyen, N. N. R. (2023). How do university lecturers learn to teach with film? Formal and informal academic development. *Educational Media International*, *60*(1), 14–30. DOI: https://doi.org/10.1080/09523987.2023.2174915
22. Nittoli, J. M., & Guiffrida, D. (2017). Using popular film to teach multicultural counseling: A constructivist approach. *Journal of Creativity in Mental Health*, *13*(3), 344–357. DOI: https://doi.org/10.1080/15401383.2017.1365302
Petkari, E. (2017). Building beautiful minds: Teaching through movies to tackle stigma in psychology students in the UAE. *Academic Psychiatry*, *41*(2), 234–237. DOI: https://doi.org/10.1007/s40596-016-0618-3
23. Plucker, J. A., & Runco, M. A. (1999). Enhancement of creativity. In M. A. Runco & S. R. Pritzker (Eds.), *Encyclopedia of creativity* (pp. 669–675). Academic Press. URL: https://surl.li/danupx
24. Rogers, C. R. (2005). *Apie tapimą asmeniu: psichoterapeuto požiūris į psichoterapiją*. Via Recta. URL: https://www.worldcat.org/title/69442194
25. Rüb, M., Rehfuess, E. A., Siebeck, M., & Pfadenhauer, L. M. (2024). Cinemeducation: A mixed methods study on learning through critical reflection, perspective taking and emotional narratives. *Medical Education*, *58*(1), 63–92. DOI: https://doi.org/10.1111/medu.14978

26. Runco, M. A., Jager G. J. (2012). The standard definition of creativity. *Creativity Research Journal*, *24*(1), 92–96. DOI: https://doi.org/10.1080/10400419.2012.650092
27. Runco, M. A. (2023). Updating the standard definition of creativity to account for the artificial creativity of AI. *Creativity Research Journal*. DOI: https://doi.org/10.1080/10400419.2023.2257977
28. Sheehy, N., Chapman, A. J., & Conroy, W. A. (2002). *Biographical dictionary of psychology*. Routledge. URL: https://surl.lu/ohqbdi
29. Sternberg, R. J., Lubart, T. I., Kaufman, J. C., & Pretz, J. E. (2005). Creativity. In K. J. Holyoak & R. G. Morrison (Eds.), *Cambridge handbook of thinking and reasoning* (pp. 351–370). Cambridge University Press. URL: https://surl.li/ahulea
30. Torrance, E. P. (1974). *Norms - technical manual, Torrance Tests of Creative Thinking*. Scholastic Testing Service. URL: https://ststesting.com/ttct.html
31. Zeppegno, P., Gramaglia, C., Feggi, A., Lombardi, A., & Torre, E. (2016). The effectiveness of a new approach using movies in the training of medical students. *Medical Education, 50*(6), 602–610. DOI: https://doi.org/10.1111/medu.12962

DOI 10.5281/zenodo.16942707

UDC 37.001.3-051:055.966

CHAPTER 3.
PROFESSIONALIZATION OF THE TEACHING PROFESSION – THEORIES, MODELS, AND PERSPECTIVES

Václav ŠIMEK
PaedDr. PhDr. PhD., DBA., D. Ed.;
Vice-rektor of Wyższa Szkoła Nauk Społecznych i Bezpieczeństwa,
Zahraniční pobočka Praha
(Hovorčovická 1281/11, 182 00 Praha 8)
simek@wsnsb.cz
https://orcid.org/0000-0002-0158-6432

Abstract. The professionalization of the teaching profession is among the key topics of contemporary pedagogical theory and educational policy. The aim of this theoretical-analytical overview is to critically map the main concepts and models of teacher professionalization and confront them with the realities of the Czech educational context. The study draws upon classical approaches to professionalization *(Etzioni, Freidson)*, modern pedagogical-professional models *(Hargreaves, Sachs, Shulman, Berliner)*, and concepts of pedeutological epistemology, which emphasize the role of teachers' values, beliefs, and identity in the process of professional development. In addition to theoretical analysis, the article incorporates findings from a qualitative study that included interviews with 350 teachers from various types of schools across the Czech Republic. The Czech context is analyzed with regard to institutional efforts to implement a career system, as well as empirical findings from recent research *(e.g., Matějka, 2022),* which highlight structural barriers to the development of teachers' epistemic autonomy. The discussion points to the need to redefine professionalism towards a model of the autonomous, reflective, and epistemically engaged teacher. The study concludes by proposing the concept of professional autonomy as a key pillar for transforming the system of teacher education and professional growth within Czech schooling.

Keywords: professionalization, teaching profession, epistemic autonomy, pedeutology, career system, professional identity.

Introduction. The question of whether a teacher can truly be regarded as a professional is increasingly present not only in expert pedagogical discourse but also within broader societal debates concerning the quality and purpose of education. The teaching profession has traditionally been viewed as a vocation. However, many theoretical approaches highlight that teachers often do not meet the full criteria of

professionalism as defined in classical sociological theories. This tension between teaching as a form of employment and as an autonomous profession represents a key issue in contemporary pedeutological research as well as in educational policy.

In the context of repeated efforts to reform the professional status of teachers, including the unsuccessful implementation of a career system in the Czech Republic, it becomes clear that the discourse on teacher professionalization goes beyond institutional measures. At its core lie deeper structural issues, such as the epistemic role that teachers occupy within the educational system, the degree of autonomy they are granted, and the values and identities they bring into their practice. It is this internal, epistemological dimension of professionalization that often remains underappreciated in the Czech context.

The aim of this article is to present selected theoretical models of the professionalization of teaching, to place them within a broader framework of sociological and pedagogical theories, and to subsequently confront these approaches with the specific features of the Czech educational system. The study is based on a thematic analysis of scholarly literature and includes both classical theories of professions *(Etzioni 1969, Freidson 2001)* and pedagogical models of teacher professionalism *(Shulman 1987, Hargreaves 1998, Sachs 2001, Berliner 1994).* Emphasis is also placed on pedeutological approaches that reflect the role of teachers' identity and beliefs, drawing on insights from authors who have long focused on teachers' professional lives, job satisfaction, and levels of autonomy *(Matějka 2020, Matějka 2021, Matějka & Miština 2022).*

Important inspiration is also drawn from research on the development of teachers' professional competencies and standards in the Czech environment *(Vašutová 2001, Vašutová 2004, Spilková 2004).* These studies emphasize a shift from viewing teaching as a calling toward greater expertise and increased professional responsibility. An international framework is provided by findings from the TALIS survey *(OECD 2018) and* OECD policy concepts *(OECD 2016),* which identify three core pillars of teacher professionalism: professional knowledge, decision-making autonomy, and professional collaboration. These frameworks show that, while a strong

foundation of professional knowledge exists in the Czech context, teacher autonomy and collaboration remain limited.

The article is further supplemented by findings from an original qualitative study that included interviews with 350 teachers from various types of schools across the Czech Republic. These empirical data make it possible to connect theoretical models with the concrete experiences and needs of educators in Czech schools.

1. Professionalization – A General Framework.

Professionalization represents both a process through which an occupation transforms into a recognized profession and an analytical framework that allows for distinguishing professions from other types of employment based on the level of expertise, autonomy, social status, and ethical standards *(Greenwood, 1957; Larson, 1977).* In the case of the teaching profession, the concept of professionalization is especially important because it reveals to what extent the educational system enables teachers to act as autonomous professionals who exercise control over their own practice and professional development.

Amitai Etzioni *(Etzioni 1969)* defined professions according to the degree of autonomy, required education, and organizational structure, classifying teaching as a semi-profession. According to him, semi-professions are occupations that, although socially significant, are limited in their ability to establish their own rules and to regulate their work independently. From this perspective, teaching suffers particularly from a low degree of professional autonomy. Eliot Freidson *(Eliot Freidson 2001)* introduced professionalism as a third distinct logic of work organization, alongside market and bureaucratic mechanisms. Professionals possess specific expert knowledge, control entry into the profession, and determine performance standards themselves. If teaching is predominantly subject to external regulations and performance-based evaluation, this, according to Freidson's approach, is a sign of an insufficiently professionalized occupation.

Magali Sarfatti Larson *(Magali Sarfatti Larson 1977)* considers professionalization to be a strategic process in which particular groups strive to control and monopolize specialized knowledge and competencies. This sociological

perspective on professionalization emphasizes power dynamics and highlights the fact that professional status is not automatic but rather the result of political and institutional negotiations. According to Greenwood *(Greenwood 1957),* the classic attributes of a profession include systematic theoretical knowledge, authoritative status, orientation toward public service, an ethical code, and a strong professional identity. Within this framework, the teaching profession fulfills only some of these characteristics, particularly in the areas of social relevance and education, while in terms of autonomy and self-regulation it lags significantly behind professions such as medicine or law.

Modern studies complement classical approaches and draw attention to the dynamic aspects of professionalization. Cramer, Brown, and Aldridge *(Cramer, Brown, and Aldridge 2023)* introduce the concept of metareflexivity that is, the ability of teachers to critically reflect on their own practice from multiple perspectives, which broadens the scope for professional action and transcends the narrow conception of professionalism defined by fixed criteria. Olsen and Mason *(Olsen and Mason 2023)* in turn point out that the degree of autonomy significantly influences teacher satisfaction, and that differences between general education and special education teachers indicate the need for a differentiated approach to the concept of professionalization.

Professionalization can therefore be analyzed through two basic approaches. The first, the trait-based approach, draws on stable and universal characteristics of a profession, whereas the second, the processual approach, emphasizes changeability and contextual dependency. The current state of teacher professionalization in the Czech Republic can be analyzed using these theoretical frameworks, which also allow for comparison with international experiences and trends in professionalization policy.

Important inspiration is also drawn from work focused on the development of teacher professional competencies and standards in the Czech context Vašutová and Spilková *(Vašutová, 2001; Vašutová, 2004; Spilková, 2004).* These studies emphasize a shift from viewing teaching as a vocation toward a focus on expertise and increasing professional responsibility.

In recent years, new empirical studies have emerged in the Czech context, offering deeper insights into the factors influencing professionalization and the quality of teachers' professional lives. Matějka and Miština *(Matějka and Miština 2022),* in their comparative work, highlight the importance of autonomy, working climate, and systemic support as key determinants of professional satisfaction and teacher development. A survey conducted among teachers in the Czech Republic, Poland, and Slovakia indicates that a lack of institutional support, high administrative burden, and limited opportunities for career advancement are among the main obstacles to genuine professionalization. Similarly, Matějka *(Matějka 2021)* emphasizes the importance of viewing the teaching profession not only as a vocation but as a specialized activity that requires clearly defined competencies, professional standards, and appropriate societal recognition. In an international comparison, Matějka *(Matějka 2020)* shows that the quality of teachers' professional lives is closely linked to opportunities for self-realization, adequate compensation, and support for professional identity, areas in which the Czech system continues to lag behind more advanced educational systems.

Empirical data from research involving 350 teachers in the Czech Republic confirm that the professionalization of teaching is perceived as a long-term and multilayered process, in which societal expectations, systemic conditions, and teachers' individual experiences intersect. The Matějka research *(Matějka, 2022)* reveals that teachers perceive the greatest obstacles to professionalization to be excessive administrative workload, insufficient institutional support, and limited opportunities for professional growth. Respondents often stated that their autonomy is more declared than genuinely supported, which leads to feelings of underappreciation and frustration. A significant number of teachers mentioned in interviews that they would welcome systematic mentoring, opportunities to share best practices, and greater participation in school decision-making processes. The findings also show that the quality of professional life is closely tied to support from school leadership, opportunities for self-realization, and recognition of teachers' professional work not only by colleagues but also by the broader society.

Detailed analyses further indicate that more than half of the teachers perceive the career system as formal and ineffective, with the absence of clearly defined professional standards and transparent criteria for career advancement seen as a fundamental shortcoming. Teachers repeatedly point out that the current system of professional development is fragmented and fails to reflect the specific needs of different types of schools and regions. The interviews revealed that the school's working climate also plays a significant role in the professionalization process, as environments that support collegial cooperation and trust are associated with a more positive perception of professionalization, and teachers in such environments are more willing to innovate in their teaching and to share their experiences.

Quotations from the interviews illustrate concrete challenges:

"Administrative tasks discourage me from further professional development."

"We lack long-term mentoring that reflects our everyday practice."

"I would like to have more say in the content and format of my teaching, but framework documents and inspections do not allow it."

These empirical findings confirm that the professionalization of the teaching profession in the Czech context depends not only on systemic reforms but also on the everyday experiences of teachers, who need space for autonomy, reflection, and professional growth. Without these conditions, professionalization remains a declared goal rather than a reality of Czech education.

2. Models for the Professionalization of Czech Teaching.

The professionalization of the teaching profession in the Czech context requires a complex analysis that includes theoretical frameworks, the institutional context, and the developmental stages of the profession. Key approaches include pedagogical content knowledge by Shulman *(Shulman, 1987)*, teacher cultures by Hergreaves *(Hargreaves, 1998)*, typologies of professionalism by Hoyle and Sachs *(Hoyle, 1974; Sachs, 2001)*, the developmental continuum by Berliner *(Berliner, 1994)*, and international OECD frameworks *(OECD 2016)*. The inclusion of these theories allows

for a reflection not only on the general evolution of the profession but, above all, on its current form and the challenges it faces under the conditions of Czech education.

The concept of pedagogical content knowledge, formulated by Shulman *(Shulman1987),* emphasizes the teacher's ability to combine subject-specific knowledge with pedagogical strategies. In the Czech Republic, there remains a tendency to prioritize subject knowledge over the didactic grasp of content. The absence of consistent emphasis on this integration leads to a weaker capacity to individualize instruction and to adapt teaching to students' needs. Teacher education and career development often overlook this dimension, which reduces instructional quality and limits the autonomy of pedagogical decision-making. Empirical findings from interviews with teachers confirm that the insufficient integration of subject-specific and didactic competencies is perceived as one of the main problems of current professional preparation. Teachers repeatedly stated that they would welcome more opportunities for practical didactic training, experience sharing, and long-term mentoring. As expressed in the interviews: **"Theory is important, but without practical demonstrations and the opportunity to reflect on our own teaching, we are left halfway."** Research Matějka findings indicate that teachers who have the opportunity to systematically develop their pedagogical content knowledge demonstrate a higher degree of professional autonomy and satisfaction *(Matějka, 2022).*

Hargreaves *(Hergreaves1998)* identified three types of teacher culture, conservative, collegial, and post-professional. In the Czech context, the conservative culture prevails, characterized by individual performance and the closed nature of the teaching profession. A collegial culture is present only in schools where the leadership actively supports the sharing of experience. A post-professional culture, which emphasizes reflection, collaboration, and innovation, remains an exception. Change in this area requires not only the support of school leadership but also systemic measures on the part of local authorities and the state.

Interviews with teachers show that where collegial cooperation and mutual trust are supported, professionalization is perceived more positively, and teachers are more

willing to innovate their teaching and share experiences. In contrast, isolation and a lack of sharing lead to feelings of stagnation and professional detachment. Respondents frequently mentioned that they would welcome more opportunities for professional dialogue and the exchange of good practice:

"When we have the opportunity to talk with colleagues, we move forward. Otherwise, it's easy to become stuck." *(Matějka, 2022).*

Hoyle *(Hoyle 1974)* distinguished between restricted professionalism, based on the fulfilment of routine tasks and external control, and extended professionalism, which includes reflection, creativity, and social engagement. In Czech education, the model of restricted professionalism predominates. Administrative workload, control mechanisms, and distrust in teachers' expert judgment lead to the marginalization of pedagogical reasoning and innovation. A transition toward extended professionalism should be supported by changes in evaluation tools, the strengthening of autonomous decision-making, and the systematic reflection of pedagogical practice. Empirical data confirm that more than half of teachers perceive the career system as formal and largely ineffective, with the absence of clearly defined professional standards and transparent criteria for career progression viewed as a major deficiency. Matějka points out that teachers repeatedly point out that the current professional development system is fragmented and does not reflect the specific needs of different types of schools and regions *(Matějka, 2022).*

Sachs *(Sachs 2001)* introduced a dichotomy between the managerialist and democratic models of professionalism. In the Czech context, the managerialist approach prevails, viewing teachers as implementers of decisions made outside the profession. Democratic professionalism, based on trust, participation, and professional autonomy, remains more of a declared goal than a reality. Enabling its development means shifting the focus away from performance control toward the support of professional communities and enhancing teachers' ability to participate in shaping educational policy. Testimonies from research respondents confirm that teachers often lack access to long-term mentoring and systematic support: **"We lack long-term mentoring that reflects our everyday practice."**

The findings also show that teachers appreciate opportunities for individual professional development when targeted support and constructive feedback are provided.

Berliner *(Berliner 1994)* describes a continuum of teacher development from novice to expert and emphasizes the need for differentiated support according to the stage of professional growth. The Czech system does not offer such support. The career framework has not been fully implemented, and the conditions for targeted development of professional competencies remain fragmented. Access to mentoring, supervision, and research activities is limited, and there is a lack of coherence between the different stages of professional advancement. As a result, the potential of many teachers stagnates, even though, under better conditions, they could reach expert levels.

The OECD model of teacher professionalism defines three pillars: professional knowledge, decision-making autonomy, and professional collaboration *(OECD, 2016)*. In the Czech context, there exists a strong foundation of subject knowledge; however, autonomy is constrained by framework curricula, inspection controls, and weak support for teacher participation. Professional collaboration is often perceived as formal or incidental. The use of the OECD framework could lead to reforms aimed at increasing trust, professional responsibility, and teacher participation. Matějka and Miština *(Matějka; Miština 2022)* point out that the Czech environment still views teachers more as executors of predefined norms than as agents of professional and creative autonomy.

The above-mentioned models offer a comprehensive perspective on the possibilities for developing professionalism in teaching. In the Czech context, however, numerous systemic, cultural, and institutional barriers persist that hinder the implementation of these approaches in practice. Personal experience from both academic and school settings confirms that genuine change requires a rethinking of the basic assumptions on which the current model of the teaching profession is built. Professionalization cannot be understood as the result of bureaucratic reorganization, but rather as a process of strengthening epistemic autonomy, collective responsibility, and a pedagogical culture based on trust and sharing.

Matějka argues that empirical findings from interviews with teachers confirm that without systemic support, an emphasis on professional autonomy and opportunities for self-realization, true professionalization of teaching in the Czech environment cannot be expected. Teachers consistently emphasize the need for clearly defined professional standards, long-term mentoring and support of professional communities. These findings correspond to international trends and confirm that professionalization must be based on trust, participation and continuous professional development *(Matějka, 2022).*

3. Pedeutology and the Teacher's Epistemology.

Pedeutology, as the science of the teacher, has in recent decades evolved from a normative discipline into a field that seeks deeper understanding of professional identity, cognitive processes, and the value-based foundations of pedagogical action. Schön states that current concepts are based on the concept of the teacher as a reflective practitioner *(Schön, 1983),* who acts in contexts of complexity, uncertainty, and uniqueness, where one-size-fits-all solutions usually fail. The ability to reflect on one's own decisions during and after teaching is the basis for professional growth and epistemic autonomy.Empirical data from my research with 350 teachers confirm that systematic reflection on teaching practice remains more the exception than the rule in Czech schools. Only a smaller proportion of respondents stated that they have regular time and support for deeper reflection on their work. The main barriers are time constraints, lack of methodological support, and the absence of institutional recognition for such activity. In interviews, teachers repeatedly noted that reflection is perceived as an "above-standard activity" rather than an integral part of professional development. As one respondent put it: **"I usually don't have time for reflection on my teaching; I focus more on fulfilling administrative tasks and preparing lessons."** Another teacher added: **"If there were more support from school leadership, perhaps we could focus more on a deeper analysis of what and why we teach, but in practice, this rarely happens."**

Schön's conception resonates with the needs of Czech education. In everyday practice, it becomes apparent that teachers are often not encouraged to view their own

decision-making as the outcome of an active cognitive process. Curricular documents and professional standards do not systematically reflect the need for the teacher to be understood as a creator of knowledge. As a result, many schools operate in a mode of reactive adaptation to control mechanisms, which prevents the development of deeper reflective practice.

According to Hofer and Pintrich *(Hofer; Pintrich 1997),* a key role is played by a set of epistemic beliefs. These include views about what knowledge is, how it is acquired, whether it is stable or variable, and who holds authority over it. Such beliefs influence how a teacher interprets subject matter, how they deal with errors, how they perceive the role of the student, and their own position in the teaching process. In the Czech context, there is still a prevalent approach that views knowledge as fixed and predetermined content, and the transmission of this content is considered the teacher's primary task. Reflective and constructivist approaches appear only sporadically, especially in schools where teachers are given opportunities to develop their teaching concepts through dialogue and professional trust.

Findings from my research show that most teachers consider the textbook to be the primary and unquestionable source of knowledge. Only a smaller portion of them actively engages in critical interpretation of content. This situation corresponds to a generally low level of pedagogical autonomy. Only a small percentage of respondents reported that they are able to significantly modify instructional content without fear of sanctions. Teachers often mentioned that they would welcome more space for didactic creativity and the opportunity to share experiences within professional communities. One respondent noted: **"Most colleagues stick to textbooks because it's safe, and no one will criticize them for it. When I try something new, I feel like I'm going against the current."** Another respondent added: **"I would like to involve students more in shaping the content, but I'm afraid it wouldn't align with the expectations of the inspection."**

Pedeutological research shows that epistemic beliefs are closely linked to professional identity. Kelchtermans *(Kelchtermans 2009)* and Beijaard et al. *(Beijaard et al. 2004)* emphasize the importance of the internal image of oneself as a teacher.

This image is formed through interaction with school culture, external expectations, and personal experience. In the Czech context, professional identity is often disrupted by conflicting demands. Formal autonomy is not always accompanied by genuine decision-making power, while systemic evaluation tends to emphasize form rather than the substance of pedagogical work.

A qualitative analysis of the interviews confirmed that a significant number of teachers experience a discrepancy between declared autonomy and the actual pressure to meet formal requirements. Respondents often stated that in order to develop their professional identity, they would need more time for reflection, mentoring, and opportunities to participate in shaping school culture.

"Officially, we have autonomy, but in reality we have to comply with so many regulations that there is little room left for actual decision-making."

"Mentoring would be helpful, but in our staff there is neither time nor leadership support for it".

Based on personal experience in teaching future educators at university level and from working with secondary school students in teacher training programs, it becomes evident that the epistemological dimension of teaching remains marginalized in instruction. In secondary-level teacher preparation, the emphasis is placed on technical skills, the acquisition of methods, and classroom management. In contrast, questions concerning the meaning of knowledge, the relationship between truth and interpretation, or the role of values in teachers' decision-making are systematically overlooked. Yet it is precisely these dimensions that should form the foundation of teacher professionalism from the very beginning of a teaching career.

The support of epistemic autonomy must therefore begin earlier than in pre-service training. University-level teacher education should not produce **"curriculum users,"** but rather critical curriculum creators. Curricular change is also needed to integrate epistemological topics as a cross-cutting area. In this regard, courses such as pedagogical reflection, didactic philosophy, or research-based teaching practice play a key role. However, these areas remain marginal or optional, even though they are

precisely where the teacher's ability to perceive the educational process through the lens of knowledge and values is developed.

At the systemic level, it is desirable for epistemic autonomy to be understood as a qualification criterion. A teacher should be evaluated not only based on student outcomes, but also based on their ability to conduct instruction as a process driven by inquiry and values. Reflection should be an integral part of teacher evaluation, mentoring, and career development. In practice, however, Czech education lacks an institutional framework to support these aspects. As a result, supervision, professional dialogue, research activities, and space for the evaluation of teaching remain the exception rather than the norm.

Epistemic autonomy is not a luxury but a prerequisite for meaningful professional practice. A teacher who is capable of viewing their work as a dynamic, context-dependent process is not only able to respond to changing school conditions, but can also actively contribute to the cultivation of the educational system. Enabling such professionalism requires not only a change in the way teachers are prepared, but more importantly, placing trust, responsibility, and knowledge at the center of educational policy.

4. The Situation in the Czech Republic.

Reflection on the professionalization of the teaching profession in the Czech Republic reveals a deep tension between institutional declarations and actual school practice. Although official documents repeatedly emphasize the importance of teachers' professional development and autonomy, in most cases, support remains purely on paper. Structural and systemic backing is virtually invisible in the everyday functioning of schools. The Framework Educational Programs *(FEP)* formally declare the autonomy of schools and teachers, yet at the same time fail to provide tools for the development of epistemic autonomy or systematic support for professional identity. While the FEP allows schools to adapt the curriculum to local conditions, teachers lack concrete support in how to use this freedom didactically. The result is often the formal fulfillment of curricular documents without real innovation or professional growth.

In such an environment, teachers find themselves in a paradoxical situation. They are fully responsible for the quality of instruction, but they do not have sufficient tools or support to respond creatively to the challenges of practice. This often leads to resignation from a reflective approach, the repetition of routine procedures, and in more serious cases, to passivity and burnout.

Empirical data from Matějka's research confirm that most teachers perceive the declared autonomy as formal rather than actually supported. Respondents often stated that the possibility to innovate teaching exists only on paper, while in practice the pressure to fulfill administrative and inspection requirements prevails. This contradiction is one of the main sources of frustration and demotivation *(Matějka, 2022).*

A fundamental weakness is also the absence of a functional career framework. Although a proposal was being developed, for example, in the years 2016 to 2017, there is still no legal framework that would systematically regulate the professional growth of teachers. The newly adopted Act on Pedagogical Staff does not fully address this deficiency. One of the most problematic aspects is the fact that professional advancement is still primarily understood through the lens of years of service. Young and motivated teachers who perform work that is comparable to or even of higher quality are systematically disadvantaged by lower salary classification. This disparity leads to frustration, loss of motivation, and, in many cases, to leaving the profession. Inequality therefore persists in the teaching profession, and there is a lack of incentive for genuine professional autonomy.

According to the results of the QWL questionnaire, only 18 % of teachers consider their salary to be adequate in relation to the demands of the profession. More than 60 % of younger teachers report that out-of-classroom activities are not financially rewarded at all. A significant number of respondents in interviews openly admitted that due to inadequate compensation and the absence of a clear career perspective, they are considering leaving the education sector. The OECD and Sahlberg argue that this trend is in stark contrast to countries such as Finland or Estonia, where career development

is systematically supported and financially incentivized *(OECD, 2018; Sahlberg, 2015).*

Analyses by experts such as Procházka *(Procházka 2017)* and Walterová *(Walterová 2018)* have long pointed out that the absence of professional prospects leads to the degradation of teacher identity. Without institutional support, the teaching profession remains static and loses its social relevance. Support for a research-oriented approach, the sharing of good practice, or the possibility of genuine career development is present only occasionally, often limited to schools with enthusiastic leadership or within grant-funded projects.

Research conducted by Sahlberg and the OECD shows that in countries with well-developed support for professional communities, mentoring and supervision, turnover of young teachers is significantly lower and professional identity is stronger *(Sahlberg, 2015; OECD, 2018).* In the Czech context, however, mentoring remains more the exception than the rule, and most teachers encounter it only within short-term projects. The lack of systematic support for well-being and mental hygiene leads to a situation where nearly two-thirds of teachers in my research report a long-term unsustainable workload, and almost half of respondents admit to experiencing symptoms of burnout after just five to seven years of practice. These findings correspond with international OECD data, which show that the lack of support and supervision is one of the main reasons for early departure from the profession *(OECD, 2018).*

International OECD studies, such as the results of the TALIS survey *(OECD, 2018),* show that the Czech Republic significantly lags behind in supporting teachers' professional learning. Teachers have very limited access to mentoring, supervision, professional communities, or research activities. The average teacher is overburdened with administrative tasks, lacks time and mental capacity for further education, and within such a context, any call for professionalization without external support is entirely illusory. It is unrealistic to expect teachers to develop epistemic autonomy and reflective thinking if they are unable to complete even basic lesson preparation and do not receive basic financial recognition for their work.

A specific feature of the Czech context is the so-called practicum trap. Faculties of education often prepare students primarily in theory, while teaching practice tends to be formal and isolated. As a result, future teachers spend only a fraction of their studies in real school environments, and even then without systematic feedback or opportunities for deeper reflection on teaching situations. Students thus develop a distorted image of the profession, adopt routine models, and are not encouraged to question them critically. Instead of fostering innovation and the search for new approaches, conformity and reproduction of entrenched behavioral patterns take hold.

As Sahlberg points out, an inspiring exception is Finland, where teaching practice is systematically integrated into teacher training and mentoring is considered a standard part of professional growth *(Sahlberg, 2015).*

However, in the Czech context, a gap between theory and practice still persists, which is confirmed by long-term experience from the higher education environment.In this regard, a positive example of good practice is represented by the College of Social Sciences and Security and its Prague branch, where students of pedagogy and psychology are required to complete 960 hours of pedagogical or psychological practice. This amount of practicum is more than four times greater than what is typical at Czech faculties of education. Nevertheless, this institution is often regarded with skepticism by part of the academic community, where theory is still placed above practice. It is therefore evident that such an approach does not correspond to current trends in professionalization and ignores the fact that professional identity is formed primarily through long-term and well-reflected practice.

Long-standing experience in the higher education environment confirms that even motivated and reflective students face insufficient support and structural underestimation of professional preparation. There is a complete lack of continuity between university studies and school practice, no qualified mentoring, no long-term cooperation between faculties and schools, and no real continuity in the development of professional thinking. In such an environment, a professional teacher does not emerge because of the system, but rather in spite of it.

Walterová and OECD research indicate that gender and regional aspects of professionalization remain insufficiently addressed in the Czech context. The strong feminization of the profession, especially in primary schools, affects not only its social prestige, but also career opportunities and professional identity. In some regions, the situation is further complicated by a shortage of qualified teachers and higher turnover rates, which make it difficult to stabilize and develop professional communities *(Walterová, 2018; OECD, 2018).*

Despite these weaknesses, there are inspiring exceptions. Some schools systematically build a culture of mutual collaboration, some faculties experiment with research-oriented instruction, and new projects have emerged that focus on mentoring and supporting beginning teachers. However, these initiatives have not yet gained sufficient momentum to challenge systemic inertia. As a result, teacher professionalization in the Czech context remains more of an aspiration than an institutionalized reality.

A fundamental change would be the introduction of a functional career system that is not based solely on years of service, but instead reflects pedagogical autonomy, innovation, and real contributions to the school community. Equally important is the support of mentoring, supervision, and professional communities that enable the sharing of experience and the prevention of burnout. Administrative workload must be systematically reduced and replaced by trust in teachers' professional judgment. Pre-service teacher education should be more closely linked to practice and reflective pedagogy in order for future teachers to become true professionals from the beginning of their careers. International experience and research, for example by Sahlberg and OECD, show that only a long-term strategy focused on supporting professional identity, well-being and continuous professional development can bring about meaningful change and increase the prestige of the teaching profession in Czech society *(OECD, 2018; Sahlberg, 2015).*

5. Discussion.

The discussion on the professionalization of the teaching profession in the Czech context reveals a deep discrepancy between theoretical models and the practical

conditions in which teachers work on a daily basis. While international scholarly literature emphasizes the importance of epistemic autonomy, the development of professional identity, and the sharing of experiences among teachers, the Czech education system continues to operate within a paradigm of formal performance and control. The teacher is often viewed not as the creator of the educational process, but as an executor of framework documents and a bearer of administrative responsibility. This fundamentally limits the teacher's ability to develop their own pedagogical strategies and prevents the realization of broader professionalism.

It is important to highlight the need to integrate content knowledge with pedagogical knowledge. This integration enables teachers to respond sensitively to the individual needs of students. However, in the Czech context, this ideal remains unfulfilled, as teacher preparation and ongoing professional development often neglect the reflection of practical decision-making. Professional identity is formed in dialogue with one's environment, experiences, and school culture. In settings where there is a lack of space for professional dialogue, mentoring, and supervision, this identity is subject to erosion and fragmentation.

Experience from university-level teacher education confirms that the epistemological dimension of the teaching profession is often overlooked. Future teachers are not guided to reflect on the nature of knowledge, on values, or on the autonomy involved in pedagogical decision-making. It has been found that teachers' epistemic beliefs have a fundamental impact on their approach to teaching, assessment, and the role of the student in the educational process. Without conscious work on these beliefs, teaching tends to remain mechanical and lacks deeper pedagogical orientation.

In contrast, experience from teaching and research cooperation with schools shows that some institutions are making efforts to overcome this situation. A clear example is the College of Social Sciences and Security, which provides students with an extended practicum framework that is up to four times larger than the standard. This model enables the connection between theoretical instruction and deeper pedagogical reflection. However, it has not yet been adopted as a systemic standard and is often

marginalized. This indicates a continuing disconnect between the academic sphere and the real needs of the teaching profession.

International frameworks highlight the low level of professional autonomy among teachers in the Czech Republic. They point to the absence of institutional support for epistemic autonomy and the weak connection between theory and practice. In an environment where there is no stable career system, no mentoring, no supervision, and no space for didactic reflection, it is unrealistic to expect professional growth that would meet current demands for educational quality. In addition to institutional changes, it is essential to emphasize the transformation of professional culture at the level of individual schools. Genuine professionalization does not occur only at the legislative level. It takes place primarily in the everyday culture of schools, in the openness of leadership, in the participation of teachers in decision-making processes, and in shared values.

Experiences from Finland and Estonia show that what matters most is long-term work on building trust, communication, and professionalism. This must be supported not only from above but also through professional associations and networks. In the Czech context, hierarchical management still dominates, and there is a lack of teacher participation in strategic decisions within schools. Yet participative leadership and shared governance are considered key pillars of successful professionalization in many other countries.

Professional associations and networks also play an important role in the professionalization process. Abroad, they not only advocate for teachers' interests but also actively contribute to the creation of standards, evaluation processes, and educational policy. In the Czech environment, their influence remains limited. This weakens the collective voice of teachers and their ability to shape systemic change. Another crucial aspect is the systematic support of innovation and a research culture in teaching. International experience confirms that teachers who have the opportunity to participate in research projects, engage in action research, or share the results of their own innovations demonstrate a higher level of professional satisfaction and expertise. In the Czech context, however, research activity is still often perceived as the domain

of academics rather than practicing teachers. This needs to be overcome by supporting action research and innovation directly within schools. An important aspect that is often overlooked in the Czech discourse on teacher professionalization is the issue of well-being, mental hygiene, and burnout prevention. Results of empirical research show that long-term workload, lack of support, and insufficient opportunities for professional sharing lead to high levels of frustration and premature exits from the profession. This finding stands in sharp contrast to countries where support for well-being and supervision is a standard part of teachers' professional lives.

Another significant factor is the gender and regional dimension of professionalization. The feminization of the profession, particularly in primary schools, affects not only the social prestige of teaching but also opportunities for career advancement and the development of professional identity. In some regions, the situation is further complicated by a shortage of qualified teachers and higher turnover rates, which hinders the stabilization and growth of professional communities.

It is also essential to consider the current impact of digitalization and new technologies on the professionalization of teaching. The development of digital competencies, the ability to adapt to online forms of instruction, and the use of educational technologies are becoming an integral part of the professional identity of the modern teacher. Insufficient support in this area may deepen generational and regional disparities among teachers and schools, and it may also become another factor influencing professional satisfaction and teaching quality.

A major challenge lies in ensuring the effective transfer of experience across generations of teachers. Intergenerational mentoring and the systematic integration of novice teachers into professional communities can significantly contribute to staff stability and prevent early departure from the profession. In this area, the Czech environment still holds substantial potential for further development.

The professionalization of teaching should also be grounded in clearly defined ethical principles and values that are shared across schools and the education system as a whole. Strengthening the ethical dimension of the profession can contribute not

only to enhancing the prestige of teaching but also to increasing public trust in education as a whole.

For professionalization to be truly effective, it is necessary to systematically monitor the impacts of implemented reforms on the professional lives of teachers, their satisfaction, well-being, and the quality of instruction. Regular evaluation and feedback from teachers should be an essential part of education policy and a tool for its correction and ongoing development. It is also important to view the teacher not only as an implementer of the curriculum but also as a creator, innovator, and researcher in their own practice. Supporting action research, sharing innovations, and encouraging active participation in the development of education policy can strengthen professional identity and increase the attractiveness of the teaching profession.

International experience shows that teacher professionalization is successful only where professional autonomy, mentoring, supervision, and continuous professional development are systematically supported. Finland, Estonia, and Scotland are examples of countries where the implementation of these elements has led to higher professional satisfaction, lower attrition, and stronger professional identity.

Based on these findings, it is essential to establish a truly functional career system that reflects epistemic autonomy as one of its qualification pillars. Reflective pedagogy should be systematically integrated into teacher education and should include not only theoretical instruction but also research-based practice, case reflection, and collaboration with schools. Equally important is the intensive support of professional communities, which facilitate experience sharing and collaboration among teachers across schools. University education should place greater emphasis on epistemological topics and the development of research thinking. It is appropriate to create institutional frameworks for supervision, mentoring, and pedagogical evaluation that become a regular part of teachers' professional lives. It must be emphasized that only under these conditions can professional growth in the Czech education system be grounded in trust, responsibility, and knowledge.

In the context of international experience, it is evident that successful education systems build professionalization on a long-term strategy. This strategy includes

continuous professional development, systematic support for teacher well-being and mental hygiene, and consistent integration of theory and practice. Emphasis on mental hygiene, burnout prevention, and the opportunity to engage in professional communities significantly reduces the attrition of young teachers and strengthens their professional identity. However, according to data from the QWL research, support for teacher well-being in the Czech context remains largely declarative, and mentoring or supervision is available only in exceptional cases.

It is also essential to develop leadership at the school level and to support a democratic culture of governance. This approach should enable teachers to participate in decision-making processes and co-create the school's education policy. International studies repeatedly confirm that in contexts where teachers are treated as partners in decision-making and where there is trust in their professional judgment, both professional satisfaction and teaching quality are significantly higher.

Finally, it is crucial to transform the societal discourse about the teaching profession. There is a need for a focused effort to elevate the prestige of teaching not only through financial compensation but especially through recognition of the teacher as a key agent of social change. Teachers play a critical role in shaping values, fostering critical thinking, and cultivating the democratic culture of the younger generation.

In conclusion, it can be summarized that the professionalization of teaching in the Czech context requires a complex and systemically grounded approach. This approach must address not only structural and institutional changes but also a deeper transformation of professional culture, epistemic beliefs, and everyday pedagogical practice. Only a long-term strategy that connects the support of professional autonomy, reflective pedagogy, teacher well-being, professional communities, and innovation can bring about real change and improve both the quality and the prestige of the teaching profession in the Czech Republic.

Conclusion. The professionalization of the teaching profession in the Czech context is currently at a crossroads. The results of theoretical analyses, empirical studies, and international comparisons clearly indicate that without a deep systemic and cultural transformation, no genuine qualitative progress can be expected. Czech

teachers often remain constrained by formal requirements, administrative burdens, and a lack of institutional support, which fundamentally limits their ability to develop pedagogical creativity, innovation, and professional identity. Nevertheless, there are many inspiring examples in Czech schools where professionalization is a lived reality. In environments where collegial cooperation, mentoring, reflection, and open communication are supported, there is a noticeable shift from routine to pedagogical creativity and responsibility.

A major challenge for education policy and school leadership is to create conditions in which the teacher is not perceived as a mere executor of others' decisions, but as an autonomous, value-driven, and research-oriented agent. A key role in this process is played by consistent support for epistemic autonomy, systematic integration of reflective pedagogy into both initial teacher education and ongoing professional development, and the development of professional communities and leadership at the school level. It is equally important to strengthen the ethical dimension of the profession, to cultivate public discourse on the importance of teaching, and to work purposefully to increase the prestige of the profession. This should be achieved not only through financial compensation, but above all by recognizing the teacher as a creator and innovator within the educational environment.

It is also necessary to reflect on the influence of digitalization and new technologies on the professionalization of teaching. The development of digital competencies, the ability to adapt to online forms of instruction, and the use of educational technologies are becoming an integral part of the professional identity of the modern teacher. Inadequate support in this area may exacerbate generational and regional disparities among teachers and schools, and may become another factor negatively affecting professional satisfaction and the quality of instruction.

Another major challenge is to ensure the effective transfer of experience between generations of teachers. Intergenerational mentoring and the systematic integration of novice teachers into professional communities can significantly contribute to the stabilization of teaching staffs and the prevention of early exits from the profession. In this area, the Czech environment still holds considerable potential for development.

The professionalization of teaching should also be based on clearly formulated ethical principles and values that are shared across schools and throughout the education system. Strengthening the ethical dimension of the profession can contribute not only to greater professional prestige, but also to increased public trust in education as a whole.

For professionalization to be truly effective, it is essential to systematically monitor the impact of implemented reforms on teachers' professional lives, satisfaction, well-being, and the quality of instruction. Regular evaluation and feedback from teachers should be an integral part of education policy and a tool for its refinement and ongoing development. It is also important to perceive the teacher not only as an implementer of the curriculum, but also as a creator, innovator, and researcher within their own practice. Supporting action research, sharing innovations, and promoting active involvement in education policy development can strengthen professional identity and enhance the attractiveness of the teaching profession.

In this respect, education policy faces a clear responsibility. It must move beyond the inertia of declarations and transition toward active support for teaching as a profession rooted in both epistemic and moral foundations. This means creating a truly functional career system that is not based solely on years of service, but instead reflects professional growth, pedagogical creativity, and the teacher's engagement within the school community. Education policy should systematically support mentoring, supervision, action research, and interdisciplinary collaboration, as these elements enable teachers not only to grow, but also to co-create the educational environment. Teachers' professional interest should not be understood merely as individual motivation, but as part of a broader professional ethos in which education is seen as a public service with profound social significance.

The future of Czech education depends on the willingness to embrace the paradigm of epistemic professionalism, which connects structural reforms with a deep transformation of professional culture, values, and everyday practice. Only a long-term strategy that brings together support for autonomy, well-being, innovation, digital competence, and intergenerational collaboration can bring about real change and

ensure that the Czech teacher truly becomes a professional of the twenty-first century. The challenge for all actors in the education system is more than clear, to move beyond the comfort of formal changes and to strive toward authentic professionalization based on trust, responsibility, and knowledge.

References:

1. Beijaard D Meijer P C & Verloop N (2004) Reconsidering research on teachers' professional identity. Teaching and Teacher Education, 20(2): 107–128. ISSN 0742-051X
2. Berliner D C (1994) Expertise: The Wonder of Exemplary Performance. In Creating powerful thinking in teachers and students diverse perspectives (s 161–186). Harcourt Brace College Publishers.
3. Berliner, D. C. (2004). Expert Teachers: Their Characteristics, Development and Accomplishments. Bulletin of Science, Technology & Society, 24(3), 200–212. DOI: 10.1177/0270467604265535.
4. Cramer, C., Brown, C. & Aldridge, D. (2023). Meta-Reflexivity and Teacher Professionalism: Facilitating Multiparadigmatic Teacher Education to Achieve a Future-Proof Profession. Journal of Teacher Education, 74(5), s. 467–480. DOI: 10.1177/00224871231162295. ISSN: 0022-4871.
5. Etzioni, A. (1969). The Semi-Professions and Their Organization: Teachers, Nurses, Social Workers. New York: Free Press. ISBN: 9780029096501.
6. Freidson, E. (2001). Professionalism: The Third Logic. Chicago: University of Chicago Press. ISBN: 9780226262033. DOI: 10.7208/chicago/9780226262033.001.0001.
7. Greenwood, E. (1957). Attributes of a Profession. Social Work, 2(3), s. 45–55. DOI: 10.1093/sw/2.3.45. ISSN: 0037-8046.
8. Hargreaves A (1998) The Status of Teachers and the Teaching Profession. Cambridge: Education International. PDF
9. Hargreaves, A. (2000). Four Ages of Professionalism and Professional Learning. Teachers and Teaching: Theory and Practice, 6(2), 151–182. DOI: 10.1080/713698714.
10. Hofer B K & Pintrich P R (1997) The development of epistemological theories: Beliefs about knowledge and knowing and their relation to learning. Review of Educational Research, 67(1): 88–140. ISSN 0034-6543
11. Hoyle, E. (1974). Professionality, Professionalism and Control in Teaching. London Educational Review, 3(2), 13–19.
12. Kelchtermans, G. (2009). Who I Am in How I Teach Is the Message: Self-Understanding, Vulnerability and Reflection. Teachers and Teaching, 15(2), 257–272. DOI: 10.1080/13540600902875332.
13. Larson, M.S., 1977. The rise of professionalism: A sociological analysis. Berkeley: University of California Press. ISBN 9780520032829.
14. Matějka, M. & Miština, J. (eds.) (2022). Factors influencing the quality of teachers' work lives. In: Research studies and theoretical analysis of the researchers from Slovakia, Czech Republic and Poland (s. 62–70). Warsaw: Collegium Humanum – Warsaw Management University. ISBN: 978-83-964214-1-8.
15. Matějka, M. (2021). Učitel, ctnost, výsada a mystifikace pedagogického povolání. In: Využití informačních technologií ve společnosti v dobách krize a každodennosti (s. 64–78). Praha: Vysoká škola obchodní v Praze. ISBN: 978-80-7615-072-0.
16. Matějka, M. (2020). Factors influencing the quality of teachers' work lives: Chapter 7. In: YOUNG RESEARCH – Exploring Educational Sciences. Karlsruhe: Ste-Con GmbH. ISBN: 978-3-945862-40-7.
17. Matějka, M. (2022). Faktory ovlivňující kvalitu profesního života učitelů. Disertační práce. Dubnica nad Váhom: Vysoká škola DTI. ISBN: 978-83-964214-1-8.

18. OECD (2016) Supporting Teacher Professionalism. Paris: OECD Publishing. DOI: 10.1787/5jm56ch2dp6d-en. ISBN 9789264248601.
19. OECD (2018). TALIS 2018 Results: Teachers and School Leaders as Lifelong Learners. Paris: OECD Publishing. DOI: 10.1787/1d0bc92a-en. ISBN: 9789264312967.
20. Olsen, A. A. & Mason, E. N. (2023). Perceptions of autonomy: Differential job satisfaction for general and special educators using a nationally representative dataset. Teaching and Teacher Education, 123, článek 103999. DOI: 10.1016/j.tate.2022.103999. ISSN: 0742-051X.
21. Procházka, P. (2017). Profesionalizace učitelství v ČR: výzvy a limity. Praha: PedF UK. ISBN: 978-80-7290-929-0.
22. Sahlberg, P. (2015). Finnish Lessons 2.0: What Can the World Learn from Educational Change in Finland? New York: Teachers College Press. ISBN: 978-0-8077-5639-8.
23. Sachs, J. (2001). Teacher Professional Identity: Competing Discourses, Competing Outcomes. Journal of Education Policy, 16(2), 149–161. DOI: 10.1080/02680930116819.
24. Shulman, L. S. (1987). Knowledge and Teaching: Foundations of the New Reform. Harvard Educational Review, 57(1), 1–22. DOI: 10.17763/haer.57.1.j463w79r56455411.
25. Schön D A (1983) The reflective practitioner: How professionals think in action. New York: Basic Books. ISBN 9780465068784
26. Spilková, V. (2004). Současné proměny vzdělávání učitelů. Brno: Paido. ISBN 80-7315-081-6.
27. TALIS 2018 Results (Volume I): Teachers and School Leaders as Lifelong Learners. Paris: OECD Publishing. DOI: 10.1787/1d0bc92a-en
28. Vašutová, J. (2001). Profesní rozvoj učitele: současné trendy a perspektivy. Brno: Paido. ISBN 80-85931-97-3.
29. Vašutová, J. (2004). K profesním kompetencím učitele. In: Průcha, J. (ed.), Moderní pedagogika. Praha: Portál, s. 267–284. ISBN 80-7178-820-1.
30. Walterová, E. (2018). Učitelská profese v proměnách času. Praha: Karolinum. ISBN: 978-80-246-3931-6.

DOI 10.5281/zenodo.16942720

UDC 005.9:159.944.4

CHAPTER 4.
STRESS COPING STRATEGIES EMPLOYED BY MANAGERS

Markéta ŠIMKOVÁ
PhDr. Ing. Mgr., D. Ed., LL.M.,
PhD student of DTI UNIVERSITY
(Sládkovičova 533/20, 018 41 Dubnica nad Váhom; Slovakia)
simkova@wsnsb.cz
https://orcid.org/0009-0001-5538-3809

David MAZÁK
PhDr., Ed. D., MBA,
PhD student of DTI UNIVERSITY
(Sládkovičova 533/20, 018 41 Dubnica nad Váhom; Slovakia)
mazak@wsnsb.cz
https://orcid.org/0009-0008-5789-5622

Abstract. This literature review examines stress in managerial roles within the Czech corporate environment. Based on an analysis of recent domestic and international studies, it identifies the principal stressors: time pressure, competency conflicts, strategic decision-making under uncertainty, and disruption of the balance between work and personal life. The review also maps the physiological manifestations of chronic stress and the coping strategies most frequently adopted by Czech managers. Particular attention is paid to the influence of organisational structures, cultural specificities, and technological factors on stress escalation. The findings confirm that effective stress management requires a combination of individual and systemic interventions, including redesign of work processes, support for autonomy, and the implementation of psychological and technological tools. A major contribution of this study lies in highlighting research gaps in longitudinal monitoring of stress and in culturally determined adaptations of intervention methods.

Keywords: managerial stress, coping strategies, workload, hybrid work, competency conflicts, psychological resilience.

Introduction. The issue of stress in managerial professions has become a subject of intense scientific and practical interest over the past two decades, reflecting the growing complexity of the work environment, performance pressures, and increasing demands for adaptability among leaders. By its very nature, the managerial role involves a high degree of decision-making autonomy, responsibility for outcomes, and

coordination across interdisciplinary teams—all of which represent considerable psychological strain. This strain is becoming increasingly complex due to globalisation, digitalisation, geopolitical instability, and shifting value orientations within the workforce.

In academic literature, stress in managerial work is understood as the result of an interaction between environmental demands and individual coping resources. Classical models, such as the transactional theory of stress by Lazarus and Folkman, emphasise the importance of subjective perception and coping mechanisms. More recent frameworks, such as the Job Demands–Resources (JD-R) model, highlight the role of structural factors and organisational context, which may either exacerbate stress responses or serve as protective mechanisms. Within this model, work autonomy, supervisor support, participative leadership, and the ability to influence one's work schedule have been shown to significantly reduce the adverse effects of job demands and contribute to higher levels of work engagement and resilience to burnout.

A specific feature of the Czech context is the persistence of culturally conditioned organisational structures and management styles that emphasise hierarchy, control, and a low level of delegation. This often leads to competency conflicts, poorly defined roles, and an increased incidence of systemic stressors. Additionally, it is necessary to consider the impact of the COVID-19 pandemic and the associated shift to hybrid forms of work, which in many cases paradoxically increased workload and disrupted the balance between professional and personal life.

The aim of this literature review is to synthesise current knowledge on stress in managerial positions, identify the main stressors affecting leaders in the Czech corporate environment, analyse their physiological and psychological consequences, and assess the effectiveness of both individual and organisational stress management strategies. Special attention is paid to the cultural specificities of the Czech and Central European contexts, the differences between rational and emotional approaches to stress coping, and the potential of technological support in stress prevention. Another important objective is to identify methodological and applied gaps that continue to

hinder the effective implementation of preventive and intervention strategies into everyday managerial practice.

1. Theoretical Foundations of Managerial Stress.

Stress in managerial positions is understood in academic literature as the result of an interaction between job demands and individual resources, where the subjective evaluation of the situation and an individual's capacity to manage environmental pressures play a decisive role, as described by *Lazarus and Folkman (1984).* This concept forms the basis of contemporary approaches to occupational stress, which emphasise not only objective working conditions but also personal perception and coping strategies.

In the modern work environment, the Job Demands–Resources (JD-R) model proposed by *Demerouti et al. (2001)* has become increasingly relevant. It explains that job demands, such as time pressure, high work intensity, or unclear boundaries between professional and personal life, contribute to an elevated risk of burnout and health complications. In contrast, job resources, including autonomy, participative leadership, and peer support, serve as protective factors that promote both work engagement and employee well-being. The model is currently regarded as a universal framework for understanding stress in management, particularly in the context of hybrid work and workplace digitalisation.

Recent data from *Eurofound (2023)* indicate that 38 % of managers within the European Union report persistent disruption of work-life balance, a condition linked to more than a twofold increase in the risk of cardiovascular disease. These findings confirm earlier meta-analyses that demonstrated a significant negative impact of high job demands and chronic time pressure on managerial health. Conversely, organisational resources such as flexible scheduling, autonomy, and participative leadership have been shown to significantly mitigate these adverse effects. A large-scale regression analysis conducted by *Liu et al. (2012),* involving a sample of 5,270 employees, confirmed that autonomy and participative leadership reduce the negative impact of job demands on health and increase overall job satisfaction.

Within the Czech context, *Křivohlavý (2009)* highlights specific characteristics of the Central European work environment, where hierarchical structures and historical influences intensify the perception of stress. Research by *Bedrnová and Nový (2007)* found that Czech managers tend to favour problem-focused coping strategies, such as planning and active problem-solving, whereas emotion-focused coping, such as emotional expression, is used by only a minority of respondents. These findings suggest a predominance of rational approaches to stress management among Czech managerial staff.

A Slovak study conducted by *Mihok and Trebuňa (2009)* identified different patterns of coping, showing that over half of the managers in Košice combine formal mentoring with informal strategies. This approach reflects a stronger emphasis on institutionalised support within the post-communist context. Further differences between Czech and Slovak managers were documented by *Dědina and Odcházel (2007),* whose analysis supports the ongoing relevance of culturally specific approaches in Central Europe.

Taken together, the evidence suggests that managerial stress is a multifaceted phenomenon shaped not only by work-related demands and individual resources but also by cultural and organisational context. The JD-R model provides a comprehensive framework for analysing these dynamics, and empirical evidence consistently demonstrates that high job demands increase health risks and the likelihood of burnout. On the other hand, autonomy, participative leadership, and strong team support act as key protective factors. Moreover, the Czech and Slovak environments are shaped by historical and cultural specificities that influence preferred coping strategies and the effectiveness of organisational interventions. These findings highlight the need to adapt theoretical models and practical measures to the particularities of local contexts, showing that effective promotion of managerial well-being and resilience to stress is not possible without addressing these factors.

2. Stressors in the Czech Corporate Environment.

Project management within the Czech business environment is frequently subject to considerable psychological strain, stemming from the tension between

planning, control, and the actual execution of projects. Identifying the primary stressors is essential not only for safeguarding the health of managers but also for maintaining the performance and stability of project teams. In the Czech context, project management emphasises clearly defined objectives, schedules, and responsibilities. However, these very elements may contribute to heightened stress levels if not managed effectively.

Table 1 summarises the most frequently reported stressors encountered by managers in the Czech corporate environment.

Table 1. Main Stressors in the Czech Corporate Environment

No.	Stresor	Prevalance (%)	Source
1.	Time pressure	78	Pospíchal (2013)
2.	Competency conflicts	65	Pospíchal (2013)
3.	Strategic decision-making under uncertainty	59	Dědina; Odcházel (2007)
4.	Personnel conflicts	47	Exler at al. (2019)
5.	Innovation pressure	42	Mihok; Trebuňa (2009)
6.	Disruption of work–life balance	38	Soukupová et al. (2024)

Source: Compiled by the author using ChatGPT (2025).

The table illustrates that the dominant stressors include time pressure, competency conflicts, and decision-making under conditions of uncertainty, while personnel conflicts, innovation pressure, and disruption of work–life balance also play a significant role. These stressors have a substantial impact on the performance of project managers as well as on the quality of project management within Czech companies. The following subsections will examine each of these stressors in detail, focusing on their specific characteristics, underlying causes, and implications for managerial practice.

2.1 Time Pressure as a Systemic Stressor.

Time pressure is one of the most prominent and frequently cited systemic stressors in the Czech corporate environment. A longitudinal study by *Pospíchal (2013),* which analysed 125 senior managers in the IT sector, identified time pressure

as the dominant stressor affecting 78 % of respondents. This phenomenon should not be understood merely as a lack of time, but as a complex condition that combines objective overload, such as an average weekly workload of 62 hours, with the subjective perception of chronic time-related anxiety.

A significant contributor to the escalation of time pressure is digital stress, which is increasingly prevalent in the Czech workplace. Research on digital stress confirms that a high intensity of electronic communication, the parallel management of multiple projects, and expectations of constant availability substantially increase both psychological and physiological strain among managers. According to a longitudinal study by *Štechová (2022),* conducted on a sample of 61 senior professionals in IT and financial services, 84 % of respondents reported processing more than 100 work-related emails daily and regularly coordinating five or more projects simultaneously. This workload is associated with an increased incidence of somatic difficulties, with 56 % reporting recurring headaches, 39 % suffering from sleep disturbances, and 28 % experiencing elevated blood pressure. A significant predictor of physiological stress was also the subjective sense of being permanently available for work, which was reported by 91 % of participants.

Similar conclusions were reached by *Jakešová (2023),* whose intervention-based research among managers in the financial sector found that long-term exposure to digital stress leads not only to increased cortisol levels but also to reduced cognitive flexibility and impaired decision-making under pressure. These results confirm that digital stress is not merely a subjective impression, but has measurable physiological and cognitive consequences for the managerial population in the Czech Republic.

Data from *Eurostat (2020)* confirm that the Czech Republic has the highest proportion of managers in the European Union, specifically 58 %, who report experiencing chronic time pressure on a regular basis. These findings are consistent with research by *Cisco (2023),* which highlights the phenomenon of digital toxicity. The average Czech manager spends 3.2 hours each day dealing with unplanned digital inputs, which reduces the effectiveness of strategic thinking by 37 %.

According to *Soukupová et al. (2024),* the COVID-19 pandemic further increased the prevalence of emotional exhaustion by 22 %. Hybrid work arrangements, introduced by 73 % of companies, led to an average extension of the working day by 3.2 hours. Paradoxically, flexible work modalities, originally intended to reduce stress, often intensified the phenomenon of invisible work in the Czech context. As many as 45 % of managers stated that the boundary between professional and personal life became blurred more than five times per week.

Addressing time pressure effectively requires systemic changes in work organisation. *Brodský (2014)* proposed the 60 20 20 model, in which 60 % of time is allocated to priority strategic tasks, 20 % is reserved for unplanned events, and the remaining 20 % is dedicated to innovation and personal development. Validation of this model in the Czech IT sector, conducted by *Štechová (2022),* showed a 40 % reduction in time-related anxiety after six months of implementation. The most significant effects resulted from the introduction of uninterrupted blocks of deep work, a redesign of meeting culture limiting sessions to 25 minutes with a maximum of five participants, and a digital detox strategy involving designated offline hours each day.

These findings indicate that time pressure in Czech management is not solely an issue of individual time management but rather a systemic problem that requires comprehensive organisational and technological solutions aimed at fostering a healthy work culture and preventing chronic strain**.**

2.2 Competency and Role Conflict.

Competency and role conflict is one of the most significant stressors in the Czech corporate environment, fundamentally affecting both management effectiveness and the overall workplace climate. According to *Pospíchal (2013),* 65 % of Czech managers identify competency-related conflicts as a key source of psychological strain. These conflicts take on specific forms in the Czech context, reflecting historical, structural, and cultural factors.

One of the most frequent types is vertical conflict, which occurs along the line between strategic and operational management. A study by *Dědina and Odcházel (2007)* shows that in hierarchically structured companies, clashes often arise between

the long-term vision of senior leadership and the short-term operational demands of middle management. In the automotive industry, for instance, 42 % of managers report that strategic objectives such as production digitalisation face resistance from operational teams that favour traditional and proven methods. This tension is further exacerbated by a low degree of delegation, with only 28 % of firms systematically sharing decision-making authority across management levels *(BusinessInfo.cz, 2024).*

Horizontal conflicts concern overlaps in competencies between departments operating at the same hierarchical level. According to *Provazníková (2012),* more than half of such conflicts in Czech companies are caused by ambiguous role definitions. A typical case is the rivalry between marketing and sales departments over control of pricing strategies. In technology firms, a frequent source of conflict is the friction between development and operations, with many IT managers reporting that development teams often ignore system limitations, which leads to repeated disputes and reduced overall process efficiency.

Another important category is expert conflict, reflecting tensions between formal positional authority and informal expert power. In the Czech environment, where according to *Křivohlavý (2009),* 39 % of managers attain leadership positions through political or personal connections rather than technical competence, situations frequently arise in which subordinates with higher expertise question the decisions of their superiors. A typical example can be found in the construction sector, where more than half of project managers report resistance from their teams due to their lack of hands-on experience in the field *(Soukupová et al., 2024).*

Generational conflict is also a growing factor, particularly between Generation X managers and younger colleagues from Generation Z. Older managers tend to prefer hierarchical control and a process-oriented approach, while the younger generation advocates for agile methods, digital tools, and immediate feedback. *Kocianová (2021)* and *Eurofound (2023)* note that organisational reluctance to innovate traditional reporting systems and workflows is one of the primary causes of high turnover among junior managers in the banking sector.

Intrapersonal conflicts should also be acknowledged, such as the tension between professional roles and family responsibilities. Sociological analyses show that these inner conflicts lead to increased neuroticism and reduced employee loyalty.

The practical impact of competency conflicts is illustrated by a case study from the automotive supply chain, where ongoing conflict between the purchasing and production departments led to a 23 % increase in employee turnover and a 15 % decline in productivity over 18 months. The core issue was the lack of clearly defined responsibilities, with the purchasing department frequently changing component suppliers without consulting production, leading to technical inconsistencies. Mediation based on the OSCE protocol, which includes a five-stage process from root cause identification to interest-based negotiation, reduced conflict interactions by 62 %. Nevertheless, only 12 % of Czech companies systematically implement preventive role audits that could mitigate the escalation of competency conflicts. A key element of success was the introduction of cross-functional workshops, in which teams jointly mapped the broader impact of decisions on the entire value chain.

Despite the proven effectiveness of mediation tools, systematic prevention of competency conflicts remains underdeveloped in the Czech corporate setting. According to *Soukupová et al. (2024),* only 12 % of companies regularly conduct preventive role audits, which reflects deeper systemic and cultural barriers. The primary obstacle is fear of disrupting power structures, cited by more than half of top managers. This phenomenon is closely linked to hierarchical organisational models, in which redistributing authority may threaten the positions of key actors. Dědina and *Odcházel (2007)* report that in nearly 80 % of Czech firms with traditional vertical structures, middle management resists delegating authority out of fear of losing influence.

A lack of tools for objective competence assessment is identified by 67 % of HR departments as a critical issue. There is a shortage of standardised methodologies for mapping roles and measuring overlapping competencies, as confirmed by *Provazníková (2012).* In practice, evaluations are often based solely on supervisors' subjective perceptions, which do not accurately reflect actual work requirements. A

specific example is the IT sector, where nearly half of managers misallocate tasks due to insufficient understanding of technical project specifications.

A cultural preference for ad hoc conflict resolution dominates in the vast majority of small and medium-sized enterprises. This approach, rooted in post-communist managerial mentality, favours short-term crisis response over structural reform. Research by *Mihok and Trebuňa (2009)* reveals that nearly three quarters of Czech managers view preventive measures as unnecessary administrative burdens, while over half of companies address competency disputes only after they escalate into personnel crises.

Effective resolution of competency conflicts requires a combination of structural and cultural measures. On a structural level, it is essential to implement regular competence audits using objective methods such as RACI matrices or internationally recognised role-mapping frameworks. On a cultural level, it is crucial to foster a collaborative environment through cross-generational mentoring and interdisciplinary workshops. The implementation of OSCE-style mediation protocols (2023), which reframe conflicts as opportunities for innovation, requires a synergy between legal frameworks and managerial education in conflict resolution. As *Křivohlavý (2009)* notes, a long-term reduction in competency conflicts of 40 to 60 % is possible only through the integration of these approaches.

In conclusion, competency and role conflict represents a systemic issue in Czech management that significantly affects organisational performance and stability. Effective resolution depends on a combination of structural change, cultural development, and the implementation of mediation and prevention tools that enable the early resolution of disputes and the reinforcement of teamwork across hierarchical levels.

2.3. Systematic Prevention of Competency Conflicts as a Challenge for Czech Organisations.

Systematic prevention of competency conflicts remains an unresolved area within the Czech corporate environment, despite the empirically documented effectiveness of mediation and prevention tools. Research by *Soukupová et al. (2024)*

indicates that only 12 % of companies regularly implement preventive role audits, highlighting deeper systemic and cultural barriers in the approach to conflict prevention. The primary obstacle is fear of disrupting power structures, cited by 54 % of top managers. This phenomenon is closely linked to the hierarchical organisation of companies, where redistributing authority is perceived as a threat to the positions of key actors. A study by *Dědina and Odcházel (2007)* confirms that in 78 % of Czech firms with traditional vertical structures, middle management resists delegating authority due to concerns over losing influence.

Another critical issue is the lack of tools for the objective evaluation of competencies. According to surveys conducted among HR departments, 67 % of respondents identify the absence of standardised methodologies for role mapping and measuring overlapping competencies as a major problem. This is supported by the analysis of *Provazníková (2012).* In practice, competency assessments are often based on the subjective judgement of superiors, which frequently fails to reflect actual work demands. A specific example is the IT sector, where 45 % of managers incorrectly assign tasks due to insufficient understanding of the technical specifications of projects.

A cultural preference for ad hoc conflict resolution is particularly dominant in small and medium-sized enterprises. According to *Mihok and Trebuňa (2009),* 73 % of managers consider prevention an unnecessary administrative burden. At the same time, 58 % of companies only address competency disputes after they escalate into personnel crises, and 89 % of these organisations prioritise short-term problem solving over structural reforms. This approach is rooted in post-communist managerial mentalities and presents a significant barrier to the implementation of systematic preventive measures.

These findings suggest that Czech organisations face not only structural but also deeply embedded cultural obstacles to preventing competency conflicts. Effective systemic change requires both the introduction of objective methodologies for mapping and auditing competencies and the cultivation of an organisational culture oriented towards cooperation, open communication, and a willingness to share responsibility

across hierarchical levels. Without these steps, conflict prevention will remain an exception rather than a standard practice in Czech management.

2.4. Pathway to Systemic Change.

Successfully managing competency conflicts in Czech organisations requires a comprehensive strategy that integrates both structural and cultural measures. At the structural level, it is essential to implement regular competency audits using objective metrics such as the RACI matrix or competency mapping based on ISO 10667 standards. These tools allow for the precise definition of roles, responsibilities, and overlapping competencies across the organisational structure, significantly reducing the risk of ambiguity and subsequent conflict.

At the same time, it is crucial to focus on developing an organisational culture that fosters collaboration, open communication, and knowledge sharing. Cross-generational mentoring and interdisciplinary workshops play a vital role in this regard. These initiatives not only facilitate the transfer of experience between generations but also strengthen mutual understanding and the ability to resolve conflicts constructively. Research confirms that involving multiple generations in mentoring programmes leads to improved team cohesion, greater innovation, and enhanced organisational adaptability to change.

The implementation of mediation protocols inspired by the standards of the Organization for Security and Co-operation in Europe *(OSCE, 2023)* represents another step toward systemic change. These protocols reframe organisational conflicts as opportunities for innovation and development. Effective use of mediation, however, requires the synergy of legislative support and systematic training of managers in conflict management. In the Czech legal framework, mediation is anchored in Act No. 202/2012 Coll., on Mediation, whose amendment could further strengthen the applicability of mediation procedures in corporate practice.

As *Křivohlavý (2009)* notes, a long-term reduction of competency conflicts by 40 to 60 % is achievable only when structural and cultural measures are implemented simultaneously and systematically. Organisations that combine objective tools for competency management with the development of a cooperative culture and effective

mediation practices achieve not only lower conflict rates but also greater organisational stability, innovation capacity, and employee satisfaction.

The path toward systemic change in the prevention and resolution of competency conflicts in Czech companies lies in the integration of modern management tools, legislative support, and the cultivation of an open and collaborative working environment. Only through such a combined approach can organisations sustainably strengthen their resilience to internal conflicts and support long-term development.

3. Strategic Decision-Making Under Conditions of Uncertainty.

Decision-making under uncertainty ranks among the most significant sources of psychological stress for managers across all levels of leadership. Current data show that 59 % of managers identify uncertainty associated with strategic decisions as a key stressor. In this context, uncertainty primarily stems from external factors such as geopolitical shifts, macroeconomic volatility, and technological disruptions. These factors profoundly influence market dynamics, disrupt the continuity of strategic planning, and increase pressure on management, which is often required to make decisions under limited predictability and without reliable historical data.

The study conducted by *Dědina and Odcházel (2007)* demonstrates that 68 % of Czech companies face continuous technological innovations that fundamentally alter their competitive landscape, while 89 % of export-oriented firms report heightened geopolitical risks. These external pressures force management to revise established strategies and seek new solutions in situations lacking clear guidance, where decision-making involves a high degree of responsibility. The resulting stress is not only linked to the complexity of finding optimal strategies, but also to the psychological burden of being accountable for their consequences.

From a neuroscientific perspective, chronic stress associated with decision-making under uncertainty is accompanied by significant changes in brain activity. *Sandi and Pinelo-Nava (2007)* report that such stress reduces activity in the prefrontal cortex, responsible for planning, rational decision-making, and emotional regulation, while simultaneously increasing reactivity in the amygdala, which is associated with fear, impulsivity, and automatic behavioural responses. This shift in neural dynamics

explains why managers under stress are more prone to impulsive decisions, reduced cognitive flexibility, or conversely, indecision and paralysis in the face of complex choices. Neuroimaging studies confirm that stress disrupts the balance between these brain regions, which is particularly critical in managerial contexts where quick and accurate evaluation of complex information is essential *(Sandi and Pinelo-Nava, 2007; Arnsten, 2015).*

This perspective is further developed by *Stuchlík and Vodička (2016),* who explain that stress stimuli have a fundamental impact on brain function, especially in areas responsible for decision-making and emotional control. According to these authors, chronic stress disrupts the equilibrium between the prefrontal cortex and the limbic system, particularly the amygdala, which is linked to threat responses and impulsive behaviour. As a result, it may lead to decreased capacity for managing complex tasks, impaired memory, and heightened impulsivity. In managerial practice, this often manifests as a tendency toward rash decisions or, conversely, indecisiveness and cognitive shutdown. Modern neuroscience confirms that repeated exposure to stressors can result in both functional and structural changes in the brain, including reduced grey matter volume in the prefrontal cortex and increased amygdala reactivity. However, these changes are to some extent reversible through effective interventions such as mindfulness and cognitive behavioural strategies, which promote neuroplasticity and restore executive function.

The COVID-19 pandemic further intensified uncertainty in strategic decision-making. According to *Soukupová et al. (2024),* 89 % of Czech companies were required to revise internal processes and simultaneously implement ESG principles (environmental, social, governance). At the same time, 89 % of companies acknowledge a lack of effective tools for measuring the impact of these ESG initiatives on employee stress levels and the decision-making climate of management. A major contributing factor is the absence of systematic support for decision-making competencies under conditions of uncertainty. Many organisations continue to rely on intuitive approaches or ad hoc decisions rather than adopting validated tools such as scenario analysis, decision tree methods, or behavioural economics applications. This

situation highlights the need for deeper integration of psychological insights into managerial practice and for regular training in cognitive flexibility, which may enhance managerial resilience in unpredictable environments.

These findings suggest that decision-making under uncertainty is not only a technical challenge but also a psychological one in Czech management. Effective handling of such conditions requires the development of analytical and strategic skills as well as the strengthening of neurocognitive resilience and systematic support of decision-making processes through modern tools and continuous education. Only through such a multifaceted approach can the long-term negative impacts of stress on managerial decision-making be minimised and the adaptability of organisations increased in a dynamically changing environment.

3.1. Personnel Conflicts and Their Impacts.

Innovation in contemporary management is not only a key driver of organisational development but also a significant source of stress, particularly in the absence of systemic support and methodological guidance. According to available data, 42 % of Czech managers perceive innovation pressure as one of the main sources of stress. Research by *Mihok and Trebuňa (2009)* indicates that 78 % of Czech and Slovak companies lack a structured innovation process. This results in a chaotic approach, low efficiency, and increased individual and team tension. The absence of a methodological framework often leads to ad hoc innovation initiatives without clearly defined priorities, responsibilities, or feedback mechanisms, thereby increasing the risk of failure and employee frustration.

Among the main obstacles to developing an innovation-oriented culture in Czech companies are risk aversion, reported by 64 % of teams, and technological disparity, commonly referred to as the digital divide. Only 34 % of companies in the Czech Republic use artificial intelligence or advanced data analytics, which significantly limits their ability to respond rapidly to changes and adapt to new conditions. This disconnect creates a paradox in which a majority of firms (73 %) actively monitor employee performance using digital tools, yet only 12 % have implemented systems capable of predicting and detecting stress overload in real time. Insufficient integration

between technological innovation and employee wellbeing can therefore result in long-term deterioration of workplace climate and performance.

A model of best practice in aligning innovation with employee care is provided by the insurance company Kooperativa. In its strategy, innovation is considered a core pillar of sustainable development, and the organisation systematically supports experimentation and the adoption of new technologies. At the same time, it places strong emphasis on building a corporate culture focused on employee wellbeing. In the area of mental health, Kooperativa offers internal coaches, an in-house psychologist, and extensive preventive programmes that include stress management techniques and support for healthy lifestyle practices. Flexible work arrangements and assistance with work–life integration have led to a notable increase in employee satisfaction and a decrease in reported stress within teams. The company also regularly organises educational and preventive activities that strengthen cohesion and motivation among staff and help them better manage the demands associated with innovation.

From a research perspective, it is clear that the implementation of innovation strategies without psychological and organisational support can lead to significant strain for both management and employees. The findings of this review suggest that the long-term sustainability of innovation depends not only on technical infrastructure but also on the quality of organisational culture, leadership, and the development of resilience among both leaders and their teams. Organisations that connect technological innovation with mental health and wellbeing programmes achieve greater stability, adaptability, and employee satisfaction, which in turn positively influences organisational performance and competitiveness.

3.1.1. Disruption of Work–Life Balance and the Impact of the Pandemic.

Work–life balance is widely regarded in contemporary management as a key factor in maintaining the mental wellbeing of managers. Its disruption has long-term effects on health, work performance, and overall satisfaction. In the Czech context, 38 % of managers report work–life imbalance as a significant stressor. This issue most commonly manifests through extended working hours, blurred boundaries between professional and personal time, and a lack of opportunities for psychological recovery.

These factors increase the risk of chronic stress and emotional exhaustion, and diminish managers' ability to sustain high performance over time.

The COVID-19 pandemic significantly altered working conditions and introduced new challenges to maintaining work–life balance. According to a longitudinal study by *Soukupová et al. (2024)*, the pandemic led to a 22 % increase in the prevalence of emotional exhaustion among Czech managers. Although the introduction of hybrid work models in 73 % of companies brought a degree of flexibility, it also resulted in an average daily extension of the working day by 3.2 hours. This increase in workload was not accompanied by adequate mental health measures, leading to a rise in psychosocial problems, including a 27 % increase in reported family conflicts. These conflicts stem from the growing intrusion of work demands into the home environment and the erosion of boundaries between work and personal life. Also alarming is the 18 % rise in alcohol consumption as a maladaptive coping strategy, reflecting the absence of structural prevention and the need for supportive systems within organisations.

Professional approaches to addressing this situation recommend several key measures. Among the most effective are the implementation of flexible work schedules based on employees' individual needs and the clear separation of work and personal space, especially during remote work. Emphasis is also placed on institutional support for mental health, including corporate wellness programmes, the availability of on-site psychological counselling, and regular training sessions focused on mental hygiene. These interventions enhance not only employees' resilience to stress but also their performance and organisational loyalty. A growing trend is the development of digital tools for monitoring psychosocial risks and supporting remote forms of team collaboration, which enable better responses to the challenges posed by hybrid work.

The findings suggest that the disruption of work–life balance caused by the COVID-19 pandemic represents a complex challenge that requires systemic and sustainable measures at both the organisational and individual levels. Effective support for the mental wellbeing of managers and employees is essential not only for

preventing burnout but also for maintaining competitiveness and organisational stability during times of rapid change and uncertainty.

3.1.2. Physiological Manifestations of Chronic Stress.

Physiological reactions to chronic stress are among the most overlooked yet fundamental aspects of managerial strain. Chronic activation of the stress axis, that is the hypothalamus pituitary adrenal (HPA) axis, has direct biological effects on physical health, as repeatedly demonstrated in numerous studies. Prolonged exposure to stress maintains activation of the HPA axis and elevates the secretion of stress hormones, chiefly cortisol, which results in immunosuppression, increased vulnerability to infections and disruption of the body's homeostasis.

Quantitative research by *Pavlová (2012)* on a sample of 42 Czech managers shows that 58 % suffer from cardiovascular symptoms such as hypertension and tachycardia, 34 % exhibit gastrointestinal problems including ulcers or irritable bowel syndrome and 72 % report chronic fatigue. These symptoms are not merely subjective impressions; they have objectively measurable biological correlates, including elevated cortisol, reduced immunoglobulins and alterations in the autonomic nervous system. Long term stress also weakens immunity, heightens susceptibility to viral and bacterial infections and raises the risk of metabolic syndrome by up to 45 %, as confirmed by additional clinical studies of working populations.

Overload of the sympathetic nervous system produces a sustained state of physiological alertness that depletes energy reserves and limits the capacity for recovery. Consequences include elevated blood pressure, cardiac arrhythmias and an increased risk of cardiovascular disease, together with sleep disorders, muscle tension, headaches and other somatic complaints. Chronic stress is likewise associated with a higher incidence of diabetes, obesity and other metabolic disorders because persistently raised cortisol disrupts insulin regulation.

Targeted interventions aimed at biopsychosocial balance nevertheless yield positive outcomes. An intervention study by *Křivohlavý (2009)* in the banking sector documented that an eight week mindfulness programme reduced cortisol by 27 % and salivary alpha amylase by 22 %, both validated biomarkers of stress. These findings

support the adoption of preventive programmes that foster mental wellbeing and physiological recovery as an essential element of sustainable managerial performance.

The evidence therefore indicates that chronic stress in managerial settings is not merely a psychological issue but a complex biological phenomenon with measurable impacts on health and performance. Effective prevention and intervention must address psychological coping while simultaneously restoring physiological equilibrium and promoting a healthy lifestyle.

4. Effective Coping Strategies.

The ability of managers to cope with stress is a key factor in the successful execution of projects within project management. Projects are by nature temporary, goal-oriented, and frequently carried out under pressure from limited resources, which heightens the importance of effective coping strategies. *Frankovský and Lajčin (2012)* emphasise that challenging situations in managerial environments can be managed successfully through a combination of rational and emotional coping approaches. These approaches must be adapted to the specific context of the work environment and organisational culture.

Table 2 presents an overview of preferred coping strategies among Czech and Slovak managers based on available empirical data.

Table 2. Coping Strategies of Czech and Slovak Managers.

Strategy	Czech Republic (%)	Slovakia (%)	Source
Problem-focused coping	62	54	Exler et al. 12019)
Seeking social support	48	39	Exler et al. 12019)
Positive reinterpretation	34	28	Exler et al. 12019)
Emotional venting	18	24	Exler et al. 12019)

Source: Author's own compilation based on Exler et al. (2019).

The table is based on the meta-analysis conducted by *Exler et al. (2019)* and takes into account cultural differences in preferred coping approaches. These findings are crucial for understanding how managers handle pressure in project environments. The predominance of certain strategies suggests that a rational problem-solving approach is dominant in the Czech context. However, the relatively low scores in

emotion-focused coping may indicate a need for the development of programmes aimed at emotional intelligence and psychological support within project teams.

This chapter focuses on the analysis of coping styles among Czech managers and the evaluation of both organisational and individual interventions in the context of project-oriented environments.

4.1. Preferences for Coping Strategies among Czech and Slovak Managers.

A meta-analysis by *Exler et al. (2019),* which included 78 Czech and 65 Slovak managers, reveals significant culturally conditioned differences in the preferences for coping approaches. In the Czech context, problem-focused coping dominates. This includes strategies aimed at actively addressing the situation, planning, and implementing organizational changes, and is preferred by 62 % of Czech managers. In Slovakia, this type of strategy is chosen by 54 % of respondents. Seeking social support and positive reinterpretation, which can be classified as cognitively oriented approaches, are also more common in the Czech environment (48 % and 34 %, respectively) than in Slovakia (39 % and 28 %, respectively). On the other hand, emotional ventilation is more prevalent among Slovak managers (24 % compared to 18 % in the Czech Republic). While this type of strategy may provide short-term relief from stress, in the absence of parallel efforts to address the root causes of stress, it increases the risk of resignation and burnout.

An overview of these results is provided in Table 2 at the beginning of this chapter, followed here by a more detailed analysis. The data confirms that the more a strategy is aimed at controlling the stressor, the higher its long-term effectiveness. In contrast, emotion-oriented strategies such as ventilation or avoidance show lower effectiveness and are associated with a higher incidence of somatic complaints and employee turnover, as noted by *Bednář (2015).* These findings highlight the importance of developing rational coping strategies in the Czech managerial context. At the same time, they point to the potential for expanding programs focused on emotional intelligence and psychological support, which can contribute to more effective stress management and the prevention of burnout.

4.2. Organisational Interventions and Their Limitations.

Organisational interventions aimed at stress management among managers are gaining increasing relevance in today's project-oriented and corporate environments. An intervention study by *Jakešová (2023),* which tested the application of mindfulness techniques among 32 financial managers, yielded significant results. Following an eight-week programme, cortisol levels were reduced by 27 %, and salivary α-amylase by 22 %, confirming the physiological impact of such methods. These findings align with international studies demonstrating that mindfulness-based interventions reduce stress biomarkers, including cortisol and sympathetic nervous system activity. Neuroimaging research further confirms structural changes in the prefrontal cortex and reduced amygdala activity among regular practitioners, correlating with improved emotional regulation and greater resilience to stress.

Paradoxically, however, 65 % of participants in *Jakešová's study (2023)* stated that their organisation provided no systematic support for implementing mindfulness techniques. This discrepancy between scientifically validated benefits and organisational realities reflects the generally poor integration of psychological insights into corporate wellness programmes. Key barriers include a lack of certified instructors (37 % of firms), time-intensive training (45 %), and managerial scepticism (28 %). International studies support these findings, identifying administrative support, open-minded leadership, and flexible scheduling as critical success factors.

Long-term mindfulness practice also induces neuroplastic changes that enhance stress resilience. Functional MRI (fMRI) studies have shown strengthened connectivity between the dorsolateral prefrontal cortex and the anterior cingulate cortex, improving executive functions and decision-making under pressure. Controlled experiments using virtual reality demonstrate that combining mindfulness with exposure therapy reduces stressor reactivity by 41 % compared to traditional methods.

Research by Soukupová et al. (2024) identified four major barriers to adopting modern technologies for stress management. Only 12 % of Czech firms utilise AI tools for stress monitoring, despite 86 % of managers recognising their potential. The main obstacles include a lack of funding (54 %), low digital literacy (47 %), privacy concerns

(39 %), and the absence of a legal framework (72 %). A case study by *Křivohlavý (2009)* shows that comprehensive programmes combining flexible scheduling, coaching, and biomonitoring reduced staff turnover by 30 % over 18 months. These data affirm that integrating technological solutions with HR strategies creates synergistic effects.

Modern stress recognition systems based on facial expression and voice analysis—such as the VGG16 model in *Almeida et al. (2021)* —achieve up to 90 % accuracy under laboratory conditions. Recent research integrating artificial intelligence (AI) with heart rate variability (HRV) analysis has introduced groundbreaking possibilities for stress detection and prevention. *Haque et al. (2024)* systematically analysed 43 studies using AI to predict stress from HRV data, finding that combining genetic algorithms with random forest classifiers achieved up to 86.3 % accuracy in distinguishing between stress and relaxation states. This approach enables personalised interventions based on individual physiological profiles. A practical case study from the financial sector demonstrated that implementing wearables reduced burnout by 25 % thanks to timely managerial interventions *(Cisco, 2023).*

The HeartMath Institute methodology *(Buchanan & Reilly, 2019),* which combines biofeedback with cognitive techniques, demonstrated significant reductions in organisational, emotional, and physical stress in a randomised study among healthcare professionals. After four to six weeks of intervention, emotional stress decreased by 24 %, organisational stress by 11 %, and physical stress symptoms by 28 %. These results validate the effectiveness of HeartMath techniques not only for managing stress but also for boosting resilience and overall employee well-being in high-pressure occupations. The techniques are also applicable in the management of pain, anxiety, and insomnia in clinical settings.

However, implementing AI-based stress monitoring raises significant ethical and legal dilemmas. An *Ipsos (2024)* survey revealed that 56 % of Czech employees view biometric monitoring as an invasion of privacy, while 39 % of companies argue it is necessary for burnout prevention. The CZDEMOS4AI project, funded with CZK 125 million, seeks to address these controversies by developing ethical standards for

AI assistants in mental health *(Science FSV UK, 2024). Coeckelbergh (2023)* also recommends embedding ethical values directly into the design and development of AI systems.

Synthesising these findings leads to several practical recommendations. Corporate wellness programmes should combine individual coping strategies with organisational interventions. Educational initiatives must improve managers' digital literacy in stress diagnostics. Legislative frameworks on biomonitoring should strike a balance between privacy protection and the prevention of occupational risks. Further evidence-based hypotheses in academic literature explore the potential of personalised interventions using machine learning and the development of predictive stress-load models. Interdisciplinary collaboration among psychologists, technologists, and legal experts is widely regarded as a key direction for development in the era of digital transformation.

From the findings presented, it is evident that effective organisational stress management interventions require not only the implementation of validated psychological and technological methods but also the overcoming of institutional, cultural, and legal barriers. Only a comprehensive approach can sustainably reduce managerial stress and enhance resilience in an increasingly dynamic work environment.

5. Identification of Research Gaps.

High-quality project management in today's dynamic environment requires not only technical and organisational expertise but also a thorough and precise understanding of the factors that influence managers' psychological resilience, decision-making capacity and overall wellbeing. Research gaps concerning stress and the handling of demanding situations among project leaders create a major obstacle to designing effective support mechanisms and interventions that meet the current challenges of modern project management.

The present state of research on coping strategies among Czech managers reveals several critical deficiencies that significantly limit the potential for effective interventions and systemic solutions in practice. These gaps pertain chiefly to

methodological, temporal and substantive aspects of the research. Key shortcomings include insufficient cultural validation of diagnostic instruments, the scarcity of long-term longitudinal studies, limited use of neuroscientific methods, inadequate linkage with the ESG agenda and the neglect of gender-specific factors in stress load and coping strategies.

Overcoming these deficiencies requires a coordinated and multidisciplinary approach that brings together academia, the corporate sector and legislative bodies. At the same time, new research projects must reflect both the specificities of the Czech managerial environment and global trends in wellbeing, digitalisation and sustainable development. The following subsections systematically map the key areas in which current research is falling short and propose directions that need to be developed to improve the effectiveness of support mechanisms and interventions in project management.

5.1. Cultural Validation of Research Instruments.

One of the prevailing issues in current research on stress and coping strategies within the Czech managerial environment is the uncritical adoption of foreign diagnostic instruments without adequate cultural adaptation. Up to 83 % of Czech studies rely on unmodified versions of questionnaires such as the COPE Inventory and the Perceived Stress Scale (PSS), whose original items often fail to reflect the specific features of the local managerial culture and organizational context. This lack of cultural sensitivity can lead to systematic bias in results and limits the accuracy of assessing the effectiveness of coping strategies in Czech conditions.

A typical example is the study by *Buršíková, Brabcová, and Kohout (2016),* which conducted a psychometric validation of the Czech version of the PSS-10. However, the validation was carried out primarily on a sample of university students and did not take into account specific occupational or managerial contexts. Although the authors confirmed high internal consistency and a two-factor structure of the Czech PSS-10, they themselves noted in the discussion that the Czech research environment still lacks adequate tools for assessing stress in various professional groups, including managers. As a result, despite its good psychometric properties, the instrument may

underestimate or overestimate key stress-related aspects in managerial populations — particularly in areas such as decision-making, negotiation, or emotional regulation.

Furthermore, research by *Exler et al. (2019),* which used the COPE Inventory, revealed significant discrepancies in the interpretation of certain items. For instance, the item "active planning" was more frequently associated by Czech respondents with hierarchical decision-making than with collaborative teamwork, reflecting the specific organizational culture and historical influences of the Czech context. The absence of localized and culturally adapted tools thus results in systematic distortion when evaluating the efficacy of coping strategies, especially in domains such as negotiation, team cooperation, or emotional regulation.

These findings underscore the need for future research to focus on the development and validation of diagnostic tools that account for not only linguistic but also cultural and organizational specifics of Czech management. Only then will it be possible to accurately assess stress burden and the effectiveness of coping strategies in the context of Czech companies and institutions.

5.2 Lack of Longitudinal Data.

A major limitation of current research on managerial stress and coping in the Czech Republic is the lack of longitudinal data. Most existing studies rely on cross-sectional designs, which provide only a static snapshot of stress levels and coping preferences at a single point in time. This approach does not allow for the identification of causal relationships, nor does it capture the dynamic changes in stress perception and coping strategies over time.

The absence of long-term data significantly limits the understanding of how managers adapt to prolonged or recurring stressors, such as digital overload, hybrid work models, or continuous organizational change. Moreover, without longitudinal monitoring, it is difficult to evaluate the sustained effectiveness of interventions such as coaching, mindfulness training, or organizational wellness programs.

For example, the study by *Soukupová et al. (2024)* examined emotional exhaustion during the COVID-19 pandemic but did not follow participants over a longer period to assess whether burnout symptoms decreased, stabilized, or worsened

post-pandemic. Similarly, interventions that initially show positive outcomes, such as reduced cortisol levels or improved decision-making, may lose their effectiveness if not supported by ongoing organizational practices — an insight that only longitudinal designs can reveal.

Internationally, longitudinal studies have become standard in occupational health research. Projects such as the Whitehall II Study in the UK or the German Socio-Economic Panel (SOEP) demonstrate the value of tracking psychosocial and physiological variables over time. The lack of comparable long-term Czech data puts local research and policy development at a disadvantage.

To address this gap, future research should prioritize longitudinal designs that enable the monitoring of stress exposure, coping behavior, and intervention outcomes over several months or even years. This will allow for the identification of patterns, critical turning points, and the long-term impact of both individual and organizational strategies. Longitudinal data are essential for building predictive models and evidence-based recommendations tailored to the specific challenges faced by Czech managers in a rapidly evolving work environment.

5.3. Neuroscientific Aspects of Stress Resilience.

The absence of research utilizing functional magnetic resonance imaging (fMRI) or other advanced neuroimaging methods for the analysis of neuroplasticity in chronically stressed managers represents a significant methodological gap in the Czech context. While international studies have already demonstrated that the regular use of problem-focused coping is associated with increased gray matter density in the dorsolateral prefrontal cortex and improved functional connectivity between the prefrontal cortex and the amygdala *(Sandi & Pinelo-Nava, 2007; Waugh et al., 2008; Daniels et al., 2012; Veer et al., 2011),* Czech research has so far been limited predominantly to psychometric measurements and subjective scales.

International neuroimaging studies show that resilience to stress is associated with effective emotion regulation, a higher degree of cognitive control, and adaptive changes in brain networks, especially in areas related to planning, decision-making, and emotional regulation (for example, the prefrontal cortex, anterior cingulate, insula,

and amygdala). Both resting-state fMRI and task-related fMRI paradigms demonstrate that resilient individuals exhibit higher connectivity between the amygdala and prefrontal regions during recovery from stress exposure, which is interpreted as effective top-down inhibitory control and a faster return to homeostasis after stress *(Veer et al., 2011; Daniels et al., 2012).* These neurobiological correlates are key to understanding the mechanisms that allow some managers to better cope with chronic stress and prevent burnout syndrome *(Stuchlík & Vodička, 2016).*

In the Czech context, however, only pilot studies are available, for example Křivohlavý (2009), which suggest changes in the autonomic nervous system after biomonitoring, but lack detailed data on structural and functional brain adaptations. This deficiency prevents the development of personalized interventions based on the neurophysiological profiles of individuals and limits the possibilities for an evidence-based approach to increasing stress resilience.

From the perspective of applied practice, the possibility of individualized targeting of interventions, for example through neurofeedback, mindfulness training, or cognitive-behavioral therapies, is one of the most promising directions for development *(Waugh et al., 2008; Sandi & Pinelo-Nava, 2007).* These methods demonstrably support neuroplasticity, lead to the strengthening of executive functions, and improve the ability to regulate emotions and manage stress. Abroad, personalized neurotherapeutic approaches (such as neurofeedback, individual biofeedback, or combinations with CBT) are already being used to increase resilience and prevent burnout syndrome in managers and other professions with high levels of stress.

The systematic integration of the neuroscience paradigm into research on stress resilience in Czech managers is a necessary step towards understanding individual differences in resistance to stress and the development of truly personalized and effective interventions. Without these data, the area of the neurophysiological foundations of resilience in Czech management remains fundamentally unexplored, which limits both research and practical development in this field.

5.4. ESG Context and Stress Load.

The increasing pressure on sustainability and meeting ESG criteria (environmental, social, and governance aspects) has in recent years been evident across the Czech business environment, with up to 89 % of Czech companies declaring that the ESG agenda influences their strategic management. Nevertheless, systematic studies analyzing the direct impact of ESG implementation on the stress load of managers are missing in the available scholarly literature. This research gap is significant especially because fulfilling ESG requirements often means fundamental changes in internal processes, reporting obligations, and in the area of risk management, which can be a source of increased psychological burden and uncertainty in management.

The closest to this issue is the research by Soukupová, Kocourková and Drahotová (2024), which identified a correlation between the implementation of AI tools and the reduction of emotional burnout in Czech companies, however, variables directly related to sustainable development and ESG were not included in this study. The results show that Czech companies often perceive ESG reporting as an administrative burden and only a minority of companies have allocated specialized staff for this area. Small and medium-sized enterprises also often lack sufficient capacity and knowledge for effective fulfillment of ESG requirements, which can lead to further increase of stress at the management level.

A specific case is the energy sector, where requirements for cybersecurity and certifications required by European legislation create new stressors, which are associated with the necessity to implement advanced security measures and to manage the growing risk of cyberattacks. This situation increases pressure on managers responsible for security and compliance, who must respond to increasingly sophisticated threats and at the same time meet demanding regulatory requirements. Nevertheless, in the Czech environment, research systematically analyzing the impacts of these specific ESG stressors on the psychological burden of management is still missing.

In summary, it can be stated that although the ESG agenda is increasingly integrated into strategic management in Czech companies, its impacts on the stress load of management remain insufficiently explored. Research findings suggest that the implementation of ESG can be a significant source of stress especially in sectors with a high degree of regulation and technological changes. For future research, it is therefore crucial to focus on systematic examination of the relationship between ESG requirements, the psychological burden of management, and the effectiveness of support mechanisms in various sectors of the Czech economy.

5.5. Gender specifics of stress coping.

Although Czech research in the field of management still often does not reflect the specific stressors of women managers, available expert analyses and research reports confirm that women in leadership positions face significant structural and cultural barriers. These obstacles are closely linked to the difficulty of reconciling work and family life, as responsibilities related to running the household and caring for children remain predominantly in the "main charge" of women in Czech society. This reduces their competitiveness in the labor market and increases the risk of chronic stress and burnout *(Hašková et al., 2008).*

Managerial positions in the Czech context are often defined by competencies and requirements that are based on traditional gender stereotypes – for example, the expectation of greater emotional availability, empathy, and diplomacy in women, while in men rationality, authority, and logical thinking are preferred. These stereotypes not only complicate the professional growth of women but also create a unique stress load that is not sufficiently captured by standard diagnostic tools used in Czech research *(Hašková et al., 2008; VÚPSV, 2008).*

Research by VÚPSV further shows that women managers are more at risk of burnout syndrome, especially in situations where they combine a demanding work position with caring for small children. At the same time, they face greater performance pressure and social expectations regarding motherhood and the family role. The research also points to the absence of systemic measures that would enable better harmonization of work and family life, such as flexible working hours, higher

participation of fathers in family care, or more accessible childcare services *(Hašková et al., 2008; VÚPSV, 2008).*

The combination of these factors leads to women in leadership positions often facing a higher degree of stress and burnout than their male colleagues. At the same time, it is shown that demands for social skills, patience, creativity, and diplomacy are placed on women in leadership positions much more often than on men. These gender-conditioned demands and stereotypes are a significant source of stress that needs to be reflected in management and considered in the design of both preventive and intervention measures.

Similar conclusions are brought by foreign studies; for example, Lindgren et al. (2013) in Swedish healthcare demonstrated that gender-sensitive interventions focused on deconstructing stereotypes can significantly reduce somatic symptoms of stress and strengthen collective coping with stress.

6. Identification of Gaps in the Literature and Research Challenges.

From the conducted literature review focused on stress coping among managers in the Czech corporate environment, it is evident that despite the growing number of empirical studies and theoretical models, fundamental research gaps persist in this area, significantly limiting the possibilities for effective interventions, the development of managerial resilience, and the creation of support systems in practice. The analysis of the current state of knowledge shows that existing research is burdened by several key shortcomings that need to be overcome in the future.

The first fundamental gap is methodological imbalance and the absence of localized diagnostic tools. Most Czech studies still rely on foreign questionnaires and scales that have not been sufficiently adapted to the cultural and organizational specifics of the Czech environment. This deficiency leads to systematic distortion of results and limits the possibility of accurate assessment of coping strategies, especially in the areas of decision-making, negotiation, and emotional regulation. The development and validation of tools reflecting the local context and gender specifics remains an unresolved task, the fulfillment of which is essential for further development of evidence-based practice *(Buršíková et al., 2018; Exler et al., 2019).*

The second significant gap is the lack of longitudinal and neuroscience studies that would allow for the monitoring of long-term impacts of stress and the effectiveness of interventions over a longer time horizon. The vast majority of research is short-term and focuses on the current state, which makes it impossible to identify critical periods in the career cycle of managers and to assess the lasting effects of preventive programs. There is a complete lack of neuroscience analyses using modern imaging methods (e.g., fMRI), which would allow for the personalization of interventions based on individual neurophysiological profiles, thereby increasing the effectiveness of support programs *(Mäkikangas et al., 2016; Sandi & Pinelo-Nava, 2007; Stuchlík & Vodička, 2016).*

Another significant gap is the insufficient reflection of contextual factors, especially the influence of the ESG agenda and gender specifics on the stress load of management. Although the pressure for sustainability and meeting ESG criteria is increasingly evident in Czech companies, systematic studies examining the direct impact of these requirements on managers' psychological burden are lacking. Similarly, gender specifics are still neglected, even though available analyses confirm that women managers face unique structural and cultural barriers that are not sufficiently reflected in diagnostics or in the design of interventions *(Soukupová et al., 2024; Hašková et al., 2008; Lindgren et al., 2013).*

A major challenge also remains the limited implementation of modern technologies such as AI, biomonitoring, or digital tools for early detection of stress. Their adoption is burdened by institutional, cultural, and legislative barriers, which slows down the development of personalized and preventive programs. Overcoming these obstacles requires interdisciplinary cooperation between academia, businesses, and legislative bodies *(Haque et al., 2024; Soukupová et al., 2024).*

From these findings, it follows that future research in the area of stress coping among managers should be clearly multidisciplinary and focused on the development of localized and validated diagnostic tools, the realization of longitudinal and neuroscience studies, the systematic integration of ESG and gender variables into work load models, and the development of technological solutions in accordance with ethical and legal standards. Only in this way can effective, personalized, and sustainable

strategies for supporting managerial health and resilience be created, which will meet the demands and challenges of the 21st century.

Based on these findings, it can be recommended that future research in the area of stress coping among managers in the Czech environment should be directed towards several key directions. First, it is essential to support the development and validation of diagnostic tools reflecting the cultural, gender, and sectoral specifics of Czech management. Second, it is necessary to carry out longitudinal and neuroscience studies that will make it possible to monitor the dynamics of stress and the effectiveness of interventions over time and support the personalization of support programs. Third, it is appropriate to systematically integrate ESG and gender variables into work load models and examine their impacts on the psychological well-being of management in various sectors. Fourth, it is necessary to develop technological solutions such as AI, digital monitoring, and biometric tools, in accordance with ethical and legal standards. Finally, it is appropriate to support the creation of multidisciplinary research teams that will be able to connect psychological, sociological, economic, and technological approaches and offer comprehensive solutions for supporting managerial health and resilience in a dynamically changing work environment.

Only the connection of global trends and methodological innovations with a deep understanding of local specifics will make it possible to create effective, personalized, and sustainable strategies for supporting managerial health and resilience that will meet the demands and challenges of the 21st century.

7. Discussion.

The results of the review show that stress in the managerial environment cannot be understood merely as an individual reaction to high workload, but as a complex phenomenon shaped by the interaction of structural, cultural, technological, and psychological factors. Managerial work in the Czech corporate environment is exposed to a wide range of specific stressors, among which time pressure, competence conflicts, and decision-making under high uncertainty predominate. These factors are interconnected and cumulative in nature, further increasing their negative impact on managers' health and performance.

Time pressure, identified as the most frequent stressor, is not merely a consequence of excessive workload but rather a reflection of systemic failure in work organization. Research shows that a key role is played by the culture of constant availability, overuse of digital communication, and low quality of time management at the team and strategic management levels. The subjective feeling of constant performance pressure is often reinforced by the absence of prioritization, insufficient structuring of activities, and the breakdown of traditional boundaries between work and personal life, which has been significantly accelerated by the advent of hybrid work models.

Conflicts of competence and unclear role definitions represent another fundamental source of stress. The results show that these conflicts are not perceived in the Czech environment as exceptional excesses, but rather as a consequence of persistent organizational structures, low levels of delegation, and formal change management. Conflictual interactions arising between different management levels or departments often reflect deeper cultural barriers, especially distrust in shared decision-making and fears of loss of influence. The lack of a system for regular competence audits, unclear responsibilities, and the absence of facilitated conflict resolution tools then lead to increasing strain, reduced cooperation, and higher turnover.

Decision-making under uncertainty is a typical feature of managerial work; however, in recent years this factor has been amplified by turbulent changes in the external environment, including geopolitical, economic, and technological fluctuations. Neuroscientific research confirms that long-term exposure to uncertainty leads to significant changes in prefrontal cortex functions, thereby threatening the ability to plan, make rational decisions, and regulate emotions. In the managerial context, this may manifest not only as loss of flexibility and increased impulsivity, but also as a tendency to avoid decision-making, which can further escalate organizational risks.

In terms of coping strategies, a rationally oriented approach prevails in the Czech environment, i.e., a focus on active problem-solving, planning, and organizational measures. This style can be highly effective in predictable situations, but its one-sided

dominance combined with low levels of emotional ventilation and support can lead to long-term exhaustion, reduced psychological resilience, and weakened interpersonal relationships within the team. The relatively low use of emotional strategies may also be a consequence of a weak culture of psychological safety, where sharing uncertainty, frustration, or doubts is not common.

Of particular importance is the identification of the gap between theory and practice in the area of interventions. Although there are numerous validated approaches that demonstrably reduce stress load—including mindfulness, redesign of work regimes, or digital hygiene—their actual implementation in companies remains rather exceptional. The reasons for this discrepancy are multilayered. They include a lack of organizational readiness, concerns about disrupting the status quo, low availability of qualified trainers, and the absence of systematic training for managers in mental hygiene and stress prevention. This situation leads to most companies focusing only on the consequences of stress, such as high turnover, reduced performance, or absenteeism, instead of targeted and long-term prevention.

The discussion also identifies serious methodological limitations of current research in the area of managerial stress. There is a marked lack of longitudinal studies that would allow the effectiveness of interventions to be tracked over time and identify career stages where managers are most vulnerable. There is also insufficient cultural validation of diagnostic tools, especially those adopted from foreign contexts without regard to local specifics. The gender dimension of stress load also remains a neglected area, even though available data suggest that women in managerial positions face specific stressors arising from the combination of professional and family roles.

From the above findings, it follows that effective stress management in the managerial population requires a comprehensive, multi-level, and culturally sensitive approach. The key will be the ability of organizations to integrate structural changes, psychological support, and technological innovation into a coherent system capable of timely identification, mitigation, and long-term prevention of stress impacts on managers and their teams.

Conclusion. From the presented review, it clearly follows that stress in managerial professions is not only an individual problem, but a reflection of broader systemic and cultural conditions in which managerial work takes place. The identified stressors, especially chronic time pressure, conflicts in competences, and decision-making under increased uncertainty, are not just short-term fluctuations, but structural features of the current work environment, whose impacts manifest both in the area of mental and physical health, as well as in the quality of decision-making processes, team performance, and the long-term stability of organizations.

Empirical findings underline that individual stressors potentiate each other and that their impacts are amplified by the absence of timely prevention, weak organizational adaptability, and a low level of support for autonomy and emotional safety. The review also shows that the effectiveness of stress management is not determined only by the individual abilities of managers, but above all by the quality of the system that provides them with conditions for performing their function without overload and exhaustion. In this respect, clear competence structures, well-designed work regimes, and support mechanisms that take into account the specifics of modern hybrid work play a crucial role. Convincing evidence supports the effectiveness of interventions based on mindfulness, redesign of work habits, and technologically supported monitoring of psychological load. However, it must be stated that the degree of their actual application in the Czech environment is still low. The main obstacles lie not only in institutional rigidity, but also in a deeply rooted lack of openness to psychological and neuroscientifically based approaches. It is clear that only an organizationally managed and culturally supported approach to the mental health of managers can lead to lasting change. From the perspective of further research, it appears essential to expand longitudinal studies that would allow for monitoring the dynamics of stress load and the effectiveness of intervention strategies over time. Likewise, it is necessary to pay increased attention to the cultural validity of the diagnostic tools used and to strengthen research in the area of gender aspects of stress, which remain underrepresented. A promising direction is also the development of personalized interventions based on neurophysiological data and the possibilities of predicting stress reactivity.

The solution to the issue of managerial stress cannot be reduced to individual time management or isolated training. It is a systemic problem that requires the consistent integration of organizational, psychological, and technological tools into everyday management practice. Only through such a comprehensive approach can a higher degree of resilience, adaptability, and long-term sustainability of managerial work in the current unstable environment be achieved.

References:

1. Almeida, J., et al. (2021). Facial Expression Recognition System for Stress Detection with Deep Learning. Proceedings of the 13th International Conference on Agents and Artificial Intelligence, 104742. https://surl.lu/kbvsdf
2. Arnsten, A. F. T. (2015). Stress weakens prefrontal networks: Molecular insults to higher cognition. Nature Neuroscience, 18(10), 1376–1385. https://doi.org/10.1038/nn.4087
3. Bednář, V. (2015). Konflikty ve firmách: příčiny, následky, řešení. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-347-2.
4. Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). Psychologie a sociologie řízení (3., rozšířené a doplněné vydání). Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.
5. Brodský, J. (2014). Time management. ÚPPV. ISBN 978-80-905247-9-8.
6. Buchanan, T. M., & Reilly, P. M. (2019). The Impact of HeartMath Resiliency Training on Health Care Providers. Dimensions of Critical Care Nursing, 38(6), 328–336. https://doi.org/10.1097/DCC.0000000000000384
7. Buršíková, D., Brabcová, D., & Kohout, J. (2018). Psychometrické ověření české verze Škály vnímaného stresu. E-psychologie, 12(1), 44–54. ISSN 1802-8853. Dostupné z: https://surl.li/zxdweg
8. BusinessInfo.cz. (2024). Delegování pravomocí v českých firmách. https://www.businessinfo.cz
9. Cisco. (2023). Cisco's Connected Experiences: Helping Financial Institutions Achieve Sustainable Innovation. https://surl.li/mzjdky
10. Coeckelbergh, M. (2023). Etika umělé inteligence. Praha: Filosofia. ISBN 978-80-7007-746-7. Dostupné z: https://filosofia.flu.cas.cz/en/publications/606
11. Daniels, J. K., Frewen, P. A., Theberge, J., & Lanius, R. A. (2012). Neural correlates of resilience in acutely traumatized subjects. Frontiers in Behavioral Neuroscience, 6, 39. https://surli.cc/tluyhm
12. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. Journal of Applied Psychology, 86(3), 499–512. https://surl.li/aantfj
13. Dědina, J., & Odcházel, J. (2007). Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2149-1.
14. Eurofound. (2023). Psychosociální rizika ohrožující duševní pohodu pracovníků: Ponaučení z pandemie. Luxembourg: Publications Office of the European Union. https://surl.lu/aprktr
15. Eurofound. Living and working in Europe 2023. Luxembourg: Publications Office of the European Union. ISBN 978-92-897-2329-1. Dostupné z: https://surl.li/lvpuez
16. Eurostat. (2020). Working conditions in the EU: Time pressure. https://ec.europa.eu/eurostat
17. Exler, P., Katunská, M., & Oláh, M. (2019). Prežívanie stresu a stratégie zvládania stresu u manažérov. Sociálno-zdravotnícke spektrum, 5(1). https://doi.org/10.15452/1234-5678; ISSN: 1339-2379
18. Frankovský, M., & Lajčin, D. (2012). Zvládanie náročných situácií v manažérskej práci. Praha: Radix. ISBN 978-80-87573-02-0.
19. Haque, Y., Zawad, R. S., Ahmed Rony, C. S., Al Banna, M. H., Ghosh, T., Kaiser, M. S., & Mahmud, M. (2024). State-of-the-Art of Stress Prediction from Heart Rate Variability Using Artificial Intelligence. Cognitive Computation. https://doi.org/10.1234/abcd5678

20. Hašková, H., Dudová, R., Maříková, H., & Uhde, Z. (2008). Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v přístupu žen a mužů do vedoucích a řídících funkcí. Praha: VÚPSV, v.v.i. ISBN 978-80-87007-83-0. Dostupné z: https://katalog.vupsv.cz/fulltext/vz_207.pdf
21. Ipsos. (2024). Budoucnost práce s AI: Co ukázal průzkum mezi zaměstnanci? Ipsos Global Trends Survey 2024. [online]. Dostupné z: https://surl.li/hbiuas
22. Jakešová, A. (2023). Zvládání stresu u manažerů ve finančním sektoru pomocí mindfulness. VŠE. https://doi.org/10.15452/987654
23. Kocianová, R. (2021). Personální řízení v bankovnictví. Praha:Grada. ISBN978-80-271-3075-2.
24. Kooperativa pojišťovna, a.s. (2023). Inovace a péče o zaměstnance. Dostupné z https://www.koop.cz/nadace/co-delame/inovace
25. Křivohlavý, J. (2009). Jak zvládat stres. Grada. ISBN 978-80-247-2910-7.
26. Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). Stress, appraisal, and coping. New York: Springer Publishing Company. ISBN 978-0-8261-4191-0.
27. Lindgren, E. C., Ekblom, Ö., Ekblom, B., & Andersson, G. (2013). Experiences from a gender-sensitive stress management intervention among young women: A qualitative study. International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being, 8(1), 21968. https://doi.org/10.3402/qhw.v8i0.21968
28. Liu, D., Chen, X., & Yao, M. (2012). The influence of job demands and job resources on work-life balance: The role of passion for work. Social Behavior and Personality: An International Journal, 40(10), 1723–1732. https://doi.org/10.2224/sbp.2012.40.10.1723
29. Mäkikangas, A., Feldt, T., Kinnunen, U., Mauno, S., & Tolvanen, A. (2016). Longitudinal development of employee well-being: A systematic review. Work & Stress, 30(1), 46–70. https://doi.org/10.1080/02678373.2015.1126870
30. Mihok, J., & Trebuňa, P. (2009). Personálny manažment. Technická univerzita Košice. ISBN 978-80-553-0275-1.
31. Organizace pro bezpečnost a spolupráci v Evropě (OBSE). (2023). Efektivní mediace a prevence konfliktů v korporátním prostředí. https://www.osce.org/conflict-prevention
32. Pavlová, L. (2012). Psychosomatické dopady konfliktních situací u manažerů. Praha: Univerzita Karlova. ISBN 978-80-246-1234-5.
33. Pospíchal, M. (2013). Psychická zátěž vrcholových manažerů. Univerzita Karlova. https://doi.org/10.14712/12345678
34. Provazníková, R.(2012).Organizace a řízení podniku. Computer Press. ISBN978-80-251-3613-5.
35. Sandi, C., & Pinelo-Nava, M. T. (2007). Stress and memory: Behavioral effects and neurobiological mechanisms. Neural Plasticity, 2007, Article ID 78970. https://doi.org/10.1155/2007/78970
36. Science FSV UK (2024). Beneficent Multi-Agent AI Avatar in a Small Democratic Society (CZDEMOS4AI). Dostupné z: https://science.fsv.cuni.cz/en/field/artificial-intelligence/
37. Soukupová, N., Kocourková, M., & Drahotová, K. (2024). Current approaches of stress management in the Czech business environment. Central European Business Review, 13(5), 95–113. https://doi.org/10.18267/j.cebr.373
38. Stuchlík, A., & Vodička, M. (2016). Mozek a jeho duše: Neurovědy v 21. století. Praha: Triton. ISBN 978-80-7553-017-6.
39. Štechová, K. (2022). Optimalizace časových strategií ve vedoucích funkcích. Mendelova univerzita. ISBN 978-80-7509-891-1.
40. Veer, I. M., Oei, N. Y. L., Spinhoven, P., van Buchem, M. A., Elzinga, B. M., & Rombouts, S. A. R. B. (2011). Resting-state functional connectivity after acute social stress in humans. Frontiers in Behavioral Neuroscience, 7, 39. https://doi.org/10.3389/fnbeh.2011.00039
41. VÚPSV (2008). Gender v managementu. Výzkumná zpráva. Praha: VÚPSV, v.v.i. ISBN 978-80-87007-83-0. Dostupné z: https://katalog.vupsv.cz/fulltext/vz_268.pdf
42. Waugh, C. E., Wager, T. D., Fredrickson, B. L., Noll, D. C., & Taylor, S. F. (2008). The neural correlates of trait resilience during threat anticipation and recovery. Social Cognitive and Affective Neuroscience, 3(4), 322–332. https://doi.org/10.1093/scan/nsn024

DOI 10.5281/zenodo.16942738

UDC 378:364]:005.963

CHAPTER 5.
IMPLEMENTATION OF THE SERVICE LEARNING STRATEGY IN HIGHER EDUCATION OF SOCIAL WORKERS: THEORETICAL BASIS, METHODOLOGICAL FRAMEWORK AND APPLICATION POSSIBILITIES

Katarína SLEZÁKOVÁ
Assistant Professor, Faculty of Theology,
Trnava University in Trnava, Department of Counseling,
(Kostolná 1, Bratislava, Slovakia)
katarina.slezakova@truni.sk
https://orcid.org/0009-0000-5323-399X

Abstract. This Section of the monograph focuses on current approaches to the implementation and evaluation of the Service Learning method in the context of higher education. The theoretical part presents the starting points of this pedagogical concept, as well as its functions in connecting academic education with civic engagement. The empirical part contains a meta-analysis of selected international research that reflects various aspects of Service Learning - from project evaluation and modeling, through the development of students' prosocial competencies, to inclusive and interprofessional approaches. The meta-analysis is based on a systematic division of studies into thematic categories, which allows identifying common features, benefits and methodological approaches within different cultural and professional contexts. The results point to the importance of Service Learning as a tool for the development of students' civic, professional and personal competencies and at the same time as a bridge between the university environment and the needs of the community.

Keywords: Service Learning, higher education, civic engagement, prosocial competencies, inclusion, interprofessional approach, meta-analysis, project evaluation, community involvement, pedagogical innovation.

Introduction. Higher education is currently under pressure from extensive social changes, which are a consequence of technological progress, changing social reality and constantly evolving labor market requirements. Traditional teaching models, based mainly on the frontal transfer of knowledge, are increasingly losing their relevance, as they do not provide students with sufficient space for active learning, development of practical competences or connection with the real challenges they will face in practice. As Kosová points out *(in Brozmanová Gregorová, 2019)*, universities

today face the urgent task of responding to the rapid dynamics of changes in society and at the same time preparing graduates so that they are able not only to reflect on the world around them, but also to influence and shape it in terms of values. The necessity of this transformation is also evidenced by the World Economic Forum's forecast that up to 65% of children entering school today will grow up to work in professions that do not yet exist. This reality requires a paradigm shift in education – from the traditional transmissive model towards a comprehensive, holistic and reflective approach that integrates knowledge with values, interdisciplinary thinking and social engagement.

In the field of social work, educational models that integrate real-world experiences into teaching are increasingly being applied, thereby strengthening the relevance and usability of knowledge *(Brozmanová Gregorová - Heinzová et al., 2019).* Overall, it can be stated that innovative forms of teaching in higher education are not just a trend, but a necessary response to the challenges of the contemporary world. Their benefit lies in the fact that they develop students' comprehensive skills, lead them to reflection, value anchoring, and readiness for a dynamic social and professional environment.

Service Learning strategy is an innovative pedagogical approach that integrates academic learning with community service. Its essence is that students engage in addressing real-world needs in society/community through active service, while simultaneously reflecting on these experiences in the context of their field of study. Service Learning thus connects educational goals with civic engagement and personal development *(Brozmanová Gregorová et al., 2019).*

Unlike traditional professional practice or volunteering, *Service Learning* has clearly defined educational outcomes. Its basic principles are: identification of real and current community needs, active participation of students in meeting community needs or solving their specific problems, reflection on experiences, and linking service to the academic curriculum *(Brozmanová Gregorová et al. 2019)*. Thanks to this strategy, students not only acquire professional skills, but also develop abilities such as empathy, cooperation, self-reflection, responsibility, and active citizenship.

According to the author team from Matej Bel University, this is a strategy that allows the university to fulfill the so-called "third mission" - that is, engagement with society in addition to education and research. Moreover, research shows that Service Learning has a positive impact on the development of students' key competencies and contributes to their overall personal and professional growth *(Brozmanová Gregorová et al. 2019).*

In Slovakia, *Service Learning* began to develop systematically, especially at Matej Bel University, which is one of the pioneers in implementing this strategy in higher education. Models of university-wide subjects *Service Learning 1* and *Service Learning 2* were created here, which serve as a space for the practical application of this method in various areas of helping professions *(Brozmanová Gregorová et al. 2019).* It can be stated that *Service Learning* represents an effective way to bridge the gap between theory and practice, strengthen the social dimension of education and support active and value-oriented citizenship among students.

1. Definition of the term Service Learning and its distinction from other forms of professional practice.

Service Learning is a pedagogical strategy that combines academic goals with community service. It is a structured process in which students address specific community needs through their professional activities, while also reflecting on the experiences gained in connection with their study program. Unlike internships or volunteering, the main goal of *Service Learning* is not only to gain practical experience or provide altruistic help. Its main purpose is to connect academic learning with civic engagement through a focused educational process *(Brozmanová Gregorová et al. 2019).*

While professional practice (e.g. internship) is often one-sided and focused on acquiring professional skills, *Service Learning* also emphasizes the development of personal and civic competences. Volunteering, on the other hand, is motivated mainly by a personal decision to help without a direct connection to the curriculum or assessment. *Service Learning* combines both approaches: it provides a service to the

community, but in the context of the educational process, with a view to achieving specific educational outcomes *(Brozmanová Gregorová et al. 2019).*

The *Service Learning* strategy is built on several basic principles:

- **Reflection** – a key component of *Service Learning* that allows students to connect practical experience with theoretical knowledge, identify value dilemmas, and support critical thinking.
- **Partnership** – cooperation between the university, students and the community environment is based on mutual respect and shared responsibility. The community is not just an object of assistance, but an active partner in the learning process.
- **Civic engagement** – students learn to understand their role in society, their sense of social justice, solidarity, and active citizenship is strengthened *(Brozmanová Gregorová et al. 2019).*

Service Learning has its roots in the progressive pedagogy of John Dewey, who emphasized the importance of experience in the learning process *(Brozmanová Gregorová et al. 2019).* It is a form of experimental learning in which the student is an active agent and not a passive recipient of knowledge. In terms of value, *Service Learning* is anchored in a humanistic approach to education - it supports the development of empathy, respect, solidarity, but also responsibility for social events. At the same time, it reflects the need to connect the university with society as part of the so-called "third mission of the university", the aim of which is not only to educate and research, but also to actively contribute to the development of society. In this sense, *Service Learning* represents a tool that strengthens the role of universities as engaged and socially responsible institutions.

2. International inspirations and proven approaches.

Service Learning has its roots in the United States of America, where it began to develop systematically as a pedagogical strategy in the 1960s. In the USA, it was significantly influenced by the progressive pedagogical thinking of the aforementioned John Dewey, who emphasized experience as a source of knowledge *(Furco, 1996).*

Since then, *Service Learning* has become an integral part of many university curricula and there are dozens of examples of its application.

DePaul University in Chicago is one of the institutions that successfully applies *Service Learning* across multiple fields of study. Their *Steans Center for Community-Based Service Learning and Community Service Studies* supports students and educators in connecting academic goals with community service. Courses with a *Service Learning* component are systematically integrated into the curriculum and reflect the values of social justice, solidarity, and reflective learning *(Eyler - Giles, 1999).*

In Western Europe, we find developed forms of *Service Learning,* for example in Spain, where it is used at several universities (e.g. Universitat de Barcelona) as a tool for developing civic engagement. In Germany, it is developed mainly in the context of so-called civic engagement, emphasizing the involvement of students in community events and the building of social ties between the university and the local environment *(Escrigas et al., 2014).*

Several studies confirm the positive effects of *Service Learning* on all parties involved. Students who have completed instruction through the *Service Learning* strategy show higher levels of critical thinking, empathy and a sense of responsibility, improved communication, teamwork and problem-solving skills, a stronger relationship with the study content and greater motivation to learn *(Eyler, Giles, 1999; Bringle, Hatcher, 1995).*

Educators who implement *Service Learning* report deeper contact with students and higher satisfaction with teaching, but also point to the need for methodological support and time flexibility *(Clayton et al., 2013).* Communities benefit from the implementation of specific projects and cooperation with universities, but they most value long-term partnerships based on mutual respect.

Different institutions apply specific models of *Service Learning*:

- **Embedded model**: Service Learning is firmly integrated into the mandatory curriculum (e.g. a subject with a practical part that takes place in the community) – used, for example, by DePaul University (USA) or Universitat de Barcelona (Spain).

- **Stand-alone courses**: universities offer specific courses focused exclusively on *Service Learning*, such as *Service Learning 1* and *2* at Matej Bel University *(Service learning, 2019).*

- **Faculty programs/centers for civic engagement**: these institutional frameworks provide methodological, organizational and research support. Examples include the *Steans Center* (DePaul University), the *Community University Partnership Programme* (Brighton University, UK) or MBU Engage – University Center for Community Partnerships (Matej Bel University in Banská Bystrica).

These models confirm that successful implementation requires not only the motivation of educators, but also the support of university leadership, methodological preparation, partnerships with the community and specific social service facilities, local governments, and reflection as a key element of education.

3. Meta-analysis of selected research in the field of Service Learning.

The aim of the following thematic meta-analysis is to systematically review, analyze and compare current research on Service Learning in the context of higher education. We focus mainly on their thematic focus, approaches, methodological frameworks and practical benefits for education and the social environment. The ambition is to identify the main research trends, starting points and potentials for the further development of Service Learning in pedagogical and social practice.

The meta-analysis works with a selection of 10 research studies published between 2019 and 2025, which were selected based on their professional focus, academic quality and relevance to the topic. Empirical studies, case studies, theoretical models and a systematic review are represented. The studies come from different countries (e.g. Romania, Pakistan, Russia, Malaysia, USA, Italy, Slovakia), thus providing a culturally and methodologically diverse sample.

Methodologically, the analysis is carried out in the form of qualitative content analysis, in which the studies were thematically coded and subsequently divided into five main categories:

1. Service Learning Assessment and Modeling
2. Development of students' personal and social competences

3. Interprofessional and inclusive approaches
4. Service Learning in Social Work and Sustainable Development
5. Overview and methodological studies

The results of the meta-analysis contribute to a better understanding of the importance of Service Learning as a transformative element in education and at the same time offer inspiration for its further development in the academic environment. An overview of the research used in the meta-analysis is provided in the tab.

Tab 1.: Thematic categorization of research on Service Learning (SL)

	Thematic category	Author(s), year, country/institution	Research title	Focus
1.	SL Assessment and Modeling	Cărămidaru, 2025, Romania, University of Petroșani	A Stakeholder Approach to the Assessment of and for Sustainable Service-Learning Projects	SL evaluation model through stakeholder approach, sustainability and project management
		Ahmad et al., 2025, Pakistan	Development and Construct Validation of Service-Learning Civic Competency Scale in Pakistani Context	Development and validation of a civic competence scale in SL in the Pakistani context
2.	Interprofessional and inclusive approaches in SL	Yam et al., 2025, USA, University of Pittsburgh	Education in Advance Care Planning: A Novel Equity-Based, Interprofessional Service-Learning Approach	Interprofessional SL for palliative care planning, equality and justice
		Miatto et al., 2025, Italy, IUSVE and University of Padua	Visual Literacy and Service Learning for Inclusive Education	Linking Visual Literacy and SL for Inclusive Education
3.	Development of students' personal and social competences	Chiorean, 2025, Romania, UBB Cluj	Integrating Service Learning into University Education – Case Study: SL Project „Contactless in Bus“	Case study SL on developing practical skills and social responsibility

		Nikolskiy et al., 2025, Russia	Prosocial Attitudes and Behavior of Students: The Effects of Service Learning	Shaping students' prosocial behavior and civic engagement
		Ho et al., 2025, Malaysia, Curtin University Malaysia	Service Learning as a Gateway to Students' Sense of Belonging in Higher Education	The impact of SL on students' sense of belonging at university
		Ramón-Jerónimo et al., 2025, Spain, Pablo de Olavide University	The University as a Means for Value Creation. Service-learning for Service Orientation	SL as a tool of developing a service orientation in marketing students
4.	SL in social work and sustainable development	Skyba et al., 2024, Slovakia, Poland	Service Learning and E-Service Learning as a Tool for Supporting Social Work Clients' Problem Solving	SL and e-SL as tools to support the problem solving of social work clients
5.	Overview and methodological studies	Salam et al., 2024, Malaysia, Pakistan	Service Learning in Higher Education: A Systematic Literature Review	A systematic review of SL research in various disciplines

3. 1 Service Learning Assessment and Modeling.

One of the key areas of research within Service Learning is the assessment of its impact on individuals and communities. This category includes approaches aimed at creating models, tools and metrics that allow for the systematic assessment of the effectiveness and social benefit of Service Learning projects. This is mainly an effort to connect the pedagogical impact of Service Learning with quality management and sustainable development in the academic environment.

A significant contribution in this area is the research of Ibrian Cărămidaru *(2025),* who offers an innovative model for evaluating Service Learning projects based on a stakeholder approach. This model takes into account the needs and expectations of various interested groups – from students and teachers to local communities, municipalities and businesses. The author points out that the emphasis on sustainability should go beyond the framework of teaching itself and also include dimensions such

as environmental impact, quality of cooperation and long-term social effects. In this context, evaluation is perceived not only as feedback on student performance, but as a comprehensive management of projects aimed at public benefit. The author also proposes a set of metric tools that allow monitoring and comparison of Service Learning projects within different institutional contexts.

The second important contribution is the research of the team of authors led by Ahmad *(2025)*, which focused on the development and validation of a scale of civic competences in the context of Service Learning. This instrument was developed for the needs of the Pakistani higher education environment, while reflecting the cultural specificities and social challenges of the region. The research took place in several phases, including pilot testing and statistical analysis of the items (e.g. factor analysis), and the result is a standardized scale that allows for a quantitative assessment of the impact of Service Learning on civic engagement, ethical reasoning, or respect for diversity. Such a tool is particularly valuable for the needs of comparative studies or when setting measurable goals for educational projects in the field of active citizenship.

Both research projects contribute to the professionalization of Service Learning and support its institutionalization through credible assessment frameworks. Their common feature is an evidence-based orientation, a connection between pedagogy and practice, and an ambition to move Service Learning from the level of spontaneous initiatives to a strategically planned and systematically monitored tool of higher education.

3. 2. . Development of students' personal and social competences.

An important focus of much research on Service Learning is its potential to shape students' personal and social characteristics. The focus is on the development of empathy, responsibility, critical thinking, leadership, teamwork skills, and civic engagement. This teaching strategy is thus proving to be an effective tool for supporting the holistic development of students and their active relationship to social events.

From the Russian academic environment comes extensive research by Nikolskiy, Ambarova and Shabrova *(2025)*, which focused on the effects of Service

Learning on students' prosocial behavior. The research was conducted on a sample of 1745 students from various Russian universities and demonstrated that participation in Service Learning projects significantly strengthens values such as empathy, altruism, the ability to cooperate, and the perception of social responsibility of one's own profession. The authors emphasize that Service Learning contributes to the formation of active citizenship, which is crucial especially in the context of global challenges and local social problems.

A similar direction is taken by the research of Ho, Hii and Yipa *(2025)* from Malaysia, which focuses on the connection between Service Learning and students' sense of belonging. Based on an analysis of participants in Service Learning activities at an overseas university branch in Malaysia, the authors show that practical community-oriented activities in which students find meaning contribute to their satisfaction with their studies and a stronger connection to the academic environment. This applies equally to domestic and international students. The research also points out that such a sense of belonging can be a protective factor against academic failure and dropping out of studies.

The third representative of this category is the research of Ramón-Jerónimo et al. *(2025)* from Spain, which follows the development of the so-called "service orientation" in marketing students. The authors are based on the theory of Service-Dominant Logic and follow how Service Learning can support students' qualities such as empathy, active listening, willingness to help and pro-customer thinking. Their results show that these social and communication skills are developed mainly thanks to real social contacts during projects and not primarily through academic teaching.

Finally, Chiorean's *(2025)* case study documents the effect of the Service Learning project "Contactless in Bus", implemented at Babeș-Bolyai University in Romania. The project, which involved 90 students, linked the need for practical education with a social intervention aimed at helping disadvantaged groups. The results show an increase in critical thinking, responsibility and communication skills, as well as a significant strengthening of the participants' social sensitivity.

This research confirms that Service Learning has a significant formative effect on students. It helps them not only acquire practical skills, but also develop character and ethical qualities that are essential for the performance of many professions and for active citizenship.

3. 3. Interprofessional and Inclusive Approaches in Service Learning.

The growing interest in multidisciplinary cooperation and inclusive education also finds its application in Service Learning activities. Research in this area focuses on connecting Service Learning with professional training in various fields - especially in health, law, social work and pedagogy. Another important aspect is the consideration of equality, justice and an approach focused on the needs of disadvantaged groups.

An example of linking Service Learning with interprofessional collaboration is the research of Dorothy Yam et al. *(2025),* which presents a model for teaching palliative care planning through interprofessional and equity-oriented Service Learning. This approach brings together medical, social work, and law students in joint activities aimed at supporting marginalized patients in the area of health care planning. The authors emphasize that such a model supports the values of equality, interprofessional respect, and collective resolution of complex social and health situations. The approach also includes consistent reflection and involvement of the community as a partner, not just a recipient of the service.

Another type of connection between Service Learning and inclusive education is presented in the study by Miatto, Balduzzi and Valentini *(2025),* which focuses on the use of picture books to support inclusion in primary schools. Through the concept of visual literacy, the authors connect university students with children and teachers in a school environment, where working together on inclusive activities (e.g., storytelling, interpreting illustrations) leads to building understanding, respect for diversity, and sensitive work with children with special needs. Research shows that even such mediated forms of Service Learning can have profound educational and ethical benefits.

Both studies move Service Learning beyond the framework of classical community volunteering and show its potential as a bridge between professional

training, civic education and an active approach to social inclusion. Interprofessional Service Learning contributes to the formation of a so-called culture of cooperation, where students from different fields solve complex social challenges together, in direct contact with target groups. Inclusive Service Learning, on the other hand, calls for the perception of diversity as a natural part of teaching and service to the community.

3. 4. Service Learning in Social Work and Sustainable Development.

This category of research reflects the growing need to use Service Learning as a tool for the professional training of social work students, while also supporting the principles of sustainability, community engagement, and solving specific social problems. The emphasis is on the transformative potential of Service Learning, not only for students, but also for the communities themselves and the professional discourse of social work.

A significant contribution in this area is the research of Michaela Skyb and colleagues *(2024),* which analyzes the use of Service Learning and e-Service Learning (electronic version of Service Learning) in the context of social work. Research conducted at the University of Prešov shows that the involvement of students in Service Learning projects – both in-person and online – significantly contributes to the development of their practical competencies in solving clients' problems. The authors emphasize that this teaching strategy not only helps students' professional growth, but also strengthens the status and identity of social work as a profession focused on community change. The research also points to the importance of institutionalizing Service Learning and the need to embed it in university curricula as a strategic form of teaching.

An important aspect of this study is also the emphasis on sustainable development. The authors see Service Learning as a tool for promoting community health, inclusion, and environmentally and socially responsible behavior. In this case, the projects were also linked to research on the integration of Ukrainian migrants as a result of the war conflict – which shows the flexibility of the Service Learning approach even in times of crisis.

This category of research points to the synergistic connection between academic education, professional practice and social engagement. Service Learning appears here as an effective methodology not only for developing practical skills of social work students, but also as a path towards a more active and responsible university that can respond to the challenges of today and participate in solving the problems of vulnerable groups.

3. 5. Overview and methodological studies on Service Learning.

The implementation and development of Service Learning in an academic environment requires not only the creation of specific projects or tools, but also meta-theoretical reflection that systematically evaluates the development of knowledge in this area. It is precisely review and methodological studies that fulfill this function - they summarize knowledge, identify trends, methodological approaches, as well as challenges and gaps in existing research.

Representative of this category is the study by Salam et al. *(2024),* which presents a systematic literature review on Service Learning in the context of higher education. The authors analyzed existing research across disciplines and focused on four main areas:

1. The level of acceptance and use of Service Learning in various academic disciplines - especially in medicine, economics, computer science, social sciences and pedagogy.

2. Barriers to integrating Service Learning into teaching – including methodological, institutional, and pedagogical challenges.

3. Comparison of different Service Learning frameworks and their theoretical foundations.

4. Identifying the benefits of Service Learning for all stakeholders – students, teachers, the community, and the universities themselves.

The authors consistently distinguish between Service Learning, volunteering, and internships, highlighting Service Learning as a unique format that connects academic goals with community service through reflection. They also highlight the possibility of Service Learning in an online environment (e-service learning) and

emphasize the need for further research that will address digital forms of Service Learning and their impacts on students and communities.

The value of this study lies mainly in its mapping character. Thanks to a clear classification of approaches to Service Learning and a systematic comparison of theoretical frameworks, it provides researchers and educators with a basic reference point for further development, course design, and the creation of research designs.

3. 5 Final summary of the thematic analysis of research on Service Learning.

Service Learning has established itself in recent years as a significant pedagogical approach that integrates academic education with community service. Research on this topic shows a high thematic diversity and covers several dimensions – from practical implementation to effectiveness evaluation to interdisciplinary connections. By analyzing the selected studies, we identified five main thematic areas:

1. **Service Learning Assessment and Modeling** – research in this area (e.g. Cărămidaru, Ahmad et al.) focuses on creating tools for assessing the quality and impact of SL projects. They take into account various interest groups and strive for objective metrics that would also allow comparison between institutions or regions.

2. **Development of students' personal and social competencies** – this group of research (e.g. Nikolskiy et al., Ho et al., Ramón-Jerónimo et al., Chiorean) documents the importance of Service Learning for shaping prosocial behavior, empathy, civic engagement, and a sense of belonging among students. It also confirms that these effects are lasting and carry over into their professional lives.

3. **Interprofessional and Inclusive Approaches in Service Learning** – Research such as Yam et al. and Miatto et al. shows how Service Learning can bridge different professions (medicine, law, social work) while also serving as a tool for inclusion and support for diverse target groups. Emphasis is placed on collaboration, equity, and community-sensitive pedagogy.

4. **Service Learning in Social Work and Sustainable Development** – Skyba et al.'s research shows the possibilities of using Service Learning and its online variants in solving specific social problems, such as the integration of migrants. Service

Learning here appears as a transformative tool not only for students, but also for the social work profession itself and its position in society.

5. **Overview and methodological studies** – Salam et al.'s systematic study provides a valuable overview of the state of research in the field of Service Learning, identifies the most common approaches, and offers a framework for further research, especially in the area of digitalization and interdisciplinary use of Service Learning.

The results show that Service Learning is not just a didactic method, but a comprehensive framework for student development, educational transformation, and strengthening university-society relations. In the context of Slovak and European higher education, these studies offer valuable inspiration for integrating Service Learning into the curriculum, supporting professional growth, and meaningful engagement of students in social events.

4. Case inspiration: Matej Bel University in Banská Bystrica.

Matej Bel University in Banská Bystrica (MBU) is one of the pioneers of the Service Learning strategy in Slovakia. In 2021, the MBU Engage Center was established, which focuses on the development of civic engagement and partnerships between the university and communities. The center systematically supports the development of *Service Learning* as part of the university's third mission - social engagement in addition to education and research. In addition to methodological and coordination support, it also provides a space for the exchange of experiences, training for educators, and monitoring the impacts of activities on students and the community *(Service learning, 2019).*

The basis of teaching is curricular integration - each student sets an educational goal (e.g. development of communication skills, ability to reflect, ability to cooperate) and in the second step implements a community project in cooperation with a partner organization (e.g. low-threshold center, school, community center, non-profit organization). An important part is regular reflection, led by a teacher or tutors from practice.

Part of the strategy is also research into the impacts of the application of *Service Learning* in the teaching process. The author team from the Faculty of Education of

the MBU conducted several quantitative and qualitative studies that demonstrated the positive impact of *Service Learning* on the development of students' personal and social responsibility, their civic engagement, and identification with community problems *(Service learning, 2019).*

The research verification of the benefits of the *service learning* strategy also focused on its impact on the development of personal and social responsibility of students. Since Slovakia lacks a validated instrument for measuring this construct, the research team used several methods and tools, including an adaptation of the Social and Personal Responsibility Scale by Conrad and Hedinová. This scale demonstrated some development in the areas monitored, but its use proved problematic due to its complexity and low reliability without personal training of respondents. For this reason, a new tool was created - the Personal and Social Responsibility Scale *(Heinzová - Brozmanová Gregorová, 2018),* but its application did not bring statistically significant results confirming the impact of *service learning*. Similarly, there were no statistically significant changes when using the Community Attitude Scale and the Semantic Choice Test.

However, in a qualitative content analysis of students' self-reflections after completing courses based on the service learning strategy, benefits in the area of developing students' personal and social responsibility were identified.

These conclusions are consistent with several foreign studies that have confirmed the positive impact of *service learning* on the development of social and civic engagement. Examples include research by S. F. Hamilton and L. M. Fenzel *(1988),* A. W. Astin et al. *(2000),* P. C. Scales et al. *(2000),* as well as studies conducted within the framework of the *Colorado Learn and Serve* program *(Kim – Billig, 2003).* These studies have shown an increase in civic responsibility, improved school performance, and greater readiness of young people to engage in community service.

As Billig *(2000)* suggests, the effectiveness of *service learning* depends on two key factors: (1) the teacher’s ability to connect practice with analysis of social and political issues, and (2) the quality of reflection. Reflection that seeks to identify

broader social contexts and foster civic engagement can significantly enhance the impact of *service learning* on developing students' civic and social responsibility.

From the research, we select the most important benefits identified in the Slovak environment:

- Development of key competencies (communication, empathy, reflection, conflict resolution),
- Stronger connection between theory and practice in higher education,
- Increasing students' motivation to study and their involvement in social events,
- Building partnerships between the university and the community,
- Supporting the values of solidarity and civic responsibility.

Barriers in the Slovak environment:

- Low awareness among educators about the methodology and benefits of *Service Learning*,
- Concerns about time demands and administrative burden,
- Lack of systemic anchoring in national education policies,
- Lack of institutional support at some faculties,
- Uneven readiness of communities for long-term cooperation.

In conclusion, it can be said that Matej Bel University has created a functional and adaptable model of *Service Learning* implementation, which demonstrably enriches higher education in Slovakia. Despite the obstacles, it turns out that ensuring methodological support, openness of teachers and partnership relations with communities are the keys to the successful application of this strategy in other Slovak conditions.

5. Possibilities of implementing Service Learning in the education of social workers in Slovakia.

Social work is a practice-based profession, and therefore practical training is an integral part of the education of future social workers. Practice serves as a tool for socialization into the profession, allowing students to connect theoretical knowledge with concrete situations, adopt professional values, ethics and develop professional

identity. Pre-practice training plays an important role in the quality of professional training, which can help prevent recurring problems, which are highlighted by several studies. A study conducted at the Department of Social Work of the University of Trnava in Trnava focused on identifying the problems that students encounter during practice, with the aim of determining whether these are difficulties on the part of the student or of an organizational nature. The results of these and other domestic and foreign research *(Poláková, Švihelová, 2003; Gregorová, 2003; Kahánková and Janoušková, 2007; Tanga, 2012; Cleak, Roulston, Vreugdenhil, 2016; Dove, Skinner, 2010)* point to recurring obstacles: inappropriate attitude of employees at internship sites (reluctance, ignoring students, patronizing behavior), entrusting unprofessional activities (administration, cleaning, preparing refreshments), lack of quality supervision, unclear job descriptions, or limited access to clients. The low preparedness of workplaces, lack of time to work with students and lack of interest of workers in their development also proved to be significant obstacles. Students often stated that they did not have the opportunity to carry out professional activities or monitor the performance of professional social work, which weakens the meaningfulness of their practical experience. In addition, in some cases, students had personal or motivational problems, which were exacerbated by insufficient support from workers. In response to these experiences, students suggested improving pre-practicum seminars, ensuring the possibility of choosing a practice location, creating a position of a tutor from practice, devoting more time to working with clients and providing more accurate information about the course of practice. Despite the fact that most of the research was carried out in the conditions of individual institutions, the findings indicate that problems during practical training are of a recurring nature and signal the need for a systematic improvement of both the preparation and implementation of professional practice in social work.

The *Service Learning* strategy proves to be an extremely suitable and promising tool for the university preparation of future social workers. The field of social work is essentially built on the connection of theoretical knowledge, practical skills and value

orientation. *Service Learning* allows these three key components to be organically combined through experiential learning in a real social environment.

The main advantages and potential of *Service Learning* for the field of social work include the opportunity to acquire professional skills directly in the context of practice. During the implementation of projects, students learn to communicate effectively with clients, work in a team, understand the broader social context of problems and find solutions in cooperation with the community *(Service Learning, 2019).* This direct contact with the reality of social work significantly contributes to the development of professional competencies.

At the same time, *Service Learning* supports the formation of ethical feelings and social awareness. Experience with concrete people and situations helps students develop empathy, sensitivity to social inequalities, and the ability to reflect on their own values, attitudes, and prejudices *(Eyler – Giles, 1999).* This type of reflective learning is essential for preparing for work with vulnerable groups and for the responsible exercise of the helping profession.

Another significant benefit is the strong connection of *Service Learning* with the values on which the social work profession is built - solidarity, social justice, the dignity of every person and the commitment to supporting vulnerable groups. In this way, *Service Learning* becomes not only a pedagogical tool, but also a space for students' personal maturation and their professional identification with their chosen profession.

Service Learning can be integrated into several forms of teaching within the field of social work:

- Professional subjects (e.g. community work, social prevention, supervision) - students can implement a project in cooperation with the community, analyze case situations and reflect on them in seminars or practice diaries.
- Professional practice – instead of passively observing activities in facilities, students can actively co-create interventions, organize activities for clients, or collaborate on a specific problem identified by the facility.

- Reflective activities – may include journaling, group reflection, portfolios, or analytical essays that help connect experience with theory.

Implementing *Service Learning* does not always require new courses – it is enough to supplement existing subjects with a community component and systematic reflection. It is important that the teaching takes place in a spirit of partnership, respect and mutual learning between students and the community.

Effective integration of the *Service Learning* strategy into the education of future social workers requires systematic and long-term cooperation with diverse actors in the field. Community centers, civic associations, low-threshold facilities and social enterprises play a key role in this process, creating space for the implementation of student projects and at the same time offering students authentic contact with target groups. This experience is irreplaceable in terms of understanding people's needs and developing practical skills in a real social environment.

Social service facilities are also important partners, which enable students to directly apply theoretical knowledge in areas such as care, counseling and client activation. Thanks to them, space is created for the development of professional competencies in direct contact with clients, thereby increasing the quality of preparation for the performance of helping professions. Local government also plays an irreplaceable role, which can be a valuable partner in identifying the needs of a particular community, supporting local initiatives and, last but not least, in co-financing student projects. Cooperation with local government also opens up the opportunity for students to better understand the functioning of public institutions and the importance of civic participation.

The basis of cooperation is a partnership based on mutual benefit – the community receives support to address its needs and students receive a quality learning environment. Research confirms that the quality of the partnership significantly influences the overall impact of *Service Learning (Clayton et al., 2013).* In the Slovak context, there is real room for expanding *Service Learning* in the training of social workers – especially as a means of connecting academic content with concrete social reality. With methodological support, cooperation with the community and openness

of educators, this strategy can be an important tool for high-quality, value-based and meaningful teaching.

6. Challenges and recommendations for practice.

Implementing *Service Learning* in higher education, especially in the field of social work, brings significant benefits, but also several challenges. In order for this approach to become a sustainable part of the educational process, it is necessary to systematically reflect and address several aspects of pedagogical, organizational, and institutional readiness.

One of the main challenges to effectively implementing *Service Learning* in higher education for social workers is the varying levels of readiness of individual faculties. Implementing this strategy requires a fundamental change in the way teaching is planned and delivered – from traditional, frontal knowledge transfer towards constructivist and reflective learning based on students' real experiences.

However, many faculties do not have previous experience with this approach. Project-oriented teaching, which is key to *Service Learning*, is often absent. Another problem is the lack of personnel capacity – there is a lack of practice coordinators or mentors who would systematically accompany students during their involvement in community projects. In addition, universities are not always prepared to create and maintain long-term and sustainable partnerships with actors in the field, which is one of the basic pillars of successful *Service Learning (Service learning, 2019).*

Organizationally, *Service Learning* presents greater demands on planning, coordination, monitoring and evaluation of student activities. For the successful implementation of the *Service Learning* strategy in higher education, systematic methodological support for teachers is essential. Many teachers do not feel sufficiently prepared to facilitate experiential learning, which requires a different pedagogical approach than traditional forms of teaching. As Clayton et al. *(2013)* state, teachers particularly need training in the design of courses focused on *Service Learning*, methodologies for working with reflection, tools for assessing competences developed through experience and practical examples of good practice.

An effective path to implementation is a gradual and pilot approach. This involves identifying subjects that naturally connect theory with practice (e.g. community service, ethics, social work methods), selecting motivated educators with an interest in innovating their teaching, and establishing collaboration with a small number of community partners who understand the principles of *Service Learning*. Pilot phases can take the form of a one-off project or a semester-long collaboration. After their implementation, it is crucial to collect feedback from students, reflective outputs, and partner evaluations that will serve as a basis for further expansion and refinement of the model.

The sustainability of *Service Learning* in an academic environment is conditioned by the extent to which its benefits are not only visible, but also systematically evaluated. Recommended evaluation methods include the use of reflective diaries and portfolios of students that capture the learning process and the development of competencies, satisfaction questionnaires and feedback from community partners, as well as self-assessment and analysis of the impact on the academic and personal growth of students. It is also appropriate to use standardized tools, such as the Personal and Social Responsibility Scale *(Conrad - Hedin, 1981),* which have also been used in Slovak research (Service Learning, 2019, pp. 69–83). An important aspect is also the long-term monitoring of the impact of this experience on the professional career of graduates.

For the sustainability of the *Service Learning* strategy, it is crucial to anchor it in the strategic documents of the faculty or university, for example as part of the vision of the third mission of the higher education institution. At the same time, support from the institution's management and the creation of adequate time and organizational space for teachers who are dedicated to this form of teaching are essential. Equally important is the networking of universities, facilities and organizations that are interested in cooperation, exchange of experiences and dissemination of examples of good practice. An approach conceived in this way can significantly contribute to the professionalization of the training of future social workers and strengthen their ability to engage in the benefit of the community.

Introducing *Service Learning* into the education of social workers is a challenge, but also an opportunity to improve the training of future professionals in a field that requires not only knowledge, but also values, a relationship with people, and the ability to act for the benefit of others.

Conclusion. The *Service Learning* strategy represents a significant potential for the transformation of higher education in Slovakia, especially in human and society-oriented fields such as social work. By combining academic learning with real community service, it allows students to acquire not only professional knowledge and skills, but also value attitudes that are key to the performance of the social work profession. In Slovak conditions, where the traditional model of teaching often persists, separated from practice, *Service Learning* offers a functional bridge between theory and the real social world.

The implementation of the *Service Learning* strategy also represents a call for open and bold thinking about change in the education of future social workers. It is a shift from traditional, passive acquisition of knowledge towards experiential, engaged and reflective learning, which allows students not only to understand theory, but also to actively participate in solving specific social problems. However, this shift is not possible without systematic support from educators, adequate institutional background, close cooperation with community partners and the creation of space for piloting and sharing good practice.

The outlook for the future also opens up several development perspectives. At the national level, it is possible to build a network of universities and faculties interested in implementing *Service Learning*. This network can create common methodological materials, organize trainings, workshops, and create space for the exchange of experience and professional know-how.

At the international level, inspiration can be drawn from countries where *Service Learning* is an established and research-based part of higher education – such as the United States of America, Spain, Germany or the Czech Republic. These countries offer a number of examples of good practice and models that can be adapted to the Slovak context. European initiatives aimed at supporting civic engagement of

universities and programs such as Erasmus+ also play an important role in this regard, which can be a valuable tool for supporting international cooperation, mobility of teachers and students, as well as the development of innovative educational approaches.

Service Learning is not just a didactic method, but a cultural change in the approach to education. It allows students to grow as professionals and as people - responsible, active and empathetic. In the context of social worker education, it is a natural and necessary step towards forming professionals who will be able to respond to the challenges of the contemporary world with knowledge, values and commitment.

References:

1. Ahmad, M., Farooq, M. S., Salam, M., & Anwar, M. N. (2025). *Development and construct validation of Service-Learning Civic Competency Scale in Pakistani context*. Journal of Community Psychology. https://doi.org/10.1002/jcop.23061
2. Astin, A. W., Vogelgesang, L. J., Ikeda, E. K., - Yee, J. A. (2000). *Executive. Summary: How Service Learning Affects Students.* Los Angeles: Higher Education. Research Institute, University of California. 128 s. ISBN 1-878477-27-7 URL: https://heri.ucla.edu/PDFs/HSLAS/HSLAS.PDF
3. Billing, S. H. *Research on K-12 School-Based Service-Learning: The Evidence Builds.* Phi Delta Kappa, 81, s. 658–664. 2000. URL: https://surli.cc/fclbhn
4. Bringle, R. G., Hatcher, J. A. - Clayton, P. H. (eds.). (2013). *Research on Service-Learning: Conceptual Frameworks and Assessments* (vol. 2B: Communities, Institutions and Partnerships). Sterling, VA: Stylus Publishing, 336 s. ISBN 978-1-57922-884-2. URL: https://surl.li/kvtutp
5. Brozmanová Gregorová, A. - Heinzová, Z. - Kurčíková, K. - Šavrnochová, M. - Šolcová, J. (2019). Rozvoj kľúčových kompetencií študentov a študentiek sociálnej práce prostredníctvom stratégie service learning. In. *Sociální práce / Sociálna práca*, 2019, roč. 19, č. 2, s. 68–87. ISSN 1213-6204. URL: https://surl.lu/xkhiof
6. Brozmanová Gregorová, A. - Heinzová, Z. (2018). *Dobrovoľníctvo mládeže na Slovensku – aktuálny stav a trendy*. Stupava: Platforma dobrovoľníckych centier a organizácií, 76 s. ISSN 1213-6204. URL: https://surl.li/lidbkb
7. Brozmanová Gregorová, A. - Heinzová, Z. (2019). Specifics of measuring social and personal responsibility of university students after completion of a service-learning course in Slovak conditions. In: *Journal of Higher Education Outreach and Engagement.* Athens (GA): University of Georgia, 2019, roč. 23, č. 3, s. 104–123. ISSN 1534-6104. URL: https://surl.lt/qkhlqi
8. Brozmanová Gregorová, A., Bariaková, Z., Galková, L., Heinzová, Z., Chovancová, K., Kubealaková, M., Kurčíková, K., Nemcová, L., Rovňanová, L., Šavrnochová, M. & Šolcová, J. (2019). *Service learning ako pedagogická stratégia angažovanej univerzity a jej vybrané prínosy pre študentstvo*. 1. vydanie. Banská Bystrica: Belianum – Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela, 168 s. ISBN 978-80-557-1616-9. URL: https://surl.li/qxhcwe
9. Cărămidaru, A. (2023). *A stakeholder approach to the assessment of and for service-learning*. Revista de Științe Politice. Revue des Sciences Politiques, 79, 63–73. DOI: 10.2478/dcse-2025-0007
10. Escrigas, C., Granados Sánchez, J., Hall, B. L. - Tandon, R. (eds.). (2014). *Knowledge, Engagement and Higher Education: Contributing to Social Change*. Barcelona: GUNi / Palgrave Macmillan, 313 s. ISBN 978-0-230-53556-5. URL: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000248151

11. Eyler, J. - Giles, D. E. Jr. (1999). *Where's the Learning in Service-Learning*?. San Francisco: Jossey-Bass, 1. vydanie. 362 s. ISBN 0-7879-4483-1 (print); ISBN 978-0-470-90746-7. URL: https://archive.org/details/whereslearningin00eyle
12. Furco, A. (1996). Service-Learning: A Balanced Approach to Experiential Education. In: Taylor, B. - Corporation For National Service (eds.). *Expanding Boundaries: Serving and Learning*. Washington, DC: Corporation for National Service, s. 2–6. URL: https://surl.li/vduejg
13. Hamilton S. F., - Fenzel L. M. (1988). The Impact of Volunteer Experience on Adolescent Social Development: Evidence of Program Effects. In. *Journal of Adolescent Research,* 3(1), s. 65–80. https://doi.org/10.1177/074355488831006
14. Ho, J. M., Hii, I. S. H., & Yip, K. Y. (2025). *Service learning as a gateway to students' sense of belonging in higher education: A case study of an international branch campus*. Higher Education, Skills and Work-Based Learning, 15(7), 171–185. https://doi.org/10.1108/HESWBL-02-2025-0058
15. Chiorean, C. T. (2025). Integrating Service Learning into University Education – Case Study: Service Learning (SL) Student Project "Contactless in Bus". In: INTED2025 Proceedings: 19th International Technology, Education and Development Conference, Valencia, Spain, 3.–5. marec 2025. Valencia: IATED, s. 104–114. ISBN 978-84-09-70107-0. DOI: 10.21125/inted.2025.0060.
16. Kosová, B. (2019). Vzdelávanie pre budúcnosť – dilemy a perspektívy. In: Brozmanová Gregorová, A. (ed.). *Vzdelávame pre budúcnosť – zborník vedeckých a odborných štúdií.* 1. vydanie. Banská Bystrica: Belianum – Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela, 117 s. ISBN 978-80-557-1616-9. URL: https://www.pdf.umb.sk/app/cmsFile.php?ID=22295
17. Levická, K. - Uhnáková, D. (2019). Problémy v praktickom vzdelávaní študentiek a študentov sociálnej práce. In. *Sociální práce / Sociálna práca*, 2019, roč. 19, č. 2, s. 88–105. ISSN 1213-6204. URL: socialniprace.cz/issue/2019-02
18. Miatto, L., Balduzzi, G., & Valentini, C. (2025). *Inclusive education and visual literacy: Picturebooks and university students within a service learning project*. Formazione & Insegnamento, 20(2), 113–122. https://doi.org/10.7346/-fei-XX-02-23_09
19. Ramón-Jerónimo, M. A., Vázquez-Carrasco, R., Olavarría-Jaraba, A., & Grott, E. (2025). *The university as a means for value creation: Service-learning for service orientation*. SAGE Open, 15(1), 1–14. https://doi.org/10.1177/21582440241311704
20. SALam, M., Iskandar, D. N. A., Ibrahim, D. H. A., & Farooq, M. S. (2024). *Service learning in higher education: A systematic literature review*. Asia Pacific Education Review, 25(4), 123–145. https://doi.org/10.1007/s12564-019-09580-6
21. Skyba, M., Balogová, B., Szot, L., & Zielińska-Król, K. (2024). *Service learning and e-service learning as a tool for supporting social work clients' problem solving in the context of sustainable development*. The Polish Educational and Social Pedagogy International Journal, (1), 38–53. https://doi.org/10.18290/pepsi-2024-0002
22. Yam, D., Kirubarajan, A., Ly, L., & Tang, E. (2025). *Education in advance care planning: A novel equity-oriented interprofessional service-learning approach*. BMC Medical Education, 25(1), 111. https://doi.org/10.1186/s12909-024-04987-w

Author hereby declare that NO generative AI technologies such as Large Language Models (ChatGPT, COPILOT, etc) and text-to-image generators have been used during writing or editing of this manuscript.

DOI 10.5281/zenodo.16942750

UDC 314.151.3-054.73(477-88):37.91.64

CHAPTER 6.
TEXTBOOK AS A MEANS OF SOCIO-PSYCHOLOGICAL SUPPORT OF INTERNALLY DISPLACED CHILDREN

Olga M. ELBREKHT
Doctor of Pedagogical Sciences, professor.
Senior Research Worker of State Scientific Institution
"Institute for Modernization of Educational Content"
(36 Metropolitan Vasyl Lypkivskyi str., 203039, Kyiv, Ukraine)
om_elbrekht@ukr.net
https://orcid.org/0000-0003-0470-2408

Abstract. The study examines the potential of the textbook as a means of psychological assistance, socio-pedagogical support for internally displaced schoolchildren. Based on the analysis of scientific works by domestic and foreign authors, the situation of families with children in the conditions of the military conflict in Ukraine, the consequences of what children have experienced, the issue of providing them with assistance and support, and the potential of the educational sphere in the current difficult situation in the country are discussed. The results of the analysis conclude: the effectiveness of work with internally displaced students largely depends on the organization of their socio-psychological support in the educational process, a strong means of which should be textbooks. The emphasis is on the need to improve the programs of educational disciplines, adapt or develop new educational materials, and introduce content into them related to increasing the sense of security, resilience, and social security. In this context, the role of the teacher, including as the author of the textbook, and the need to rethink approaches to teacher training and their constant professional support are justified.

Keywords: armed conflict, internally displaced child, new environment, social adaptation, socio-psychological support, educational process, textbook, role of the teacher.

Introduction. Relevance of research. The full-scale war in Ukraine has disrupted the lives of civilians, causing a serious humanitarian crisis that includes large-scale displacement, damage of infrastructure and escalating civilian needs. According to the International Organization for Migration (IOM), about 6.9 million people have found refuge in Europe and beyond (according to the United Nations Refugee Agency (UNHCR). A staggering 12.7 million people in Ukraine are in urgent

need of humanitarian assistance, and poverty levels are rising rapidly due to displacement *(Crisis in Ukraine, 2024)*.

As of October 18, 2024, according to the Information and Data Center of the Ministry of Social Policy, 4.9 million internally displaced persons were registered in Ukraine. Among them, almost 21% (997 thousand) are children under the age of 18. These data do not take into account children who continue to live in the zone of combat conflict, in occupied territories and were taken to Russia and abroad *(Maltseva O., Zaika O., 2024)*.

According to the latest UNHCR study, published in the Lives on Hold series in November 2024, 61% of refugees and 73% of internally displaced persons (IDPs) still hope and intend to return home. Safety and security remain the main challenges and obstacles to return, followed by access to employment and safe, decent housing *(UNHCR and the Ministry of National Unity partner to support forcibly displaced Ukrainians stay connected with home, 2025)*.

Sometimes in conversation the terms ‘refugee’ and ‘internally displaced person’ are used synonymously. However, it should be noted that this is a misunderstanding of the status of persons who (in both cases) are forced to leave their native places of residence. According to the 1951 Convention relating to the Status of Refugees, a refugee is a person who “owing to a well-founded fear of being persecuted for reasons of race, religion, nationality, citizenship, membership of a particular social group or political opinion, is outside the country of his citizenship and is unable or, owing to such fear, is unwilling to avail himself of the protection of that country” *(Bizhentsi ta shukachi prytulku)*.

Internally displaced persons (IDPs) are people who have been forced to leave their homes due to conflict or persecution. Unlike refugees, they remain within their own country *(Zlivkov V., Lukomska S., Evdokimova N., Lipinska S., 2023)*.

The most vulnerable category of victims of hostilities are children. According to the results of a survey published by the United Nations International Children's Emergency Fund (UNICEF) on February 21, 2025, every fifth child in Ukraine – 21% – indicated that they had lost a close relative or friend since the beginning of the full-

scale aggression of the Russian Federation. A survey by UNICEF, conducted in 2023 made it possible to find out what circumstances related to war and hostilities could become a source of stress and anxiety for adolescents. A significant proportion of those surveyed indicated that: their family experienced economic difficulties – 63%; their close relative or friend participated in hostilities – 59%; they personally heard or saw fighting – 55%; their close relative or friend was injured (35%); they personally saw people who were injured or killed – 31%. *(Doslidzhennia YuNISEF: kozhna piata dytyna v Ukraini vkazala, shcho vtratyla blyzkoho rodycha chy druha z pochatku ahresii RF).*

The negative impact of armed conflict on the development and psychological state of children who are in the combat zone or have become internally displaced persons makes it necessary to develop and implement programs for their socio-psychological support. Without proper support for affected children, scientists warn, there is a high risk of developing long-term mental disorders, problems with integration into society, and difficulties in learning *(Мальцева О., Заїка О. (Maltseva O., Zaika O., 2024).*

'Educational institutions – school, kindergarten, other forms of organizing children's education – have always been, are and remain the core of organizing socio-psychological and pedagogical work with children and their parents. The great potential of the educational sphere in the current difficult situation in the country should be directed and is already being directed to providing answers to the challenges and problems that children and society have' *(Sotsialno-pedahohichna ta psykholohichna dopomoha simiam z ditmy v period viiskovoho konfliktu : navchalno-metodychnyi posibnyk, 2015).* It is obvious that there is a need to consider mechanisms and means of socio-psychological and pedagogical support in educational institutions for children affected by military actions.

Theoretical analysis of the problem field. Today, numerous studies discuss the consequences of what children have experienced: mental trauma, post-stress disorders, difficulties in social adaptation, deviant behavior and other problems of a personal and microsocial nature. Particular attention is paid to the issues of providing assistance and

support to children displaced from the war zone, with the aim of their adaptation to life in a new social and cultural environment. The effectiveness of this work, as researchers note, largely depends on the socio-psychological support of this category of children, correction of the content and directions of their further individual development in the educational process *(Panok V.I., 2020); Romanovska, L., Vasylenko, O., Kravchyna, T., & Filinyuk, G., 2023).*

The issues of providing socio-psychological and pedagogical assistance to children affected by the military conflict in Ukraine are in the field of view of domestic and foreign scientists. In particular, these are: features of psychological and pedagogical support for adolescents displaced from the combat zone *(Vasylenko O., 2018)*; diagnostics of the features of the development of the adaptive potential of children displaced from the combat zone, as one of the main stages of socio-psychological support in the educational process of this category of children *(Romanovska L., Vasylenko O., Kravchyna T., Filiniuk G., 2023)*; features of socio-psychological support for children who were in the armed conflict zone *(Maltseva O., Zaika O., 2024)* and others.

Important are works that develop ideas about the peculiarities of national-patriotic education of children and youth in the context of societal transformation and new challenges, which lead to the search for new ways to develop national consciousness, active civic position, and ethnic patriotism as a personal quality *(Ivanyuk G. I., 2016*; *Romanyuk S., Maftyn L., 2023).*

Research by the United Nations Children's Fund (UNICEF) and the United Nations Refugee Agency (UNHCR) supports the right of every person to seek and find a safe haven when fleeing violence, persecution or war at home. These works point to the critical need for humanitarian assistance for children affected by war, demonstrate the urgency of creating effective mechanisms for their support and the need for an interdisciplinary approach to addressing these issues through education *(Doslidzhennia YuNISEF: kozhna piata dytyna v Ukraini vkazala, shcho vtratyla blyzkoho rodycha chy druha z pochatku ahresii RF)*; *(UNHCR and the Ministry of National Unity partner to support forcibly displaced Ukrainians stay connected with home, 2025).*

In this context, scientific works devoted to approaches to teaching and learning were important for our study, in particular regarding: the use of textbooks and their connection with student learning, with the development of student interest in studying the discipline (for example, chemistry), with learning outcomes, with the requirements of curriculum standards *(Li, F., Wang, L., 2024)*; the influence of the sociocultural content of textbooks on students' intercultural awareness as a goal in foreign language teaching in the context of an underdeveloped or developed country *(Hernández, Jorge E., 1991)*; differences in knowledge and attitudes towards learning between students who study with different textbooks as a mandatory educational resource *(Japelj Pavešić Barbara and Cankar Gašper, 2022)*); the crucial importance of the functions of textbooks for pedagogical practice and support of national educational policy *(Oates, 2014 in Japelj Pavešić Barbara and Cankar Gašper, 2022)*; *(What is a Textbook?)*.

The analysis shows that the authors of scientific sources and other publications mainly focus on socio-psychological work with families affected by military actions. The authors pay attention to the specifics of this work with forcibly displaced children, the development of their adaptive qualities in new living and learning conditions for them, the role of education in supporting their further development.

Only a small number of scientific works are devoted to the implementation of approaches to teaching and learning that prepare teachers and students to respond to crisis situations and uncertainty. These works emphasize the need for a realistic and sustainable process of improving curricula based on the development and implementation of content related to security, sustainability and social cohesion *(Batton, Jennifer, UNESCO PER, Alama, Amapola, Sinclair, Margaret, Bethke, Lynne, Bernard, Jean, 2015)*; the need to embed aspects of social and emotional learning, as well as social values, into the curriculum *(Smart, A., Sinclair, M., Benavot, A., Bernard, J., Chabbott, C., Russell, S. G. and Williams, J., 2020)*.

However, the issue of using the potential of the textbook in organizing support in the educational process of Ukrainian schools for internally displaced children, aimed at ensuring their psychological and social well-being, remains insufficiently studied.

In this regard, **the purpose of the study** is to clarify the role of the textbook as an important means of socio-psychological support for children affected by the current difficult situation in Ukraine, in the educational process of a Ukrainian secondary education institution.

Results and discussion. In Ukraine, as in many other countries, textbooks are an integral part of the educational program, a means of its implementation. Approved at the state level, textbooks contain the necessary knowledge in the disciplines provided for by the educational program. Schools are offered a list of them, from which teaching staff have the right to choose specific textbooks for teaching their students.

Analyzing the functions of textbooks, researchers emphasize their crucial importance for pedagogical practice. According to the definition of the authors of the article "What is a textbook?", "A textbook is a comprehensive instructional material used in educational settings to convey information to students. It serves as a primary source of information for a particular subject or course and is typically written by subject matter experts or educators with expertise in the field. Textbooks are commonly used in schools, colleges, and universities as a foundational resource for teaching and learning" *(What is a Textbook?)*.

The multifaceted role of textbooks in supporting national education policy is revealed by the research of Tim Oates, one of the world's leading experts on the school curriculum. As the embodiment of the nationally established curriculum, textbooks translate the requirements and expectations for student outcomes into teaching practice. As a learning resource, they provide teachers with a selection of learning objectives and ways to implement them in the presentation of didactic material. As a teaching tool, textbooks are a source of information for students in the process of acquiring new knowledge. At the same time, they provide teachers with the opportunity to focus on improving pedagogical technologies and increasing the effectiveness of the learning process *(Oates, 2014 in Japelj Pavešić Barbara and Cankar Gašper, 2022)*.

However, despite their widespread use in educational institutions, textbooks are not without problems and criticism. In particular, researchers indicate that the problems are caused by outdated or inaccurate information, which raises concerns about the

quality of the content; the inclusion of negative stereotypes and prejudices; cost: textbooks can be expensive, which makes them inaccessible to some students; and the standardization of textbooks, which can lead to the inhibition of diverse perspectives and approaches to teaching. Therefore, the authors warn, textbooks and other materials can have both positive and negative effects *(Batton, Jennifer, UNESCO PER, Alama, Amapola, Sinclair, Margaret, Bethke, Lynne, Bernard, Jean, 2015)*; (What is a Textbook?).

Today, these warnings are especially important to keep in mind for Ukrainian educators who carry out professional activities in conditions of an extremely difficult situation – war on the territory of their country. They have to work with a specific contingent – students who have passed and are still passing life experience that go beyond the ordinary: bombing, hiding in shelters, loss or injury of family members, relatives and friends. In addition, the levels of traumatization of children are different, as Zlyvkov V. and other scientists draw attention. To create a sense of stability in their lives, it is necessary to choose different approaches in everyday communication and in teaching the subject *(Zlyvkov V., Lukomska S., Yevdokimova N., Lipinska S., 2023)*. The forms and methods used 'should be aimed at minimizing negative consequences and increasing positive impacts, that is, taking into account the presence of contradictions, being sensitive to conflict' *(Osvita z urakhuvanniam konfliktu: kontsept ta pidkhody, 2023)*. In creating conditions for overcoming the consequences of difficult life circumstances and restoring the psychological health and social adaptation of children, an effective tool that ensures the appropriate transformation of educational information, forms and methods of educational activity should be a textbook.

The textbook's ability to reach a broad range of educational stakeholders (students and school staff) enhances its effectiveness, note Jennifer Button and co-authors. Examining the textbook's potential as a means of implementing curriculum objectives and goals in times of crisis and uncertainty, they emphasize the textbook's role in developing students' competencies that are important for safety, disaster risk reduction, resilience, and social cohesion *(Batton, Jennifer, UNESCO PER, Alama, Amapola, Sinclair, Margaret, Bethke, Lynne, Bernard, Jean, 2015)*.

The influence of the textbook on the formation of knowledge, students' attitudes towards knowledge, learning and school is convincingly proven by colleagues from Slovakia Barbara Japelj Pavešić and Gašper Cankar. They conducted a study of differences in knowledge and attitudes towards learning between groups of students who studied with different textbooks. For this purpose, data on student knowledge measured by independent National Assessments and the results of the International Survey of Trends in Mathematics and Natural Sciences were used. The analysis carried out by the researchers indicated some significant differences in the specified indicators between the specified groups of students. The results obtained led to the conclusion: the use of different (in terms of the quality of the presented content and methodological aspects) textbooks can lead to differences in students' knowledge, their motivation to learn, and interest in studying the discipline *(Japelj Pavešić Barbara and Cankar Gašper, 2022)*.

This information is important for Ukrainian education, where schoolchildren are taught in difficult war conditions, which do not contribute to the formation of a positive attitude towards learning. In today's realities, teaching staff of Ukrainian schools face a number of problems: How to help traumatized children stay focused and engaged during their studies? How to form the right attitude towards current events in students? How to take into account the context of current events and students' own experience of involvement in them? How to provide opportunities for the development of personal and social resilience in conditions of constant danger?

It is quite clear that the answers to these questions require changes in the curricula of academic disciplines and, accordingly, in the means of their implementation – textbooks and other educational materials. Sharing the ideas of Li F., Wang L., we note: the revised documents of the educational process should become a solid foundation that can change the methods of teaching students, aimed at fulfilling the main task – the formation of moral qualities and competencies of students *(Li, F., Wang, L., 2024)*. In directing the content of new materials to take into account and promoting moral values and ethical principles, it is considered appropriate to appeal to the conclusions of scientists. People's lives do not take place in moral or ethical

isolation, but within certain moral traditions (Reiss, 1999). Morality, values, and ethics are closely related to society, spirituality, and culture (United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization, 1991). Morality and ethics are part of a way of life and cannot be separated from all other aspects of life experience *(Chowdhury Mohammad, 2016).*

In working with internally displaced students, the use of textbooks requires taking into account the specifics of the experience of this particular category of children. The extreme complexity of the socio-political situation, the escalation of conflict at the macro level of society can have consequences at the level of the community, school staff, and interpersonal relationships. For example, conflicts may arise based on differences in cultural traditions between newly arrived students from other regions and classmates – local children, the language of communication and education, and personal identity. In addition, the displacement itself can increase the level of experiences, since for children the close ties they have developed with the environment are important, including not only attachment to individual people, but also attachment to places of residence *(Fullilove M. T., 1996); Zlivkov V., Lukomska S., Evdokimova N., Lipinska S., 2023)*. It is clear that in a new place such children may have difficulties, also due to the need to adapt to a new environment for them. In this regard, the problems associated with the use and adaptation to the current situation of textbooks and other educational materials for the education of internally displaced persons should be considered as one of the aspects of larger problems. Therefore, in addition to the task of forming moral qualities and competencies, eliminating possible violations of moral principles of behavior in an emergency, an equally important task of new textbooks is to foresee aspects of psychological and pedagogical support for schoolchildren.

Ukrainian educators, who have lived and worked under peaceful skies for a long time, are gradually accumulating experience in such aspects of their work. Developing their own ideas, they do not ignore the results of research into the practice of colleagues from other countries who have experienced or are experiencing similar sad events. The conclusion reached by Ukrainian researchers of the experience of Syrian refugee

teachers: “Teachers … must be peacemakers and supporters of multicultural education in order to create an environment where students can productively learn in another culture without forgetting their own” *(Zlyvkov V., Lukomska S., Evdokimova N., Lipinska S., 2023).*

Let us dwell on some of the examples they gave, which can serve as advice for consideration when shaping the content and methods of teaching displaced children in Ukraine. To encourage inclusion in refugee classes in educational institutions in Turkey, the following practice was introduced: Turkish and Syrian students were first asked to compare each other’s national and cultural values, and on the next morning, five school and college principals played the anthems of both countries. In this way, students learned to show respect for each other. As a result, in Turkish schools, the level of discrimination against Syrian students decreased and the level of tolerance of children of different cultures towards each other increased *(Zlivkov V., Lukomska S., Evdokimova N., Lipinska S., 2023).* This example convincingly proves that “Education under certain conditions can scale up discontent, increase social tension, exacerbate inequality and, thus, provoke violent conflicts. At the same time, education can, on the contrary, contribute to the social transformation of society – from separation to unity, reduce tension” *(Osvita z urakhuvanniam konfliktu: kontsept ta pidkhody, 2023).*

Translating the above experience to the current situation in Ukraine, one should bear in mind the peculiarities of Ukraine’s geopolitical position, which is determined by its location in the zone between the West and the East (between the Western European and Eastern European cultures). The historical influence of different cultures on the development of Ukrainian society contributed to the formation of a system of interconnected regions in Ukraine that differ from each other in their specific, including ethno-cultural, features.

Therefore, when accepting internally displaced persons for education, one should take into account the likelihood of problems arising in the interaction of individuals who are carriers of different cultures, who have their own linguistic traditions, value orientations, cultural traditions and customs. Despite the fact that the differences in the regions in which students lived before displacement may create some

problems during the educational process, they may be a potential for the personal development of students, the formation of respect for other cultures, tolerance and openness to various cultural traditions and values.

This is precisely what the concept of the new Ukrainian school is oriented towards, which envisages the formation of important and interrelated competencies in students during the study of various subjects at all stages of education. In particular, social and civic competence includes support for socio-cultural diversity as a component. And the competence "Awareness and self-expression in the sphere of culture' implies …a deep understanding of one's own national identity as the basis for an open attitude and respect for the diversity of cultural expression of others" *(Nova ukrainska shkola. Kontseptualni zasady reformuvannia serednoi shkoly. MON Ukrainy, 2016).*

In this context, the significance of the content of the textbook increases as a factor in acquiring knowledge and skills that are interconnected with the value orientations of students, and the formation of their corresponding qualities. Due to its content orientation, the textbook can help students, including internally displaced children, to master new knowledge about the traditions of the regions and teach them to apply the acquired knowledge in practical activities. Therefore, the selection of the content of new or additional educational material relevant to today's realities and the situation in education is an urgent problem of pedagogical science, which directs the vector of searching for modern approaches in creating or revising the textbook.

The main task of the new textbook, "as a system-forming component of school education, is to provide accessible program material at the appropriate scientific and methodological level and in accordance with the age characteristics of students, to help each child master new knowledge, to learn, consolidate and teach to apply it in practical activities" *(Meleshko V. V., 2015).* No less significant is the task of the new content of the textbook as a means of supporting internally displaced children – to promote the transition of the value orientations of society into an internally motivated readiness of students to perceive and be tolerant of differences in cultures and national traditions.

Socio-psychological support is a kind of synthesis of long-term and targeted social support and targeted psychological assistance. This is the main resource for preserving the integrity of the personality, restoring its psychological health, which helps to overcome depression and anxiety *(Yak dopomohty osobystosti v period perekhodu vid viiny do myru: sotsialno-psykholohichnyi suprovid : praktychnyi posibnyk, 2022)*.

The task of the textbook as a means of socio-pedagogical support consists in embedding in the content of the textbook psychosocial support for students, aimed at solving psychological problems and overcoming difficulties that may arise as a result of experienced stress or crisis situations. The tools of such support are educational information, illustrative material, exercises and tasks for independent work, into which aspects of socio-psychological support are embedded. In the opinion of the UIDO staff, "Educational materials can be adapted by including images and texts that emphasize the diversity of students. It is also necessary to avoid the militarization of educational content and education in general" *(Osvita z urakhuvanniam konfliktu: kontsept ta pidkhody. UIRO, 2023)*.

The methods used by practical psychologists and social educators, translated into the language of the content and methodological apparatus of a textbook of a specific discipline, can be fruitful. Thus, to reduce the impact of various traumatic factors, a task in textbooks of social and humanitarian disciplines may be useful, which involves empathetic listening aimed at reducing some of the internal emotional tension.

The Children and War program, developed by the Children and War Foundation (Bergen, Norway), aims specifically to help and support children cope with the stress of war. The program involves teaching children, based on an evidence-based cognitive-behavioral approach to post-traumatic stress disorder therapy, step-by-step and practically mastering skills and methods that help overcome the psychological consequences of war *(Smith Patrick et al., 2022)*.

Here are some examples from this book. Short stories about peers, about events that happened to them, and some might seem familiar to the students. The story should be written in such a way as to include examples of three types of reactions to trauma:

unpleasant memories; avoidance of memories or reminders; feeling of strong stress in the body and brain. With the help of such storiesfollowed by discussion and exercises, children gradually get used to listening, and then talking about very difficult things.

Talking about one's experiences and emotionally expressing accumulated feelings can be important for a child. The method of telling about one's own experiences helps the child, while reliving traumatic memories in a structured and controlled way, to feel heard and understood. This happens thanks to the emotional support and acceptance from the teacher and classmates. Fixing traumatic experiences in the form of stories about oneself made up by the child allows one to bring memories to the surface, turn conversations about painful things into a way of overcoming traumatic stress, and make the child's experiences available for therapeutic processing by the child's consciousness *(Smith Patrik, et al., 2022)*.

In view of the above, a pressing problem of pedagogical science is the search for models that reflect the socio-emotional dimension of learning, provide stronger connections between academic content, real-world problems and opportunities, as well as between the emotional and social "I" of the student's personality. And although crises are an ever-present risk, they can also provide opportunities to promote the development of types of personal and social resilience that are important for the process of building lives and communities anew, stronger and better *(Smart, A., et al., 2020)*.

This is precisely what the sad events on the territory of Ukraine turned out to be – military actions that have been going on for over a decade. They gave impetus to the development of Ukrainian pedagogical science and practice, directing them towards producing ideas on the formation of life skills necessary for peaceful life in host and home communities in children affected by the military conflict.

Thus, in accordance with the order of the Ministry of Education and Science of Ukraine dated 21.04. 2017 No. 624, the course "Learning to Live Together" was integrated into the content of the educational subject "Fundamentals of Health" and the educational work of Ukrainian secondary education institutions. The course involves the development of psychosocial skills in children, in particular: effective communication, empathy, tolerance and counteraction discrimination, ability to

cooperate, prevent conflicts and their constructive resolution, counteract negative social influences.

The implementation of the mission of the educational subject "I explore the world" as a means of socialization of schoolchildren became the subject of scientific research by Bibik N. M. The results of her research were reflected in determining the content of the social science educational field and its conceptual foundations at the subject level, establishing the competence composition of social competence of younger schoolchildren as a result of mastering the program content of the subject "I explore the world".

According to the specified purpose of the subject, the personal development of the student is aimed at the formation of his social and life competencies based on the gradual assimilation of various types of social experience, which includes universal, general cultural and national values, social norms, civic activity, the practice of behavior accepted in society, a tolerant attitude towards differences in cultures, traditions, and different points of view *(Bibik N. M., 2020)*.

The study of history contributes to the upbringing of social and moral qualities – an integral part of the educational field "Social Studies". It forms the foundation for the development of a student as a person, a citizen of Ukraine, understanding the history and culture of his homeland in the context of historical processes and, most importantly, – forms a sense of self-dignity and identity in Ukrainian youth. Analyzing the curricula for the subject "History of Ukraine", Korolko A. and Shepitak N. express the expediency of developing general cultural competence, which involves the formation of respect for the cultural diversity of the regional heritage of Ukraine in students. Using the example of the originality and mutual exchange of Ukrainian and Crimean Tatar cultures, teachers reveal the possibilities of multicultural education, which emphasizes adherence to the principle of humanism, awareness and acceptance of universal human and civil rights of people – representatives of different cultural communities *(Korolko A., Shepitak N., 2025)*.

The examples given illustrate that Ukrainian educators and scientists, despite the terrible circumstances in their native country, dream of a peaceful life and prosperity

for Ukrainian society. Developing the ideas of upbringing, they are looking for ways to facilitate the transition of children from one life circumstance to another, which is important in the current situation, when `As a result of prolonged traumatization, people's social and adaptive capabilities are significantly reduced, the previous level of personal integrity, communicative competence, professional self-efficacy, and psychological well-being is lost` *(Tytarenko T. M. in Yak dopomohty osobystosti v period perekhodu vid viiny do myru: sotsialno-psykholohichnyi suprovid : praktychnyi posibnyk, 2022).*

How to help schoolchildren overcome the effects of negative current challenges has become the subject of research by foreign colleagues Smart A. and his co-authors. Clarifying the role of education in situations of threats associated with climate change, pandemics, and armed conflicts, they substantiate the importance of social and emotional dimensions of learning. According to the results of the study, they put forward the ideas of "strong textbook content" and "strong pedagogy", according to which aspects of social and emotional learning and pedagogical support are built into textbooks and other educational materials.

Taking these aspects into account allows not only to engage students in academic content, but also to develop in them qualities that are important for overcoming difficulties and rebuilding their lives: a positive and deep sense of identity, critical and creative thinking, problem-solving and cooperation skills. Such a vision of teaching and learning, as scientists emphasize, requires the development of new educational materials or their reworking and rethinking approaches to teacher training and their ongoing professional support *(Smart, A., et al., 2020).*

Researchers of socio-psychological assistance to children in conditions of military operations emphasize the special role of teachers: they are not only providers of educational services, but also advisors, mediators, mentors. Therefore, teachers, who themselves experience many personal traumas, face intense and very responsible psychological demands *(Zlivkov V., Lukomska S., Evdokimova N., Lipinska S., 2023).*

“A teacher can model inclusive and tolerant behavior, encourage (teach) children from different groups to imitate such behavior; can conduct self-diagnosis of his\her

own bias and try to avoid it in his\her activities; use positive upbringing; ensure the same level of attention to students from different groups and their support (for example, IDP children, children with special educational needs), for girls and boys, promote equal opportunities" *(Osvita z urakhuvanniam konfliktu: kontsept ta pidkhody. UIRO, 2023).* Therefore, teaching and learning in the current extremely difficult situation requires a rethinking of theoretical and methodological approaches to the implementation of the educational process in school. There are gradually emerging trends to change the content of education, methods and forms of work with students. These changes require a corresponding revision of approaches to the professional development of teachers in the system of advanced training. It is not enough for a modern teacher to simply possess a certain amount of knowledge and skills. It is necessary his/her constant readiness for change, readiness to act as a researcher, developer and propagandist of new pedagogical ideas, as an author of educational literature.

Is the teacher ready to include these responsibilities in his/her professional activities? After all, according to the job description and tariff-qualification characteristics, the main job responsibilities of a teacher are quite burdensome and include a wide range of types of pedagogical activity: to conduct lessons in assigned classes in accordance with the educational load; to implement educational programs adopted at the school in accordance with the curriculum and schedule of classes; to draw up his own lesson plans; to maintain class documentation in accordance with the established procedure; to participate in the activities of the methodological association and in organizing the replenishment of the office with equipment, devices and other materials; to work around the school in accordance with the shift schedule, etc.

In January-February 2023-2024 academic year (i.e. during the war period), we conducted a diagnostic study of the factors of motivation and demotivation of teachers to professional activity in order to develop strategic lines of modeling the professional development of teachers. We adapted the factors of motivation and demotivation of teachers to professional activity developed by pedagogy, which are universal in nature. The respondents were 601 people – teachers of secondary education institutions of six

territorial communities of Cherkasy region, namely: Bilozirska rural, Novodmytrivska rural, Stepankivska rural, Vatutinska urban, Zvenyhorodska urban and Kanivska urban. A diagnosis of motivation and demotivation factors for the author's activity of teachers – participants in the study was carried out.

In order to identify teachers' motivational readiness to carry out author's activity, respondents were asked to evaluate the following motivational factors: the desire to achieve professional success; awareness of the social significance of the teacher's author's activity; the desire to show and establish oneself in the profession; awareness of the need to update the methods and means of carrying out pedagogical activity; the opportunity to creatively self-realize in professional activity; strengthening the authority in the teaching staff; respect and support of the administration; the desire to receive material rewards. The analysis of the results showed the need for teachers to carry out author's activity (70% of respondents). In addition, the most significant among the motivational factors were the desire to show and establish oneself in the profession and the opportunity to creatively self-realize in professional activity (73% each). Important there is also the fact that teachers are not indifferent to such motivational factors as the desire to achieve professional success (72%) and the awareness of the need to update the methods and means of carrying out pedagogical activities (71%) *(Elbrekht O.M. in Innovations in education and science: informational, economic, educational, legal, psychological, technical and managerial aspects., 2024).*

The analysis carried out showed that in general, Ukrainian teachers show readiness for changes and the application of new methods and technologies, including by means of their introduction into the content of new textbooks, find motives for authorship. And this is despite the extremely difficult situation in the country, which significantly worsened the conditions of pedagogical activity, caused difficult circumstances in the personal lives of teachers. (The analytical materials of the Educational Cluster for June 2022 indicate that 43 thousand teachers left the territories of their own communities, more than 2,000 educational institutions were damaged or

destroyed as a result of the war *(Osvita z urakhuvanniam konfliktu: kontsept ta pidkhody. UIRO, 2023).*

But in order to prepare a new textbook, which, in addition to the main functions, would also perform and the function of socio-psychological support, teachers will need time and resources. They need not only to master the skills of creating a textbook but also to rethink the contextual content of the teaching material, identify changes in the content in accordance with changes in national education policy, and anticipate and build socio-psychological support into the content.

In addition, authors of educational literature should also be aware of the problems associated with the potential use of a national textbook for refugees and internally displaced persons, as part of broader problems of language, identity, gender and conflicting ideologies *(Smart, A., et al., 2020).*

Therefore, it is understandable that some teachers feel a fear of negative results (95 people (17%), which largely explains the lack of support from methodological services (84 people (15%) and insufficient knowledge to create a textbook (70 people (12%) *(Elbrekht O.M. in Innovations in education and science: informational, economic, educational, legal, psychological, technical and managerial aspects, 2024)*.

The way out of this situation is partly contained in the advice of scientists. In particular, in their opinion, rethinking the content of textbooks depends on changing the way they are created. Communication between teachers and professional writers, illustrators and editors from different social groups will help identify topics with authentic nuances that can both sow the seeds for a more harmonious future and help young people survive in a politically charged environment *(Smart, A., et al., 2020).* And to feel at least a little safer and not abandoned one on one with the complications of a military conflict.

And may this collective activity turn out to be "…one more drop, one step, one effort on the path to achieving peace in Ukraine!...If we all want and strive for peace, we must not just expect it, but build it. Build it with our work, behavior, attitude towards others, colleagues, loved ones, attitude towards family and children. Only with our joint efforts will we be able to achieve it!" *(Levchenko K. B. in Sotsialno-*

pedahohichna ta psykholohichna dopomoha simiam z ditmy v period viiskovoho konfliktu : navchalno-metodychnyi posibnyk, 2015).

Conclusions. Today, pedagogical science and practice are faced with the problem of developing mechanisms for providing assistance and support to children displaced from the war zone, in order to adapt them to the conditions of a new socio-cultural and educational environment for them. The results of numerous scientific studies prove that effective assistance to children affected by military actions should include socio-psychological support aimed at gradually restoring the emotional state, psychological and mental health, creating favorable conditions for the child's social adaptation and development.

Textbooks can play an important role in supporting internally displaced children as means of socio-psychological support. Therefore, an important task of pedagogical science is to develop and incorporate aspects of socio-psychological support for children who have experienced the consequences of the armed conflict into the content of the textbook. This prompts the authors of textbooks and publishers to develop new content and methodological apparatus of textbooks that contribute to obtaining a high level of new knowledge and help create conditions for rehabilitation, integration into a new educational environment and social adaptation of internally displaced students.

Accordingly, the targeted content of textbooks (for example, in language, literature, history, geography) can become a means of social and psychological restoration of the personality of children, their socio-emotional development and promotion of pro-social learning goals, if it is aimed at:

– formation of value attitudes and qualities that underlie personal and social resilience, with this aim promoting the topics of inclusion, diversity, conflict resolution;

– use as a means of teaching and educating examples of positive relationships and social behavior for students with the aim of their emotional involvement through the creation of appropriate characters and storylines;

– consideration of past and current events from different points of view, which makes it possible to form critical thinking, tolerance, supports a culture of peace;

– direction of adapted content, forms and methods of learning to promote peace, not to deepen the conflict.

With such a focus, the textbook becomes a source of information for the formation of survival skills in conditions of military conflict, safe behavior, psychosocial protection.

The urgent need for Ukrainian education in new textbooks increases the role of teachers as developers of textbooks and other educational materials. After all, there is no one in the educational process who would better understand children's educational needs and interests, possible problems in learning. And would be able to respond to them with pedagogical methods and forms of work, including on the pages of educational literature, taking into account the context in which educational activities are carried out.

The readiness of many teachers to fulfill additional responsibilities for them in developing and implementing new textbooks shows the expediency of their preparation for authorship, which provides for the legal basis for carrying out this activity, measures to motivate teachers, and the necessary conditions for appropriate professional training.

References:

1. Bibik N. M. (2020). Sotsializatsiia molodshykh shkoliariv u vzaiemozviazku urochnoi ta pozaurochnoi diialnosti: metodychnyi posibnyk. Kyiv : KONVI PRINT, 2020. 104 s.
2. Bizhentsi ta shukachi prytulku. UNHCR Ukraine website. URL: https://surli.cc/icaked (data zvernennia: 04.05.2025).
3. Vasylenko O. M. (2018). Osoblyvosti psykholoho-pedahohichnoho suprovodu pidlitkiv, pereselenykh iz zony boiovykh dii. Zbirnyk naukovykh prats Khmelnytskoho instytutu sotsialnykh tekhnolohii Universytetu "Ukraina". 2018. T. 1. S. 116–119. URL: https://surl.lu/lzusqo (data zvernennia: 07.05.2025).
4. Doslidzhennya YUNISEF: kozhna p″yata dytyna v Ukrayini vkazala, shcho vtratyla blyz′koho rodycha chy druha z pochatku ahresiyi RF . *Radio Svoboda*. URL: https://surl.li/vmilcs (data zvernennya: 27.04.2025).
5. Zlyvkov V., Lukomska S., Yevdokymova N., Lipinska S. (2023). Dity i viina: monohrafiia. Kyiv.-Nizhyn: : Vyd. PP Lysenko M.M., 2023. URL: https://surl.li/jnhddf (data zvernennia: 04.05.2025).
6. Ivaniuk H. I. (2016). Idei natsionalno-patriotychnoho vykhovannia ditei i molodi v umovakh transformatsii suspilstva. Ukrainski pedahohy pro natsionalno-patriotychne vykhovannia : zb. materialiv Vseukr. nauk. – prakt. seminaru /DNPB Ukrainy im. V. O. Sukhomlynskoho [ta in.] ; [redkol.: Berezivska L. D. (holova redkol.), Zozulia S. M., Filimonova T. V. ; lit. red. Redko-Shpak L. V. ; retsenzenty Sukhomlynska O. V., Koliada N. M.]. 2016. Kyiv : [DNPB Ukrainy im. V. O. Sukhoml.], 60 s. S. 8–11.

7. Korolko A., Shepitak N. (2025). Rozvytok zahalnokulturnoi kompetentnosti v uchniv starshykh klasiv na prykladi samobutnosti ta vzaiemoobminu ukrainskoi ta krymskotatarskoi kultur. Molod i rynok. 2025. No 1 (233). URL: https://surl.li/jkrjgo (data zvernennia: 01.07.2025).
8. Maltseva O., Zaika O. (2024). Sotsialno-psykholohichnyi suprovid ditei, yaki perebuvaly v zoni zbroinoho konfliktu. Visnyk Pryazovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu. Seriia: Sotsialno-humanitarni nauky ta publichne administruvannia. 559 s. 2024. T. 1 № 12. S. 216–230. URL: https://surl.li/wrerdb (data zvernennia: 05.04.2025).
9. Meleshko V. V. (2015). Vykorystannia suchasnoho shkilnoho pidruchnyka yak providnoho zasobu navchannia v silskii shkoli. Problemy suchasnoho pidruchnyka. 2015. (15). S. 12–21. URL: https://surl.li/disjxp (data zvernennia: 07.06.2025).
10. Nova ukrainska shkola. Kontseptualni zasady reformuvannia serednoi shkoly. MON Ukrainy. URL: https://surl.lt/fcuxqc (data zvernennia: 27.05.2025).
11. Osvita z urakhuvanniam konfliktu: kontsept ta pidkhody. UIRO. URL: https://surl.lu/xfdedq (data zvernennia: 23.06.2025).
12. Panok V.H. (2020). Kontseptsiia psykholohichnoho suprovodu osvitnikh reform u diialnosti psykholohichnoi sluzhby. Visnyk Natsionalnoi akademii pedahohichnykh nauk Ukrainy. 2020. T. 2(1). S. 1–16. URL: https://surl.lt/cdbetf (data zvernennia: 15.04.2025).
13. Romaniuk Svitlana, Maftyn Larysa. (2023). Natsionalno - patriotychne vykhovannia v umovakh vyklykiv suchasnosti. Innovatyka u vykhovanni. Vypusk 17. 2023.2UDK 37 : 005.591.6I -66 Innovatyka u vykhovanni: zb. nauk. pr. Vyp. 17. / M-vo osvity i nauky Ukrainy, Rivnen. derzh. humanit. un-t; uporiad.:O.B.Petrenko;red. kol.:O.B.Petrenko, N.B.Hrytsai, T.S.Tsipan ta in. 383 s. Rivne: RDHU. S. 112–122. URL: https://surl.li/zfbkds (data zvernennia: 15.06.2025).
14. Smit Patrik (2022). Dity ta viina [Tekst] : navchannia tekhnik ztsilennia : dlia ditei vikom 8+ / [Patrik Smit, Atle Dyregrov, Viliam Yule] ; per. O. Antonyshyn ; nauk. red. K. Yavnoi. — Lviv : Halytska Vydavnycha Spilka, 2022. 108 c.
15. Sotsialno-pedahohichna ta psykholohichna dopomoha simiam z ditmy v period viiskovoho konfliktu : navchalno-metodychnyi posibnyk. K : Ahentstvo "Ukraina", 2015. 424 s.
16. Yak dopomohty osobystosti v period perekhodu vid viiny do myru: sotsialno-psykholohichnyi suprovid : praktychnyi posibnyk / za nauk. red. T. M. Tytarenko, M. S. Dvornyk / Natsionalna akademiia pedahohichnykh nauk Ukrainy, Instytut sotsialnoi ta politychnoi psykholohii. Kropyvnytskyi : Imeks-LTD, 2022. 154 s.
17. Chowdhury Mohammad (2016). Emphasizing Morals, Values, Ethics, And Character Education. In Science Education And Science Teaching [1] *The Malaysian Online Journal of Educational Science.* 2016. Vol. 4, Issue 2. P. 1-16. Available from: https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1095995.pdf (дата звернення: 12. 05. 2025).
18. Crisis in Ukraine (2024). *International Organization for Migration.* URL: https://www.iom.int/crisis-ukraine (date of access: 13.04. 2025).
19. Hernández, Jorge E. (1991) The socio-cultural content of textbooks and the teaching of culture in foreign language programs. Letras 23-24 (1991). 104 p. Available from: Dialnet TheSocioCulturalContentOfTextbooksAndTheTeachingOf-5476 (date of access: 05.04. 2025).
20. Innovations in education and science: informational, economic, educational, legal, psychological, technical and managerial aspects. International collective monograph. DTU, Kongens Lyngby, Denmark, 2024. 541p. Available from: INNOVATIONS_IN_EDUCATION_AND_SCIENCE_inf.pdf (date of access: 12. 05. 2025).
21. Japelj*1 Pavešić Barbara, Cankar2 Gašper (2022). Textbooks and Students' Knowledge. *Center for Educational Policy Studies Journal*, June 2022. Vol. 12(2):29-65 DOI: 10.26529/cepsj.1283. URL: https://www.researchgate.net/publication/363011131_Textbooks_and_Students'_Knowledge (date of access: 22.04. 2025).
22. Li, F., Wang, L. A study on textbook use and its effects on students' academic performance. *Discip Interdscip Sci Educ Res*. 2024. Vol. 6, 4. URL: https://doi.org/10.1186/s43031-023-00094-1 (date of access: 05.04.2025).

23. Oakes, J., & Saunders, M. (2004). Education's most basic tools: Access to textbooks and instructional materials in California's public schools. *Teachers College Record, 106*(10), 1967–1988. Available from: https://doi.org/10.1111/j.1467-9620.2004.00423.x (date of access: 12. 06. 2025).
24. Oates, T. (2014). *Why textbooks count*. University of Cambridge, Local Examinations Syndicate. Available from: https://surl.li/lpdpbk (date of access: 12. 06. 2025).
25. Romanovska, L., Vasylenko, O., Kravchyna, T., & Filinyuk, G. (2023). Socio-psychological support in the educational process of children resettled from the warzone in Ukraine. *Form@re - Open Journal Per La Formazione in Rete*. 2023. Vol. 23(3). P. 36–46. URL: https://surl.li/mmdwmu (date of access: 15.04.2025).
26. Siegler, R. S., & Oppenzato, C. O. (2021). Missing input: How imbalanced distributions of textbook problems affct mathematics learning. *Child Development Perspectives, 15*(2), 76–82. Available from: https://doi.org/10.1111/cdep.12402 (date of access: 12. 06. 2025).
27. Smart, A., Sinclair, M., Benavot, A., Bernard, J., Chabbott, C., Russell, S. G. and Williams, J. (2020). Learning for uncertain futures: The role of textbooks, curriculum, and pedagogy. 2020. 18 p. URL: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374078 (date of access: 21.04.2025).
28. Textbooks and other education materials: what key messages do we want to convey and how? / Batton, Jennifer, et al. UNESCO International Bureau of Education, Education Above All Foundation, 2015. 40 p. Electronic Paper. URL: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000234817 (date of access: 05. 04. 2025).
29. UNHCR and the Ministry of National Unity partner to support forcibly displaced Ukrainians stay connected with home **(**07.03.2025). *The Interfax-Ukraine News Agency*: veb-site. Available from: https://en.interfax.com.ua/news/press-release/1053950.html (date of access: 21.04. 2025).
30. What is a Textbook? Learn about Textbook in this educational glossary entry. *Learning Corner*. Available from: https://learningcorner.co/knowledge-base/glossary (date of access: 05.04. 2025).

DOI 10.5281/zenodo.16946405

UDC 378:745/749]:005.336.2

CHAPTER 7.
FORMATION OF PROFESSIONAL COMPETENCE IN FUTURE BACHELOR OF DECORATIVE ARTS IN THE CONTEXT OF POLYARTIS

Oksana MARUSHCHAK
PhD in Pedagogics, Associate Professor, Associate Professor of Fine and Decorative Art, Technology and Life Safety Department,
Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University
(21001, Ostrozkyi str., 32, Vinnytsia, Ukraine)
ksanamar77@gmail.com
https://orcid.org/0000-0003-0754-6367

Abstract. The modern labor market places increased demands on specialists in the field of art, in particular decorative art, which creates an urgent need for the formation of professional competence that goes beyond purely technical skills. This requires the development of integrative, creative and adaptive abilities that allow future bachelors of decorative art to function effectively in a rapidly changing artistic landscape. The theoretical foundations and practical mechanisms for the formation of such competence by introducing a polyartistic approach into higher art education are investigated. The study is based on the synthesis of existing definitions of professional competence and polyartism, analyzing their relationships and proposing pedagogical conditions and methods for their effective integration. It was found that the polyartistic approach, characterized by the integration and interpenetration of different types of art, serves as a system-forming principle in art pedagogy. It contributes to the formation of a holistic artistic consciousness and the development of key professional competencies, such as creative thinking, problem-solving ability and adaptability. The results of the study offer specific recommendations for the development of curricula and pedagogical strategies, including the use of art integrative technologies and experiential learning. This will allow preparing decorative arts specialists capable of innovative and interdisciplinary practice. The implementation of polyartism is vital for the education of well-rounded, professionally competent bachelors of decorative arts, ready for modern challenges.

Key words: higher education student, Bachelor of Decorative Arts, competency-based approach, poly-artistic approach, synergistic approach, decorative arts.

ФОРМУВАННЯ У МАЙБУТНІХ БАКАЛАВРІВ ДЕКОРАТИВНОГО МИСТЕЦТВА ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ У КОНТЕКСТІ ПОЛІХУДОЖНОСТІ

Анотація. Сучасний ринок праці висуває підвищені вимоги до фахівців у галузі мистецтва, зокрема декоративного, що зумовлює нагальну потребу у формуванні професійної компетентності, яка виходить за межі суто технічних

навичок. Це вимагає розвитку інтегративних, творчих та адаптивних здібностей, що дають змогу майбутнім бакалаврам декоративного мистецтва ефективно функціонувати у швидкозмінному художньому ландшафті. Досліджено теоретичні засади та практичні механізми формування такої компетентності шляхом упровадження поліхудожнього підходу у вищу мистецьку освіту. Дослідження ґрунтується на синтезі наявних визначень професійної компетентності та поліхудожності, аналізуючи їх взаємозв'язки та пропонуючи педагогічні умови й методи для їх ефективної інтеграції. Виявлено, що поліхудожній підхід, який характеризується інтеграцією та взаємопроникненням різних видів мистецтв, слугує системоутворювальним принципом у мистецькій педагогіці. Він сприяє формуванню цілісної художньої свідомості та розвитку ключових професійних компетентностей, таких як креативне мислення, здатність до вирішення проблем та адаптивність. Результати дослідження пропонують конкретні рекомендації щодо розроблення навчальних програм і педагогічних стратегій, включаючи використання мистецьких інтегративних технологій та досвідного навчання. Це дозволить підготувати фахівців декоративного мистецтва, здатних до інноваційної та міждисциплінарної практики. Упровадження поліхудожності є життєво важливим для виховання всебічно розвинених, професійно компетентних бакалаврів декоративного мистецтва, готових до сучасних викликів.

Ключові слова: здобувач вищої освіти, бакалавр декоративного мистецтва, компетентнісний підхід, поліхудожній підхід, синергетичний підхід, декоративне мистецтво.

Вступ. Сучасний світ характеризується стрімкими змінами у всіх сферах життя, включаючи мистецтво та освіту. Ринок праці вимагає від фахівців у галузі мистецтва не лише глибоких технічних навичок, а й широкого художнього світогляду, творчого мислення, адаптивності та здатності працювати міждисциплінарно. Ця вимога особливо актуальна для декоративного мистецтва, яке за своєю суттю є інтегративною галуззю. Декоративне мистецтво, що поєднує в собі функціональність та естетичність, постійно розвивається, відроджуючи забуті традиційні технології та активно впроваджуючи сучасні види та техніки виготовлення. Зростання популярності цифрового мистецтва та його інтеграція у спеціальність «Декоративне мистецтво та ремесла» є яскравим підтвердженням цієї динамічної трансформації. Така еволюція вимагає освітнього підходу, який готує майбутніх фахівців до цієї багатогранної реальності.

У контексті цих змін, поліхудожній підхід набуває все більшого визнання та впровадження в українській освіті, зокрема у вищій мистецькій освіті *(Скорик Т., 2023).* Його потенціал у сприянні цілісному художньому розвитку та формуванню всебічного розуміння мистецтва як інтегрованого феномену робить його надзвичайно актуальним для формування професійної компетентності. Виклик сьогодення полягає у подоланні традиційних, часто фрагментованих, моделей мистецької освіти та їх адаптації до вимог сучасної міждисциплінарної практики. У цьому контексті поліхудожній підхід є фундаментальною методологією для інновацій у мистецькій педагогіці.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю підготовки фахівців у галузі декоративного мистецтва, які відповідають сучасним вимогам ринку праці. Стрімка інтеграція мистецьких форм і технологій, що призводить до розмивання традиційних меж між видами мистецтва, вимагає від вищої освіти переходу від вузькопрофесійного навчання до формування цілісної, інтегративної професійної компетентності. У цьому контексті поліхудожній підхід виступає як ефективна методологічна основа, що дозволяє органічно поєднувати традиційні мистецькі практики із сучасними інноваціями, сприяючи розвитку креативного мислення, адаптивності та міждисциплінарних навичок. Таким чином, теоретичне обґрунтування та розроблення методичних засад реалізації поліхудожнього підходу є своєчасним і науково значущим завданням.

Виникає нагальне питання: як заклади вищої освіти можуть ефективно формувати у майбутніх бакалаврів декоративного мистецтва професійну компетентність, щоб вони були не просто кваліфікованими фахівцями, які на високому рівні виконують технічну роботу, а інноваційними, адаптивними митцями, здатними орієнтуватися та робити внесок у складний, інтегрований художній ландшафт? Це передбачає перехід від простого набуття ізольованих навичок до виховання інтегративної художньої свідомості та здатності до вирішення проблем, що ґрунтуються на принципах поліхудожності.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні ролі поліхудожнього підходу у формуванні у майбутніх бакалаврів декоративного

мистецтва професійної компетентності та розробленні методичних рекомендацій щодо його ефективного впровадження в освітній процес.

Завдання дослідження:

1. Визначити та проаналізувати сутність і структурні компоненти професійної компетентності у контексті вищої мистецької освіти, з особливим акцентом на декоративному мистецтві.

2. Дослідити концептуальні засади, ключові принципи та основні педагогічні аспекти поліхудожнього підходу в мистецькій освіті.

3. Визначити та описати педагогічні механізми та мистецькі інтегративні технології для реалізації поліхудожнього підходу.

4. Розробити практичні рекомендації та навести ілюстративні приклади поліхудожніх видів діяльності, спрямованих на формування у майбутніх бакалаврів декоративного мистецтва професійної компетентності.

Об’єкт дослідження – процес формування у майбутніх бакалаврів декоративного мистецтва професійної компетентності.

Предмет дослідження – педагогічні умови, зміст і методи формування у майбутніх бакалаврів декоративного мистецтва професійної компетентності у контексті поліхудожнього підходу.

Теоретичні засади формування професійної компетентності майбутніх бакалаврів декоративного мистецтва. У контексті сучасної педагогіки, професійна компетентність є ключовим поняттям, що визначає інтегровану готовність фахівця до успішного виконання професійної діяльності.

У широкому розумінні, професійна компетентність є інтегральною характеристикою професійної підготовки та готовності суб’єкта праці до виконання поставлених завдань і обов’язків. Вона слугує мірою та основним критерієм відповідності фахівця вимогам його професійної діяльності *(Гура О., 2005).* Це поняття охоплює сукупність особистісних якостей, таких як ціннісно-смислові орієнтації, знання, вміння, навички та здібності, які формуються на основі досвіду діяльності у певній соціально та особистісно значущій сфері *(Холковська І., 2017).*

Сучасні підходи до визначення професійної компетентності підкреслюють її інтегративний характер. Вона розглядається як інтегральна характеристика ділових та особистісних якостей фахівця, що відображає рівень його знань, умінь та досвіду, необхідних для досягнення цілей у певному виді професійної діяльності. Крім того, професійна компетентність охоплює і моральну позицію фахівця *(Сєрих Л., 2022).* У галузі творчих спеціальностей, зокрема «Декоративне мистецтво та ремесла», професійна компетентність часто розглядається як вид мистецтва, що потребує постійного вдосконалення. Це підкреслює необхідність безперервного саморозвитку та творчої залученості фахівця. Ключовим аспектом компетентності є здатність ефективно вирішувати проблеми та завдання у відповідній галузі *(Холковська І., 2017).*

У науковому дискурсі спостерігається суттєва еволюція у розумінні професійної компетентності. Це поняття вийшло за межі простого накопичення знань і навичок, трансформуючись у концепцію, що акцентує увагу на формуванні інтегративних якостей. На початковому етапі осмислення цього феномену, перші дефініції виокремлювали такі ключові компоненти, як компетентність у діяльності, компетентність у спілкуванні та компетентність у саморозвитку *(Гура О., 2005).* Однак, подальші дослідження послідовно розширюють це розуміння, визначаючи професійну компетентність як «сукупність особистісних якостей» *(Холковська І., 2017)* або «інтегративну характеристику» *(Сєрих Л., 2022).* Це свідчить про динаміку педагогічної думки, що трансформується від суто академічного, орієнтованого на зміст підходу, до більш цілісної, особистісно орієнтованої моделі. Така модель акцентує увагу на застосуванні знань, вирішенні проблем та особистісному розвитку. Це означає, що сучасна освіта, особливо у творчих галузях, має культивувати ширший спектр атрибутів, ніж просто технічна майстерність. Вона повинна зосереджуватися на тому, як знання інтегруються та застосовуються у реальних контекстах професійної діяльності, формуючи таким чином конкурентоспроможного та адаптивного фахівця.

Професійна компетентність є багатокомпонентним конструктом. У її

структурі виокремлюють такі основні складові:

– мотиваційний компонент, який відображає ставлення особистості до професійної діяльності. Він виражається у цілепокладанні, прагненні до творчої, наукової та освітньо-методичної діяльності, а також в інтересі до освітньої роботи. До нього належать пізнавальні, професійні та творчі мотиви;

– когнітивний компонент охоплює теоретичні (декларативні) та технологічні (процедурні) знання. Він включає методологічні знання, знання спеціалізованої наукової дисципліни, а також знання інформаційних технологій;

– діяльнісний компонент включає досвід пізнавальної та творчої діяльності, загальні інтелектуальні вміння (такі як аналіз і синтез), а також інформаційні вміння;

– ціннісно-рефлексивний компонент містить сукупність особистісно значущих і ціннісних прагнень, ідеалів, переконань, поглядів і ставлень до продукту та суб'єкта діяльності. Цей компонент включає адекватну самооцінку, прагнення до самоактуалізації та безперервного самовдосконалення;

– емоційно-вольовий компонент охоплює здатність розуміти власний емоційний стан, стійкість до невдач, цілеспрямованість, терпіння, самоконтроль та ініціативність.

Для педагогів, а отже й для митців у контексті освітньої діяльності, ключові професійні компетентності охоплюють мовно-комунікативну, предметно-методичну, інформаційно-цифрову, психологічну, емоційно-етичну, компетентність педагогічного партнерства, інклюзивну, здоров'язбережувальну, проєктувальну, прогностичну, організаційну, оцінювально-аналітичну, інноваційну, здатність до навчання впродовж життя та рефлексивну *(Сєрих Л., 2022).*

У галузі творчих спеціальностей особливого значення для формування професійної компетентності набувають «м'які навички» та особистісні якості. Водночас, низка науковців значно розширює перелік ключових компетентностей, включаючи такі якості, як: «креативність, мобільність,

комунікативні вміння, толерантність, врівноваженість, чуйність, доброта, а також прагнення до самопізнання, саморозвитку, самореалізації та саморефлексії» *(Холковська І., 2017).* Додатково виокремлюються творче мислення, вміння рефлексувати, спілкуватися, працювати в команді, гнучкість, впевненість, імпровізація, проєктна діяльність, самоосвіта, самовдосконалення, генерування нових ідей *(Сєрих Л., 2022).* Ці якості не належать до суто технічних навичок; вони є мета-навичками та особистісними атрибутами. Це означає, що для успіху у творчих професіях, зокрема для художника декоративного мистецтва, недостатньо лише здатності створювати естетично привабливі об'єкти. Успіх залежить від адаптивності, здатності до співпраці, безперервного навчання та особистісного вираження. Ці якості є вирішальними для ефективної навігації у динамічному та часто колективному професійному середовищі. Розвиток цих «м'яких навичок» безпосередньо сприяє підвищенню рівня професійної компетентності у творчих галузях, оскільки вони дають змогу ефективно взаємодіяти, впроваджувати інновації та забезпечувати особистісне зростання.

Ще одним важливим аспектом є перехід до проблемно-орієнтованого та інноваційно-орієнтованого визначення компетентності. Компетентність визначається як здатність вирішувати проблеми (завдання) у певній галузі. Для бакалаврів декоративного мистецтва це посилюється вимогою щодо розвитку здатності розв'язувати складні спеціалізовані завдання та практичні проблеми у цій галузі або у процесі навчання, що передбачає застосування певних теорій, положень, методів і характеризується певною невизначеністю умов.

До загальних компетентностей також належать здатність генерувати нові ідеї (креативність) та вміння виявляти, ставити і розв'язувати проблеми. Сучасний фахівець повинен вміти генерувати нові ідеї та ініціативи й втілювати їх у життя. У цьому контексті окреслюється чітка тенденція, згідно з якою професійна компетентність полягає не стільки у механічному застосуванні набутих знань, скільки у динамічній взаємодії з новими викликами, сприянні інноваціям та адаптації до непередбачуваних обставин. Це особливо актуально

для декоративного мистецтва, яке постійно розвивається завдяки новим матеріалам, технологіям та естетичним тенденціям, що змушує митців бути інноваторами, а не просто виконавцями, і підкреслює необхідність відповідної фахової підготовки.

Декоративне мистецтво, також відоме як декоративно-ужиткове, є унікальним художнім явищем, що поєднує в собі естетичну привабливість і практичну функціональність. Його назва походить від латинських слів «decorare» – прикрашати, та «utilitas» – користь, що підкреслює його подвійну природу. Компонент «декоративне» вказує на функцію прикрашання, тоді як «ужиткове» означає, що вироби мають практичне застосування. Витвори декоративно-ужиткового мистецтва є не просто об'єктами естетичної насолоди, а частиною навколишнього предметного середовища. Вони є складовою єдиного ансамблю в інтер'єрі, екстер'єрі чи ландшафтних композиціях, несучи одночасно і функціональне, і художнє навантаження.

Ця галузь мистецтва є багатогранним художнім явищем, що розвивається за трьома основними напрямами: народне традиційне, професійне мистецтво та самодіяльна творчість. Сучасне декоративне мистецтво перебуває на етапі значних трансформацій, які зумовлені технологічним прогресом та зміною естетичних парадигм. Спостерігається безперервний розвиток, що поєднує відродження забутих традиційних технологій з активним впровадженням нових сучасних технік. Водночас, у сучасному мистецькому просторі спостерігається чітка тенденція до інтеграції декоративного мистецтва з дизайном та цифровими технологіями, що розширює його функціональні та виразні можливості.

Подвійна природа декоративного мистецтва – утилітарна та естетична – вимагає поєднання технічних, художніх і дизайнерських компетентностей. Визначення «декоративного» як «прикрашати» та «ужиткового» як «мати практичне застосування» прямо вказує на те, що бакалавр декоративного мистецтва не може зосереджуватися виключно на естетиці чи виключно на функціональності. Він має володіти обома аспектами. Це означає, що професійна підготовка має бути за своєю суттю міждисциплінарною, поєднувати принципи

образотворчого, декоративного мистецтва з дизайнерським мисленням і цифровими технологіями. Здобувачі вищої освіти в цьому контексті мають бути готовими до створення об'єктів, які є одночасно красивими та функціональними, відповідаючи вимогам сучасної естетики та практичності.

Таким чином, серед ключових професійних компетентностей майбутнього бакалавра декоративного мистецтва ми виокремили загальні, мистецькі та дизайнерські специфічні компетентності.

Розкриємо зміст загальних професійних компетентностей:

– здатність генерувати нові ідеї (креативність) – це фундаментальна компетентність, що відображає здатність до творчого пошуку та оригінального мислення. Вона дозволяє фахівцю самостійно розробляти нові концепції, художні образи та проєкти в галузі декоративного мистецтва, що передбачає вміння поєднувати традиційні техніки з інноваційними підходами, експериментувати з матеріалами та формами, а також знаходити нестандартні рішення для виразного втілення авторських ідей. У динамічному світі декоративного мистецтва, де постійно змінюються естетичні тенденції та з'являються нові технології, креативність є вирішальною для інновацій та конкурентоспроможності. Митець, який володіє цією компетентністю, здатен не просто відтворювати існуючі зразки, а й створювати унікальні, актуальні твори. Це забезпечує його професійний розвиток та успіх на ринку, перетворюючи його з простого виконавця на справжнього інноватора;

– уміння виявляти, формулювати та розв'язувати проблеми – компетентність, що відображає здатність фахівця до аналізу художньо-виробничих і творчих завдань. Ця навичка дозволяє ідентифікувати проблемні ситуації в процесі розроблення та реалізації проєкту, а також передбачає вміння чітко формулювати цілі й завдання. Фахівець повинен ефективно знаходити та впроваджувати практичні рішення, використовуючи при цьому знання з історії мистецтва, технології та матеріалознавства, щоб успішно завершити творчий задум. У динамічному професійному середовищі здатність вирішувати проблеми

є критично важливою для успіху. У галузі декоративного мистецтва це дозволяє митцю долати технічні обмеження, знаходити нові підходи до матеріалів та адаптуватися до непередбачуваних обставин. Розвиток цієї компетентності перетворює художника декоративного мистецтва з простого виконавця на стратегічного мислителя, який може не лише створювати, а й ефективно керувати процесом, забезпечуючи високу якість і функціональність своїх робіт;

– здатність до навчання впродовж життя та саморозвитку – компетентність, яка відображає готовність фахівця до безперервного самостійного навчання та професійного зростання. Вона передбачає постійне оновлення знань, умінь і навичок у галузі декоративного мистецтва. Ця компетентність включає в себе вміння самостійно аналізувати власні потреби в розвитку, ефективно використовувати інформаційні ресурси, опановувати нові техніки та технології, а також адаптуватися до змінних тенденцій і вимог ринку. У сучасному світі, що швидко змінюється, особливо у творчій сфері, професійний успіх неможливий без постійного оновлення знань і навичок. Для художника декоративного мистецтва це означає не тільки вдосконалення традиційних технік, а й опанування цифрових інструментів, вивчення нових матеріалів та реагування на естетичні тренди. Тому здатність до навчання впродовж життя є запорукою конкурентоспроможності, оскільки вона дозволяє фахівцю залишатися актуальним, інноваційним та затребуваним на ринку праці;

– комунікативні та навички співпраці – здатність ефективно спілкуватися та взаємодіяти з різними аудиторіями, включаючи колег, замовників, партнерів і громадськість. Ця компетентність передбачає вміння чітко й аргументовано презентувати власні творчі ідеї, конструктивно сприймати критику та обговорювати проєкти. Вона також охоплює ефективну командну роботу, розподіл обов’язків, досягнення спільних цілей та підтримання професійних відносин. Успіх художника декоративного мистецтва значною мірою залежить від його здатності до ефективної взаємодії. Творчий процес рідко буває ізольованим; він часто передбачає співпрацю з дизайнерами, архітекторами,

замовниками та іншими фахівцями. Розвиток комунікативних навичок дозволяє перетворити ідею на реальний проєкт, оскільки забезпечує чітке розуміння вимог, очікувань і можливостей. Навички співпраці є ключовими для виконання великих і складних проєктів, де успіх залежить від злагодженої роботи команди. Отже, ці компетентності є не просто додатковим бонусом, а критично важливою умовою для професійного зростання та реалізації в сучасній творчій індустрії;

– рефлексивні та самоаналітичні здібності – це компетентність, що полягає у здатності до критичної оцінки власної творчої діяльності та її результатів. Вона передбачає вміння аналізувати свій художній досвід, ідеї та робочі процеси, а також виявляти сильні та слабкі сторони. Ця компетентність дає змогу фахівцю коригувати власну практику, удосконалювати технічні навички та розвивати індивідуальний авторський стиль на основі усвідомленого досвіду. Саморефлексія є ключовим інструментом для професійного зростання. У галузі декоративного мистецтва, де творчість є безперервним процесом, здатність критично оцінювати власну роботу є запорукою постійного вдосконалення. Художник декоративного мистецтва, який володіє цією компетентністю, може свідомо керувати своїм розвитком, вчитися на власних помилках і досягненнях. Це дозволяє йому не лише підвищувати якість своїх робіт, а й формувати унікальний, впізнаваний стиль, що є вирішальним для успіху в сучасному мистецькому просторі;

– інноваційне мислення та готовність до інновацій – компетентність, що відображає здатність фахівця до пошуку, розроблення та впровадження нових ідей, технологій і підходів у галузі декоративного мистецтва. Вона передбачає не лише креативне мислення, а й готовність до експериментів з матеріалами та методами, а також вміння адаптуватися до нових викликів і тенденцій. Ця компетентність дає змогу створювати унікальні та сучасні витвори, що відповідають вимогам часу та впроваджують інноваційні рішення. У сучасному мистецькому просторі, де технології та естетичні парадигми постійно змінюються, інноваційне мислення є запорукою успіху. Художник, який володіє

цією компетентністю, не просто слідує за трендами, а створює їх. Це дозволяє йому розширювати межі традиційного декоративного мистецтва, експериментувати з новими формами вираження (наприклад, інтегруючи цифрові технології чи нетрадиційні матеріали) та створювати роботи, які не втрачають своєї актуальності. Таким чином, ця компетентність є вирішальною для формування фахівця, здатного долучитися до формування майбутнього художнього ландшафту;

– емоційно-вольові якості (стійкість, ініціативність) – це компетентність, що відображає здатність керувати власними емоціями та виявляти вольові зусилля для досягнення поставлених художніх цілей. Вона передбачає наполегливість і стійкість у подоланні творчих невдач, ініціативність у пошуку нових ідей та рішучість у реалізації складних проєктів. Ця компетентність є ключовою для підтримання продуктивності, мотивації та збереження якості роботи протягом усього творчого процесу. Творча діяльність у декоративному мистецтві часто пов'язана з експериментами, невдачами та необхідністю долати технічні труднощі. Тому емоційно-вольові якості є критично важливими для підтримки стійкості та цілеспрямованості художника. Без наполегливості та ініціативності творчий задум може залишитися нереалізованим. Ці якості дають змогу митцю не опускати руки після невдач, шукати нові шляхи та втілювати свої ідеї в життя, забезпечуючи високу якість і професіоналізм.

Серед мистецьких і дизайнерських специфічних компетентностей майбутнього бакалавра декоративного мистецтва ми виокремили такі:

– розуміння теоретичних і практичних закономірностей створення цілісного продукту предметно-просторового та візуального середовища – здатність фахівця теоретично обґрунтовувати та практично реалізовувати творчі проєкти, що відповідають вимогам цілісності й гармонійності у предметно-просторовому та візуальному середовищі. Ця здатність передбачає глибоке розуміння закономірностей композиції, колористики, стилістики, а також технологій та матеріалів. Компетентність дає змогу створювати художні твори,

які є не просто окремими об’єктами, а частиною єдиного, продуманого простору. У декоративному мистецтві твір рідко існує в ізоляції. Він є елементом більшого ансамблю – інтер’єру, екстер’єру чи ландшафтної композиції. Компетентність у створенні цілісного продукту є критично важливою, оскільки вона дозволяє художнику створювати роботи, які органічно вписуються в середовище, посилюють його естетичну та функціональну цінність. Розуміння цих закономірностей перетворює митця з ремісника на дизайнера, здатного до комплексного мислення та створення гармонійних просторів;

– застосування знань з композиції (площинні, об’ємні, просторові рішення) – це компетентність, що полягає у здатності практично використовувати теоретичні знання з композиції для створення гармонійних і виразних художніх творів. Вона передбачає вміння ефективно організовувати елементи на площині, в об’ємі та просторі, враховуючи принципи ритму, симетрії, асиметрії, динаміки та статики. Ця компетентність дає змогу створювати візуально цілісні та естетично довершені об’єкти, які відповідають творчому задуму та функціональному призначенню. Композиція є основою будь-якого художнього твору, оскільки вона визначає його структуру та візуальну логіку. Для фахівця декоративного мистецтва ця компетентність є вирішальною, оскільки вона дозволяє створювати роботи, які не лише приваблюють, а й передають певний зміст і викликають необхідні емоції. Глибоке володіння композиційними принципами дає змогу ефективно працювати з формою, кольором і текстурою, забезпечуючи високу якість та професіоналізм у створенні об’єктів, що є одночасно функціональними та естетичними;

– володіння різними техніками та матеріалами у декоративному мистецтві – компетентність, що відображає здатність фахівця кваліфіковано та ефективно використовувати широкий спектр технік і матеріалів для створення художніх творів. Вона передбачає знання як традиційних, так і сучасних технологій, глибоке розуміння властивостей різних матеріалів (глина, текстиль, дерево, метал, скло тощо), а також вміння обирати оптимальні засоби для

втілення творчого задуму. Ця компетентність дає змогу гнучко адаптуватися до вимог проєкту, експериментувати та досягати високої якості виконання. У декоративному мистецтві, де матеріал є невід'ємною частиною художнього вираження, глибоке володіння різними техніками та матеріалами є особливо важливим. Ця компетентність дозволяє художнику розширювати свої творчі можливості, знаходити нові виразні засоби та створювати унікальні текстури й форми. Вміння працювати з різноманітними матеріалами не лише підвищує технічну майстерність, а й сприяє інноваційному мисленню, оскільки дає змогу експериментувати та поєднувати нетрадиційні елементи. Таким чином, ця компетентність є основою для створення якісних і конкурентоспроможних робіт у сучасній творчій індустрії;

– здатність відображати морфологічні, стильові та кольорово-фактурні властивості об'єктів мистецтва – компетентність, що полягає в умінні аналізувати та точно відтворювати у власних художніх творах характерні особливості об'єктів мистецтва, а саме: морфологію (форму, структуру), стиль (історичну та культурну приналежність) і кольорово-фактурні властивості (колір, текстуру, матеріал). Ця компетентність дає змогу створювати роботи, які є не лише естетично привабливими, а й глибоко осмисленими з точки зору їхніх візуальних і матеріальних характеристик. Розуміння та вміння відображати морфологічні, стильові та кольорово-фактурні властивості є основою для створення автентичних і значущих творів у декоративному мистецтві. Ця компетентність дозволяє художнику не просто копіювати, а інтерпретувати та переосмислювати традиційні та історичні форми. Вона є ключовою для розвитку індивідуального стилю, оскільки дає змогу усвідомлено експериментувати з різними елементами, створюючи унікальні та виразні роботи, які відображають як особисте бачення, так і глибоке культурне розуміння;

– образотворча грамотність – це компетентність, що полягає у здатності комплексно застосовувати базові знання та навички з образотворчого мистецтва для реалізації творчих проєктів. Вона передбачає володіння технікою рисунка та

живопису, розуміння закономірностей композиції, знання основ кольорознавства та вміння формоутворення. Така грамотність є фундаментальною для створення художніх творів, оскільки дозволяє вільно виражати ідеї та втілювати їх у матеріалі. Образотворча грамотність є фундаментом, на якому будується вся професійна діяльність художника декоративного мистецтва. Вона забезпечує необхідну візуальну мову та технічний інструментарій для реалізації творчого задуму. Без глибоких знань з рисунка, живопису та композиції митець не зможе ефективно працювати з формою, кольором і простором. Ця компетентність є передумовою для розвитку всіх інших специфічних навичок і дозволяє створювати роботи, які є не лише технічно досконалими, а й виразними та осмисленими;

– художньо-естетичне сприйняття, оцінка та насолода від творів мистецтва – здатність до глибокого та свідомого сприйняття, аналізу й оцінювання мистецьких творів, що супроводжується естетичною насолодою. Вона передбачає розуміння їхньої художньої цінності, історичного та культурного контексту, а також вміння ідентифікувати стилі, техніки й ідейну складову, закладену автором. Ця компетентність дозволяє фахівцю розвивати власний художній смак і використовувати отриманий досвід для вдосконалення власної творчої практики. Усвідомлене сприйняття мистецтва є фундаментальною умовою для творчого розвитку. Для фахівця декоративного мистецтва ця компетентність є критично важливою, оскільки вона формує його візуальну ерудицію та естетичний смак. Здатність аналізувати й оцінювати твори інших митців дозволяє художнику вчитися на кращих зразках, усвідомлювати світові тенденції та знаходити власні індивідуальні рішення. Це не лише збагачує його внутрішній світ, а й допомагає створювати роботи, які мають глибший зміст і культурну вартість, а не лише технічну досконалість;

– здатність створювати суспільно значущий продукт для художнього ринку – це компетентність, що полягає в умінні аналізувати потреби суспільства та тренди ринку. Це дозволяє створювати художні твори, які мають не лише

естетичну, а й культурну та комерційну цінність. Ця компетентність передбачає вміння орієнтуватися в сучасному артпросторі, розробляти проєкти, що відповідають запитам аудиторії, і знаходити ефективні шляхи для просування та реалізації своєї продукції на ринку. Ця здатність дає змогу автору не лише творити, а й успішно позиціонувати себе та свій доробок як частину культурного та економічного життя суспільства. У сучасному світі, де мистецтво все більше інтегрується в повсякденне життя та економіку, здатність створювати суспільно значущий продукт є критично важливою для професійного успіху. Художник декоративного мистецтва, який володіє цією компетентністю, може не лише реалізувати свій творчий потенціал, а й забезпечити життєздатність своєї діяльності. Це перетворює його з простого творця на активного учасника культурного та економічного процесів. Розуміння ринку, потреб аудиторії та вміння просувати свої роботи дозволяє митцю знайти своє місце в сучасному суспільстві, ефективно взаємодіяти із замовниками та формувати власне професійне ім'я;

– навички цифрового мистецтва – компетентність, що полягає у здатності ефективно використовувати цифрові інструменти та технології для створення художніх творів. Вона передбачає вміння працювати з графічними редакторами, створювати цифрові візуальні продукти та гармонійні кольорові композиції у віртуальному просторі. Ця компетентність дає змогу розширювати межі традиційного декоративного мистецтва, експериментувати з новими формами та форматами, а також адаптуватися до сучасних тенденцій в артіндустрії. У сучасному мистецтві цифрові технології є невід'ємною частиною творчого процесу. Володіння навичками цифрового мистецтва є ключовим для конкурентоспроможності фахівця. Це дозволяє художнику не лише візуалізувати свої ідеї до їхнього фізичного втілення, а й створювати повністю цифрові роботи. Застосування цифрових інструментів сприяє експериментуванню, прискорює робочі процеси та відкриває нові можливості для поєднання традиційних технік з інноваційними підходами. Таким чином, ця компетентність є критично важливою для підготовки художника, який зможе ефективно працювати у

динамічному та технологічно орієнтованому сучасному мистецькому просторі.

Формування професійної компетентності майбутніх художників декоративного мистецтва вимагає нових підходів, які б забезпечили збереження культурної спадщини за умов одночасного розвитку інноваційного мислення та володіння сучасними технологіями. Професійна компетентність художника декоративного мистецтва передбачає глибоке розуміння традиційних технік і матеріалів, володіння сучасними технологіями та інструментами, здатність до творчої інтерпретації культурної спадщини, розуміння сучасних тенденцій у мистецтві, навички проєктного мислення та дизайн-підходу. Цей комплексний підхід є необхідним для підготовки фахівця, який здатен поєднувати спадщину з інноваціями, ефективно адаптуватися до змін та створювати конкурентоспроможний продукт.

Поліхудожній підхід як основа формування професійної компетентності. Поліхудожність є одним з найперспективніших напрямів у сучасній мистецькій освіті, що відображає інтегративні процеси у мистецтві та культурі. Термін «поліхудожній» поєднує в собі префікс «полі-» (що означає «численний» або «багато») та слово «художній» (пов'язаний з мистецтвом), вказуючи на поєднання кількох видів мистецтв в одному творі або проєкті. Основна ідея поліхудожності полягає у взаємодії різних видів мистецтва, де їх поєднання формує нові способи розуміння мистецтва та надихає на нові творчі можливості. Важливо зазначити, що поліхудожній підхід не має на меті замінити академічні мистецькі студії, а, навпаки, організовує їх в інтегрованому просторі. Це дозволяє використовувати сучасні технології для створення нових, багатогранних творчих рішень *(Хань Тао, 2023).*

Поліхудожність створює передумови для формування в особистості здібності до різнобічного, поліфонічного відображення явищ навколишнього світу, сприяючи формуванню цілісного світогляду *(Скорик Т., 2023).* Це досягається шляхом об'єднання елементів з різноманітних видів мистецтва, таких як література, живопис, музика, театр, кіно та танець, для досягнення всебічного та глибокого сприйняття мистецтва *(Хань Тао, 2023).*

Ключові принципи та аспекти поліхудожнього підходу в мистецькій освіті передбачають:

– інтеграцію мистецтв – це фундаментальний принцип, що підкреслює взаємозв'язок різних видів мистецтв і культурних проявів у навчальних програмах *(Скорик Т., 2023).* Цей принцип передбачає «взаємопроникнення різних видів художньої діяльності на одному занятті, розкриття їх внутрішньої спорідненості та перетворення однієї художньої форми в іншу (наприклад, колір – у звук, звук – у простір)» *(Ільченко О., 2010).* Таким чином, створюється цілісний освітній простір, де мистецтво розглядається як єдина система, що відкриває нові можливості для творчості та розуміння. Інтеграція мистецтв є важливою, оскільки вона долає фрагментарність традиційної освіти, де дисципліни вивчаються ізольовано. Це дозволяє здобувачам вищої освіти бачити універсальні закономірності та принципи, що лежать в основі різних видів мистецтва, і сприяє формуванню цілісного світогляду. В умовах, коли сучасне мистецтво стає все більш міждисциплінарним, ця компетентність є необхідною для успішної професійної діяльності. Вона розвиває гнучкість мислення, здатність до нестандартних рішень та створює умови для глибокого, багатогранного художнього вираження;

– розвиток творчого мислення – взаємодія різних видів мистецтва стимулює творчу діяльність, мислення та емоційно-чуттєву сферу. Ця синергія є каталізатором для асоціативного та синтетичного мислення, що є основою для створення оригінальних і багатогранних художніх рішень. У контексті сучасної мистецької освіти, особливо у творчих спеціальностях, таких як декоративне мистецтво, цей принцип є ключовим. Він дозволяє здобувачам вищої освіти вийти за межі вузькоспеціалізованих знань і навчитися переносити ідеї та принципи між різними галузями мистецтва. Такий підхід сприяє формуванню гнучкості мислення та здатності до нестандартних рішень, що є важливим для інновацій та професійної адаптації. Розвиток творчого мислення через взаємодію мистецтв забезпечує підготовку фахівця, здатного не просто виконувати технічні

завдання, а й створювати концептуально глибокі та естетично виразні твори;

– культурне розуміння та міждисциплінарність – поліхудожність розширює діапазон знань і навичок, заохочуючи здобувачів вищої освіти до розгляду проблеми з різних точок зору і пов'язуючи мистецтво з ширшими культурними, історичними та навіть науковими контекстами *(Хань Тао, 2023).* Це сприяє формуванню цілісного світогляду та здатності до багатовекторного аналізу. У сучасному мистецькому просторі твори рідко існують ізольовано від культурного та історичного контексту. Для фахівця декоративного мистецтва ця компетентність є важливою, оскільки вона дозволяє створювати роботи, які мають не лише естетичну, а й глибоку культурну цінність. Розуміння міждисциплінарних зв'язків перетворює художника з ремісника на інтелектуала, здатного вкладати в свої твори складні ідеї та осмислені наративи. Це дає змогу створювати роботи, які резонують із суспільством, відповідають на актуальні виклики та стають частиною ширшого культурного діалогу;

– системоутворювальний принцип – у мистецькій педагогіці поліхудожній підхід виступає як системоутворювальний принцип. Він детермінує цілісне розуміння мистецтва та необхідність інтегрованого навчання, сприяючи формуванню в здобувачів вищої освіти єдиного, взаємопов'язаного уявлення про різні види мистецтва. Цей принцип є фундаментальним, оскільки він долає фрагментарність традиційної освіти, де окремі дисципліни часто вивчаються ізольовано. Поліхудожній підхід створює єдину систему, в якій мистецтва взаємодіють і збагачують одне одного, що є особливо важливим для підготовки сучасного фахівця. Така інтеграція дозволяє здобувачам вищої освіти бачити універсальні закономірності та принципи, що лежать в основі різних видів мистецтва, і готує їх до багатовекторного творчого мислення, необхідного для інноваційної діяльності в сучасному культурному просторі.

Поліхудожність – це не просто мультидисциплінарний підхід, а саме інтегративний, що прагне до цілісного розуміння та переживання мистецтва, що є вирішальним для сучасної художньої практики. Поліхудожність не замінює

академічні студії, а організовує їх в інтеграційному просторі. Інтеграція визначається як взаємопроникнення різних видів художньої діяльності та ефективніший спосіб розвитку цілісної художньої свідомості. Вищезазначене підкреслює важливу відмінність: мова йде не просто про вивчення різних видів мистецтва окремо, а про розуміння їхніх взаємозв'язків і того, як вони формують єдиний художній досвід. Це передбачає перехід від фрагментованого навчання до синергетичного, де ціле є більшим за суму його частин, сприяючи глибшій та нюансованій художній чутливості, яка максимально відображає гібридну природу сучасних форм мистецтва (наприклад, мультимедійні інсталяції, перформанс).

Синергетичний підхід ґрунтується на принципах взаємодії і взаємозв'язку різних видів мистецтва, спрямованих на створення нового рівня естетичного і культурного досвіду. Основні риси цього підходу полягають у такому *(Марущак О., Довгаль Є., Нагорна Д., 2024):*

– синергетичний підхід передбачає поєднання різних видів мистецтва (музики, живопису, театру, танцю тощо) у процесі навчання, що сприяє кращому сприйняттю та розумінню їх взаємодії. Наприклад, вивчення музики та живопису може допомогти здобувачам освіти краще розуміти гармонію та композицію як у видимому, так і в звуковому аспектах;

– важливим принципом синергетики є емерджентність, тобто виникнення нових якостей і властивостей в результаті об'єднання різних елементів. У поліхудожній освіті емерджентність виражається у тому, що поєднання мистецьких форм дозволяє створити новий сенс, зміст і художнє сприйняття, які не могли б виникнути в рамках окремого виду мистецтва;

– синергетичний підхід сприяє розвитку творчих здібностей і нестандартного мислення, що сприяє розвитку у здобувачів освіти здатності бачити зв'язки між різними видами мистецтва, аналізувати їх спільні й відмінні риси та інтегрувати їх в єдину художню концепцію. Це, у свою чергу, розвиває критичне мислення та здатність до генерації інноваційних ідей;

– синергетичний підхід сприяє розвитку у здобувачів освіти системного мислення і здатності бачити зв’язки між елементами. Це забезпечує сприймання мистецтва як комплексного процесу, який складається з чималої кількості елементів, що створюють єдину гармонійну систему;

– синергетика підкреслює роль самоорганізації та саморозвитку системи. В освітньому процесі це проявляється в тому, що здобувачі освіти навчаються самостійно визначати цілі, вибудовувати зв’язки між знаннями та вміннями, проявляти ініціативу у творчому самовираженні.

Застосування принципів синергетики у мистецькій освіті дає змогу розглянути професійну підготовку майбутніх фахівців декоративного мистецтва як цілісну, відкриту, нелінійну систему, що здатна до самоорганізації та саморозвитку. Ключова ідея синергетичного підходу полягає в тому, що професійна компетентність майбутнього митця формується не як сума окремих знань, умінь і навичок, а як інтегральна характеристика особистості, що впливає на результат взаємодії та взаємопідсилення різних компонентів освітнього процесу. Така взаємодія створює синергетичний ефект, коли результат перевищує просту суму складових *(Марущак О., Висоцька О., Кулак А., 2025).*

У контексті поліхудожності науковці виокремлюють три ключові поняття:

– поліхудожня свідомість, яка визначається як єдність міждисциплінарних знань і розуміння особливостей різних видів мистецтва та їх взаємодії;

– здатність до поліхудожньої діяльності, що характеризується залученням особистості до різних форм індивідуальної та колективної творчості на основі різноманітних форм художньої взаємодії;

– поліхудожня компетентність, яка розглядається як єдність інтегративних знань, поліхудожніх навичок, складних почуттів та емоційного інтелекту.

Ці поняття є взаємопов’язаними і створюють основу для цілісного, багатогранного розвитку особистості в умовах сучасної мистецької освіти.

Поліхудожній підхід безпосередньо спрямований на розвиток

поліхудожньої свідомості та поліхудожньої компетентності. Ці якості є необхідними для орієнтації у складному сучасному художньому ландшафті. В епоху, коли художні межі все більше розмиваються – наприклад, через розвиток цифрового мистецтва, перформансу та мультимедійних інсталяцій – ці специфічні компетентності є не просто корисними, а необхідними для художника декоративного мистецтва. Вони дають змогу розуміти ширші художні контексти, ефективно співпрацювати та створювати твори, які резонують у різних сенсорних модальностях і культурних вираженнях.

Професійна компетентність майбутніх художників декоративного мистецтва на основі поліхудожності «характеризується комплексом знань про взаємодію мистецтв, інтегрованих програм, умінь переносити художній образ в іншу модальність, досвідом поліхудожньої проєктної діяльності, інтегрованим через зіставлення художніх ідей, образів, явищ, предметів, сюжету, виразно-зображувальних засобів, де суть поліхудожнього полягає в поліфонічному сприйнятті і відображенні художніх образів, у виході за рамки одного мистецтва, в умінні усвідомити і виразити дійсність, те чи інше явище різними художніми способами: звуком, пластикою, рухом, кольором, ритмом, словом, знаком, символом» *(Осьмак Т., 2015).*

Реалізація поліхудожнього підходу у вищій мистецькій освіті вимагає застосування специфічних педагогічних принципів і стратегій, що сприяють інтеграції мистецтв та формуванню цілісної професійної компетентності. Цей підхід функціонує як системоутворювальний принцип мистецької педагогіки, спрямовуючи освітній процес до цілісного художнього розвитку. Він ґрунтується на єдності різних видів художньої та творчої діяльності, синтезі мистецтв і міцних міждисциплінарних зв’язках. Основною метою є розвиток цілісного сприйняття мистецтва, формування естетично ціннісного ставлення до мистецтва та навколишнього світу, а також виховання здатності сприймати, інтерпретувати та оцінювати твори мистецтва. Особливий акцент зосереджено на розвитку потреби у художньо-творчій самореалізації та самовдосконаленні. Педагогічні процеси повинні включати інтерактивні технології, що враховують

особистісні цінності та сприяють активній творчій діяльності здобувачів вищої освіти.

Ефективна поліхудожня інтеграція вимагає ефективної динаміки у розробленні навчальних програм, що передбачає перехід від ізольованих предметів до міждисциплінарних курсів, що наголошують на тематичних та емоційних спільних рисах між мистецтвами. Поліхудожній підхід зумовлений інтеграцією предметів мистецького циклу і спрямований на цілісне сприйняття мистецтва як поліхудожнього феномену.

Інтегративні чинники, які забезпечують поліхудожню інтеграцію, охоплюють спільні теми, сюжетно-ідейну спільність, універсальність мистецьких категорій та емоційно-чуттєву спільність *(Скорик Т., 2023).* Таким чином, кількісне додавання видів мистецтва до навчальної програми є недостатнім. Навчальна програма має бути структурована так, щоб свідомо акцентувати увагу на цих спільних рисах, що дозволить здобувачам вищої освіти усвідомити глибинну єдність художнього вираження. Встановлюється прямий причинно-наслідковий зв'язок: розроблення навчальних програм на основі інтегративних чинників сприяє формуванню глибшого, цілісніщого поліхудожнього розуміння, яке, у свою чергу, є основою для формування компонента інтегративних знань професійної компетентності.

Для реалізації поліхудожнього підходу застосовуються різноманітні мистецькі інтегративні технології та методи. Зокрема, досвідне навчання, яке передбачає «занурення у художню спадщину, живе спілкування з творами мистецтва та діалог з музейними об'єктами, що є основоположними для розвитку інтегративних мистецьких технологій» *(Барановська І., 2019).*

У контексті ігрового навчання як ефективну інтегративну ігрову мистецько-педагогічну технологію виокремлюють «квест», що мотивує здобувачів вищої освіти, покращує виконавські навички та сприяє творчому пошуку та самореалізації.

Використання цифрових технологій у проєктуванні, експериментуванні з новими матеріалами, вивченні сучасних тенденцій у декоративному мистецтві,

усвідомленні міждисциплінарних підходів стало невід'ємною складовою сучасної мистецької освіти. Цифрові інструменти суттєво розширюють можливості художника у створенні та візуалізації творчих задумів. Комп'ютерне проєктування дає змогу швидко створювати варіації композиційних рішень, експериментувати з кольоровими схемами та масштабами, а також презентувати роботи в різних контекстах. Важливим аспектом є засвоєння спеціалізованого програмного забезпечення для роботи з векторною та растровою графікою, 3D-моделювання та візуалізації.

Упровадження в освітній процес різноманітних арт-педагогічних засобів передбачає використання комплексу літературних, художніх, музичних, театральних і рухових засобів *(Руденька Т., 2017).*

Серед ефективних сучасних педагогічних технологій виокремлюємо: групові інтерактивні технології (тренінги, семінари-практикуми, ділові ігри, дискусії, студії, майстер-класи); індивідуальні та групові технології (супервізія, менторство, консультування, тьюторінг); цифрові технології (дистанційне навчання, вебінари, діджитал-хаби, діджитал-діалоги, чат-боти); технології досвіду (навчання на основі обміну, узагальнення, поширення та використання досвіду).

Ефективним засобом розвитку професійної компетентності є кейс-метод, який стимулює індивідуальну активність, винахідливість, розвиває аналітичні, практичні, комунікативні, творчі навички та навички самоаналізу.

Організація проєктної діяльності здобувачів вищої освіти сприяє розвитку творчого мислення, самостійності, креативності та комунікабельності. Проєктно-орієнтоване навчання стає ключовим інструментом у контексті реалізації поліхудожнього підходу в мистецькій освіті. У межах навчальних проєктів здобувачі вищої освіти навчаються поєднувати традиційні техніки із сучасними технологіями, створюючи унікальні художні рішення. Наприклад, традиційні орнаментальні мотиви можуть бути переосмислені за допомогою цифрових технологій, створюючи нові візуальні ефекти та просторові рішення. При цьому важливо зберегти семантичну глибину традиційних елементів,

збагачуючи їх сучасними засобами виразності.

У науковому дискурсі поліхудожній підхід передбачає парадигмальний зсув від традиційних, дисциплінарно-орієнтованих методик викладання до інноваційних, інтерактивних і технологічно інтегрованих педагогічних стратегій, які оптимально відповідають сучасним когнітивним стилям та динаміці навчання. Варто зазначити, що поліхудожня освіта не обмежується академічними рамками. Вона активно інтегрує зовнішні культурні ресурси та контексти. Це означає, що ефективна поліхудожня педагогіка має екстернальний, емпіричний вимір, що дає змогу пов'язати теоретичні засади з практичною взаємодією у ширшій мистецькій екосистемі. Така інтеграція сприяє збагаченню навчального досвіду, забезпечує автентичні контексти для художнього вираження та сприйняття, а також безпосередньо реалізує аспект культурної компетентності в поліхудожньому вихованні.

Поліхудожній підхід, завдяки своїй багатовекторній методологічній основі, слугує каталізатором для розвитку критичного мислення, саморефлексії та самореалізації. Ці якості є невід'ємними складовими високого рівня професійної компетентності в креативних індустріях. Розвиток критичного мислення та здатності до рефлексії в педагогічній діяльності є наслідком застосування сучасних педагогічних стратегій, зокрема проєктної діяльності та кейс-методів.

Інтегративні технології стимулюють здобуття нових художніх знань, підвищення виконавської майстерності, активізують творчий пошук, самовдосконалення та самореалізацію. Застосування поліхудожніх методів у взаємодії з різними видами мистецтва та вирішенні професійних завдань спонукає здобувачів вищої освіти до аналізу, синтезу та оцінювання інформації з різних ракурсів. Безперервний процес інтелектуального та художнього синтезу сприяє вдосконаленню критичного мислення та самосвідомості. Ці навички є вирішальними для професійного зростання, адаптивності та стійкої творчості в будь-якій мистецькій галузі.

Методика формування професійної компетентності майбутніх бакалаврів декоративного мистецтва засобами поліхудожності. Ефективне впровадження поліхудожнього підходу у підготовку бакалаврів декоративного мистецтва вимагає дотримання певних дидактичних умов і принципів. Ці умови та принципи забезпечують не лише інтеграцію змісту, а й сприяють глибокому особистісному та професійному розвитку здобувачів вищої освіти.

До умов ефективного впровадження поліхудожнього підходу у підготовку бакалаврів декоративного мистецтва ми відносимо такі:

– інтеграція навчальних програм. Поліхудожній підхід вимагає інтеграції предметів мистецького циклу, як це вже реалізовано у навчальній програмі інтегрованого курсу «Мистецтво» *(Навчальна програма, 2017).* Це означає, що навчальні програми для декоративного мистецтва у вищій освіті також повинні бути розроблені з міждисциплінарними зв'язками;

– підготовленість викладачів. Існує нагальна потреба у підготовці педагогічних кадрів поліхудожнього профілю, які володіють компетенціями для інтегрованого викладання мистецтвознавчих дисциплін. Такі фахівці мають бути здатні до реалізації культурно-освітніх завдань на основі міжвидової взаємодії мистецтв;

– цілісний підхід до професійної підготовки. Професійна підготовка не повинна ототожнюватися лише із сукупністю знань, навичок і вмінь, а має передбачати спеціальну (мистецьку, мистецтвознавчу, культурологічну) підготовку, де поліхудожній підхід посідає провідне місце як системоутворювальний принцип *(Скорик Т., 2023);*

– студентоцентризм. Педагогічний процес має бути орієнтований на інтереси та потреби молоді у творчому самовираженні, орієнтуватися на здібності здобувачів вищої освіти та враховувати психотерапевтичну функцію мистецтва *(Руденька Т., 2017);*

– сприяння особистісному розвитку. Це передбачає створення відповідних умов для стимулювання рефлексії, а також для корекції професійно

значущих рис особистості здобувачів вищої освіти. Ці аспекти є вирішальними для формування висококваліфікованих фахівців.

Ефективне впровадження поліхудожнього підходу в освітній процес підготовки бакалаврів декоративного мистецтва ґрунтується на низці провідних педагогічних принципів:

– системоутворювальний принцип. Поліхудожність розглядається як ключовий системоутворювальний чинник мистецької педагогіки, що забезпечує цілісний та інтегрований освітній досвід;

– принцип єдності та синтезу мистецтв. Підхід базується на єдності різних видів художньої та творчої діяльності, їхньому синтезі та міцних міждисциплінарних зв'язках;

– принцип цілісного художнього розвитку. Метою є формування поліхудожньої особистості, здатної до адекватного сприйняття та глибокого розуміння різних видів мистецтва;

– принцип горизонтального та вертикального розвитку. Поліхудожній розвиток має двовекторну спрямованість: горизонтальну (як цілісна структура, сформована на певному віковому етапі) та вертикальну (як динамічна система або процес у просторово-часовому вимірі). Це забезпечує можливість проведення вікових паралелей та комплексної внутрішньої інтеграції;

– принцип взаємопроникнення та трансформації. Інтеграція передбачає взаємне проникнення різних видів художньої діяльності, що дозволяє переносити та трансформувати одну художню форму в іншу;

– принцип контекстуалізації. Інтеграція виходить за межі суто мистецтвознавчої галузі. Вона пов'язує мистецтво з географічним, кліматичним, історичним контекстом народу та його взаємовідносинами з іншими культурами в кожній історичній епосі. Це сприяє формуванню ширшого розуміння місця мистецтва у світовій культурі.

Успіх поліхудожньої педагогіки критично залежить від власної поліхудожньої компетентності викладача та його здатності стимулювати творче

самовираження і критичне мислення здобувачів вищої освіти, що зумовлює необхідність безперервного професійного розвитку викладацького складу. Міждисциплінарні знання викладача, його творчий потенціал і педагогічні навички з інтеграції мистецтв є ключовими для успішної імплементації поліхудожнього підходу та формування зазначених якостей у здобувачів вищої освіти.

Поліхудожній підхід, інтегруючи різноманітні види мистецтва та їхні основоположні принципи, сприяє розвитку гнучкого мислення та адаптивності. Ці якості є вирішальними для орієнтації у змінному ландшафті декоративного мистецтва. Регулярна участь у процесах, що вимагають перекладу концепцій між різними художніми мовами та медіа, розвиває когнітивну гнучкість у здобувачів вищої освіти. Це безпосередньо готує їх до динамічного та еволюційного характеру галузі декоративного мистецтва, де постійно з'являються нові матеріали, технології та естетичні тенденції, що вимагають від митців безперервної адаптації своїх навичок і підходів.

Формування професійної компетентності майбутніх бакалаврів декоративного мистецтва на основі поліхудожності передбачає структурований підхід, що охоплює кілька етапів і застосування інноваційних методів. Цей процес може бути розділений на три ключові етапи:

1. Етап налаштування – початковий етап, що передбачає ознайомлення здобувачів вищої освіти з поліхудожніми концепціями та міжвидовою взаємодією мистецтв. На цьому етапі вони заглиблюються в теоретичні засади поліхудожності, вивчають історичні та сучасні приклади інтеграції мистецтв у світовій культурі та розвивають чутливість до міждисциплінарних зв'язків.

2. Етап набуття досвіду, на якому здобувачі вищої освіти беруть активну участь в інтегрованих художніх видах діяльності, безпосередньо взаємодіючи з різноманітними видами мистецтва та технологіями. Цей етап передбачає виконання практичних завдань, що вимагають синтезу знань і навичок з різних мистецьких галузей, наприклад, створення об'єктів декоративного мистецтва, які поєднують візуальні, аудіальні або кінестетичні елементи.

3. Етап перенесення досвіду є вирішальним, оскільки він передбачає застосування набутих поліхудожніх знань і навичок до нових, складних і часто міждисциплінарних професійних завдань у декоративному мистецтві. Цей етап є особливо значущим, оскільки він виходить за межі простого ознайомлення з інтеграцією. Він вимагає від здобувачів вищої освіти не лише вивчення різних видів мистецтва ізольовано, а й активного застосування інтегрованого розуміння до нових творчих викликів. Саме на цьому етапі формується справжня професійна компетентність, що характеризується адаптивністю та здатністю до вирішення проблем. Таким чином, педагогічні стратегії мають надавати здобувачам вищої освіти достатньо можливостей для синтезу поліхудожніх знань і навичок у різноманітних практичних проєктах, що імітують реальні сценарії, демонструючи майстерність і готовність до професійної практики.

Ефективне впровадження поліхудожнього підходу в освітній процес підготовки бакалаврів декоративного мистецтва передбачає застосування низки інноваційних методів та видів діяльності. Нижче нами представлено перелік рекомендованих практик, що сприяють інтеграції мистецтв, зокрема:

– міждисциплінарні дизайн-проєкти. Здобувачі вищої освіти виконують проєкти, які вимагають інтеграції елементів з різних видів мистецтва. Наприклад, розроблення декоративного об’єкта (текстильного, керамічного виробу або прикраси), інспірованого певною музичною композицією, літературним наративом або архітектурним стилем. Зокрема, здобувачі вищої освіти отримують завдання створити серію керамічних ваз або посуду, натхненних класичною музичною композицією, наприклад, «Пори року» Антоніо Вівальді. Від них вимагається «перекласти» ритм, динаміку, гармонію та емоційний стан кожної частини композиції в текстуру, форму, колір і візерунок. Інше завдання – здобувачі вищої освіти розробляють серію гобеленів або вітражів, інспірованих архітектурним стилем (наприклад, готикою або модерном). Вони повинні вивчити особливості ліній, пропорцій, симетрії та світла в архітектурі та перенести їх у текстильну техніку, використовуючи нитки, кольори та різні види плетіння для створення візуальної та тактильної ілюзії

простору. Ця практика вимагає від здобувачів вищої освіти здатності до перекладу концепцій між різними художніми мовами;

– мистецькі квести та інтерактивні інсталяції. Використання технології квестів для створення імерсивного навчального досвіду. Здобувачі вищої освіти досліджують історичне або сучасне декоративне мистецтво за допомогою мультимедійних підказок (візуальних, аудіальних, текстових), що завершується спільним творчим результатом. Цей підхід також включає елементи музейної педагогіки. Наведемо декілька прикладів розглядуваної практики. «Квест по скіфському золоту» передбачає виконання здобувачами вищої освіти завдання щодо дослідження колекції скіфських прикрас у музеї. За допомогою QR-кодів, розміщених біля експонатів, вони сканують посилання на відео, де історик мистецтва розповідає про культурне значення, символізм і техніку виготовлення виробів. Після збору всіх «підказок» здобувачі вищої освіти отримують спільне завдання: створити ескіз сучасної прикраси, поєднавши скіфські мотиви з сучасним дизайном. Інший приклад, мистецький квест «Мандри по світових орнаментах», який передбачає створення у навчальній аудиторії інтерактивної інсталяції. На стінах проєктуються різні орнаменти з різних культур (кельтські, арабські, українські). Завдання здобувачів вищої освіти – через інтерактивну панель «зануритися» в кожен орнамент, прослухати автентичну музику та прочитати легенди, пов’язані з його символізмом. Квест завершується створенням спільного панно, що поєднує елементи з трьох-чотирьох різних культур;

– створення цифрового мистецтва та мультимедіа. Включення розділів з цифрового мистецтва, анімації та відеопрезентацій дає змогу здобувачам вищої освіти застосовувати декоративні мотиви та принципи в цифрових середовищах, розвиваючи навички перенесення творчості на цифрові платформи. Наведемо приклади завдань, що ілюструють застосування цифрового мистецтва та мультимедіа у підготовці фахівців з декоративного мистецтва. Цифрова анімація орнаментів передбачає створення здобувачами вищої освіти анімаційної серії, в

якій традиційні українські орнаменти «оживають» і трансформуються. Вони можуть показати, як елемент «безкінечник» змінює форму, колір і текстуру, або як певний орнамент розгортається і складається. Це завдання розвиває розуміння динаміки, ритму та композиції. Інше завдання, проєктування віртуальної виставки полягає у розробленні здобувачами вищої освіти тривимірної віртуальної галереї, де демонструють свої роботи з декоративного мистецтва (кераміку, текстиль, вітражі). Вони навчаються не лише моделювати об'єкти, а й створювати віртуальний простір, підбирати освітлення, музичний супровід і взаємодіяти з віртуальною архітектурою. Ще одне завдання – створення інтерактивного каталогу – полягає у створенні мультимедійного каталогу, присвяченого певному виду декоративного мистецтва, наприклад, народній іграшці. Здобувачі вищої освіти можуть зробити 3D-моделі іграшок, додати відео, що демонструє їхнє використання, та текст з історичною довідкою. Це розвиває навички роботи з інформацією та презентацією;

– тематичні майстер-класи з сенсорною інтеграцією. Проведення майстер-класів, зосереджених на певній темі, та її дослідження через різні сенсорні модальності, що може передбачати створення візуальних декоративних візерунків, натхненних музичними ритмами, або розроблення об'єктів, що викликають специфічні тактильні відчуття чи навіть аромати. Наприклад, майстер-клас «Ритм і візерунок» розпочинається з прослуховування музичних композицій різних жанрів: від мінімалістичного техно до класичних творів. Під час прослуховування здобувачі вищої освіти аналізують ритм і динаміку. Завдання полягає у створенні серії декоративних візерунків, де лінії, форми та кольори відображають сприйнятий ритм, зокрема, повторювані елементи можуть символізувати стійкий біт, а плавні, вигнуті лінії – довгі мелодійні фрази. Майстер-клас «Текстури природи» передбачає дослідження здобувачами вищої освіти природних матеріалів, як-от дерева, каміння, листя та глини, залучаючи тактильні та нюхові відчуття. Вони відчувають їхню шорсткість, гладкість, пористість, а також запахи. Завдання – створити скульптуру або об'єкт декоративного мистецтва з іншого матеріалу (наприклад, металу або кераміки),

який імітує ці текстури та форми. Це навчить «перекладати» сенсорний досвід в іншу художню форму. Майстер-клас «Аромат і колір» починається з обговорення, як різні аромати асоціюються з певними кольорами та емоціями. Наприклад, запах лаванди може викликати асоціації з фіолетовим кольором і спокоєм, а аромат цитрусових – з жовтим кольором та енергією. Завдання – розробити серію декоративних елементів (наприклад, вітражів, ювелірних виробів з емаллю або керамічних панно), що візуалізують конкретний аромат;

– кейс-стаді в інтегрованому дизайні. Застосування кейс-методу для аналізу історичних і сучасних прикладів інтегрованого дизайну (наприклад, Gesamtkunstwerk, проєкти інтер'єрів з індивідуальними декоративними елементами). Наприклад, кейс «Опера Ріхарда Вагнера», який передбачає аналіз здобувачами вищої освіти опери Вагнера, зокрема його концепцію Gesamtkunstwerk (універсального твору мистецтва). Вони досліджують, як музика, лібрето, сценографія, костюми та режисура об'єднуються для створення єдиного драматичного та емоційного досвіду. Завданням може бути розроблення власної сценографії для уривка з опери, де здобувачі вищої освіти обґрунтовують свої рішення, поєднуючи елементи візуального мистецтва та театрального дизайну. Кейс «Стиль модерн» передбачає аналіз здобувачами вищої освіти роботи архітектора Антоніо Гауді. Вони вивчають, як він інтегрував у своїх будівлях елементи декоративного мистецтва (ковані перила, мозаїку, вітражі) та природні форми. Завданням є розроблення ескізу інтер'єру з індивідуальними декоративними елементами, натхненними творчістю Гауді, обґрунтовуючи, як ці елементи сприяють єдиній естетичній цілісності. Кейс «Створення виставкового стенда» передбачає розроблення здобувачами вищої освіти дизайну виставкового стенда для українського бренду декоративного мистецтва. Кейс вимагає об'єднання архітектурного простору, візуального оформлення, освітлення, інтерактивних елементів (наприклад, сенсорних панелей) та самих експонатів. Вони повинні обґрунтувати, як їхній дизайн відповідає бренду та привертає увагу відвідувачів. Цей метод заохочує здобувачів вищої освіти критично оцінювати, як різні види мистецтва сприяють єдиній естетичній та

функціональній цілісності;

– спільні проєкти перформанс-арту. Залучення здобувачів вищої освіти до співпраці над проєктами, що поєднують декоративне мистецтво з перформансом, музикою або танцем. Розглянемо кілька прикладів спільних проєктів перформанс-арту, що поєднують декоративне мистецтво з іншими видами мистецтв. Проєкт «Музика та текстиль» передбачає розроблення здобувачами вищої освіти колекції текстильних виробів, що реагують на музику. Наприклад, панно або гобелени можуть мати вплетені LED-волокна, які змінюють колір або інтенсивність світла синхронно з музичним ритмом або мелодією. Фіналом проєкту стає перформанс, де танцівники взаємодіють з цими виробами, а музика, рух і візуальні ефекти створюють єдиний синестетичний досвід. Проєкт «Скульптура та танець» полягає у створенні здобувачами вищої освіти серії переносних скульптур або декоративних об'єктів з легких, але міцних матеріалів (наприклад, бамбука, тканини, картону). Ці об'єкти стають частиною хореографічного номеру, де танцівники використовують їх як реквізит, змінюючи простір і розповідь за допомогою візуальних форм. Проєкт «Інтерактивна інсталяція та перформанс» полягає у створенні здобувачами вищої освіти інтерактивної інсталяції, що містить елементи кераміки та світлові проєкції. Під час перформансу актор взаємодіє з керамічними об'єктами, торкаючись їх або переміщаючи, що викликає зміни у проєкціях і звуковому супроводі. Це перетворює статичний об'єкт у динамічного учасника події. У таких проєктах створені здобувачами вищої освіти об'єкти стають невід'ємною частиною живого художнього вираження;

– майстер-класи та гостьові лекції. Запрошення митців і дизайнерів, які успішно інтегрують кілька видів мистецтва у своїй практиці, для обміну досвідом. Наприклад, майстер-клас з художником, що працює з текстилем і звуком. Митець може показати, як він створює інтерактивні текстильні інсталяції, що реагують на дотик, змінюючи звуковий ландшафт. Він пояснить, як поєднує сенсорні технології з традиційними техніками ткацтва, і як ці два види

мистецтва взаємодіють для створення єдиного емоційного досвіду. Ще один приклад – гостьова лекція від дизайнера, який створює декорації для театру. Дизайнер може розповісти про процес роботи над виставою, де він інтегрує декоративне мистецтво, освітлення, костюми та просторові рішення. Він продемонструє, як кожен елемент підпорядковується загальній ідеї та допомагає режисеру та акторам розкрити сюжет.

Ефективність цих видів діяльності полягає в їхній спрямованості на розвиток інтегративного мислення та адаптивності. Замість того, щоб сприймати кожен вид мистецтва як окрему дисципліну, здобувачі вищої освіти навчаються бачити їх у взаємозв'язку, що відображає реалії сучасного мистецького та дизайнерського середовища. Зокрема, мультимедійні дизайн-проєкти стимулюють творче мислення шляхом перекладу абстрактних ідей у конкретні візуальні форми, мистецькі квести та інтерактивні інсталяції розвивають навички вирішення проблем і співпраці. тематичні виставки з перформансом формують у здобувачів вищої освіти розуміння суспільно значущого продукту, цифрове мистецтво та анімація забезпечують формування навичок цифрового мистецтва та інноваційного мислення, майстер-класи з сенсорною інтеграцією поглиблюють володіння техніками та матеріалами, кейс-стаді формують аналітичні навички та культурне розуміння.

Необхідною умовою для підготовки конкурентоспроможних, креативних та адаптивних фахівців у галузі декоративного мистецтва, здатних творити та інновувати в сучасному мистецькому просторі. Ефективне розроблення навчальних програм з підготовки майбутніх художників декоративного мистецтва на засадах поліхудожнього підходу має враховувати такі рекомендації:

– міждисциплінарний підхід. Сучасне мистецтво та дизайн не існують ізольовано. Інтеграція елементів різних видів мистецтв (музики, театру, літератури) розвиває у здобувачів цілісне сприйняття світу та здатність до синестезії, що дозволяє їм створювати інноваційні, багатошарові твори, здатні викликати широкий спектр емоцій та асоціацій;

– акцентування уваги на універсальних закономірностях художньо-образного втілення, притаманних різним видам мистецтва. Вивчення спільних принципів, таких як ритм, композиція, гармонія та символізм, у різних видах мистецтв дозволяє здобувачам вищої освіти сформувати глибоке розуміння основ художньої творчості. Це допомагає їм «перекладати» ідеї з однієї медіа в іншу та застосовувати загальні естетичні закони у своїй практиці;

– повна інтеграція сучасних технологій і цифрових інструментів у навчальний план, а не лише їх вивчення в контексті окремих курсів. Цифрові інструменти (3D-моделювання, анімація) є невід'ємною частиною сучасного декоративного мистецтва. Інтегрування технологій в освітній процес як його органічної складової, а не окремого курсу, готує здобувачів вищої освіти до реальних викликів, розвиває їхню технічну компетентність і розширює творчий потенціал;

– включення елементів проєктного навчання та сценаріїв вирішення проблем, що вимагають від здобувачів вищої освіти застосування поліхудожнього мислення. Це дає їм змогу не лише засвоювати теорію, а й застосовувати її на практиці, розвиваючи навички командної роботи, адаптивності та вміння знаходити нестандартні рішення;

– створення освітнього середовища, яке сприяє формуванню культури безперервного самовдосконалення та художньої самореалізації. У швидкозмінному світі мистецтва безперервне навчання та саморозвиток є запорукою успіху. Освітнє середовище, що заохочує саморефлексію, пошук нових знань і постійне вдосконалення, формує у здобувачів вищої освіти свідому позицію та готує їх до самостійного професійного зростання протягом усього життя;

– вивчення та адаптація успішного зарубіжного досвіду у галузі поліхудожньої освіти. Глобалізація вимагає від художників декоративного мистецтва розуміння світових тенденцій. Аналіз імплементації поліхудожнього підходу в провідних світових мистецьких школах дозволяє уникнути типових

помилок, адаптувати найкращі практики та забезпечити конкурентоспроможність української освіти на міжнародній арені.

Ефективне впровадження поліхудожнього підходу в освітній процес підготовки майбутніх бакалаврів декоративного мистецтва є не лише інноваційною, а й нагальною вимогою сучасності. Вивчення теоретичних засад та практичних аспектів поліхудожності дозволило дійти висновку, що цей підхід функціонує як системоутворювальний принцип мистецької педагогіки. Його реалізація забезпечується комплексом дидактичних умов, які охоплюють інтеграцію навчальних програм, підготовленість викладацького складу, студентоцентризм, а також сприяння особистісному розвитку.

Ключові педагогічні принципи, на яких ґрунтується поліхудожній підхід (єдність мистецтв, цілісний художній розвиток, взаємопроникнення та контекстуалізація), дозволяють сформувати у здобувачів вищої освіти не просто набір технічних навичок, а інтегративну професійну компетентність. Вона передбачає глибоке розуміння міждисциплінарних зв'язків, здатність до творчого мислення та адаптивності, що є важливим для орієнтації у динамічному художньому ландшафті.

Запропонована триетапна модель формування компетентності (етап налаштування, набуття досвіду та перенесення досвіду) разом з інноваційними методами (міждисциплінарні дизайн-проєкти, мистецькі квести, створення цифрового мистецтва) створює міцну основу для практичної реалізації поліхудожнього підходу. Така методика сприяє розвитку гнучкого мислення, навичок вирішення проблем і командної роботи, готуючи випускників до успішної професійної самореалізації та безперервного самовдосконалення. Таким чином, поліхудожній підхід є фундаментальним інструментом для підготовки конкурентоспроможних, креативних та адаптивних фахівців, здатних творити та інновувати в сучасному мистецькому просторі.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує багатогранний характер професійної компетентності у вищій освіті, яка виходить за межі суто академічних знань і технічних навичок. Вона охоплює інтегративні, особистісні

та проблемно-орієнтовані якості. Ці якості набувають особливої значущості для динамічної та постійно еволюціонуючої галузі декоративного мистецтва, що активно інтегрує нові технології та форми вираження. Поліхудожній підхід виступає як потужна педагогічна парадигма, що сприяє цілісному розвитку художньої свідомості особистості через глибоку інтеграцію та взаємопроникнення різних видів мистецтв. Він не замінює традиційні академічні студії, а організовує їх у єдиному інтеграційному просторі. Застосування поліхудожнього підходу сприяє формуванню ключових професійних компетентностей у майбутніх бакалаврів декоративного мистецтва, що передбачає розвиток креативного мислення, здатності генерувати нові ідеї та вирішувати проблеми, адаптивності до нових матеріалів і технологій, а також глибокого естетичного та культурного розуміння. Критично важливим є перехід до інтегративних, інноваційних і досвідних педагогічних методів в освіті з декоративного мистецтва для ефективного впровадження поліхудожності, що передбачає переосмислення навчальних програм, акцент на проєктній діяльності, використання сучасних цифрових та ігрових технологій, залучення до художньої спадщини та культурних установ.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на емпіричну оцінку ефективності запропонованої поліхудожньої методології на практиці, розроблення конкретних моделей навчальних програм, адаптованих для різних спеціалізацій у декоративному мистецтві, а також вивчення довгострокового впливу поліхудожньої підготовки на кар’єрне зростання та професійні успіхи випускників.

Упровадження поліхудожнього підходу у мистецьку освіту є не просто педагогічною інновацією, а стратегічною необхідністю для підготовки нового покоління митців, здатних орієнтуватися та формувати глобальний художній ландшафт, що невпинно еволюціонує.

References:

1. Барановська І. Г. (2019). Мистецькі інтегративні технології в поліхудожній освіті. *Інформаційні технології в освіті*. № 39 (2). С. 42-53. URL: https://surl.lu/rlvfml (дата звернення 04.07.2025 р.).
2. Гура О. І. (2005). Сутність професійної компетентності викладача ВНЗ. URL: https://studentam.net.ua/content/view/7702/97/ (дата звернення 02.07.2025 р.).
3. Ільченко О. В. (2010). Поліхудожнє виховання як цілісний інтегрований педагогічний процес. Наукові записки кафедри педагогіки. Харків, Вип. XXIV. С. 86-94. URL: https://surl.li/xdkiml (дата звернення 04.07.2025 р.).
4. Марущак О. В., Висоцька О. В., Кулак А. М. (2025). Синергетичний підхід у формуванні професійної компетентності майбутніх фахівців декоративного мистецтва. *Проєктування змісту і технологій художньо-графічної підготовки та художньо-творчої діяльності здобувачів вищої освіти (студентів) і молодих учених*: зб. наук. праць. Вінниця: ТОВ «Меркьюрі-Поділля», Вип. 4. С. 31-35. URL: https://surl.li/tvtwbb
5. Марущак О. В., Довгаль Є. І., Нагорна Д. В. (2024). Модернізація поліхудожньої освіти засобами культурологічного та синергетичного підходів. *Сучасні тенденції підготовки майбутніх учителів трудового навчання та технологій, педагогів професійної освіти і фахівців образотворчого та декоративного мистецтва: теорія, досвід, проблеми*: зб. наук. праць. Вінниця: ВДПУ ім. М. Коцюбинського, Вип. 7. С. 25-27. URL: https://surl.li/cshanz
6. Навчальна програма інтегрованого курсу «Мистецтво»: навчальна програма для загальноосвітніх навчальних закладів. 2017. URL: https://surl.li/pxkunu (дата звернення 01.07.2025 р.).
7. Особистісно-професійна компетентність педагога: теорія і практика: збірник наукових статей / за заг. ред. Л. В. Сєрих. Суми: НІКО, 2022. 128 с. URL: https://surl.li/qkgwlu (дата звернення 01.07.2025 р.).
8. Осьмак Т. (2015). Формування поліхудожньої компетентності майбутніх учителів образотворчого мистецтва. *Молодь і ринок*. № 7 (126). С. 88-91. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mir_2015_7_18
9. Професійно-педагогічна компетентність викладача вищого навчального закладу: навчальний посібник / за ред. І. Л. Холковської. Вінниця: ТОВ «Нілан ЛТД», 2017. 144 с. URL: https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi58/0042387.pdf (дата звернення 01.07.2025 р.).
10. Руденька Т. М. (2017). Формування професійної компетентності майбутніх фахівців мистецьких спеціальностей засобами арт-педагогіки: дис. … канд. пед. наук: 13.00.04 / Житомирський державний університет імені Івана Франка. Житомир, 237 с. URL: https://eprints.zu.edu.ua/24184/1/dys_Rudenka.pdf
11. Скорик Т. (2023). Поліхудожній підхід до сучасної підготовки вчителя музичного мистецтва. *Мистецтво без кордонів: творчі діалоги*: Матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції «Мистецтво без кордонів: творчі діалоги», м. Кропивницький, 11 квітня 2023 року. Кропивницький: РВВ ЦДУ ім. В. Винниченка, С. 136-138. URL: https://surl.lu/iovtzf (дата звернення 02.07.2025 р.).
12. Хань Тао. (2023). До проблеми поліхудожнього підходу у підготовці вчителів музичного мистецтва. *Інноваційна педагогіка*. Вип. 64. Том 2. С. 31-34. URL: https://surl.li/ioxtqm (дата звернення 03.07.2025 р.).

DOI 10.5281/zenodo.16946421

UDC 334.72:005.56]:614

CHAPTER 8.
DEVELOPMENT OF THE SOCIAL SPHERE IN UKRAINE ON THE BASIS OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP

Larysa MELNYCHUK
Doctor of Science in Public Administration,
Head of the Department of Public Administration, Governance and Social Work,
Shupyk National University of Healthcare of Ukraine,
(9, Dorogozhytska Street, Kyiv, Ukraine)
melara@ukr.net
https://orcid.org/0000-0002-7450-6173

Milena KRAVCHENKO
Doctor of Science in Public Administration, Professor
Professor of the Department of Public Administration, Governance and Social Work
Shupyk National University of Healthcare of Ukraine,
(9, Dorogozhytska Street, Kyiv, Ukraine)
milenaua@ukr.net
https://orcid.org/0000-0003-4559-3033

Abstract. Significant investment and modernization are required for the current development of Ukraine's social sphere. Given limited budgetary resources, the search for alternative financing mechanisms is a pressing issue. In this context, the activation of public-private partnerships are a promising direction, as international experience demonstrates their effectiveness in strategically important areas, including social protection, healthcare, and education. However, the use of PPPs in Ukraine is limited and faces several challenges. These challenges include a lack of a unified approach, investor caution due to corruption risks, imperfect legislation, restrictions on tariffs for social services, and insufficient training for specialists. Overcoming these challenges requires strengthening the regulatory framework for PPPs, integrating their principles into state strategies, creating a favorable institutional environment, and expanding forms of cross-sectoral cooperation. Additionally, fundraising tools, such as grant fundraising, corporate fundraising, and crowdfunding, play a significant role in attracting additional resources. Although fundraising in Ukraine is still in its infancy, it has the potential to unite the efforts of the government, businesses, and citizens, establish independent relationships, and direct resources toward social projects. Effectively using these mechanisms requires transparency, clearly distributing risks, defining qualification requirements for partners, and systematically monitoring project implementation. These measures will improve the quality and accessibility of social services, create new jobs, and enhance the overall quality of life for the population, aligning it with European standards.

Keywords: public-private partnership, social sphere, PPP projects in healthcare, social innovation, social development, fundraising, grant resources.

РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ НА ЗАСАДАХ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

Анотація. Сучасний розвиток соціальної сфери України потребує значних інвестицій та модернізації, що в умовах обмежених бюджетних ресурсів актуалізує пошук альтернативних механізмів фінансування. У цьому контексті перспективним напрямком є активізація державно-приватного партнерства (ДПП), міжнародний досвід якого свідчить про його ефективність у стратегічно важливих, але високоризикових галузях, таких як інфраструктура, охорона здоров'я, освіта. Проте в Україні застосування ДПП залишається обмеженим та стикається з низкою проблем, включаючи відсутність уніфікованого підходу, обережність інвесторів через корупційні ризики, недосконаліть законодавства, обмеження тарифів на соціальні послуги та низький рівень підготовки фахівців. Для подолання цих викликів необхідне посилення нормативно-правових засад ДПП, інтеграція його принципів у державні стратегії, створення сприятливого інституційного середовища та розширення форм міжсекторної співпраці. Крім ДПП, значну роль у залученні додаткових ресурсів відіграють фандрайзингові інструменти, такі як грантовий фандрайзинг, корпоративний фандрайзинг та краудфандинг. Хоча фандрайзинг в Україні перебуває на етапі становлення, він має потенціал для об'єднання зусиль влади, бізнесу та громадян, формуючи незалежні взаємозв'язки та спрямовуючи ресурси на соціальні проєкти. Ефективне використання цих механізмів вимагає прозорості, чіткого розподілу ризиків, визначення кваліфікаційних вимог до партнерів та систематичного контролю за реалізацією проєктів. Це сприятиме підвищенню якості та доступності соціальних послуг, створенню нових робочих місць та загальному покращенню якості життя населення відповідно до європейських стандартів.

Ключові слова: державно-приватне партнерство, соціальна сфера, проекти державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я, соціальні інновації , соціальний розвиток, фандрайзинг, грантові ресурси.

Вступ. На сучасному етапі розвитку України виникає об'єктивна необхідність у залученні значних обсягів фінансових ресурсів, призначених для розвитку соціальної сфери, зокрема здійснення модернізації об'єктів соціальної інфраструктури, підвищення якості надання соціальних послуг. Проте, забезпечення сталої динаміки соціального прогресу неможливе без імплементації ефективної взаємодії між органами влади та суб'єктами приватного сектору. Програми соціального розвитку, що базуються виключно на

використанні бюджетних асигнувань, суттєво обмежують спроможність владних структур щодо ефективної реалізації пріоритетних соціальних проєктів.

Крім того, в умовах обмеженості бюджетних ресурсів у поєднанні зі зростаючими потребами населення упідвищенні якості та рівня життя особливої актуальності набуває потреба нарощування соціальних інвестицій, що детермінує необхідність пошуку нових механізмів залучення додаткових ресурсів та компетенцій. У цьому контексті одним із перспективних механізмів є активізація взаємодії між органами влади та приватним сектором на засадах державно-приватного партнерства (далі – ДПП).

Світовий досвід демонструє, що інтеграція фінансових, матеріальних та інтелектуальних ресурсів держави та приватного сектору через механізми державно-приватного партнерства дозволяє не лише забезпечити стале фінансування соціальних ініціатив, а й впроваджувати інноваційні технології, управлінські практики та підвищувати ефективність надання соціальних послуг. Однак, в Україні механізми ДПП використовуються обмежено, що зумовлено низкою законодавчих, організаційних та практичних проблем. Наявні бар'єри, серед яких недосконаліть нормативно-правової бази, брак досвіду та знань з питань державно-приватного партнерства серед представників органів влади та бізнесу, певна недовіра між сторонами, стримують повноцінну реалізацію потенціалу цього інструмента. До того ж, в умовах післявоєнного відновлення та відбудови країни, необхідності зміцнення стійкості держави та окремих громад до різноманітних викликів, пошук та імплементація інноваційних підходів до залучення приватного капіталу для розвитку соціальної сфери стають критично важливими.

Відповідно дослідження нестандартних інструментів забезпечення розвитку соціальної сфери дозволить виявити найбільш перспективні моделі взаємодії влади та бізнесу, розробити рекомендації з удосконалення законодавчого та інституційного забезпечення ДПП, а також сприятиме поширенню кращих практик для досягнення сталого соціального розвитку України.

Теоретичні та правові основи державно-приватного партнерства у соціальній сфері.

Партнерство становить системний управлінський феномен, що передбачає добровільну консолідацію зусиль двох або більше організацій. Ця взаємодія спрямована на досягнення спільної стратегічної мети та характеризується взаємною значущістю для усіх залучених суб'єктів.

На сучасному етапі розвитку управлінської практики державно-приватне партнерство набуло значного поширення, утвердившись як ефективна модель взаємодії між органами державної влади, органами місцевого самоврядування та приватними суб'єктами. Плюралізм організаційних форм ДПП, у поєднанні з його галузевою диверсифікацією, зумовлює універсальність цього інструменту для вирішення широкого спектра завдань. Це охоплює як створення та модернізацію інфраструктурних об'єктів, так і розробку та імплементацію новітніх перспективних технологій, зокрема у соціальній сфері *(Дутко Н. Г., 2020).*

Аналіз світового досвіду свідчить про досить тривалу історію розвитку цієї форми співпраці. Зокрема, перші згадки про концесійний принцип у будівництві каналу, що є однією з організаційних форм державно-приватного партнерства, датуються ще 1552 роком. Активний розвиток державно-приватного партнерства у формі концесій спостерігався також протягом XIX–XX століть.

На даний час у світовій практиці державно-приватне партнерство розглядається у двох основних аспектах:

- по-перше, як система взаємодії між державою та бізнесом, що широко застосовується як інструмент економічного та соціального розвитку на міжнародному, національному, регіональному та місцевому рівнях;
- по-друге, як конкретні проєкти, що реалізуються спільно державними органами та приватними компаніями на основі об'єктів державної та муніципальної власності *(Дутко Н. Г., 2020).*

Так, відповідно до підходів Європейської Комісії державно-приватне партнерство являє собою передачу приватному сектору частини повноважень,

відповідальності та ризиків, пов'язаних з реалізацією інвестиційних проєктів, які традиційно здійснювалися або фінансувалися державним сектором *(Davis Steve and Fairbrother Peter, 2003; European PPP report, 2009).* При цьому Європейська Комісія серед переваг впровадження державно-приватного партнерства у контексті розвитку соціальної сфери визначає: забезпечення фінансування; оптимізація використання ресурсів; професійний менеджмент; залучення інноваційних технологій; підвищення якості послуг *(Проект ЄС, 2009).* У Зеленій Книзі про публічно-приватне партнерство (Green Paper on public-private partnerships and Community law on public contracts and concessions), прийнятої у 2004 році, констатується динамічний розвиток публічно-приватного партнерства в країнах Європейського Союзу у таких галузях, як охорона здоров'я, освіта, житлово-комунальне господарство, енергетика, наукові дослідження та громадська безпека. У зазначеному документі публічно-приватне партнерство розглядається як форма кооперації між органами державної влади та бізнесовими структурами, що ініціюються та реалізуються з метою забезпечення втілення інвестиційних проєктів або надання послуг суспільству *(European Commission, 2004).*

Подібних підходів дотримуються експерти Світового банку, які визначають державно-приватне партнерство як угоди між публічною та приватною сторонами щодо виробництва та надання інфраструктурних послуг, які укладаються з метою залучення додаткових інвестицій та підвищення ефективності використання бюджетних коштів *(Delmon J., 2009).*

Відповідно до вітчизняного законодавства державно-приватне партнерство трактується як співробітництво між державою Україна, Автономною Республікою Крим, територіальними громадами і юридичними особами, крім державних та комунальних підприємств, або фізичними особами-підприємцями, що здійснюється на основі договору в порядку, встановленому відповідними законодавчими актами *(Про державно-приватне партнерство, Закон України, 2010).*

На підставі досліджень теоретичних аспектів ДПП *(Винницький Б. О., Лендьєл М. І., Онищук Б. П. та ін., 2008; Ментух Н. Ф., 2024)* можна стверджувати, що сутність державно-приватного партнерства полягає в узгодженості цілей та гармонізації суспільних і приватних інтересів. Це партнерство виступає як регулюючий інструмент для органів державної влади та місцевого самоврядування у контексті забезпечення соціально-економічного розвитку. ДПП є ефективним засобом у сфері розвитку соціальної інфраструктури, сприяючи виконанню органами влади їхніх обов'язків та завдань перед суспільством. Воно забезпечує підвищення добробуту та якості послуг, а також налагодження конструктивної взаємодії на політичному рівні.

Серед ключових ознак, що формують сутність цього феномену, доцільно виокремити:

- консолідацію ресурсів та управлінського досвіду, яка передбачає об'єднання активів і управлінських компетенцій як державних інституцій, так і приватного сектору,

- взаємну вигоду, що характеризується досягненням синергетичного ефекту, який проявляється в оптимізації бюджетних витрат органів влади та отриманні прибутку від ефективного використання державних активів і приватного капіталу,

- паритетний розподіл прибутку, що є механізмом розподілу фінансових результатів, який забезпечує адекватну мотивацію обох сторін до успішної реалізації проєкту,

- пропорційний розподіл ризиків, що ґрунтується на справедливому розмежуванні ризиків між органами влади та приватним сектором, забезпечуючи захист кожної сторони від потенційних несприятливих наслідків реалізації проєкту *(Дутко Н. Г., 2020).*

За експертною оцінкою, до ключових функцій державно-приватного партнерства належать:

- соціальна функція, спрямована на досягнення соціальних цілей, створення суспільних благ та забезпечення соціально розвитку держави та окремих територіальних утворень;

- фінансово-інвестиційна функція, яка полягає в активізації інвестиційного процесу шляхом залучення капіталу в проблемні галузі та/чи території, спрямуванні фінансових потоків у соціально значущі сектори;

- координаційна функція, що забезпечує узгодження соціальних та економічних інтересів партнерів, координацію їхніх зусиль, а також ефективне використання досвіду, навичок і професіоналізму приватного партнера та можливостей публічного учасника партверських відносин;

- інтеграційна функція, яка полягає в об'єднанні фінансових, матеріальних та інтелектуальних ресурсів кожної зі сторін державно-приватного партнерства;

- оптимізаційна функція, що сприяє прискореній модернізації соціальної інфраструктури, підвищенню рівня доступності та якості публічних послуг, інших об'єктів ДПП.

- розподільча функція, яка полягає у чіткому розподілі прав та обов'язків, відповідальності та ризиків між сторонами державно-приватного партнерства;

- інноваційна функція, що формує сприятливе середовище для розвитку інновацій та впровадження передових технологій у соціальній сфері *(Ментух Н. Ф., 2024).*

При цьому варто розуміти, що державно-приватна взаємодія не нівелює та не скасовує відповідальності органів публічної влади за прийняття управлінських рішень, за пошук та опанування новітніх підходів і принципів професійного управління з метою забезпечення соціальних потреб громадян.

До того ж, результативне партнерство може бути забезпечене лише за умови прогнозованості стратегії впровадження проєктів державно-приватного партнерства та наявності чіткого законодавчого регулювання державно-приватної взаємодії.

Наразі нормативно-правове регулювання державно-приватного партнерства ґрунтується на комплексі законодавчих та підзаконних нормативно-

правових актів, що визначають його особливості та специфіку. В Україні регулювання всіх суспільних відносин здійснюється Конституцією України, яка є фундаментальною основою для побудови співпраці між державою, органами публічної влади та приватним сектором, а також для формування всієї системи законодавства. Цивільний кодекс України визначає порядок здійснення та основні форми договірних відносин між суб'єктами державно-приватного партнерства, а також встановлює юридичний статус приватних партнерів. У Податковому кодексі України містяться правові норми щодо визначення спеціальних податкових режимів (преференцій та пільг для приватних інвесторів) та щодо оподаткування приватних інвесторів у процесі реалізації проєктів державно-приватного партнерства.

Профільний Закон України «Про державно-приватне партнерство», ухвалений у 2010 році, встановлює організаційно-правові засади взаємодії державних і приватних партнерів. Він також визначає ключові принципи ДПП, які базуються на договірних відносинах, та регулює процеси підготовки, виконання й розірвання договорів, що укладаються в рамках цього партнерства. Окрім цього, Закон гарантує забезпечення прав та законних інтересів усіх його учасників.

Зокрема, до ключових ознак державно-приватного партнерства, що відрізняють його від інших форм кооперації між органами публічної влади та приватними структурами, відповідно до вказаного Закону належать:

- досягнення вищих техніко-економічних показників ефективності діяльності порівняно з реалізацією такої діяльності державним партнером без участі приватного партнера;

- значна тривалість відносин, що зазвичай становить від 5 до 50 років;

- передача приватному партнеру певної частки ризиків, пов'язаних із здійсненням державно-приватного партнерства;

- здійснення приватним партнером інвестицій в об'єкти партнерства з джерел, що не суперечать законодавству України.

Відповідно до цього ж Закону основними принципами державно-приватного партнерства закріплено:

- рівність перед законом державних та приватних партнерів;
- заборона будь-якої дискримінації прав державних чи приватних партнерів;
- узгодження інтересів державних і приватних партнерів з метою досягнення взаємної вигоди; незмінність протягом усього терміну дії договору, укладеного в рамках державно-приватного партнерства, цільового призначення та форми власності об'єктів державної або комунальної власності чи власності Автономної Республіки Крим, переданих приватному партнеру;
- визнання державними та приватними партнерами прав і обов'язків, передбачених законодавством України та визначених умовами договору, укладеного в рамках державно-приватного партнерства.

У межах реалізації державно-приватного партнерства відповідно до положень вказаного Закону та інших нормативно-правових актів України можуть укладатися різноманітні договори, зокрема концесійні договори, договори про спільну діяльність, угоди про розподіл продукції та інші договірні форми. Окремі із зазначених форм регулюються спеціальним законодавством. Так, Закон України «Про концесію» (2019 р.) визначає можливості та процедурний механізм реалізації проєктів державно-приватного партнерства на концесійних засадах з метою підвищення якості суспільно значущих послуг та модернізації інфраструктури країни. Ці відносини розглядаються як взаємодія між концесіонером та концесієдавцем, де держава виступає ключовим учасником.

З метою розширення форм та обсягів державних гарантій для приватних інвесторів, усунення колізій між законодавчими актами у цій сфері, зниження адміністративних бар'єрів та вдосконалення функціонування фінансового механізму державно-приватного партнерства прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо усунення регуляторних бар’єрів

для розвитку державно-приватного партнерства та стимулювання інвестицій в Україні» (2015 р.).

Відносини у сфері державно-приватного партнерства регулюються також низкою урядових документів, серед яких:

- Методика виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форм управління ними, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 16.02.2011 р. № 232;

- Методика розрахунку концесійних платежів, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 12.08.2020 № 706;

- Порядок проведення конкурсу з визначення приватного партнера для здійснення державно-приватного партнерства щодо об'єктів державної, комунальної власності та об'єктів, які належать Автономній Республіці Крим (постанова Кабінету Міністрів України від 11.04.2011 № 384);

- Порядок проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства (постанова Кабінету Міністрів України від 11.04.2011 № 384);

- Порядок надання приватним партнером державному партнеру інформації про виконання договору, укладеного в рамках державно-приватного партнерства (постанова Кабінету Міністрів України від 09.02.2011 № 81);

- Порядок надання державної підтримки здійсненню державно-приватного партнерства (постанова Кабінету Міністрів України від 08.02.2023 № 117).

Таким чином, в Україні загалом сформовано правовий фундамент для розвитку державно-приватної взаємодії, що є необхідною передумовою для становлення механізмів державно-приватного партнерства. Однак, законодавство України, яке регулює відносини між державним та приватним секторами, містить низку прогалин та суттєвих недоліків.

Перш за все, це стосується положень Закону України «Про державно-приватне партнерство», який характеризується наявністю внутрішніх суперечностей та декларативність правових норм. Так, вітчизняні науковці,

(зокрема, Запатріна І. В., 2011), обґрунтовано зазначають, що дефініція сутності державно-приватного партнерства, наведена у цьому Законі України як співробітництво виключно між державою (в особі органів державної влади та органів місцевого самоврядування) та приватними юридичними особами, є дещо обмеженою. У контексті залучення потенціалу приватного бізнесу для розв'язання соціально значущих проблем, що мають безпосередній вплив на кожного громадянина, ефективний розвиток цього механізму є неможливим без активної участі наукового потенціалу суспільства та широкої громадськості, щонайменше на рівні контролю за реалізацією відповідних проєктів. Така позиція підтверджується, передусім, сучасною практикою європейських країн, де ефективне застосування механізмів публічно-приватного партнерства передбачає залучення до кола публічних партнерів не лише органи державної влади та місцевого самоврядування, але й благодійні фонди, наукові об'єднання та громадські організації. Така комплексна взаємодія, на думку вітчизняних фахівців, забезпечуватиме синергію переваг публічного та приватного секторів, зокрема: соціальну відповідальність та громадську підзвітність у діяльності публічних інституцій, а також фінансові ресурси, інноваційні технології, ефективність управління та підприємницькі компетенції приватного сектору *(Дутко Н. Г., 2011).*

Варто також погодитися з експертами *(Макуха С. М., 2022),* що Закон України «Про державно-приватне партнерство» містить низку неузгодженостей, які можуть зумовити монополізацію повноважень у сфері державно-приватного партнерства уповноваженим органом влади та створювати перешкоди для забезпечення прозорості в процесі реалізації відповідних проєктів, в тому числі соціальних.

Крім того, дискутується питання щодо доцільності розширення переліку основних принципів здійснення державно-приватного партнерства. Зокрема, фахівці пропонують включити такі положення, як пріоритетність суспільних та місцевих інтересів; прозорість (забезпечення ефективної інформаційної взаємодії між сторонами партнерства, гарантування вільного доступу до

інформації та повноти її розкриття); соціально-економічна ефективність реалізації проєктів державно-приватного партнерства; соціальне залучення; інвестиційна ефективність; соціальна справедливість; відповідальність органів державної влади та органів місцевого самоврядування за створення сприятливих умов для розвитку державно-приватного партнерства *(Дутко Н. Г., 2011)*.

Не є вичерпним перелік сфер застосування державно-приватного партнерства, визначений положеннями Закону, що може створювати певні труднощі для інвесторів, пов'язані з використанням об'єктів державної чи комунальної власності.

Варто також акцентувати, що Закон України «Про державно-приватне партнерство», на жаль, не визначає однозначно уповноважений орган із питань державно-приватного партнерства. У тексті закону спостерігається повторення різних назв і формулювань щодо одного й того ж органу. Це створює очевидний конфлікт інтересів під час реалізації проєктів та потенційно може призвести до виникнення судових спорів.

Крім того, існує нагальна потреба у розробці більш прозорого та ефективного механізму застосування державно-приватного партнерства. Це передбачає чітке визначення вимог до приватного учасника, встановлення прозорої процедури оцінки ефективності та моніторингу проєктів, забезпечення логічного розподілу етапів їхньої реалізації, а також запровадження конкретного порядку проведення відкритої конкурсної процедури *(Сворень Р. Р, 2023)*.

Вищезазначені та інші ідентифіковані проблемні аспекти потребують системного вирішення у контексті вдосконалення нормативно-правового регулювання державно-приватного партнерства. Ігнорування цих питань може призвести до виникнення колізій та непорозумінь між партнерами в процесі їхньої взаємодії, а також до неузгодженостей щодо розподілу та перерозподілу фінансових ресурсів і результатів спільної діяльності, особливо у соціальній сфері.

Практика використання публічно-приватного співробітництва у цілях розвитку соціальної сфери в Україні та світі.

Перші прецеденти укладення угод публічно-приватного партнерства сприймалися як одноразові акції, які не повторювались після покращення фінансового становища органів влади. Основним центром уваги урядів у застосуванні публічно-приватного партнерства були фінанси. Проте, в міру розвитку політики стимулом його розвитку стала ефективність його складових, тобто механізм, за допомогою якого державні ресурси могли більш ефективно застосовуватися для надання суспільних послуг *(Дутко Н.Г., 2020; Тараненко І. В., 2011).* Зокрема у Великій Британії у 1992 році запроваджено Ініціативу приватного фінансування (Private Finance Initiative), яка стала першою систематизованою програмою, спрямованою на масштабне впровадження механізмів публічно-приватного партнерства. Програма державно-приватного партнерства Великої Британії наразі вважається зрілою, про що свідчить підписання понад 900 проєктів, значна частина яких реалізується у сфері соціальної інфраструктури. Це відображає пріоритети уряду, спрямовані на розв'язання проблеми перевантаження банківських установ, зокрема, у галузях медицини та освіти *(Дутко Н.Г., 2020).*

Успішний досвід Великої Британії став каталізатором впровадження та розвитку державно-приватного партнерства у багатьох країнах з ринковою економікою. До них належать Франція, США, Німеччина, Іспанія, Ірландія, Португалія, Нідерланди та інші високорозвинені держави. Підтвердженням цієї тенденції є активний розвиток ДПП у країнах Європейського Союзу, що відстежується Європейським центром з дослідження публічно-приватного партнерства, створеним у 2008 році *(Кредісов А. І., Білоус А. О., 2016).*

У сучасній закордонній практиці публічно-приватне партнерство (ППП) розглядається у двох основних аспектах. По-перше, як система взаємодії між державою та бізнесом, що широко застосовується як інструмент економічного та соціального розвитку на міжнародному, національному, регіональному та місцевому рівнях. По-друге, як конкретні проєкти, що реалізуються спільно

органами влади та приватними компаніями на базі інфраструктурних об'єктів державної та муніципальної власності *(Тараненко І. В., 2011).*

Слід також зазначити, що у високорозвинених країнах рівень розвитку державно-приватного партнерства є неоднорідним і кожна країна має свої специфічні особливості впровадження таких проєктів. Наприклад, в Австрії, Бельгії та Швеції значна частина проєктів перебуває лише на стадії переговорів. Однак, з практичної точки зору, для успішної реалізації державно-приватного партнерства не менш важливим є розуміння його системної організації та різноманітних форм *(Кредісов А. І., Білоус А. О., 2016).*

У міжнародній практиці виокремлюються такі основні моделі організації системи державно-приватного партнерства:

- централізована модель, яка характеризується створенням єдиного державного органу, відповідального за координацію та реалізацію усіх проєктів ДПП (наприклад, Канада);

- децентралізована модель, що передбачає самостійне ведення питань ДПП кожним міністерством або місцевим органом влади у своїй сфері відповідальності (наприклад, Франція та Португалія);

- змішана модель, яка поєднує елементи централізованої та децентралізованої моделей. У ній центральний координуючий орган відповідає за розробку загальної політики у сфері ДПП, тоді як профільні департаменти окремих міністерств розробляють та впроваджують конкретні проєкти (наприклад, Велика Британія, Італія, Нідерланди).

Існує також значна кількість форм державно-приватного партнерства, які не мають прямого зв'язку з організаційними системами. Ці форми відображають рівень економічного розвитку країни, а також різноманітні потреби держави та бізнесу. Узагальнення наявних форм дозволяє умовно виділити дві основні групи: контрактні та інституційні.

Контрактна група ДПП охоплює договірні форми співпраці, серед яких найбільш поширеними є концесійні угоди, а також різноманітні контракти на виконання певного обсягу робіт (на поставку продукції, управління, надання

технічної допомоги тощо). Відмінною рисою контрактних форм ДПП є те, що оплата послуг приватного сектору здійснюється безпосередньо користувачем інфраструктурного об'єкта, створеного концесіонером, а не державою *(Кредісов А. І., Білоус А. О., 2016).* За останні 10-15 років реалізовані тисячі проектів. Концесійне законодавство існує у понад 120 країнах світу з різним суспільним і державним устроєм *(Павлюк А., Ляпін Д., 2012).*

Друга група форм державно-приватного партнерства – інституційна – охоплює різноманітні спільні підприємства, створені між державними органами та приватними учасниками. Характерною рисою підприємств цього типу є постійна участь держави в поточній виробничій, адміністративно-господарській та інвестиційній діяльності. Зазвичай, у таких підприємствах частка державного капіталу перевищує 50,1%, що забезпечує державі контрольний пакет акцій. Таким чином, порівняно з концесійними угодами, можливості приватного сектору в цьому випадку є більш обмеженими.

У сучасних економічних умовах інституційні форми організації ДПП переважно застосовуються у сферах, де інвестування капіталу пов'язане з високим рівнем ризику та тривалими термінами окупності, проте є стратегічно важливими для соціального розвитку держави та окремих територій. До таких сфер належать створення інфраструктури, інноваційні проєкти, житлово-комунальне господарство, охорона здоров'я та соціальні послуги, освіта, система перепідготовки кадрів тощо. На сьогоднішній день беззаперечними лідерами у застосуванні цих форм організації ДПП є країни з високорозвиненою економікою.

Останнім часом, поряд із традиційними галузями виробничої інфраструктури, уряди багатьох країн, включно з Великою Британією, США, Францією, Німеччиною, Іспанією, Італією, Канадою, Австралією, а також країнами Центральної та Східної Європи, активно укладають угоди з приватним сектором щодо надання послуг у соціальній сфері. До цих послуг належать: охорона здоров'я; освіта й культура; розвиток дітей; функціонування навчальних закладів; підвищення кваліфікації робочої сили; підтримка соціально вразливих

груп населення; заходи, спрямовані на подолання надмірної соціальної диференціації в суспільстві. Основними об'єктами програм державно-приватного партнерства, що переважно базуються на концесійних моделях та управлінських контрактах, є освітні установи, медичні центри, лікарні, забезпечення харчування та соціальне житло *(Александрова М. М., Довгалюк В. В., 2019).*

У межах розглянутих організаційних форм ДПП існують також дещо відмінні, спеціалізовані проєкти. Зазвичай вони пов'язані з розробкою та реалізацією середньо- або довгострокових програм розвитку ДПП. Проєкти таких програм не лише забезпечують суспільний контроль за їхньою реалізацією, але й надають приватному сектору гарантії стабільності намірів щодо потенційної можливості реалізації проєктів у майбутньому *(Кредісов А. І., Білоус А. О., 2016).*

У європейських країнах спостерігається тенденція щорічного зростання кількості проєктів державно-приватного партнерства. Серед європейських лідерів за кількістю укладених угод ДПП та загальним обсягом інвестицій у такі проєкти в 2019 році виокремлюються:

- Велика Британія (58% від загальної кількості угод та 44% від загальної суми інвестицій у ДПП в Європі);
- Франція (10% та 10% відповідно);
- Іспанія (9% та 10%);
- Німеччина (7% та 4%);
- Португалія (2% та 6%).

Сфери застосування державно-приватного партнерства є досить різноманітними, причому кожна країна характеризується власною секторальною структурою використання ДПП. Проте, протягом 1990-2019 років пріоритетними сферами державно-приватного партнерства в країнах Європейського Союзу за обсягом інвестицій були транспортна інфраструктура, охорона здоров'я, освіта та охорона навколишнього природного середовища *(Ярошевич Н. Б., Якимів А. І., Похила О. А., 2021).*

У низці європейських країн, зокрема Фінляндії, Німеччині, Греції, Італії та Нідерландах, також реалізуються інвестиційні проєкти, спрямовані на покращення соціальної інфраструктури, із застосуванням механізмів публічно-приватного партнерства. Однак, обсяг таких інвестицій не становить значної частки загальних публічних капіталовкладень у цих країнах.

Натомість, відмічається значне зростання частки секторів охорони здоров'я та освіти, де проєкти державно-приватного партнерства лише почали з'являтися у період з 1995 по 1997 роки, то в окремі роки питома вага інвестицій у сферу охорони здоров'я через механізми ДПП складала майже 30%, у сферу освіти – понад 20% (табл. 1).

Таблиця 1.

Динаміка інвестицій у проєкти ДПП європейських країн у 1990–2020 рр.

Роки	***Всього інвестицій,*** *млрд євро*	*в тому числі*								
		Освіта			***Охорона здоров'я***			***Рекреація та культура***		
		К-сть проектів, одиц.	*Обсяг інвестицій*		*К-сть проектів,*	*Обсяг інвестицій*		*К-сть проектів, одиц.*	*Обсяг інвестицій*	
			млрд євро	*%*		*млрд євро*	*%*		*млрд євро*	*%*
1990	1,4	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1995	2,9	1	0,02	0,69	0	0	0	1	0,1	3,45
2000	14,5	20	1,4	9,67	19	1,1	7,59	3	0,1	0,69
2005	21,6	23	2,7	12,5	36	3,8	17,6	5	0,4	1,85
2010	18,3	37	3,7	20,22	21	3,0	16,4	11	0,9	4,92
2015	15,5	14	1,3	8,39	10	4,5	29,0	1	0	0
2020	9,2	10	0,8	8.70	4	0,5	5,43	6	0,4	4,35

Джерело: складено за даними European Investment Bank

Досвід зарубіжних країн дозволяє виокремити такі основні ознаки, характерні для механізмів забезпечення державно-приватного партнерства:

- тривалий характер відносин між органами публічної влади та приватними структурами;

- збереження державної та комунальної форми власності на об'єкти при передачі функцій управління інфраструктурою приватним партнерам;

- забезпечення відкритості та прозорості з боку органів публічної влади на етапах визначення приватних партнерів;

- орієнтація на надання якісних та доступних за ціною послуг як критерій результативності та ефективності ДПП;

- залучення ресурсів фінансово-кредитних установ під гарантії органів публічної влади;

- чіткий розподіл ризиків, визначення взаємних зобов'язань та відповідальності сторін у договорі державно-приватного партнерства;

- забезпечення врахування інтересів і потреб громади, здійснення контролю за якістю надання послуг приватними партнерами, а також залучення громадських організацій до обговорення та моніторингу проєктів.

Наразі сучасний стан розвитку соціальної сфери в Україні характеризується низкою серйозних проблем, серед яких особливо важливою є недостатнє фінансування соціальних програм через обмеженість ресурсів бюджетів різних рівнів. Одним із перспективних шляхів розв'язання цієї проблеми є активне залучення приватного сектору на засадах державно-приватного партнерства.

На момент ухвалення Закону України «Про державно-приватне партнерство» у 2010 році сфера застосування ДПП у контексті соціального розвитку охоплювала охорону здоров'я, туризм, відпочинок, рекреацію, культуру та спорт. Пізніше, у 2015 році, до законодавства були внесені зміни, які розширили можливості ДПП на такі напрями, як надання соціальних послуг, управління соціальними установами та закладами; надання освітніх послуг та послуг у сфері охорони здоров'я; встановлення модульних будинків та будівництво тимчасового житла для внутрішньо переміщених осіб; будівництво та капітальний ремонт житлових будинків, що були повністю або частково зруйновані внаслідок бойових дій.

Однак, практика застосування в Україні механізмів державно-приватного партнерства, в тому числі для розвитку соціальної сфери, залишається вкрай обмеженою (табл. 2.). При цьому проблема полягає не лише у кількості укладених договорів між державним та приватним партнерами, а в результативності та ефективності їх виконання *(Іщенко Г. О., Юристовська Н. Я., 2020).* Попри збільшення кількості підписаних договорів (зі 192 у 2020 році до 200 на початок 2025 року), частка тих, що реалізуються на даний час, становить лише 11%. Більше того, цей показник зменшився за останні п'ять років, причому окремі проєкти призупинено через повномасштабні воєнні дії на території країни.

Таблиця 2.

Динаміка впровадження механізмів державно-приватного партнерства в Україні у 2020-2024 рр

	2020	***2021***	***2022***	***2023***	***2024***
Кількість договорів ПІПП, з них:	192	193	193	198	200
реалізується	39	31	18	22	22
не реалізується	153	162	175	176	167
не виконується	116	119	116	115	114
розірвані	31	43	46	51	53
закінчився термін дії	6				
призупинені у зв'язку із воєнними діями	0	0	13	10	11

Джерело: складено за даними Міністерства економіки України, 2025

Переважна більшість реалізованих проєктів зосереджена у житлово-комунальному господарстві, транспортному секторі та енергетичній галузі (див. табл. 3). У контексті забезпечення соціального розвитку державно-приватне партнерство використовується лише у сфері охорони здоров'я, представлене двома проєктами у Київській області.

Таблиця 3.

Сфери застосування механізмів державно-приватного партнерства станом на 01.04.2025 р.

Сфера застосування	***Кількість договорів,один.***	***Частка від загальної кількості, у %***
Виробництво, транспортування і постачання тепла та розподіл і постачання природного газу	4	18,2
Збір, очищення та розподілення води	8	36,3
Управління відходами, крім збирання та перевезення	2	9,1
Охорона здоров'я	2	9,1
Туризм, відпочинок, рекреація, культура та спорт	4	18,2
Інші	2	9,1
ВСЬОГО ПРОЕКТІВ	**22**	**100**

Джерело: складено за даними Міністерства економіки України, 2025

Крім того, сучасний вітчизняний досвід партнерства між органами влади та бізнес-структурами обмежується переважно інвестиційними договорами. Зокрема, приватний забудовник, як додаткову компенсацію за право здійснення будівельних проєктів комерційної нерухомості, може брати на себе зобов'язання щодо будівництва, реконструкції або модернізації окремих об'єктів соціальної інфраструктури, що перебувають чи перебуватимуть у державній або комунальній власності. Проте така практика виявилася ефективною лише у великих містах, де приватний інвестор має змогу оперативно компенсувати інвестиційні витрати за рахунок реалізації або експлуатації власних комерційних об'єктів. Натомість у малих містах та населених пунктах, для яких характерною є низька ділова активність, такий формат залучення інвестицій демонструє обмежений потенціал та низький рівень ефективності *(Александрова М. М., Довгалюк В. В., 2019).*

При цьому, використання механізмів державно-приватного партнерства здійснюється лише в 14 областях країни. Найбільше таких проектів реалізується у Київській області (табл. 4).

Таблиця 4

Географія впровадження проектів державно-приватного партнерства станом на 01.04.2025 р.

Область	***Кількість договорів,один.***	***Частка від загальної кількості, у %***
Волинська	1	4,5
Дніпропетровська	2	9,1
Житомирська	1	4,5
Закарпатська	3	13,55
Запорізька	2	9,1
Івано-Франківська	1	4,5
Київська	4	18,2
Кіровоградська	1	4,5
Львівська	1	4,5
Миколаївська	2	9,1
Одеська	1	4,5
Полтавська	1	4,5
Хмельницька	1	4,5
Чернігівська	1	4,5
ВСЬОГО	***22***	***100***

Джерело: складено з даними Міністерства економіки України, 2025

Слід також відмітити, що на практиці концесія залишається найбільш поширеною моделлю співпраці між державним та приватним секторами в Україні. Попри те, що, як зазначалося раніше, міжнародний досвід свідчить про існування й інших результативних форм державно-приватного партнерства. Зокрема, мова йде про контракти, що мають ознаки адміністративного договору між місцевим органом влади та приватним партнером, оренду, управління майном, а також угоди про розподіл виробленої продукції. Така ситуація значною мірою зумовлена недостатнім законодавчим закріпленням та регулюванням в Україні, що суттєво обмежує можливості приватного бізнесу і брати активну участь у розвитку відповідних галузей, сфер чи територій.

Разом з тим, сьогодні спостерігається низка процесів, які створюють сприятливі передумови для активізації розвитку державно-приватного партнерства у соціальній сфері. Перш за все, це стосується сфери охорони

здоров'я. Зокрема, проєкти державно-приватного партнерства у цій сфері мають такі характерні особливості:

- заборона скорочення мережі державних та комунальних закладів охорони здоров'я, відповідно однією з ключових умов реалізації проєктів ДПП у цій сфері є збереження існуючої мережі державних та комунальних медичних установ;

- сторона державного партнера має бути представлена на чітко визначеному рівні. Для об'єктів державної власності, що перебувають в управлінні Міністерства охорони здоров'я України, представництво забезпечує саме це міністерство, а для об'єктів комунальної власності – відповідні органи місцевого самоврядування;

- забезпечення балансу між соціальною та комерційною складовою проєкту. Повернення інвестицій приватного партнера, як правило, здійснюється за рахунок надання платних немедичних послуг, що дозволяє забезпечити комерційну привабливість проєкту без обмеження доступу до основних медичних послуг *(Клименко С. Є., Лашкул З. В., Мотовиця Н. Я., Ярова Л. Д. , 2022).*

Враховуючи досвід реалізації проєктів державно-приватного партнерства у вітчизняній системі охорони здоров'я, доречною є пропозиція експертів щодо застосування механізмів ДПП на основі широкого спектра послуг, зокрема: оренда об'єктів комунальної власності; аутсорсинг (передача права на надання певних видів послуг іншим приватним партнерам, наприклад, транспортних послуг); інформаційні технології (забезпечення процесу обслуговування населення); послуги соціальної підтримки; модернізація та оснащення закладів надання послуг; спеціалізовані формування соціальної роботи тощо *(Ведмедєв Є. С., Масюк О. П., 2024).*

Державно-приватне партнерство, як форма взаємодії між державним і приватним секторами, створює для державного партнера низку комплексних викликів. Вони, зокрема, стосуються розподілу ризиків, пов'язаних із такою співпрацею, необхідності досягнення результатів, що відповідають ширшим

цілям національної системи соціального захисту, а також потреби інтеграції соціальних закладів і послуг, які надаються приватним партнером, у цілому у соціальну сферу країни *(Грицко О. М., Пеканець С. Р., 2022).*

Водночас аналіз практики укладання та виконання договорів державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я в Україні *(Клименко С. Є., Лашкул З. В., Мотовиця Н. Я., Ярова Л. Д., 2022; Шевчук Р., 2023)* дозволяє виокремити низку чинників, що перешкоджають належному рівню їх реалізації:

(1) відсутність в Україні уніфікованого підходу до способів взаємодії державних і комунальних закладів соціальної сфери з бізнесом, нормативно закріплених форм співпраці, що ускладнює налагодження ефективної співпраці;

(2) наявність складнощів ініціювання та мотивації приватного бізнесу до участі в проєктах, окупність яких може бути проблематичною, стримування розвитку ДПП обережністю інвесторів, що зумовлено корупційними ризиками, недосконалістю вітчизняного законодавства, відсутністю надійних гарантій відповідальності за виконання договірних зобов'язань;

(3) обмеженість можливостей соціальних закладів у наданні соціальних послуг за ринковими тарифами. Відповідно оплата вартості наданих послуг часто здійснюється за тарифами, які не покривають усіх витрат закладів, включно з капітальними видатками;

(4) недостатня фахова підготовка та низький рівень мотивації посадових осіб органів публічної влади, відповідальних за питання ДПП, що зумовлює негативний вплив на впровадження ДПП у соціальній сфері. Як наслідок, існує значний попит на кваліфікованих спеціалістів, які володіють необхідними знаннями та навичками з підготовки та структурування проєктів ДПП у різних галузях (включаючи соціальну сферу), проведення аналізу їх ефективності та здійснення моніторингу виконання відповідних договорів.

Отже, стимулювання ефективного розвитку соціальної сфери через залучення зовнішніх інвестицій за допомогою механізму державно-приватного партнерства є першочерговим завданням. Це вимагає, по-перше, стратегічного бачення пріоритетів державного інвестування в усі соціальні сектори, по-друге,

подальшої консолідації правового регулювання для ефективного управління державними інвестиціями та угодами державно-приватного партнерства в цій важливій сфері, а по-третє, створення надійного та професійного пулу інвесторів, їх ретельний відбір і перевірка репутаційного капіталу, що вистуває одним із важливих аспектів формування державно-приватного партнерства у соціальній сфері країни.

Активізація ДПП та впровадження інноваційних інструментів партнерства для реалізації соціальних проектів в Україні.

Створення ефективних механізмів державно-приватного партнерства у соціальній сфері та розробка інноваційних програм взаємовигідної співпраці з приватним і громадським секторами є потужним імпульсом для формування міцної основи послідовного вдосконалення всієї системи соціального захисту на різних рівнях відповідно до європейських стандартів. Це, безперечно, матиме значний позитивний вплив на підвищення якості життя кожного громадянина України.

Водночас, удосконалення механізмів державно-приватного партнерства у сфері соціального захисту в Україні ускладнюється, як зазначалося, наявністю інституційних та організаційних обмежень. Крім того, сучасна модель фінансування процесів модернізації зазначеної сфери виключно за рахунок бюджетних коштів створює значні ризики для розвитку ДПП. Це зумовлено короткостроковими бюджетними циклами планування та необхідністю щорічного затвердження відповідних асигнувань.

Відповідно, основними завданнями вдосконалення державно-приватного партнерства у соціальній сфері в Україні мають бути, по-перше, забезпечення стабільної державної підтримки установ, що є партнерами бізнес-структур, по-друге, конкретизація та інтеграція принципів ДПП до державних, регіональних та локальних стратегій соціального розвитку, по-третє, формування сприятливого інституціонального середовища для розвитку державно-приватного партнерства *(Іваненко Д. Б., Савченко І. Г., 2018)*.

При цьому форми міжсекторної співпраці у соціальній сфері на засадах державно-приватного партнерства повинні включати:

- договори оренди об'єктів державної або комунальної власності, що передбачає передачу в користування приватним партнерам об'єктів соціальної інфраструктури;

- концесійні угоди, що охоплюють будівництво нових, реконструкцію або модернізацію існуючих соціальних закладів та їх довгострокове обслуговування приватним партнером;

- договори на надання соціальних послуг, договори про спільну діяльність, на управління державними або комунальними об'єктами соціальної інфраструктури, а також спільне здійснення соціальних проектів;

- залучення приватного та громадського секторів до розробки та виконання соціальних програм і проєктів соціального розвитку, в тому числі програми підтримки громадян літнього віку, осіб з особливими потребами, інших вразливих категорій населення, а також активне залучення недержавних акторів до процесів планування та реалізації соціальних ініціатив;

- організація соціального обслуговування та надання соціальних послуг в установах соціального захисту (стаціонарних закладах, вдома за місцем проживання, у закладах денного перебування, тощо).

- соціальне замовлення, що передбачає закупівлю соціальних послуг у недержавних надавачів на основі конкурсного відбору та укладання відповідних контрактів;

- створення та забезпечення функціонування соціальних магазинів на засадах партнерської взаємодії з приватним сектором для забезпечення доступності товарів першої необхідності для соціально незахищених верств населення *(Дутко Н. Г., 2020).*

Активізація залучення приватних інвестицій у сферу реалізації проєктів державно-приватного партнерства потребує також поліпшення умов підприємницької діяльності, що передбачає поглиблення прозорості дозвільної системи та зменшення бюрократичних перешкод, спрощення реєстраційних

процедур щодо прав власності, створення сприятливих умов для використання земельних ділянок у межах реалізації проєктів ДПП, забезпечення прозорості взаємовідносин між приватним і державним партнерами на етапах підготовки та виконання проектів, концентрацію зусиль держави на підтримці реалізації проєктів ДПП.

Задля вдосконалення державно-приватного партнерства у соціальній сфері варто погодитися з експертами *(Іваненко Д. Б., Савченко І. Г., 2018)* щодо необхідності запровадження нового порядку здійснення державно-приватного партнерства, який має містити декілька кроків.

По-перше, необхідно розробити чіткі та об'єктивні критерії оцінювання ефективності державно-приватного партнерства на всіх етапах реалізації проєктів, які мають враховувати як економічні (фінансову доцільність, інвестиційну привабливість), так і соціальні показники (вплив на якість соціальних послуг, задоволення потреб громадян).

По-друге, критично важливим є визначення доцільності впровадження проєкту, тобто здійснення комплексного аналізу соціально-економічних потреб населення відповідної території, потенційні вигоди та ризики для обох партнерів, наявність альтернативних способів фінансування та реалізації проєкту.

По-третє, на етапі підготовки проєкту державно-приватного партнерства ключовим є визначення альтернативного фінансування, розгляд різних варіантів фінансування, зокрема власні кошти приватного партнера, залучення кредитних ресурсів, використання механізмів державної підтримки, можливість поєднання різних джерел фінансування для мінімізації фінансових ризиків та забезпечення стабільності проєкту.

По-четверте, під час підготовки проєкту державно-приватного партнерства важливо чітко сформулювати кваліфікаційні та інші вимоги до потенційного приватного партнера, які можуть включати такі аспекти, як:

- фінансову спроможність (достатність власних або залучених коштів для реалізації проєкту);

- технічну компетентність (наявність досвіду успішної реалізації аналогічних проєктів, необхідного обладнання та кваліфікованого персоналу);

- репутаційні характеристики (позитивна ділова репутація, відсутність фактів недобросовісної конкуренції або порушень законодавства);

- управлінські компетенції (наявність ефективної системи управління проєктами та здатність забезпечити якісне надання послуг).

- соціальну відповідальність (дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності та вираховування суспільних інтересів).

По-п'яте, важливо чітко визначати очікування державного партнера від будь-якого проєкту державно-приватного партнерства, які мають містити таку інформацію:

- соціальні цілі (поліпшення якості та доступності соціальних послуг, створення нових робочих місць, підвищення рівня життя населення тощо);

- економічні цілі (залучення інвестицій, розвиток інфраструктури та підвищення економічної активності відповідної території, громади);

- технічні складові (функціональність та технологічні рішення для об'єкта проєкту);

- показники результативності та ефективності (встановлення конкретних, вимірюваних, досяжних, актуальних та обмежених у часі цілей);

- умови партнерства (деталізація розподілу ризиків, відповідальності, прав та обов'язків між сторонами, механізмів контролю та моніторингу результатів).

Чітке формулювання цих вимог до партнера та очікувань від проєкту сприятиме залученню кваліфікованих інвесторів і забезпечить краще розуміння цілей співпраці між державним і приватним секторами.

По-шосте, для забезпечення максимальної прозорості та об'єктивності відбору приватного партнера доцільним є проведення анонімного аукціону на спеціалізованій електронній платформі, що мінімізує корупційні ризики та забезпечить чесну конкуренцію. При цьому процедура аукціону має бути чітко регламентована та включати декілька етапів:

1) оприлюднення інформації про аукціон, зокрема інформації про проєкт ДПП, кваліфікаційні вимоги до учасників та умови аукціону;

2) подання заявок на участь в електронній формі з дотриманням встановлених вимог;

3) кваліфікаційний відбір учасників, оцінка поданих заявок на відповідність встановленим кваліфікаційним критеріям;

4) проведення електронного аукціону, участь учасників в анонімних торгах;

5) оприлюднення інформації про учасників та їхні пропозиції після завершення торгів.

По-сьоме, це прозорий та обґрунтований процес визначення переможця анонімного аукціону, яким визнається учасник, який запропонував найкращі умови, що відповідають визначеним критеріям аукціону. Ці критерії можуть охоплювати як цінову пропозицію, так і інші якісні показники (наприклад, досвід реалізації аналогічних проєктів, запропоновані технологічні рішення, соціальні зобов'язання тощо). Результати такого аукціону мають обов'язково публікуватися на електронній платформі та офіційному вебсайті державного партнера.

По-восьме, укладення договору про державно-приватне партнерство (ДПП) між державним партнером та переможцем конкурсу, який є основним юридичним документом, що регламентує взаємовідносини сторін упродовж усього терміну реалізації проєкту та є запорукою його успішної і ефективної реалізації.

Вказаний договір ДПП повинен містити, зокрема, такі ключові положення, як предмет договору (визначення об'єкта державно-приватного партнерства, мети та завдань проєкту); права та обов'язки сторін (детальне розмежування їхніх прав та обов'язків на кожному етапі реалізації проєкту); розподіл ризиків (визначення механізмів розподілу потенційних ризиків між сторонами); фінансові умови (обсяг інвестицій приватного партнера, джерела фінансування, механізми повернення інвестицій, розподіл доходів та прибутків); умови

користування об'єктом ДПП (порядок передачі об'єкта приватному партнеру, умови розпорядження ним, обслуговування тощо); строк дії договору; умови та механізми контролю за виконанням умов договору з боку обох партнерів, порядок звітності та моніторингу ефективності проєкту; відповідальність сторін за невиконання або неналежне виконання своїх зобов'язань; умови та процедура внесення змін, підстави та наслідки дострокового розірвання договору; порядок вирішення спорів, механізми врегулювання можливих конфліктів та розбіжностей між сторонами; умови повернення об'єкта ДПП (порядок передачі об'єкта державному партнеру після закінчення терміну дії договору).

Насамкінець, систематичний контроль за досягненням проміжних результатів проєкту ДПП є критично важливим для виконання поставлених соціальних, економічних та, за потреби, інших завдань. Ефективний моніторинг проміжних результатів дозволяє своєчасно виявляти та усувати потенційні проблеми, забезпечувати досягнення поставлених цілей та підвищувати ефективність державно-приватного партнерства. Механізм такого контролю має бути чітко прописаний у договорі та передбачати такі аспекти:

- визначення ключових показників ефективності, тобто індикаторів, що відображають прогрес у досягненні поставлених завдань (наприклад, кількість створених робочих місць, рівень задоволеності населення якістю соціальних послуг, обсяг залучених інвестицій тощо);
- регулярна звітність приватного партнера, періодичність та форма надання звітів про хід виконання проєкту та досягнуті проміжні результати за встановленими індикаторами;
- постійний моніторинг з боку державного партнера, оцінка результатів виконання проєкту на основі отриманих звітів та власних перевірок;
- проведення незалежного аудиту для забезпечення об'єктивності оцінки результатів проєкту;
- механізми реагування державного партнера на відхилення від запланованих проміжних результатів, включно з вимогами щодо усунення

недоліків, застосуванням штрафних санкцій або можливістю дострокового розірвання договору;

- оприлюднення результатів контролю, з метою забезпечення прозорості інформації та висновків контрольних заходів для громадськості.

Отже, основними напрямками вдосконалення механізмів державно-приватного співробітництва у сфері соціального захисту мають бути: посилення нормативно-правових засад їх використання; розвиток фінансових та нефінансових інститутів, що сприяють впровадженню ДПП; удосконалення інституційного забезпечення процесів розвитку міжсекторного партнерства; формування системи підготовки фахівців з питань розбудови та реалізації партнерських відносин між публічною владою та приватним сектором.

Водночас, у період криз надзвичайно гостро постає питання щодо джерел наповнення бюджетів різних рівнів. Тому широку підтримку та популярність здобувають всі альтернативні джерела його наповнення, до яких традиційно відносять фандрайзингові інструменти (донорство, спонсорування, благодійність, меценатство).

У загальному розумінні, фандрайзинг — це процес залучення фінансових та інших ресурсів для реалізації певного проєкту чи сукупності проєктів, об'єднаних спільною концептуальною ідеєю. Існує також окремий його різновид — муніципальний фандрайзинг. Він визначається як процес мобілізації коштів та акумулювання ресурсів для досягнення вищих соціальних та економічних цілей на локальному рівні, відбувається в рамках соціального партнерства між членами територіальної громади та органами місцевої влади *(Олефіров С. Ю., 2013).*

Слід зазначити, що у світовій практиці широко застосовуються ті інструменти муніципального фандрайзингу, в основу яких покладено довгострокові відносини між органами місцевої влади, територіальною громадою та об'єктом фандрайзингу. До таких інструментів експерти відносять:

- ендавмент, тобто формування цільового капіталу, доходи від управління яким використовуються для фінансування певних проєктів або організацій;

- краудсорсинг, що визначається як залучення фінансових ресурсів від великої кількості фізичних осіб і, як правило, через онлайн-платформи;

- багодійні сервітути, що означають юридично оформлене право спонсорів передавати частину нерухомого майна або земельної ділянки на користь фандрайзингової організації для її цільової діяльності *(Соціальний фандрейзинг…, 2020).*

Крім того, в Україні для забезпечення розвитку соціальної сфери можуть використовуватися різні види фандрайзингу:

1) грантовий фандрайзинг - залучення коштів від грантодавців, таких як міжнародні організації, фонди або державні установи, на конкурсній основі, який дозволяє залучити значні обсяги фінансування, проте є висококонкурентним і вимагає значних зусиль для підготовки проєктних заявок;

2) корпоративний фандрайзинг, який передбачає співпрацю з бізнесом, залучення спонсорських коштів та організацію спільних проектів, відповідно сприяє налагодженню партнерських відносин з бізнесом. Проте його ефективність залежить від економічної ситуації в на певній території та рівня соціальної відповідальності компаній;

3) індивідуальний фандрайзинг - звернення до окремих громадян, організація збору пожертв і проведення благодійних акцій, що дає змогу залучити широке коло прихильників, але потребує ефективної комунікації та формування довіри до відповідних інститутів;

4) краудфандинг – інноваційний інструмент, який передбачає колективне фінансування проєктів через онлайн-платформи, залучаючи широке коло донорів, забезпечує прозорість та залучення громади. Водночас використання такого інструмента супроводжується ризиками недосягнення цільової суми.

Фандрайзинг, як цілеспрямована діяльність із залучення коштів, відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової стійкості партнерських соціальних ініціатив, слугує важливим елементом політики партнерства, оскільки забезпечує додаткові джерела фінансування для реалізації спільних соціальних проєктів; сприяє залученню різних стейкхолдерів до участі у розвитку соціальної

сфери; підвищує прозорість та підзвітність використання коштів; стимулює соціальні інновації та впровадження нових підходів до вирішення проблем соціального розвитку.

Наразі в Україні фандрайзинг як професійна діяльність перебуває на етапі свого становлення. Відповідно, існує потреба у підвищенні рівня знань та навичок у цій сфері, розвитку інфраструктури підтримки цього інструмента, а також створенні сприятливого законодавчого середовища для його активного застосування. В основі такого партнерства закладена концепція формування нових суспільних взаємозв'язків, модернізації та переосмислення культури цих взаємодій за умови активної та конструктивної співпраці між владою, громадянами та бізнесом. Відповідно фандрайзинг у цьому контексті виступає сполучною ланкою, здатною об'єднати та скоординувати діяльність усіх зазначених структур.

Ключовими проблемами, що стримують розвиток фандрайзингової діяльності в Україні, на думку фахівців *(Кравець Г. В., 2021),* є: корупційні прояви у діяльності органів влади; недостатнє бажання владних структур стимулювати громадську самоорганізацію та співпрацю; значний розрив між різними соціальними групами населення. Тому активне використання та ефективне функціонування соціального партнерства на основі інструментарію фандрайзингу сприятиме формуванню системи взаємозв'язків, незалежних від влади. Це, у свою чергу, надасть державі можливість спрямовувати інвестиції та ресурси на більш масштабні соціальні проєкти з метою досягнення загального добробуту України.

Відповідно перспективи розвитку фандрайзингу в Україні безпосередньо пов'язані з такими ключовими напрямками, як:

- активізація співпраці між органами влади, бізнесом та громадськими організаціями;

- впровадження інноваційних фандрайзингових інструментів, зокрема краудфандингу та соціальних інвестицій;

- підвищення рівня прозорості та підзвітності у використанні залучених коштів;

- розвиток професійних стандартів та етичних норм у сфері фандрайзингу.

Значний потенціал у контексті демократизації фінансових потоків та активізації участі громадськості у реалізації різноманітних соціальних ініціатив демонструє така специфічна модель державно-приватного партнерства, як громадський краудфандинг. Водночас, при його використанні слід враховувати його певні обмеження та недоліки, пов'язані із цифровою диференціацією населення та ризиком не досягнення необхідного обсягу фінансування. Крім того, важливо усвідомлювати такі потенційні загрози, як можливе послаблення ролі держави у фінансовому забезпеченні суспільно значущих проєктів та недостатній рівень прозорості окремих краудфандингових кампаній. Тому для ефективного застосування інструментів громадського краудфандингу необхідно всебічно враховувати зазначені аспекти та передбачати розробку комплексних стратегій, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків та максимальне використання наявних його переваг і можливостей.

Таким чином, громадський краудфандинг як форма публічно-приватного партнерства у соціальній сфері характеризується використанням інструментів фінансових технологій, що дають змогу узгоджувати інтереси громадян та органів влади, впроваджувати інноваційні форми й підвищувати прозорість фінансування соціальних проєктів, розширювати можливості громадян, а також формувати їхню індивідуальну відповідальність за власний вибір.

Ще одним із перспективних механізмів партнерства виступає співробітництво між бізнесом та громадськими організаціями, особливо в умовах зростання соціальних викликів. У стимулюванні та підтримці цієї співпраці ключову роль відіграють грантові ресурси, які забезпечують необхідне фінансове підґрунтя для втілення спільних соціальних ініціатив.

Для бізнес-структур залучення грантового фінансування в партнерстві з громадськими організаціями має кілька переваг:

- по-перше, зменшення фінансового навантаження, оскільки гранти дозволяють розділити витрати на реалізацію соціально відповідальних ініціатив з грантодавцем і громадською організацією;

- по-друге, підвищення репутації та соціального іміджу, оскільки участь у проєктах позитивно впливає на суспільство, громаду та окремих громадян, відповідно значно покращує репутацію компанії;

- по-третє, розширення мережі контактів, можливість залучити нових партнерів і розширити коло ділових зв'язків у соціальному секторі.

Для громадських організацій грантові ресурси, отримані в партнерстві з бізнесом, також надають цілу низку значних переваг, серед яких:

- додаткові джерела фінансування, що забезпечує стабільність у реалізації їхньої місії та соціальних проєктів, зменшуючи залежність від традиційних донорів;

- масштабування їхньої діяльності, оскільки фінансова підтримка від бізнесу дозволяє реалізовувати більш амбітні та масштабні соціальні ініціативи;

- доступ до досвіду та ресурсів. Так, громадські організації отримують доступ до управлінського досвіду, технологій та інших ресурсів бізнес-партнерів, що значно підвищує ефективність проєктного менеджменту;

- зростання довіри та легітимності організації за рахунок співпраці з відомими та авторитетними бізнес-структурами;

- зміцнення організаційної спроможності та внутрішніх можливостей громадської організації завдяки обміну знаннями та досвідом з бізнес-партнерами.

Крім того, результати досліджень демонструють, що залучення грантових ресурсів як стратегічного інструменту проєктної співпраці між бізнесом та громадськими організаціями відкриває низку перспективних переваг для забезпечення сталого соціального розвитку, а саме:

- додаткове фінансове забезпечення, що особливо важливо для реалізації інноваційних проєктів, які можуть сприяти розвитку соціально значущих ініціатив;

- розширення операційних можливостей, тобто масштабування проєктів, що потребують значних фінансових інвестицій, як-от розробка новітніх технологій чи впровадження масштабних програм соціального розвитку;

- покращення умов праці, створення нових робочих місць, підвищення рівеня та якості життя населення;

- підвищення репутації як бізнес-структур, так і громадських організацій, що дозволяє залучати нових партнерів, клієнтів та інвесторів у майбутньому;

- стимулювання інновацій, оскільки впровадження новаторських ідей сприяє формуванню сприятливого інноваційного середовища у соціальній сфері *(Кирчата І. М., Шершенюк О. М., Деділова Т. В., 2023).*

Отже, грантові ресурси відіграють важливу роль як інструмент партнерства між бізнесом та громадськими організаціями у реалізації соціальних проєктів. Вони забезпечують необхідне фінансове підґрунтя для спільної діяльності, стимулюють соціальну відповідальність бізнесу та розширюють можливості громадських організацій щодо впровадження соціально значущих програм. Ефективне використання грантового фінансування сприяє підвищенню якості, масштабності та сталості соціальних ініціатив.

Висновок. Державно-приватне партнерство є важливим інструментом забезпечення розвитку соціальної сфери, зокрема модернізації та розширення мережі об'єктів соціальної інфраструктури, виконання органами публічної влади своїх обов'язків та завдань, забезпечення добробуту населення та надання якісних соціальних послуг.

В Україні закладено правовий фундамент для розвитку державно-приватної взаємодії у реалізації соціального розвитку. Питання ДПП регулюються низкою законодавчих та підзаконних актів, зокрема Цивільним кодексом, законами України «Про державно-приватне партнерство», «Про концесії» та «Про внесення змін до деяких законів України щодо усунення регуляторних бар’єрів для розвитку державно-приватного партнерства та стимулювання інвестицій в Україні». Переважна більшість положень цих актів відповідає міжнародним стандартам та має прогресивний характер.

Водночас вітчизняне нормативно-правове поле у сфері застосування механізмів ДПП має певні прогалини та недоліки, до яких належать:

- дискусійний характер визначення поняття «державно-приватне партнерство», що обмежує сферу його дії та не враховує механізми залучення інститутів громадянського суспільства та громадського контролю;
- обмежений перелік принципів та сфер застосування ДПП, що створює труднощі для інвесторів;
- недостатня нормативна невизначеність уповноважених органів публічного управління механізмами ДПП та їх повноважень;
- недостатнє врахування специфіки ДПП у різних секторах національної економіки, включаючи соціальну сферу.

Використання механізмів державно-приватної взаємодії є поширеною світовою практикою у понад 120 країнах з різним державним устроєм та рівнем економічного розвитку, які застосовують контрактні та інституційні форми реалізації ДПП. Ці форми використовуються у сферах, важливих для соціального розвитку, таких як охорона здоров'я, освіта, культура, розвиток дітей, підвищення кваліфікації робочої сили, підтримка соціально вразливих груп населення та подолання соціальної диференціації суспільства. Відповідно об'єктами зарубіжних програм державно-приватного партнерства є освітні заклади, медичні центри, лікарні, забезпечення харчування, соціальне житло, що базуються на концесійних моделях та управлінських контрактах.

Проте практика застосування механізмів державно-приватного партнерства в Україні залишається вкрай обмеженою. Незважаючи на збільшення загальної кількості укладених договорів ДПП, лише десята частина з них реалізується на даний час, при цьому деякі призупинені через воєнні дії. Переважна більшість реалізованих проєктів зосереджена у житлово-комунальному господарстві, транспортному секторі та енергетичній галузі. У реалізації соціального розвитку ДПП використовується лише у сфері охорони здоров'я, двома такими проєктами, що реалізуються на Київщині. Крім того, така модель залучення інвестицій демонструє обмежений потенціал та є

малоефективною у малих містах та інших населених пунктах з х низькою діловою активністю.

Така ситуація зумовлює необхідність подальшого розвитку механізмів державно-приватного співробітництва у соціальній сфері, основними напрямками якого є:

- удосконалення законодавства з питань впровадження ДПП загалом та у соціальній сфері зокрема;
- розвиток фінансових та нефінансових інститутів, що сприяють впровадженню ДПП у реалізації соціального розвитку;
- утворення експертного органу з питань створення та функціонування ДПП;
- запровадження спеціальних освітніх програм у навчальних закладах для підготовки фахівців у сфері ДПП;
- організація моніторингу та контролю як заключного етапу механізму реалізації партнерських відносин влади та приватного сектору.

Крім того, важливим фактором активізації співпраці між органами публічної влади, бізнесом та громадськістю є розвиток в Україні різних форм фандрайзингу. Краудфандинг, грантовий фандрайзинг, корпоративний фандрайзинг та інші його види можуть ефективно використовуватися у цілях залучення необхідних ресурсів для забезпечення розвитку соціальної сфери. Це сприяє формуванню системи незалежних від влади взаємозв'язків та надає можливість спрямовувати ресурси на вирішення пріоритетних соціальних проблем. Фандрайзингові інструменти відіграють ключову роль у забезпеченні фінансової стійкості та ефективної реалізації партнерських соціальних ініціатив, сприяючи мобілізації додаткових ресурсів, залученню широкого кола стейкхолдерів та підвищенню прозорості використання коштів на розвиток соціальної сфери.

References:

1. Александрова М. М., Довгалюк В. В. (2019). Державно-приватне партнерство в соціальній сфері. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* № 8. URL: https://surli.cc/rrczmc
2. Ведмедєв Є. С., Масюк О. П. (2024). Потенціал проєктів державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я в Україні. *Публічне управління і адміністрування в Україні.* Вип. 43. С. 33-37. URL: https://surl.li/kvyiaq
3. Грицко О. М., Пеканець С. Р. (2022). Моделі та тенденції розвитку державно-приватного партнерства в охороні здоров'я. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. Том 33 (72). № 3. С. 46-53. DOI: https://surl.li/hqankg
4. Досвід та перспективи впровадження державно-приватних партнерств в Україні та за кордоном / Б. О. Винницький, М. І. Лендьел, Б. П. Онищук та ін. К. : "К. І. С.", 2008. 146 с.
5. Дутко Н. Г. (2020). Державно-приватне партнерство: перспективи розвитку *Інвестиції: практика та досвід*. № 4. С. 109-114 DOI: 10.32702/2306-6814.2020.4.109
6. Запатріна І. В. (2011). Розвиток державної підтримки публічно-приватного партнерства в Україні Економіка і прогнозування. № 3. С. 9-24. URL: https://surl.li/ignajt
7. Іваненко Д. Б., Савченко І. Г. (2018). Вдосконалення розвитку державно-приватного партнерства у сфері соціального захисту. *Молодий вчений.*. № 1(2). С. 888-891. URL: https://surl.li/ijsnbd
8. Іщенко Г. О., Юристовська Н. Я. (2020). Перспективи розвитку державно-приватного партнерства в умовах реформи охорони здоров'я. *Демократичне врядування.* Вип. 2(26). DOI: https://doi.org/10.33990/2070-4038.26.2020.228506
9. Кирчата І. М., Шершенюк О. М., Деділова Т. В. (2023). Грантові ресурси як стратегічний інструмент партнерства бізнеса та громадських організацій. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. № 2. С. 79-89. URL: https://surl.li/nlgcnt
10. Клименко С. Є., Лашкул З. В., Мотовиця Н. Я., Ярова Л. Д. (2022). Сучасний стан реалізації договорів державно-приватного партнерства та державних інвестиційних проектів у сфері охорони здоров'я. *Економіка та держава*. No2. С. 68-74. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.2.68
11. Кравець Г. В. (2021). Фандрейзингові інструменти політики соціального партнерства на місцевому рівні в Україні. *Регіональні студії.* № 27. С. 50-54. URL: https://surl.li/iqvdjv
12. Кредісов А. І., Білоус А. О. (2016). Державно-приватне партнерство: світовий досвід та його використання в Україні. *Економіка України.* № 2. С. 4-15. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2016_2_2
13. Макуха С. М. (2022). Державно-приватне партнерство: проблеми та перспективи для України. *Вісник соціально-економічних досліджень.* № 1-2. С. 9-23. DOI: https://doi.org/10.33987/vsed.1-2(80-81).2022.9-23
14. Мельничук Л. М. (2017). Міжсекторне партнерство у вітчизняній практиці державного управління соціальним розвитком регіонів. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* № 5. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/? op=1&z=1080
15. Ментух Н. Ф. (2024). Державно-приватне партнерство: поняття, ознаки, функції. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Юридичні науки.* № 1. С. 60-68. DOI: 10.25313/2520-2308-2024-1-9604
16. Міністерство економіки України (2025). Стан здійснення ДПП в Україні. URL: https://surl.lt/uzozpq
17. Олефіров С. Ю. (2013). Соціальне партнерство як механізм взаємодії громадянського суспільства та влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* № 9. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=631
18. Павлюк А., Ляпін Д. (2012). Щодо розвитку державно-приватного партнерства як механізму активізації інвестиційної діяльності в Україні : Аналітична записка Національного інституту стратегічних досліджень. URL: http://niss.gov.ua/articles/816/

19. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01.07.2010 № 2404-17. / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text
20. Сворень Р. Р. (2023). Нормативно-правове регулювання державно-приватного партнерства в Україні. *Демократичне врядування*. Вип. 2. С. 103-113. DOI: https://doi.org/10.23939/dg2023.02.103
21. Соціальний фандрейзинг як інструмент мобілізації ресурсів громади. URL: https://surl.li/tvdycl
22. Тараненко І. В. (2011). Державно-приватне партнерство в інноваційній сфері: світовий досвід та перспективи розвитку в Україні. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму.* № 1 (4). С. 376–386. URL: https://surl.li/mwzeug
23. Шевчук Р. (2023). Особливості реалізації механізмів державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я України. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління.* No 4 (64). С. 109-114 URL: https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-4(64)-14.
24. Ярошевич Н. Б., Якимів А. І., Похила О. А. (2021). Секторальне порівняння розвитку державно-приватного партнерства в Україні та ЄС. *Інфраструктура ринку.* Вип. 51. С. 290-296. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct51-47
25. Davis, Steve and Fairbrother, Peter (2003). Private Finance Initiative (PFI) and Public Partnerships (PPPs): Definitions and Sources? School of Social Science Cardiff Universitv. Working Paper Series. Paper 39. URL: https://surl.lt/hphijl
26. Delmon J. (2009). Private Sector Investment in Infrastructure: Project Finance, PPP Projects and Risk. The World Bank and Kluwer Law International. 640 p. URL: https://surl.li/hbiesu
27. European Commission. Green Paper on public-private partnerships and Community law on public contracts and concessions. COM (2004) 327 final. Brussels, 2004 URL: https://surl.lu/aebbtx
28. European Investment Bank. EPEC Data Portal. URL: https://data.eib.org/epec/
29. European PPP report 2009. DLA Piper. URL: https://surl.li/wnetpm
30. Проект ЄС: Вдосконалення стратегій, політики та регулювання інновацій в Україні 2009-2011 рр. URL: https://surl.lu/xjgytx

DOI 10.5281/zenodo.16946441

UDC 33:316.64

CHAPTER 9.
ECONOMIC CULTURE: FROM AWARENESS TO REGULATION OF BEHAVIOR IN THE MODERN EDUCATIONAL AND SCIENTIFIC SPACE

Oksana SOTULA
PhD Candidate (Economics), Associate professor
Department of Pedagogy and Educational Management
Municipal Educational Institution «Cherkasy Regional Institute of Postgraduate Education of Pedagogical Workers of the Cherkasy Regional Council»
(38/1 Bydgoszczska Street, 18003, Cherkasy, Ukraine)
oksanasotula50@gmail.com
https://orcid.org/0000-0001-5615-3987

Abstract. In the modern world, which is rapidly changing technologically, economically and socially, the key to the adaptability of society and its ability to withstand threats is a high level of economic culture. Economic culture is a support for building a sovereign state, it contributes to the establishment of national and civic identity. Modern education should not only provide knowledge, but also form such competencies as financial literacy, entrepreneurial thinking and decision-making skills in risky conditions.

The purpose of the work is to study the concept of "economic culture", its components and types, as well as analyse the influence of culture on the economic behaviour of the population of Ukraine.

The work examines the essence of economic culture, its main components and types; studies the influence of economic culture on economic behaviour; reveals the features of the formation and development of Ukrainian economic culture; analyses the influence of economic culture on economic behaviour (based on the results of a sociological survey). At the end, it is concluded that the formation of the economic culture of education seekers should become an integral part of the general human culture. This will ensure the economic competence of the individual - the ability to successfully implement various social roles: from consumer and entrepreneur to manager and producer of goods and services.

Keywords: Economic culture, national economic culture, economic behaviour, types of economic behaviour.

ЕКОНОМІЧНА КУЛЬТУРА: ВІД УСВІДОМЛЕННЯ ДО РЕГУЛЮВАННЯ ПОВЕДІНКИ В СУЧАСНОМУ ОСВІТНЬО-НАУКОВОМУ ПРОСТОРІ

Анотація. У сучасному світі, що швидко змінюється технологічно, економічно та соціально, ключовим для адаптивності суспільства та його здатності протистояти загрозам є високий рівень економічної культури. Економічна культура є опорою для розбудови суверенної держави, вона сприяє утвердженню національної та громадянської ідентичності. Сучасна освіта повинна не лише

надавати знання, а й формувати такі компетентності, як фінансова грамотність, підприємницьке мислення та навички прийняття рішень у ризикованих умовах.

Мета роботи полягає в тому, щоб вивчити поняття «економічна культура», її складові та типи, а також проаналізувати вплив культури на економічну поведінку населення України.

В роботі розглянуто сутність економічної культури її основні складові та типи; вивчено вплив економічної культури на економічну поведінку; розкриті особливості формування і розвитку української економічної культури; проаналізованои вплив економічної культури на економічну поведінку (за результатами соціологічного опитування). Наприкінці зроблено висновок, що формування економічної культури здобувачів освіти має стати невід'ємною частиною загальнолюдської культури. Це забезпечить економічну компетентність особистості – здатність успішно реалізовувати різноманітні соціальні ролі: від споживача та підприємця до менеджера й виробника товарів та послуг.

Ключові слова. Економічна культура, національна економічна культура, економічна поведінка, типи економічної поведінки.

Вступ. Сучасний світ характеризується прискореними технологічними, економічними, та соціальними змінами. Це вимагає від індивідів та суспільства в цілому високого рівня адаптивності, здатності до критичного мислення та відповідального прийняття рішень.

Той факт, що ідеї, ідеології, національний менталітет можуть прискорювати або гальмувати зміни, неодноразово наголошувався дослідниками трансформаційних процесів. Саме тому економічна освіта та культура є важливими підвалинами розбудови України як суверенної держави.

Одним із шляхів формування здатності держави протистояти внутрішнім і зовнішнім безпековим загрозам є утвердження української національної та громадянської ідентичності. Процес ідентифікації себе як громадянина через культуру обумовлює нагальність створення цілісного мовно-культурного простору, зокрема і шляхом формування економічної та підприємницької культури громадян.

Сучасна освіта покликана не лише надавати знання, а й формувати компетентності, необхідні для ефективного функціонування в економічному середовищі. Це включає фінансову грамотність, підприємницьке мислення, навички прийняття рішень в умовах ризику та невизначеності.

Економічна культура має глибокий і багатогранний вплив на економічну поведінку індивідів, домогосподарств, підприємств та держави в цілому. Вона формує не лише те, *як* люди діють у економічному просторі, а й те, *чому* вони діють саме так.

Цей вплив можна розглядати на кількох рівнях: починаючи від формування цінностей та установок, впливу на прийняття рішень до регулювання норм та правил поведінки і впливу на інститути та економічні системи.

В умовах посилення комерціалізації наукових досліджень та підвищення відповідальності вчених за використання результатів їхньої праці, економічна культура в науковому середовищі набуває особливого значення. Вона впливає на етичні аспекти досліджень, інтелектуальну власність, взаємодію з бізнесом та суспільством.

Економічна культура – явище, яке знаходиться на межі економічної і соціальної реальності суспільства. Проблема економічної культури є порівняно новою в економічній теорії і тому малодослідженою як в Україні, так і за її межами. Так, в Україні поняття «економічна культура» почали досліджувати лише з 2000-х років, а «бізнес-культуру» – ще пізніше *(Ахновська, 2017).*

Незважаючи на важливість, комплексна проблематика формування та регулювання економічної поведінки через призму економічної культури в сучасному освітньо-науковому просторі залишається недостатньо вивченою. Існують окремі дослідження з фінансової грамотності, економічного виховання, етики бізнесу, але системний підхід до економічної культури як цілісного феномену, що проходить шлях від усвідомлення до регулювання поведінки, потребує подальшої розробки.

В умовах ринкової економіки та демократичного суспільства зростає запит на громадян, які володіють високим рівнем економічної культури, здатні робити усвідомлений вибір, захищати свої права та брати активну участь у формуванні економічної політики.

Актуальність проблеми впливу економічної культури на поведінку людини полягає в її всеосяжному, часто неочевидному, але фундаментальному характері.

Вона охоплює всі сфери економічного життя – від особистих фінансів до макроекономічної політики. Розуміння цієї проблеми є критично важливим для розробки ефективної економічної політики, реформування освітньої системи, формування відповідального громадянського суспільства, забезпечення сталого економічного розвитку.

Без урахування економічної культури, багато економічних реформ та ініціатив можуть виявитися неефективними, оскільки вони не відповідатимуть глибинним цінностям та установкам людей.

1. Економічна культура як механізм регулювання економічної поведінки.

Від часів Адама Сміта економісти задаються питанням, що робить одні країни багатими, а інші – бідними? Незважаючи на те, що цей час багато таємниць економічного процвітання країн вдалося розгадати, повної ясності у розумінні поставленого А. Смітом питання все ще немає. Як показало життя, ефективне використання матеріальних факторів економічного зростання можливе лише в тому суспільстві, де індивіди дотримуються певного етичного кодексу, основу якого складають такі моральні якості, як тверезий розум, діловитість, доброчесність, працьовитість, відповідальність, дотримання загальноприйнятих «правил гри».

У сучасних умовах, коли потенціал матеріальних засобів, що забезпечували економічне процвітання у минулому, багато в чому вичерпано, потрібний пошук нових джерел зростання. Багато їх приховані від нас складною мережею політичних, соціальних, культурних, конфесійних та інших відносин. Звідси й інтерес до встановлення залежності суспільного розвитку від історичного минулого та культурної спадщини народів, від формальних і неформальних інститутів, що склалися в різних країнах.

Жоден феномен не удостоївся стількох визначень, як культура. Культура в загальноцивілізаційному розумінні являє собою особливу форму життєдіяльності людини, яка виникає одночасно з людиною. Сам термін «культура» своїм походженням зобов'язаний латинському слову cultura (обробка,

догляд, поліпшення). У такому значенні термін «культура» вживали Т. Мор, Фр. Бекон, Т. Гоббс, Б. Спіноза, І. Лернер тощо.

Згодом слово «культура» більше сприймалося у значенні просвіти, освіченості, вихованості людини. Культуру необхідно розуміти як спосіб, за допомогою якого людина пов’язана зі світом природи, і завдячуючи якому вона виживає. Культура визначає цивілізацію *(Ахновська, 2017).*

В працях вітчизняних вчених економічна культура визначається як: соціальна цінність, що характеризується сукупністю засвоєних економічних знань, розвиненістю економічного мислення, професійних вмінь та практичних навичок, законослухняністю, ступенем включення в економічну діяльність, через яку виявляються ділові риси *(Майструк, 2007);* як сукупність матеріально-духовних досягнень людей у різних сферах соціально-економічної діяльності; як результат матеріально-духовної творчості, реалізації матеріальних інтересів, поліпшення життєвих умов та духовного зростання людини *(Черушева, Пархоменко, 2023).*

Отже, на нашу думку, економічна культура – це складне інтегральне утворення, що є однією із найважливіших частин загальної культури. Її визначають як систему уявлень, переконань, звичок, стереотипів поведінки, які реалізуються в економічній сфері суспільства й пов'язані з економічною діяльністю *(Матвєєв, Лясота, 2006).*

Економічна культура, будучи підсистемою загальної національної культури, тісно пов'язана з іншими її складовими: політичною культурою, правовою, моральною, релігійною тощо.

Двостороннім і надзвичайно потужним є зв'язок між економічною та політичною культурами. Якщо політична культура схильна до сильного державного контролю та централізованого управління (наприклад, патерналістська культура), це може гальмувати розвиток приватної власності, підприємництва та ринкових відносин, формуючи економічну культуру залежності та низької ініціативи.

Політична культура, що забезпечує стабільність, верховенство права та передбачуваність правил гри, сприяє довгостроковому плануванню, інвестиціям та розвитку відповідального бізнесу. Нестабільність та часті зміни правил, навпаки, породжують короткозорість та прагнення до швидкої наживи.

Високий рівень корупції в політичній системі (як прояв політичної культури) руйнує довіру, спотворює конкуренцію та формує економічну культуру тіньових схем та обходу законів.

В свою чергу і економічна культура впливає на політичну. Якщо в економічній культурі переважають цінності підприємництва, інновацій та самостійності, це може генерувати суспільний запит на політичні реформи, що сприятимуть розвитку вільної економіки.

Економічні еліти, сформовані в певній економічній культурі, можуть активно впливати на політичні процеси, лобіюючи свої інтереси або сприяючи розвитку певних економічних моделей.

Здорова економічна культура, що забезпечує справедливий розподіл багатства та можливостей, сприяє соціальній стабільності та довірі до політичних інститутів.

Висока правова культура, що передбачає повагу до законів та обов'язковість їх виконання, формує економічну культуру, засновану на прозорості, чесності та дотриманні контрактних зобов'язань. Ефективна правова система, яка гарантує захист прав власності, є ключовим фактором для розвитку інвестицій та підприємництва, формуючи економічну культуру впевненості та захищеності. Це сприяє зниженню ризиків та розвитку довіри між суб'єктами господарювання.

В свою чергу розвиток економічних відносин та поява нових видів діяльності вимагають відповідного правового регулювання, стимулюючи розвиток правової культури та вдосконалення законодавства. Економічна культура, що цінує відповідальність та законність, підвищує правову свідомість громадян та їхню готовність дотримуватися норм.

Моральні цінності (чесність, порядність, справедливість, відповідальність) є основою для формування етики бізнесу, що впливає на взаємовідносини з партнерами, клієнтами, співробітниками та державою.

Висока моральна культура сприяє формуванню довіри в суспільстві, що є критично важливим для будь-якої економічної діяльності, зменшуючи транзакційні витрати та ризики. Моральні принципи спонукають бізнес до соціальної відповідальності, екологічної свідомості та турботи про добробут суспільства.

Домінування суто матеріальних цінностей в економічній культурі може призвести до ерозії моральних норм, спонукаючи до недобросовісних практик заради прибутку. Економічні відносини можуть створювати ситуації конфлікту інтересів, що вимагають від індивідів та суспільства вироблення нових моральних дилем.

Вплив релігійної культури на економічну в сучасному світі може здаватися менш очевидним, але він є історично та сутнісно значущим:

Багато релігій історично сприяли формуванню цінностей важкої праці, ощадливості, аскетизму та раціонального підходу до життя, що стало каталізатором розвитку капіталізму.

Релігійні доктрини часто формують ставлення до багатства (як до блага чи спокуси), до лихварства, благодійності, що безпосередньо впливає на фінансову поведінку та економічні інститути.

Релігійні норми можуть накладати обмеження або, навпаки, спонукати певні види економічної діяльності, що впливає на структуру попиту та пропозиції.

В умовах розвиненої ринкової економіки можуть виникати явища комерціалізації релігійних послуг чи символів. Зростання матеріального добробуту, що є результатом певної економічної культури, може призводити до зміни релігійних пріоритетів або зниження ролі релігії в житті суспільства.

Економічна культура є багатовимірним явищем, яке складається як із раціональних, так й ірраціональних компонентів (див. Рис. 1.1).

Ці компоненти обумовлені соціально-економічними, національно-культурними, суспільно-історичними та іншими факторами, які характеризуються усталеністю, живучістю й стійкістю та не піддаються швидким змінам, навіть у періоди глибоких трансформацій у суспільному житті *(Матвєєв, Лясота, 2006).*

Економічна культура відображає економічний досвід, накопичений попередніми поколіннями людей; цей досвід використовується в сучасному економічному житті. Економічна культура накопичує норми, правила, образи економічної поведінки, що склалися в минулому, відбирає їх, вилучивши ті, які вже не відповідають новим умовам; передає, ці «відібрані» правила і зразки економічної поведінки від минулих поколінь сучасним *(Рудь, 2021).*

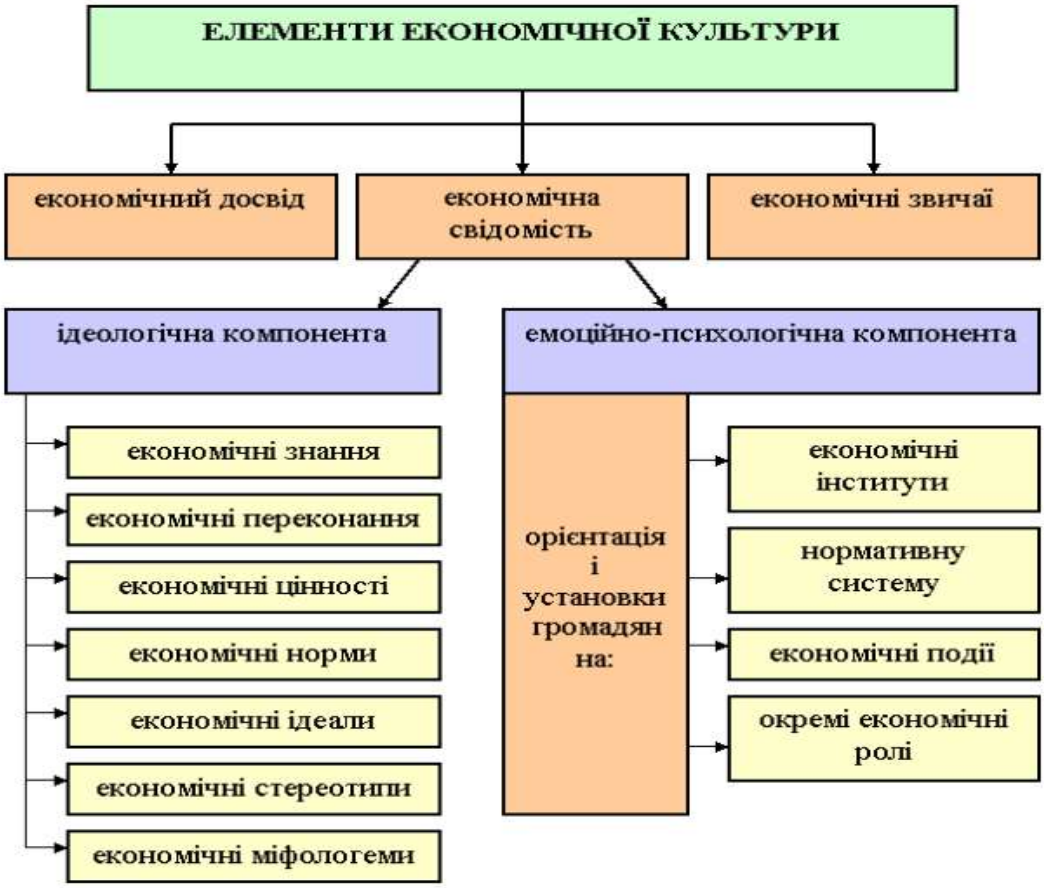


Рис. 1.1 Елементи економічної культури
(Федінець, Миронов, Гонська, 2011)

Ядро економічної культури складають економічні цінності та норми. Економічні цінності - це загальноприйняті уявлення відносно цілей, яких повинна прагнути людина в економічній діяльності.

Вони функціонують у формі ідеалу, основоположних принципів мислення і є ідеальними критеріями оцінки економічних подій, явищ і процесів. Економічні цінності містять переваги відносно таких понять, як «багатство», «гроші», «засоби придбання доходів», а також відносно більш абстрактних категорій, таких, як «капіталізм», «соціалізм», «індивідуалізм», «економічна свобода», «рівність» тощо *(Матвєєв, Лясота, 2006, Рудь, 2021).*

У будь-якому суспільстві, а також на рівні окремої соціальної групи функціонує своя ієрархія цінностей. Для одних груп населення багатство може оцінюватись як найвище благо, для інших – це «чиста совість». В одних суспільствах приватна власність може розглядатись як умова економічної та соціальної свободи індивіда, в інших – як соціальне зло, яке породжує соціальну нерівність і конфлікти *(Рудь, 2021).*

Економічні норми - це загальні шаблони, які регулюють економічну поведінку в певному напрямку. Це система поведінкових очікувань того, як люди мають діяти в економічній сфері.

Економічні ідеали - це уявлення про досконаліть у сфері економічного життя. Тому вони не є повністю досяжними, але являють собою мрію та взірець, до якого прагнуть люди. Ідеї соціальної рівності, економічної свободи, ідея справедливості є усталеними як цінності, хоча соціальні обставини, «матеріалізована форма» й конкретний спосіб розуміння рівності, свободи, справедливості змінилися *(Матвєєв, Лясота, 2006).*

Економічні ідеали є нормативними, тобто вони описують, *як має бути*, на відміну від економічних теорій, що описують, *як є*. Вони слугують потужним джерелом мотивації для індивідів, організацій та держав. Прагнення до ідеалу може спонукати до інновацій, наполегливої праці, етичної поведінки, реформування інститутів.

Економічні ідеали є фундаментальною частиною економічної культури суспільства. Вони передаються через систему освіти, виховання, медіа та формують колективне бачення бажаного економічного майбутнього.

Існує низка ключових економічних ідеалів, які часто конкурують або доповнюють один одного. Наприклад, максимальне використання ресурсів для досягнення найбільшого обсягу випуску товарів і послуг при мінімальних витратах. Цей ідеал проявляється у прагненні до високої продуктивності праці, інновацій, конкуренції, вільного ринку, раціонального розподілу ресурсів.

Або - справедливий розподіл благ, можливостей чи доходів у суспільстві, мінімізація соціальної нерівності. Цей ідеал знаходить прояв у прагненні до прогресивної податкової системи, соціальних програм, державного регулювання ринку праці, забезпечення рівних можливостей доступу до освіти, охорони здоров'я.

Національна економічна культура часто відображає пріоритеті економічні ідеали для даного суспільства та те, як знаходяться компроміси між ними. Наприклад, у скандинавських країнах високим пріоритетом є соціальна рівність і добробут, тоді як у США більшою мірою цінується економічна свобода та ефективність.

Для України, яка перебуває на шляху трансформацій та інтеграції у світову економіку, актуальним є розуміння та формування власних економічних ідеалів.

Економічні стереотипи - це спрощені, схематичні, деформовані та ціннісно-орієнтовані уявлення про економічні об’єкти, явища та процеси. Як правило, в економічних стереотипах відображається в спрощеній і деформованій формі досвід певної групи *(Рудь, 2021).*

Стереотипи допомагають людям швидко класифікувати та інтерпретувати величезний обсяг інформації, зменшуючи когнітивне навантаження. Наприклад, «багаті люди жадібні» або «держава має все контролювати».

Стереотипи формують колективну свідомість, вони передаються з покоління в покоління через соціалізацію, освіту, медіа та особистий досвід. Вони сприяють формуванню спільного розуміння економічного світу в певній соціальній групі чи нації. Якщо існує стереотип, що «усі чиновники беруть хабарі», то це може спонукати до пошуку «коротких шляхів» вирішення проблем.

Деякі стереотипи можуть стати самоздійснюваними пророцтвами. Наприклад, стереотип про «неефективність державної власності» може призвести до дій (або бездіяльності), які дійсно роблять державні підприємства неефективними.

Стереотипи можуть слугувати механізмом психологічного захисту, виправдовуючи власну бездіяльність або негативні наслідки (наприклад, «мені не пощастило, бо всі місця зайняті за знайомством»).

Економічні міфологеми - це образ, який ґрунтується на віруваннях і дає змогу систематизувати та інтерпретувати факти й події, не зовсім зрозумілі за змістом, структурувати колективні уявлення про теперішнє і майбутнє *(Матвєєв, Лясота, 2006).*

Вони є більш фундаментальними та всеосяжними, ніж стереотипи, і можуть охоплювати цілі системи цінностей та світоглядів, формуючи глибинні рівні економічної культури.

На відміну від стереотипів, які можуть бути більш конкретними й ситуативними, міфологеми часто мають архетипічний характер і відображають первинні, колективні уявлення про економічний устрій світу, місце людини в ньому, джерела багатства та бідності, природу справедливості тощо. Вони функціонують як своєрідні «коди» культурної пам'яті, що визначають сприйняття і реакцію на економічні події.

Міфологеми є глибинним шаром економічної культури, впливаючи на формування економічних цінностей, ідеалів і стереотипів. Вони сприяють згуртуванню спільноти, пропонуючи спільне розуміння економічних реалій та спільні цілі. Можуть давати готові відповіді на складні економічні питання, навіть якщо ці відповіді є ірраціональними або спрощеними.

Прикладами економічних міфологем є «Земля-годувальниця» - переконання, що головним джерелом добробуту є земля та сільське господарство, а інші види діяльності (промисловість, послуги, торгівля) є менш значущими або навіть «нечистими», «Багатство – це зло / Гріх» - переконання, що накопичення багатства

є аморальним, несправедливим, отриманим нечесним шляхом. Часто пов'язана з певними релігійними або ідеологічними поглядами.

Вивчення економічних міфологем є критично важливим для розуміння історичних процесів, формування економічної культури, боротьби з маніпуляціями.

На відміну від стереотипів, які можна змінити через освіту та досвід, економічні міфологеми є значно стійкішими. Їхня трансформація — це довготривалий і складний процес, який вимагає не лише раціональних аргументів, а й зміни ціннісних орієнтирів та колективного досвіду.

Кожній економічній системі відповідає особлива базова модель економічної культури та цінностей, у кожній конкретній країні проявляється національна форма економічної культури. Немає «гарних» чи «поганих» економічних культур, є культури функціональні чи дисфункціональні щодо економічної системи.

Одним із варіантів типологізації економічних культур може бути поділ на ринкові та патерналістичні (див табл. 1.1.).

Таблиця 1.1. - Основні ознаки ринкової та патерналістської економічної культури *(Федінець, Миронов, Гонська, 2011)*

Ринкова економічна культура	**Патерналістська економічна культура**
Економічний раціоналізм	Патрон-клієнтські відносини
Інноваційність	Мінімалістська трудова стратегія
Різноманітність моделей економічної поведінки	Зрівняльна психологія
Висока культура партнерських трудових відносин	Економічна детренованість
Висока трудова мораль	Консерватизм
Законослухняність	

Під економічним раціоналізмом розуміють здатність здійснювати економічні дії, які мають на меті економічну вигоду.

Інноваційність – здатність засвоювати і застосовувати нові моделі як у технології виробництва, так і в управлінні економікою.

Різноманітність моделей економічної поведінки передбачає співіснування державних форм господарювання з приватними, великих корпорацій з дрібними підприємствами, розмаїття галузевої структури економіки.

Висока культура партнерських трудових відносин передбачає усталені засоби узгодження інтересів різних учасників трудових процесів – держави, роботодавців, профспілок, політичних партій, різного роду суспільних організацій.

Висока трудова мораль – це поширення та підтримка орієнтації суб'єктів економічних відносин на чесність, відповідальність, дисциплінованість, високу якість праці.

Законослухняність – додержання учасниками економічних процесів чинних правових норм.

Патрон-клієнтські відносини держава - патрон, а населення – його клієнт. Діючі особи мають неоднакову владу і статуси. Патрон пропонує свій захист і забезпечує залежним від нього клієнтам доступ до дефіцитних ресурсів. Клієнти забезпечують за це підтримку патрона.

Мінімалістська трудова стратегія – це гарантованість найважливіших матеріальних благ, яка обумовлює звичку до цього, до страхування від крайньої бідності незалежно від економічної діяльності людини, на рівні масової свідомості формуються установки на соціальне утриманство.

Зрівняльна психологія. Це і зрівняльний принцип розподілу благ, і оплати праці, і об'єктивна неможливість піднятися вище загальноприйнятого рівня життя. Все це не сприяє розвитку трудової мотивації робітників.

Економічна детренованість - нежиттєздатність індивіда в інших економічних структурах, крім патерналістських.

Консерватизм - нездатність швидко пристосовуватися до інноваційних тенденцій, які б збагачували економічну культуру та сприяли розвитку економічних відносин *(Федінець, Миронов, Гонська, 2011).*

Економічна культура кожного суспільства унікальна і водночас універсальна, оскільки поєднує специфічну господарську систему, грошову одиницю, національні та міжнародні правила ведення бізнесу, світогляд населення тощо.

Економічна культура, включаючи економічну свідомість та економічне мислення, є механізмом регулювання економічної поведінки індивіда. Будь-яка поведінка, будь-який вчинок завжди мають певні причини, сукупність яких і складає мотивацію нашої поведінки. Знання, а також духовні та соціальні цінності, які є елементами культури, також входять до механізму мотивації економічної поведінки, впливають на вибір способів економічної поведінки. За допомогою механізму мотивації духовні цінності і норми культури регулюють економічну поведінку людей, впливаючи на вибір способів економічної поведінки *(Крупський, Стасюк, 2012).*

Найбільша уніфікація поведінки формується завдяки впливу культурного архетипу: саме він, згідно М. Веберу, створює одні із найстабільніших кордонів економічного вибору. Факти, що мали місце у зв'язку з конкретною історичною ситуацією, не вмирають разом з людьми, що жили на той час, а переходять у спадок, і в цьому переході навіть перероджуються *(Крупський, Стасюк, 2012).*

Можна розглянути такі основні типи і форми економічної поведінки людей: Доринковий – характеризується формулою «гарантований дохід ціною мінімуму трудових витрат». В цілому для носіїв доринкового типу поведінки характерним є обережне ставлення до ринку, несформовані власні уявлення про ринкову економіку, прихильність виробленим раніше соціальним та економічним умовам і стереотипам поведінки. Для цієї категорії економічних суб’єктів основними загрозами виступають втрата роботи, необхідність перенавчання та перспективи нового працевлаштування; стабільна бідність є більш прийнятною, ніж прояв активності і ризику.

Ринковий – характеризується формулою «максимум доходу ціною максимуму трудових витрат». Він пропонує високий ступінь економічної активності індивіда, розуміння ним того, що ринок забезпечує індивідуальну свободу економічного вибору, нерозривно пов’язану з персональною відповідальністю, а також розуміння того, що ринок надає можливості для підвищення матеріального рівня життя завдяки застосуванню зусиль, знань, умінь, навичок. Економічні суб’єкти, для яких характерний ринковий тип

економічної поведінки, усвідомлюють необхідність економічного ризику і готові ризикувати. Вони мають здатність до адаптації, досить легко коригують систему цінностей, по-новому «ранжують» цінності, вибудовуючи мотиваційний ланцюжок.

Псевдоринковий тип економічної поведінки – характеризується формулою «максимум доходу ціною мінімуму трудових витрат». Його носіями є люди, психологічно не готові до ризику і до того, щоб раціонально розрахувати ризик, вони швидше проявляють схильність «дешево купити, дорого продати». За класифікацією М. Вебера *(Крупський, Стасюк, 2012)* цей псевдоринковий тип економічної поведінки сприяє розвитку капіталізму та підприємництва ірраціонального, або торгово-спекулятивного типу.

Близьким до економічної культури є поняття економічної ментальності. Вона включає стереотипи споживання, норми і зразки взаємодії, організаційні форми, ціннісно-мотиваційне ставлення до роботи і багатства, а також ступінь сприйнятливості (або несприйнятливості) до закордонного досвіду *(Близнюк, 2012).*

Розробник теорії культурних вимірів Герт Хофстеде, описує вплив культури суспільства на індивідуальні цінності його членів, і як ці цінності впливають на їх поведінку. Дослідник запропонував чотири виміри, за якими, на його думку, можна аналізувати культурні цінності (див. табл. 1.2.).

Результати дослідження ділових культур різних країн за моделлю Г. Хофстеде наведено в таблиці 1.3.

Загальні висновки по різним групам країн (за Г. Хофстеде), такі:

1. Вплив індивідуалізму або колективізму характеризується орієнтацією індивідуумів на особисті інтереси. В Україні поки домінує колективізм, тобто для неї характерно розвиток соціальних потреб. У таких суспільствах співробітники лояльні по відношенню до свого начальства за умови відповідної лояльності у формі захисту свого колективи.

2. У країнах з малою дистанцією влади підлеглі схильні не чекати, поки начальство проявить ініціативу і допустить до прийняття рішення. У країнах з

великою дистанцією влади (Україна) підлеглі, як правило, не хочуть брати участь у прийнятті рішення.

3. Вплив неприйняття невизначеності та мужності. У чоловічих культурах гуманізація праці розглядається як фактор бути визнаним, мати можливість самореалізуватися і зробити кар'єру. У жіночих культурах гуманізація праці в першу чергу означає наявність постійної уваги до співробітників, хороших відносин між членами організацій і встановлення прийнятного єднання, що характерно саме для України. Вплив сильного неприйняття невизначеності у вітчизняній діловій культурі проявляється в низькій схильності приймати ризики та значній потребі відчувати захищеність *(Близнюк, 2012).*

Таблиця 1.2. - Параметри моделі Г. Хофстеде *(Близнюк, 2012)*

№ з/п	Параметр	Критерії визначення параметра
1	Співвідношення індивідуалізму та колективізму	Країнам із високим ступенем індивідуалізму притаманно: 1) люди відверто висловлюють критичні зауваження своїм колегам; 2) наймання і просування по службі пов'язані тільки з достоїнствами даної особистості; 3) управління орієнтоване на особистість, а не на групу; 4) люди орієнтуються на особистий успіх і кар'єру, а не групу; 5) суспільство відрізняє високий життєвий рівень. Середній клас становить солідний прошарок; 6) рівень свободи друку досить високий
2	Дистанція влади	Для країн із високим ступенем влади характерно: 1) співробітники організації не висловлювати відкрито незгоду з рішеннями своїх начальників; 2) стиль керівництва начальника автократичний; 3) остаточне рішення найважливіших проблем залежить від керівника; 4) розрив у оплаті праці співробітників організації досягає двадцятиразового рівня
3	Співвідношення мужності і жіночності в діях. «Маскулінізація / фемінізація»	Країни з високим ступенем мужності в діях мають такі характеристики: 1) основні показники успіху – кар'єра і матеріальне благополуччя; 2) «справжній чоловік» – це значний комплімент, «справжніми чоловіками» називають людей амбіційних, рішучих і жорстких; 3) люди живуть в ім'я роботи (а не працюють для того, щоб жити); 4) хороший керівник повинен «не радитися з колективом», а вирішувати питання; 5) жінка – політичний діяч є рідкістю

№ з/п	Параметр	Критерії визначення параметра
4	Ставлення до невизначеності	Країнам із максимальним уникненням невизначеності властиві: 1) негативна налаштованість мешканців по відношенню до структур влади; 2) прояв націоналізму. Роздратування по відношенню до національних меншин; 3) недовірливе ставлення більшості населення до молоді. Існують неписані правила, які пов'язують просування по службі з віком; 4) схильність людей більше покладатися на думку фахівців та експертів, ніж на здоровий глузд і життєвий досвід

На сучасному етапі розвитку науки модель Г. Хофстеда вважається однією з найбільш перспективних для аналізу економічної культури країни. Вона допомагає виявити не тільки зовнішні особливості тієї чи іншої культури, а й глибинні, психологічні зв'язки, що виникають між членами організації та впливають на продуктивність, ефективність виробництва.

Таблиця 1.3. - Ділові культури за моделлю Г. Хофстеде *(Близнюк, 2012)*

Країна	Індивідуалізм/колективізм	Дистанція влади	Мужність/жіночність у діях	Ставлення до невизначеності
Україна	**Колективізм**	**Велика**	**Мужність/жіночність**	**Високе**
Австралія	Індивідуалізм	Мала	Мужність	Середнє
Канада	Індивідуалізм	Середня	Мужність/жіночність	Низьке
Велика Британія	Індивідуалізм	Мала	Мужність	Середнє
Франція	Індивідуалізм	Велика	Жіночість	Високе
Греція	Колективізм	Велика	Мужність/жіночність	Високе
Італія	Індивідуалізм	Середня	Мужність	Високе
Японія	Колективізм	Середня	Мужність	Високе
Мексика	Колективізм	Велика	Мужність	Високе
Сінгапур	Колективізм	Велика	Мужність/жіночність	Низьке
Швеція	Індивідуалізм	Мала	Жіночість	Низьке
США	Індивідуалізм	Мала	Мужність	Низьке
Венесуела	Колективізм	Велика	Мужність	Високе
Австрія	Колективізм	Мала	Мужність	Високе
Німеччина	Індивідуалізм	Мала	Мужність	Високе

Ці висновки підтверджуються дослідженням, проведеним в Києво-Могилянській бізнес-школі. В Україні існують такі особливості економічної культури, які відразу помічають іноземці:

1) домінуючий колективізм. Звичайно, він не такий всеохоплюючий, як у Японії, але значно дальший від індивідуалізму американців;

2) велика дистанція влади, що не завжди допомагає розвивати бізнес, а іноді й просто заважає жити. У нас значно більша відстань між керівником і підлеглим, ніж у США. В Україні підлеглі перед тим, як впровадити інновацію, намагатимуться передбачити, якої буде реакція керівника;

3) високе прагнення уникнути невизначеності. У різних установах людину змушують заповнювати багато довідок, листів, хоча ця процедура є неконституційною. Вона породжена відчуттям страху перед непевністю. Хоча дослідники відзначають, що для молодого покоління (20 – 30 років) ступінь уникнення невизначеності істотно знижується *(Близнюк, 2012).*

Ще один глобальний проект, який досліджує цінності і переконання людей, як вони змінюються з часом, і який соціально-політичний вплив вони мають - Огляд цінностей світу або Дослідження цінностей світу (World Values Survey, WVS). Проект робить всесвітня мережа соціологів, які починаючи з 1981 року проводили репрезентативні національні опитування в майже 100 країнах світу (Огляд цінностей світу). Карта культурних орієнтацій, складена за результатами досліджень соціологів Рональда Інглхарта, Крістіана Вельцеля та їх співавторів.

На горизонтальній осі карти позначено цінності виживання (матеріальні блага, безпека, покірність, низька оцінка правами людини, ксенофобія) та цінності самовираження (висока оцінка прав людини, прагнення успіху та матеріальних благ, увага до економії та рівноправності чоловіків та жінок).

На вертикальній - позначені традиційні та раціональні цінності. До традиційних цінностей відносяться сім'я, релігія, соціальний конформізм, сприйняття влади, суспільне більш значуще, ніж особисте. До раціональних – низька роль релігії, перевага світської держави, особисте більш значуще, ніж суспільне.

Кожна країна на карті представлена точкою. Для зручності сприйняття Інглхарт і Вельцель об'єднали країни у вісім культурних зон, виділені за культурною чи географічною ознакою: Африку, ортодоксальну Європу, конфуціанські країни, католицьку Європу, протестантську Європу, англомовні країни, Південну Азію і Латинську Америку (див. Рис. 1.2.).

Найбільш близькою традиційній владі і цінностям є африканська зона, а країни ортодоксальної Європи розташовуються на такій же приблизно відстані від цінностей дефіциту, але нижче по відношенню до державної влади. Американський політолог підкреслює, що ціннісні системи багатих і бідних країн відрізняються одна від одної. Так, країни, в яких ВНП на душу населення перевищує $15 тис., займають положення у верхньому правому кутку карти, тобто характеризуються сучасною державою і переважанням постматеріальних цінностей. Країни ж з доходом на людину нижче $2 тис. займають нижній лівий кут.

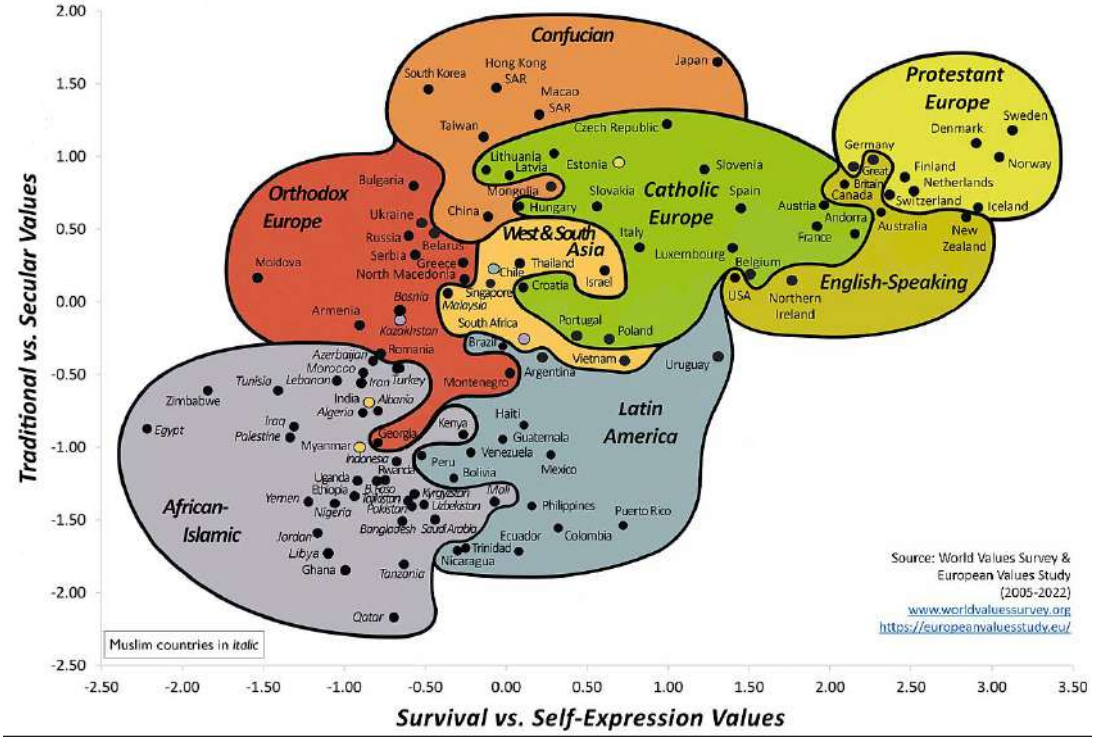


Рис. 1.2 Культурна мапа світу 2023р. ***(Данюченко, 2020)***

Ціннісно-культурне поле українського суспільства характеризується суперечливим та дуже повільним відходом від пострадянських орієнтацій у сферах державного та політичного устрою, економіки, формування міжособистісних стосунків, правовій системі тощо. Україна чітко задекларувала європейський шлях розвитку, однак, як свідчать емпіричні дані 2020 року, ціннісно-нормативна система виступає одним з бар'єрів руху в цьому напрямі (Результати сьомої хвилі Світового дослідження цінностей в Україні).

Карта культурних орієнтацій показала, що у світі відбуваються зрушення у бік більшої демократичності. Люди починають толерантніше ставитися до незвичних способів життя, менше підпорядковуються авторитету різних ієрархій, зокрема політичних та релігійних.

Інглхарт та його команда показали, що ціннісний зріз суспільства трансформується, навіть якщо слабко змінюються установки окремих людей: зрушення відбувається зі зміною одних поколінь іншими.

2. Особливості формування і розвитку української економічної культури.

Формування та розвиток української економічної культури є складним і багатофакторним процесом, що формувався під впливом тривалої історії, географічного положення, суспільно-політичних трансформацій та культурних особливостей.

У кожного народу є деякий економіко-культурний генотип, що успадковується від покоління до покоління й чинить певний вплив на економічні реалії, на відносини індивіда, суспільства та економічної системи. Особливість ціннісної ідентифікації сучасної України полягає в тому, що вона в цивілізаційному і культурному відношенні є і європейською, і євразійською державою. Для українського суспільства характерне стійке та майже безконфліктне співіснування глибинних, але здебільшого пригнічених рис «європейськості» і частково іманентних, частково набутих за останні десятиліття «євразійських» ознак. Доводиться констатувати, що українська європейськість свого часу розвивалася лише в початкових і до того ж периферійних формах, а в значної частини населення радянські навички соціально-економічної поведінки, відповідна система економічних цінностей виявилися глибоко вкоріненими *(Матвєєв, Лясота, 2006).*

Економічна культура формується в результаті кристалізації в пам'яті народу багатовікового досвіду господарської діяльності. Україні історично була властива комунальність як устрій. Мала щільність населення на великих просторах України обумовлювала відсутність боротьби за територію мешкання,

але підвищувала необхідність мобілізацій – колективного захисту від зовнішніх нападів і колективних зусиль в здійсненні трудомісткого землеробства *(Рудан, 2017).*

Якщо в середні віки на Заході суспільне життя було індивідуалізованим, то у нас нерозвиненість міст, натуральне господарство і негрошовий обмін законсервували колективістські форми організації людей. В умовах переважання натурального господарства населення вимушене було годуватися тяжкою працею, використовувати примітивні методи обробки землі.

Життя в режимі виживання та постійної мобілізації історично сприяло виникненню та закріпленню общинної форми організації життя в українському суспільстві. Ці обставини диктували необхідність сильних перерозподільних механізмів, які забезпечували виживання спільноти в цілому, а не лише окремих індивідів.

Цей взаємозв'язок можна пояснити наступними аспектами. Протягом століть українські землі були ареною частих воєн, набігів (наприклад, кочівників, навали різних імперій). В умовах постійної зовнішньої загрози індивідуальне виживання було вкрай складним. Об'єднання в громади (сільські громади, козацькі курені) ставало життєво необхідним для спільного захисту.

Залежність від сільського господарства робила громади вразливими до неврожаїв, повеней, епідемій. У таких умовах лише колективні зусилля та взаємодопомога могли запобігти голоду та загибелі.

В аграрних громадах часто практикувалося перерозподільне землекористування (общинна власність на землю, переділи ділянок). Це забезпечувало базовий доступ до ресурсу для всіх членів громади та запобігало надмірному розшаруванню, що було критично важливим для соціальної стабільності в умовах виживання.

Найважливішими характеристиками суспільних форм поведінки були редистрибуція і реципрокація.

Редистрибуція - збирання воєдино більшої або меншої частини продукту, створеного групою людей, найчастіше концентрацію в руках її голови, з

подальшим його розподілом усередині тієї ж групи (Реципрокність та редистрибуція).

Подібна еквівалентність реалізується у формі дарообміну (обміну подарунками). Оскільки цей принцип передбачає зрівняльний розподіл благ, виникає питання престижу людини у цьому колективі. Як наслідок, ефективніша праця винагороджується не великими благами, а великим престижем. Лідер групи, який має менеджерські якості, роздає все, що вдалося добути групі. Даний принцип починає змінюватися з появою додаткового продукту, у результаті змінюється становище голови колективу – з лідера він перетворюється на отця-патріарха (стає таким від народження і це становище довічне). За принципом еквівалентності сім'ї, які отримали додаткові блага від отця-патріарха, повинні відплатити йому.

Редистрибутивні практики забезпечувалися звичаями зрівняльного перерозподілу: потлачем (даруванням надлишків), помочами (спільною трудовою діяльністю), «нарядами світом», милостинею і добродійністю. Саме звідси беруть початок наші практики «подяки» за надані послуги чи заступництво від лідера громади.

«Наряди світом» здійснювалися в тому випадку, коли в громаді захворювали дорослі і потрібна була допомога в справі управління господарством. До переліку таких помочей входили розтоплення печі, годування худоби, догляд за дітьми. Обов'язкові «помочі» - це коли при будівництві будинку, млина, інших об'єктів за частування здійснювався весь необхідний комплекс робіт. Обов'язкові сезонні помочі пов'язані з такими сільськогосподарськими роботами, як покіс громадських угідь, збір врожаю і т.д. Формами підтримки людей похилого віку були: відвід земель але рішенням громади; годування по дворах; догляд на цвинтарі. Цвинтар місце, де здійснювався відповідний товарообмін з представниками інших родових спільнот. У тому випадку, коли люди похилого віку остаточно «впадали в дряхлість», старих визначали на постій на кілька діб на нічліг і їжу, потім вони міняли своїх годувальників. Такий вид допомоги був своєрідною громадською повинністю.

Іншою формою підтримки старших людей був їх добровільний відхід з громади. Люди похилого віку, які в силу вікових можливостей не могли брати участь у трудовій діяльності, селилися недалеко від громади на цвинтарях. Вони будували собі келії і жили за рахунок милостині (Найдавніші форми допомоги і взаємодопомоги у слов'янських племен до X ст.).

Реципрокний обмін – це особливий тип відносин, під час яких відбувається передача продуктів праці без визначених норм щодо їх кількості та зворотної трансакції, що відіграє символічно – знакову роль та втілює у собі акт встановлення, та закріплення соціальних відносин між членами суспільства *(Глущенко, 2016).* Реципрокний обмін здійснювався між рівними, а отримання допомоги накладало на одержувача зобов'язання негайно відгукнутися на заклик того, хто надав йому допомогу, коли той в ній матиме потребу: толоками, складчиною. Толоки включали в себе не тільки форми спільної обробки землі, а й різні види перевезень: сіна, хліба, гною. Своєрідною формою допомоги була і форма складчини. Під цим явищем розумілося не тільки спільне годування, але і заготівля у складчину корма для худоби. Супряга - різновид обов'язкової сезонної допомоги у вигляді обробки землі найманими волами.

Подальший розвиток української цивілізації був пов'язаний із становленням держави і прийняттям християнства. Християнські цінності, такі як милосердя, взаємодопомога, порядність, впливають на формування моральних аспектів економічної культури. Проте, часто вони можуть суперечити прагматичним ринковим відносинам.

Господарська етика і трудова мораль в українському православ'ї зайняли підлегле місце в порівнянні з працею духовною, норми православ'я зумовили існування бідності як типу культури. У деяких інтерпретаціях християнства багатство може сприйматися з певною підозрою («легше верблюдові пройти крізь вушко голки...»), що може впливати на мотивацію до накопичення та підприємництва.

Головним в справі порятунку душі було терпіння. Подібні чинники обумовлювали стримане відношення до накопичення і власності, а успіх – це

наслідок везіння (пригадаємо казки, в яких виграє бездіяльний, але добрий і удачливий герой).

Українській культурі властиво більш терпиме, ніж на Заході, відношення до невдах у господарській діяльності, жебраки займали в середньовічній українській культурі абсолютно визначену нішу: через милостиню виконувалася заповідь про любов до ближнього. Крім того, православне християнство підсилює фаталістичні риси національної вдачі («все у волі Божій»).

Таким чином, є підстави говорити про традиціоналізм української економічної культури. Його відмітними ознаками є зрівняльні цінності, уявлення про «неправедність» багатства, перебільшена значущість особистісних зв'язків, «традиціоналістський» склад мислення, коли людина не схильна заробляти більше, вона просто хоче жити так, як звикла. При ускладненнях традиціоналісти не нарощують зусилля, а скорочують потреби *(Вебер, 1994).*

В умовах значної невизначеності та непередбачуваності майбутнього, коли успіхи можуть швидко змінюватися невдачами, значна частина населення України обирає стратегію «життя сьогоднішнім днем». Це проявляється у зосередженості на короткострокових цілях, прагненні до швидкого збагачення та орієнтації на споживання. Люди часто пов'язують покращення свого життя не зі старанною працею чи довгостроковим плануванням, а з радикальними суспільними змінами, випадковим везінням або опікою держави.

Подібна нестабільність впливає і на еліту українського суспільства. Для неї характерні демонстративне споживання та «синдром тимчасового виконавця», що відображає прагнення отримати максимальну вигоду тут і зараз, без довгострокової відповідальності за наслідки своїх дій.

Необхідно відзначити особливе ставлення до недоторканості приватної власності. Якщо на Заході власність була умовою незалежності індивіда, то в національній економіці переважали відносини володіння.

Історичне прагнення до власної землі та відносна незалежність селянства (козацтво) заклали основу для індивідуалізму та поваги до приватної власності. Однак багатовікове кріпацтво та колективізація в радянські часи обмежували

розвиток повноцінних ринкових відносин та руйнували традиційне ставлення до власності.

Довгий період бездержавності (у складі різних імперій – Речі Посполитої, Російської, Австро-Угорської) не сприяв формуванню сильних державних інститутів, які б захищали приватну власність, заохочували чесну конкуренцію та забезпечували передбачуваність економічних правил. Це призводило до формування певного недовіри до держави та схильності до адаптації, обходу формальних правил.

Домінування державної власності та колективізму після 1917 року вбило почуття «господаря» та відповідальності за суспільне майно, що часто проявляється у низькій повазі до комунальної власності та неефективності державних підприємств.

В Україні боротьба за економічні ресурси полягала не стільки в отриманні їх у власність, скільки в захопленні контролю над їх розподілом.

Соціалістичний експеримент став можливим в країні з давніми традиціями комунальності, зрівняльного розподілу, позаекономічного примусу з боку держави. Подібно до того, як сторіччями раніше селянство законодавчо прикріплялося до землі, відтепер все працездатне населення було прикріплене до державних підприємств і організацій, поза якими воно просто не могло мати законних коштів для існування. Новою в економічних відносинах стала заборона приватної власності на засоби виробництва, загальна обов'язкова участь у виробничій і управлінській діяльності на об'єктах єдиної державної власності.

Радянська система насадила міфологему «Держава-батько», яка забезпечує всіх і про все піклується. Це призвело до значного зниження особистої економічної ініціативи, формування психології «зрівнялівки», очікування підтримки від держави та зниження відповідальності за власне економічне становище.

Політика патерналізму передбачала втручання держави в будь-які сфери життя людини без згоди опікуваного. Передумовами патерналістського менталітету є відсутність ситуації вибору і обмеженість потреб громадян.

Державні підприємства і організації надавали громадянам різні соціальні блага, більшість з яких (житло, місця в дошкільних установах, дефіцитні товари, санаторно-курортне лікування) просто була недоступна поза підприємством. Натомість працедавці (і держава в їх особі) отримували залежну, а значить, дешеву і лояльну робочу силу. На рівні масової свідомості формувалися і відтворювалися установки на соціальне утриманство, патерналістське сприйняття державної влади. Патерналізм держави ослабляє необхідність у власних зусиллях, люди відмовляються ухвалювати відповідальні рішення, вимагають від властей турботи, соціального захисту та інших гарантій. Крім того, що одним з наслідків політики державного патерналізму стала економічна неефективність і утриманські установки працівників. Некваліфікованому працівникові важливо, щоб засоби існування діставалися йому незалежно від кінцевих результатів його діяльності, в порядку добродійного відшкодування витрачених фізичних сил *(Рудан, 2017).*

На поведінковому рівні радянська економічна культура втілилася в масових залежних установках, мінімізації економічних зусиль, обмеженні потреб до рівня «як у всіх». Вона сприяла відтворенню кріпацької психології, пасивності, установок не на саморозвиток, а на пристосування і орієнтацію на державу при рішенні проблем життєзабезпечення.

Підприємництво було ототожнене зі «спекуляцією» та каралося законом, що сформувало негативні стереотипи щодо бізнесменів та приватного капіталу. Це призвело до розвитку тіньової економіки та пошуку неформальних зав’язків для ведення справ.

Тривала нестача товарів та невисокий рівень життя сформували певну психологію «бідності як норми» або «достатності для виживання», що гальмувало прагнення до економічного зростання та накопичення багатства.

Тривалий час українці функціонували в умовах, коли формальні економічні правила були неефективними, суперечливими або корумпованими. Це стимулювало розвиток розгалуженої тіньової економіки та використання неформальних зв'язків («блату», особистих домовленостей) як основного

механізму вирішення економічних питань. Це стало частиною економічної культури.

З іншого боку, це сформувало надзвичайну адаптивність, винахідливість та здатність «крутитися» в складних умовах, що є цінною рисою в кризові періоди.

Після 1991 року Україна переживає швидкі та радикальні економічні трансформації, що спричиняють значні зміни в економічній культурі.

Перехід до ринкової економіки поставив перед вітчизняним суспільством проблему - сформувати таку економічну культуру, яка б сприяла ефективній економічній діяльності та дозволила оцінювати цю діяльність з позиції не тільки економічної доцільності, а й моральної цінності.

Сучасна українська економічна культура має гібридний характер, поєднуючи в собі риси, успадковані від минулого (патерналізм, недовіра до держави, схильність до неформальних зв'язків), із новими, які формуються під впливом ринкових відносин та євроінтеграції (прагнення до успіху, інноваційність, фінансова грамотність).

Курс на європейську інтеграцію стимулює запозичення європейських економічних цінностей (прозорість, верховенство права, інновації, конкуренція, соціальна відповідальність).

Потужним каталізатором для трансформації вітчизняної економічної культури стало повномасштабне вторгнення росії. Виникли нові феномени:

– масштабний волонтерський рух демонструє високий рівень самоорганізації, довіри та готовності до колективної дії заради спільної мети;

– усвідомлення, що «ніхто, крім нас», посилює почуття особистої економічної відповідальності та ініціативи;

– український бізнес продемонстрував надзвичайну гнучкість, адаптивність та здатність до виживання в екстремальних умовах, що свідчить про глибоко вкорінені підприємницькі риси.

Отже, українська економічна культура є унікальним сплавом історичних досвідів, що включають аграрне минуле, багатовікову бездержавність, радянську

спадщину, козацькі традиції, які заклали глибоке прагнення до свободи, самоорганізації та незалежності і є позитивним фундаментом для підприємницької ініціативи та опору зовнішньому контролю, сучасні прагнення до інтеграції в європейський простір.

Враховуючи особливості формування і розвитку національної економічної культури, нас цікавило, як уявляють економічну культуру в цілому та її національний варіант респонденти, які належать до різних вікових груп.

З цією метою протягом грудня 2024 року, нами було проведене власне соціологічне опитування, яке охопило 119 респондентів. Серед опитаних були наступні вікові категорії – 15-24 роки (ранній працездатний вік) 34 особи (28,6%), від 25 до 54 років (основний працездатний вік) 73 особи (61,3%), від 55 до 64 років (зрілий працездатний вік) 10 осіб (8,4%) і старші 65 років (літні люди) 2 особи (1,8%).

На поставлене питання «Які, на Вашу думку, найважливіші ознаки економічної культури країни загалом?» респонденти могли обрати декілька відповідей, тому отриманий відсотковий розподіл в сумі буде складати більше 100% (див. Рис. 3.1).



Рис. 3.1 Які, на Вашу думку, найважливіші ознаки економічної культури країни загалом?

Так, думки, що економічна культура проявляється у послідовному і чіткому дотриманні правових і моральних норм в процесі економічної діяльності,

дотримуються 61,3% опитаних, 52,1% вважають, що економічна культура передбачає таке ведення господарської діяльності, що дозволяє всім учасникам реалізувати власні інтереси не утискаючи інтереси інших. 50,4% респондентів вбачають економічну культуру у всебічній обізнаності людей про те, як потрібно господарювати, щоб отримувати відповідний прибуток, а на думку 31,9%, це таке ведення господарської діяльності, що забезпечує високий рівень виробництва при мінімальних затратах.

Серед найважливіших показників економічної культури населення та держави високий рівень ділової та професійної компетентності людей та ефективна діяльність працездатного населення країни (див. табл. 3.1.).

Таблиця 3.1. – Думки респондентів про найважливіші показники економічної культури населення та держави

Показники економічної культури	Кількість відповідей	
	респондентів	у %
Матеріальна допомога багатих бідним	12	10,1
Високий рівень ділової та професійної компетентності людей	66	55,5
Ефективна діяльність працездатного населення країни	71	59,7
Постійна турбота держави про матеріальний добробут найбідніших верств	46	38,7
Допомога багатих бідним у підвищенні їх ділової активності	13	10,9
Стимулювання державою економічної активності бідних верств	52	43,7
Розширення середнього класу суспільства	57	47,9
Розробка законодавчої бази, правових норм економічної діяльності	60	50,4
Наявність у суспільстві механізмів і дієвих форм контролю за дотриманням законів	58	48,7
Творчий підхід людей до вирішення господарських завдань, здатність до пошуків нового	24	20,2
Здатність до адаптації	43	36,1
Потреба в економічних знаннях	58	48,7
Активність життєвої позиції	33	27,7
Відповідальність	60	50,4
Сприйняття закордонного досвіду	36	30,3
Дисциплінованість	42	35,3

Цікаво, що при відповіді на це ж саме питання, але з поточненням, чи є цей показник найважливішим в економічній культурі українців, результати дещо відрізняються (див. Рис. 3.2).

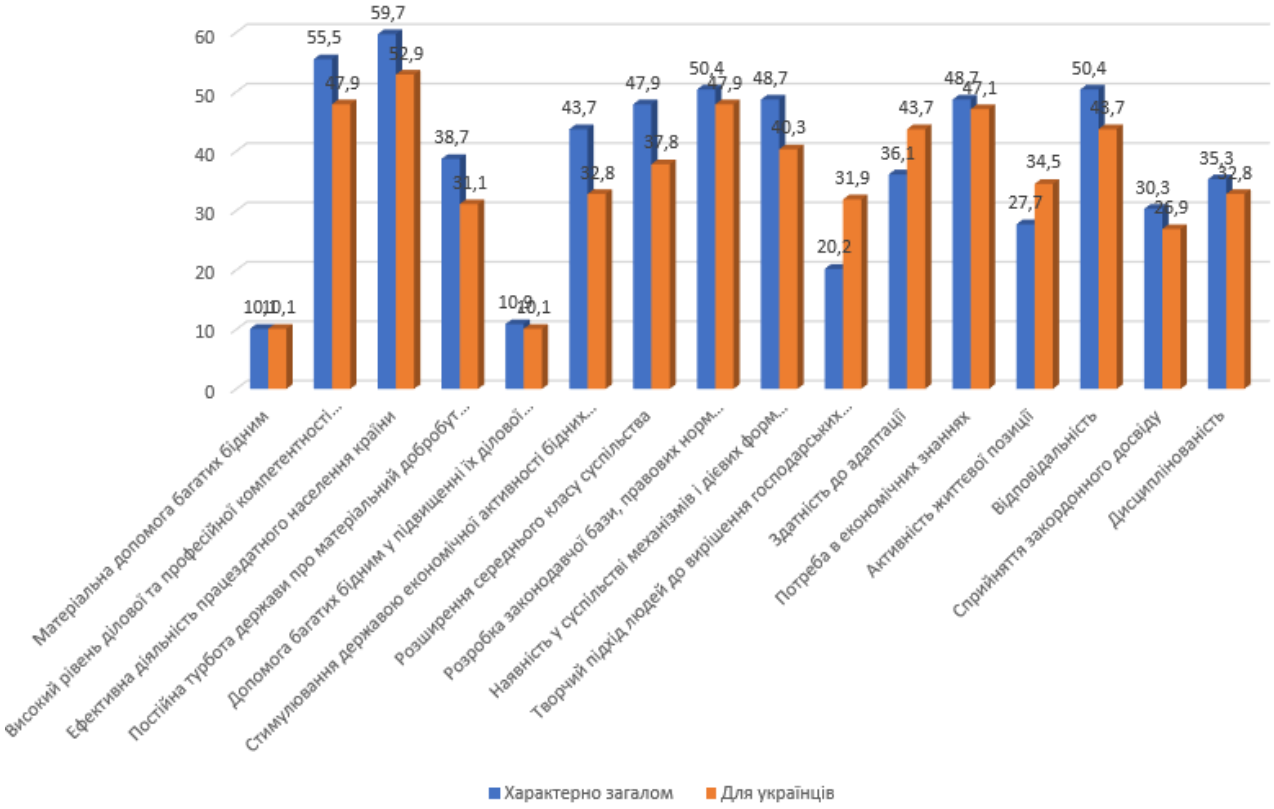


Рис. 3.2 Які, на Вашу думку, найважливіші ознаки економічної культури країни загалом та української економічної культури?

Найбільшу кількість відповідей отримали так само ефективна діяльність працездатного населення країни та високий рівень ділової та професійної компетентності людей. На думку респондентів українцям більшою мірою, ніж у абстрактній економіці, властиві здатність до адаптації, творчий підхід до вирішення господарських завдань, здатність до пошуків нового та активність життєвої позиції.

Достатньо показовими є оцінки респондентами матеріальних інтересів людей. Більшість з опитаних (57,1%) дотримуються думки, що матеріальні інтереси людей підпорядковуються загальнолюдським інтересам і зрештою можуть бути врегульовані, 26,1% вважають, що матеріальні інтереси людей завжди носять економічний (індивідуалістський) характер, а їх примирення навряд чи можливе.

Нарешті, а з яким поняттям асоціюється в українців економічна культура в першу чергу? Найбільшою мірою «економічна культура» асоціюється з фінансовою культурою (28,6%), на другому місці культура ринкових відносин – 25,2%, а на третьому – культура організації та управління (21,8%) (див. Рис 3.3).

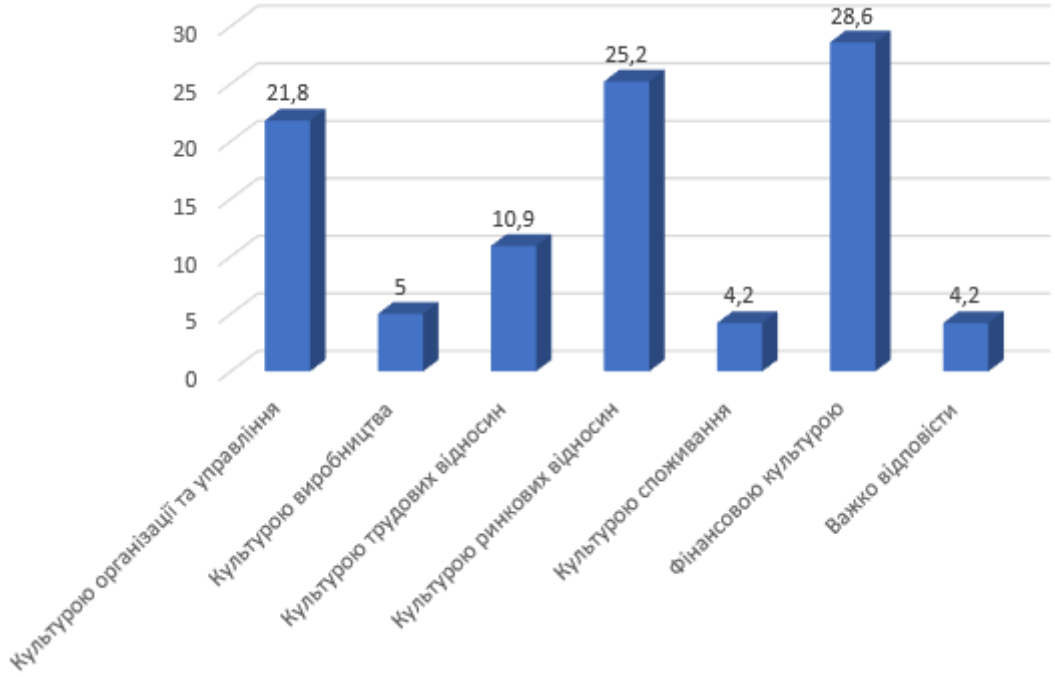


Рис. 3.3 З яким поняттям у Вас асоціюється економічна культура в першу чергу?

Одним із показників культури людської діяльності є прихильність суб'єкта тим людським цінностям, які за своїм змістом є більш соціально значущими. Ще в давні часи склалася відома максима: «Ми живемо не для того, щоб їсти, а їмо для того, щоб жити». Вже у новітні часи з'явилися поняття-антоніми «бути» і «мати».

На доступному нам рівні, ми спробували знайти відповідь на питання: в яких пропорціях, у якому співвідношенні на сучасному етапі в Україні співвідносяться два принципи – прагнення людей до володіння, привласнення багатств, установки на це володіння, з одного боку і прагнення до творчої самоактуалізації, установки на особистісне самовираження – з іншого. Отримана нами емпірична картина цих установок має наступний вигляд.

За даними опитування населення Інститутом соціології НАН України у 2004 році респонденти віддали перевагу умові, що найбільше втілює в собі сенс людського життя. На питання анкети «Яке з тверджень, на Вашу думку, описує сенс людського життя?» отримали наступні відповіді:

Людина повинна жити, щоб мати – 33,2%

Людина повинна мати, щоб жити – 50,7%

Важко відповісти – 15,8%.

У якості суспільного взірця-ідеалу більшість респондентів обрали самоцінність існування людини (50,7%). В той же час третина опитаних віддали перевагу речам і накопиченню у якості сенсу життя *(Ворона, Суїменко, 2008).*

У нашій аудиторії на аналогічне питання 46,2% відповіли, що людина повинна мати, щоб жити, а 42,9% - жити, щоб мати. З чого ми можемо зробити висновок про зменшення кількості прихильників самоцінності існування людини і збільшення тих, хто віддає перевагу накопиченню як сенсу життя.

Крім того, в рамках нашого дослідження важливим було з'ясувати, які архетипи та поведінкові патерни, що стосуються економічної культури, характерні для українського населення.

На запитання, який, на Вашу думку, тип економічної поведінки є кращим: «Прагнення до максимізації доходу з докладанням максимуму зусиль», «Мати гарантований дохід ціною мінімуму затрат» чи «Мати високий дохід ціною мінімуму затрат», 35,3% опитаних вказали на те, що для них кращим є доринковий тип економічної поведінки (мати гарантований дохід ціною мінімуму витрат). Майже третина респондентів (29,4 %) орієнтовані на псевдоринковий тип економічної поведінки (мати високий дохід ціною мінімуму витрат), і лише чверть опитаних віддали перевагу ринковій економічній поведінці (прагнення до максимізації доходу з додатком максимуму зусиль) – 25,2%.

Оцінка, яку наші респонденти давали економічній культурі, безумовно була суб’єктивною. Але у цьому і цінність такої інформації. Як же вони оцінюють її загальний рівень на сьогоднішній день? Практично кожен другий опитаний (49,6%) вважає, що ми маємо низький рівень економічної культури, і трохи

менше – 48,7%, що цей рівень середній. І лише 1,7% опитаних оцінили рівень вітчизняної економічної культури як високий.

Висновок. Таким чином, перехід до ринкової економіки поставив перед вітчизняним суспільством проблему – сформувати таку економічну культуру, яка б сприяла ефективній економічній діяльності та дозволила оцінювати цю діяльність з позиції не тільки економічної доцільності, а й моральної цінності.

Тільки системний підхід до формування концепції національної економічної культури може стати фундаментом вибудови такого варіанту економічної культури, яка б ґрунтувалася на національних началах і відповідала сучасним умовам господарювання та мала власну стратегію розвитку у майбутньому.

Очевидним є те, що у населення зріс інтерес до питань формування економічного мислення та підприємницьких компетенцій. Стрімкі зміни на міжнародній економічній арені, прискорення темпів розвитку фінансового сектора, розширення підприємницької активності вимагають формування відповідної економічної культури населення країни.

Що стосується формування економічної культури здобувачів освіти, то це має бути частиною загальнолюдської культури, яка обумовлює економічну компетенцію, тобто здатність особистості успішно реалізувати різні соціальні ролі. Як споживача, так і підприємця, менеджера, виробника товарів та послуг тощо.

Одними із кроків у цьому напрямі є розробка і затвердження у травні 2024 року Національної стратегії розвитку фінансової грамотності до 2030 року, прийняття Рамок фінансових компетентностей дорослого населення України та Рамок фінансових компетентностей дітей та молоді України, запровадження обов’язкового курсу «Підприємництво і фінансова грамотність» у 8-9 класах НУШ.

Підвищення економічної культури сприятиме формуванню відповідального громадянського суспільства, здатного до усвідомленого вибору та активної участі в економічних процесах.

References:

1. Ахновська І. О. (2017). Формування економічної культури суспільства. *«Modern Economics».* №3. URL https://surl.li/trcbhl (дата звернення: 30.07.2025)
2. Безшумна революція. Теорія Рональда Інґлегарта. URL: https://surl.li/taxwqa (дата звернення: 30.07.2025)
3. Близнюк Т. П. (2012). Крос-культурні особливості української ділової культури. *Бізнес Інформ.* № 11. С. 259-263. URL: https://surl.li/goxrsy (дата звернення: 30.07.2025)
4. Вебер М. Протестантська етика і дух капіталізму URL: https://surl.li/jnezgr (дата звернення: 30.07.2025)
5. Глущенко О. Реципрокний обмін: діалектика розвитку та форми прояву в умовах інформаційно-мережевого суспільства URL: https://surl.lu/hsnwzf (дата звернення: 30.07.2025)
6. Данюченко Т. Цінності України у 2020 URL: https://surl.li/wpgiku (дата звернення: 30.07.2025)
7. Економічна культура населення України. За ред. Академіка НАК України Ворони В. М., Суїменко Є.І. URL: https://isnasu.org.ua/publish/ (дата звернення: 30.07.2025)
8. Крупський О.П., Стасюк Ю.М. (2012). Економічна культура як фактор інноваційного розвитку економіки країни. *Інноваційна економіка.* №9. URL: https://philpapers.org/archive/KRU-5.pdf (дата звернення: 30.07.2025)
9. Майструк І. М. Економічна культура за умов ринкових реалій в Україні URL: https://surl.li/ucxbjy (дата звернення: 30.07.2025)
10. Матвєєв С., Лясота Л. Економічна соціологія Підручник. URL: https://tourlib.net/books_others/matveev.htm (дата звернення: 30.07.2025)
11. Найдавніші форми допомоги і взаємодопомоги у слов'янських племен до X ст. URL: https://surli.cc/pwyzda (дата звернення: 30.07.2025)
12. Огляд цінностей світу URL: https://surl.li/enzbxw (дата звернення: 30.07.2025)
13. Результати сьомої хвилі Світового дослідження цінностей в Україні URL: https://surl.li/gneeow (дата звернення: 30.07.2025)
14. Реципрокність та редистрибуція. URL: https://studfile.net/preview/4368824/ (дата звернення: 18.11.2024)
15. Рудан Н. (2017). Особливості формування сучасної української економічної культури. Перспективи. 2(72). URL: https://p.fisomenku.science/archive/72/10.pdf (дата звернення: 30.07.2025)
16. Рудь Н.Т. Робоча програма навчальної дисципліни «Методика викладання економіки». Економічна культура та концепція неперервної економічної освіти в Україні. URL: https://surl.li/tlreav (дата звернення: 30.07.2025)
17. Фединець Н., Миронов Ю., Гонська М. Соціологія ринку. Навчальний посібник. URL: https://kerivnyk.info/sociologia-rynku9 (дата звернення: 30.07.2025)
18. Черушева. Г. Б. Пархоменко В. В. (2023). Економічна культура та професійна етика: Навчальний посібник. Практикум. К.: НАСОА, 169 с. URL: https://surl.li/nyyowj (дата звернення: 30.07.2025)

DOI 10.5281/zenodo.16946446

UDC 615.1:618.173

CHAPTER 10.
MANAGEMENT OF MENOPAUSAL SYNDROME IN MODERN PHARMACEUTICAL PRACTICE

Oksana STEPANOVA
Senior teacher, Odesa National Medical University, Department of Pharmacy Organization and Economy with post-diploma specialization
(2, Valikhovsky Lane, Odesa, 65082, Ukraine)
oksana.stepanova@onmedu.edu.ua
https://orcid.org/0000-0003-3218-2702

Abstract. The study highlights modern approaches to the management of menopausal syndrome with an emphasis on social, psychological and physical support for women during menopause, which should be an integral part of medical and pharmaceutical care. The aim of the study was to review medical and technological documents on management of menopausal syndrome, the level of pharmaceutical provision of the population with necessary medicines, and to identify areas for improvement in information provision when women with climacteric syndrome visit a pharmacy. The results of the study can be used as a basis for developing a pharmacist's protocol for dispensing over-the-counter drugs for the symptomatic treatment of menopausal syndrome. To achieve the goal and objectives set, the following methods were used in the study: systematic, statistical, survey methods, generalized and theoretical analysis of scientific literature.

Keywords: menopause, climacteric, marketing research, product range, questionnaire, pharmaceutical counselling.

МЕНЕДЖМЕНТ МЕНОПАУЗАЛЬНОГО СИНДРОМУ В СУЧАСНІЙ ФАРМАЦЕВТИЧНІЙ ПРАКТИЦІ

Анотація. У дослідженні висвітлено сучасні підходи до менеджменту менопаузального синдрому (МПС) з акцентом на соціальну, психологічну та фізичну підтримку жінок у період менопаузи, яка має бути невід'ємною частиною медичної та фармацевтичної допомоги. Метою дослідження було опрацювання медико-технологічних документів щодо менеджменту МПС, рівня фармацевтичного забезпечення населення необхідними лікарськими засобами (ЛЗ) та пошук напрямків удосконалення інформаційного забезпечення при зверненні жінок з клімактеричними симптомами до аптечного закладу. Отримані результати дослідження в подальшому можуть бути підґрунтям для розробки протоколу фармацевта при відпуску безрецептурних лікарських засобів "Симптоматичне лікування клімактеричного синдрому". Для реалізації мети та поставлених завдань у процесі дослідження було використано: системні,

статистичні, опитувальні методи, узагальнений та теоретичний аналіз наукової літератури.

Ключові слова: менопауза, клімакс, маркетингове дослідження, асортимент, анкетування, фармацевтичне консультування.

Вступ. Для значної частини жіночого населення питання менопаузи є досить важливим. Внаслідок змін у демографічній ситуації у світі, зокрема, зростання тривалості життя та збільшення кількості жінок у старшому віковому віці, проблематика розладів менопаузи набуває більшої актуальності.

Станом на сьогодні понад мільярд жінок у світі перебувають у періоді менопаузального переходу або вже в постменопаузі. За прогнозами, до 2030 року кількість жінок віком від 45 до 55 років сягне майже 500 мільйонів, що становитиме приблизно 6% від усього населення планети, які переживатимуть менопаузу (A Special Report, 2025).

За статистичними даними 2021 року жінки у віці 50 років і старше становили 26 % від усіх осіб жіночої статі у *світі (World Health Organization, 2024).* В Україні 46% жіночого населення старше 50 років, тоді як лише 28% складають жінки репродуктивного віку (від 18 до 49 років) *(Татарчук Т., 2018).*

Зазвичай менопауза настає у віці від 45 до 56 років , але приблизно у 5% жінок спостерігається рання природна менопауза, яка відбувається у віці від 40 до 45 років *(Crandall C., 2023).* Крім того, у 1% жінок виникає первинна недостатність яєчників з повним припиненням менструації до 40 років через стійку недостатність яєчників *(Burkard T , Moser M., 2019).* З урахуванням того факту, що тривалість життя жінок після 50 років у більшості країн світу становить від 27-32 років, приблизно третину свого життя жінка перебуває у менопаузальному періоді.

Метою дослідження було опрацювання оновлених сучасних рекомендацій щодо менеджменту менопаузального синдрому (МПС), рівня фармацевтичного забезпечення населення необхідними лікарськими засобами (ЛЗ) та пошуку напрямків удосконалення інформаційного забезпечення при зверненні жінок з симптомами МПС до аптечного закладу з подальшою розробкою протоколу

фармацевта при відпуску безрецептурних лікарських засобів "Симптоматичне лікування клімактеричного синдрому".

Для реалізації мети та поставлених завдань у процесі дослідження було використано: системні, статистичні, опитувальні методи, узагальнений та теоретичний аналіз наукової літератури.

Об'єктами дослідження були нормативно-правові акти , дані наукових джерел з питань організації системи фармакотерапевтичного забезпечення, надання фармацевтичної опіки жінкам з МПС , дані Державного реєстру ЛЗ, анкети фармацевтичних фахівців.

Згідно останніх досліджень, фокус уваги науковців зосереджується на розробці нових інструментів, які дозволять жінкам можливість розпізнавати, розуміти та контролювати власні симптоми менопаузи. *(Hickey M., La Croix* AZ *2024).* Серед них можна зазначити широке застосування цифрових технологій, профільних шкіл , медичних центрів, професійної консультації фармацевта в аптечному закладі. Соціальна, психологічна та фізична підтримка здоров'я жінки під час переходу до менопаузи та після менопаузи має бути невід'ємною частиною медичної та фармацевтичної допомоги.

Таким чином, залучення фармацевтичних фахівців до міждисциплінарної команди лікування менопаузального синдрому є вкрай актуальним.

1. Клінічне та соціальне значення менопаузального синдрому у жінок.

1.1. Сучасна концепція та міжнародні підходи до лікування менопаузального синдрому.

Вже у 2005 році Національні інститути здоров'я США визначили потребу в створенні та поширенні інформації, що підкреслює природний характер менопаузи як нормальної фази у житті жінки, сприяючи її демедикалізації *(NIH State, 2005).* На протязі останніх років питання менопаузи у жінок знаходиться у центрі уваги провідних світових організацій з питань акушерства та гінекології.

Серед ведучих організацій , які надають стратегічні напрямки діагностики та лікування менопаузи потрібно визначити Міжнародне товариство з менопаузи (The International Menopause Society), Національний інститут охорони здоров'я та

удосконалення медичного обслуговування (National Institute for Health and Care Excellence, NICE), Королівський австралійський і новозеландський коледж акушерів і гінекологів (The Royal Australian and New Zealand College of Obstetricians and Gynecologists (RANZCOG), Європейське товариство менопаузи та андропаузи, Північноамериканське товариство менопаузи (The North American Menopause Society, NAMS) та Британське товариство менопаузи та турбота про жіноче здоров'я (The British Menopause Society & Women's Health Concern, BMS). Рекомендації цих організацій спрямовані на підвищення послідовності підтримки та інформації, що надається жінкам у період менопаузи.

Задля оптимізації управління станом здоров'я жінок в період менопаузи та поза нею лікарі нашої країни керуються базовими рекомендаціями, такими як «Клінічна настанова, заснована на доказах. Менопаузальні порушення та інші розлади в перименопаузальному періоді» (2022р.), Уніфікований клінічний протокол первинної, вторинної (спеціалізованої), третинної (високоспеціалізованої) медичної допомоги «менопаузальні порушення та інші розлади в перименопаузальному періоді» (2022р), Національний консенсус щодо ведення пацієнток у клімактерії (2016р). Зазначені рекомендації розроблені робочою групою провідних українських фахівців та ґрунтуються на принципах доказової медицини з урахуванням сучасних міжнародних рекомендацій. Під час розробки цих документів, спеціалісти врахували географічні особливості медичної допомоги, розповсюдженість захворювань та індивідуальний підхід громадськості, медичної спільноти та органів охорони здоров'я до менопаузи.

Відповідно до Національного класифікатора України НК 025:2021 «Класифікатор хвороб та споріднених проблем охорони здоров`я»: Менопаузальні та інші перименопаузальні розлади закодовано, як N95 у розділі «Незапальні хвороби жіночих статевих органів» *(Національний класифікатор, 2021).*

Для розуміння етапів менопаузального періоду, потрібно надати визначення базовому терміну клімактерій, що походить від грецького слова "climacteric", що означає "щабель сходів" та означає перехідний фізіологічний

період у житті жінки. Під час цього періоду, коли відбуваються вікові зміни в організмі, переважають інволютивні процеси у репродуктивній системі. Це супроводжується зниженням репродуктивної та менструальної функцій внаслідок генетично програмованого відмирання та припинення роботи яєчників.

Згідно з сучасною концепцією, репродуктивне старіння жінок викликане виснаженням фолікулярного апарату яєчників, що призводить до зниження секреції естрогенів і прогестагенів. Це сприяє появі різноманітних захворювань, які часто проявляються яскраво і клінічно виражені, тому їх відокремлено в окрему нозологічну форму, відому як клімактеричний синдром та характеризується як сукупність вегетативних, психічних та ендокринних розладів в результаті гіпоестрогенії та вікових змін організму жінки . *(Уніфікований клінічний протокол, 2022).*

Найбільш поширеними проявами клімактерію є припливи та нічна пітливість, які зазнають 70-80% жінок. Інші симптоми включають порушення сну і безсоння, втомленість, поганий настрій, тривожність, знижене бажання та зниження сексуальної привабливості, погіршення пам'яті та концентрації, відчуття розмитості, болі у суглобах, головні болі, серцебиття, сухість у піхві і симптоми *(British menopause society, 2024).* Такий перелік симптомів суттєво знижує якість життя жінок, оскільки більшість жінок знаходяться на вершині своєї соціальної та професійної активності.

Постменопаузальний синдром виникає внаслідок природного зменшення рівня жіночих гормонів, зокрема естрогенів, після закінчення менструального циклу. Варіанти лікування симптомів менопаузи включають немедикаментозне, медикаментозне негормональне та гормональне лікування. Менопаузальна гормональна терапія (МГТ) залишається найбільш ефективною терапією вазомоторних симптомів (ВС) та урогенітальної атрофії. Перед початком лікування важливо врахувати історію супутніх захворювань та факторів ризику серцево-судинної патології, гінекологічних онкологічних захворювань та

ризиків раку молочної залози для індивідуалізації терапії та вибору найбільш оптимального методу лікування *(Уніфікований клінічний протокол, 2022).*

Фізіологічна менопауза настає, коли кількість фолікулів в яєчнику досягає певної критичної величини (від 100 до 1000) і припиняється процес їх дозрівання. *(Дубоссарська З., Дубоссарська Ю., 2023).* В генезі та розвитку клімактеричного синдрому (КС) також відіграють важливу роль шишкоподібна залоза та мелатонін. Ця структура головного мозку чутливо реагує на зміни в репродуктивній системі та бере участь у регуляції гіпоталамо-гіпофізарно-яєчникових зв'язків. (*Shufelt, Chrisandra L.,2023).* Прогнозування віку початку клімактеричних порушень є вкрай складним завданням, оскільки згасання функції яєчників є складним процесом, що залежить від багатьох факторів і триває тривалий час.

Для забезпечення однорідності та стандартизації термінології робочою групою фахівців у 2001 році були сформульовані "Критерії репродуктивного старіння +10 (STRAW+10)", які базуються на характері менструальних кровотеч, утворюючи систему класифікації перехідного періоду до менопаузи. З метою діагностики початкових змін у менструальному циклі жінки у 2011 році вчені провели перегляд цих критеріїв з урахуванням нових наукових досягнень. Система визначення стадій STRAW + 10 запропонувала розділити пізню репродуктивну стадію (− 3) на дві стадії (− 3b). Зробили це, щоб розпізнавати найменші зміни в менструальному циклі, також науковці зменшили цикл на стадії − 3а *(Harlow S., Gass M., 2012).* Критерії STRAW+10 розроблені на основі кількох всесвітніх досліджень менопаузального переходу і мають клінічно застосовні аспекти. Згідно цього документу виділяють 4 періоди клімактерію: період менопаузального переходу, менопауза, перименопауза і постменопауза.

- Період менопаузального переходу характеризується варіабельністю менструальних циклів починається у віці 40–45 років і закінчується з настанням менопаузи.
- Менопауза – це остання самостійна менструація в житті жінки, її дата оцінюється ретроспективно через 12 місяців відсутності менструацій.

- Перименопауза включає період менопаузального переходу від появи перших симптомів та 12 місяців після останньої самостійної менструації
- Постменопауза – період після настання менопаузи до закінчення життя жінки

Менопаузальний перехід охоплює пізню репродуктивну стадію (-3), ранню менопаузальну стадію (-2), пізню менопаузальну стадію (-1) і, після останнього менструального періоду (стадія 0), ранню постменопаузу (+1) *(Talaulikar V., 2022).*

Серед факторів пов'язаних з настанням ранньої менопаузи можна виділити такі як гістеректомія, тютюнопаління, стрес, відсутність пологів, життя на висоті понад 2000 м над рівнем моря, самотність. До факторів що сприяють настанню пізньої менопаузи відносяться : високий індекс маси тіла, генетичні чинники, використання комбінованих оральних контрацептивів *(IMS, 2025).*

Жінки, які вступають у менопаузу до 45 років, мають збільшений ризик захворювання та смертності. Згідно з поперечним дослідженням, проведеним Японським товариством акушерства та гінекології на основі аналізу 1660 жінок із природною менопаузою, було встановлено, що ускладнений сімейний анамнез, паління та використання пероральних контрацептивів збільшують ризик ранньої менопаузи у 3,68, 1,34 та 1,04 рази відповідно *(Arinkan S., Gunacti M., 2021).*

У жінок афроамериканського та латиноамериканського походження спостерігається більша частота передчасної та ранньої менопаузи порівняно з білими жінками. Передчасна менопауза відзначається у 1,4% афроамериканських та латиноамериканських жінок, у порівнянні з 1% у білих жінок. Аналогічно, частота ранньої менопаузи у темношкірих та латиноамериканських жінок становить від 3,7% до 4,1%, порівняно з 2,9% у білих жінок *(Peacock K, Carlson K, 2023).* ВЗ відчувають 80% жінок афроамериканської раси, серед яких середній термін тривалості становить 10,1 років. Серед білих жінок ці симптоми спостерігаються у 65%, з середньою тривалістю 6,5 років *(Williams M., Richard-Davis G., 2022).*

Частим першим симптомом менструального циклу під час перименопаузи є скорочення фолікулярної фази, що призводить до збільшення частоти менструацій. Подальша тривалість циклу зазвичай збільшується. Це може призвести до ановуляторних циклів та викликати неправильні маткові кровотечі в перименопаузі. З часом менструація припиняється *(McNeil M., Merriam S.,2021).* У ранні періоди менопаузи рівень тестостерону значно не змінюється, що призводить до відносного збільшення відношення тестостерону до естрогену, що може викликати симптоми надлишку андрогенів.

Менопауза може виникнути внаслідок різних хірургічних процедур, таких як двостороння оваріектомія. Також, вона може бути спричинена лікуванням певних захворювань, таких як ендометріоз, хіміотерапія раку, особливо алкілюючими агентами, радіація, хронічні захворювання, такі як ВІЛ-СНІД, або інші методи лікування, що використовують антиестрогенні препарати *(Harlow S., Gass M., 2012)*

1.2 Діагностика і диференційна діагностика клімактерію.

Згідно стандарту BMS №1, у жінок віком 45 років і старше з симптомами менопаузи діагноз перименопаузи або менопаузи слід розглядати лише на підставі їхніх симптомів, без підтверджувальних аналізів крові, за винятком випадків сумнівів щодо діагнозу. Діагностика клімактерію повинна ґрунтуватися на виявлених симптомах і немає показань для лабораторного дослідження (Фоликулостимулюючий гормону (ФСГ), естрадіол) для підтвердження, якщо немає сумнівів щодо діагнозу або підозри на іншу патологію *(BMS, Menopause Practice Standards, 2022).*

У деяких клінічних випадках, таких як аменорея після гістеректомії або абляції ендометрію , або у випадках ановуляції, вимірювання рівня ФСГ та естрадіолу, може допомогти у діагностиці менопаузи. Для встановлення діагнозу менопаузи у жінок, які вживають комбіновані оральні контрацептиви (КОК) або високі дози прогестагенів, не обов'язково проводити аналіз рівня ФСГ у сироватці крові. Для точного визначення періоду клімактерію у таких осіб необхідно припинити прийом КОК.

Відомо, що рівні естрадіолу під час перименопаузи в середньому вищі на 20-30% порівняно з рівнями в пременопаузі. Інші лабораторні аналізи, які можуть бути корисні для виключення причин аменореї, окрім менопаузи, включають хоріонічний гонадотропін людини, тиреотропний гормон і пролактин. Важливо зауважити, що такі препарати, як естрогени, андрогени та гормональні контрацептиви, можуть впливати на результати лабораторних аналізів ФСГ *(McNeil M., Merriam S.,2021).*

Щодо використання рівнів антимюлерового гормону (АМГ) для передбачення віку настання менопаузи, це питання залишається предметом дискусії. Потрібні додаткові дослідження, зокрема порівняльні дослідження рівнів АМГ між різними етнічними групами. Хоча рівні АМГ можуть служити показником функціонального резерву яєчників, спостерігається різне зниження їх рівнів у жінок. Тому для точного передбачення віку настання менопаузи рівні АМГ можуть потребувати додаткових досліджень та врахування інших факторів. *(Moolhuijsen L., Visser Jenny A, 2020).*

Підсумовуючи дані рекомендації, встановлено що для діагностиці пери- або менопаузи у жінок віком >45 років не рекомендовано наступні лабораторні та ультразвукові дослідження, а саме: визначення рівня АГ; інгібіну А; інгібіну В, естрадіолу; кількість антральних фолікулів;, об'єм яєчників *(Хиць А,2020)*
Для визначення зазначених періодів клімактерію потрібно враховувати такі ознаки:

- У періоді передменопаузи - наявність вазомоторних симптомів на тлі нерегулярних менструацій.
- У постменопаузі - відсутність менструації протягом останніх 12 місяців (без використання гормональної контрацепції) або поява клімактеричних симптомів після гістеректомії.

Алгоритм визначення періодів клімактерію та обстеження жінок у клімактерії представлені на (Рис.1,2)

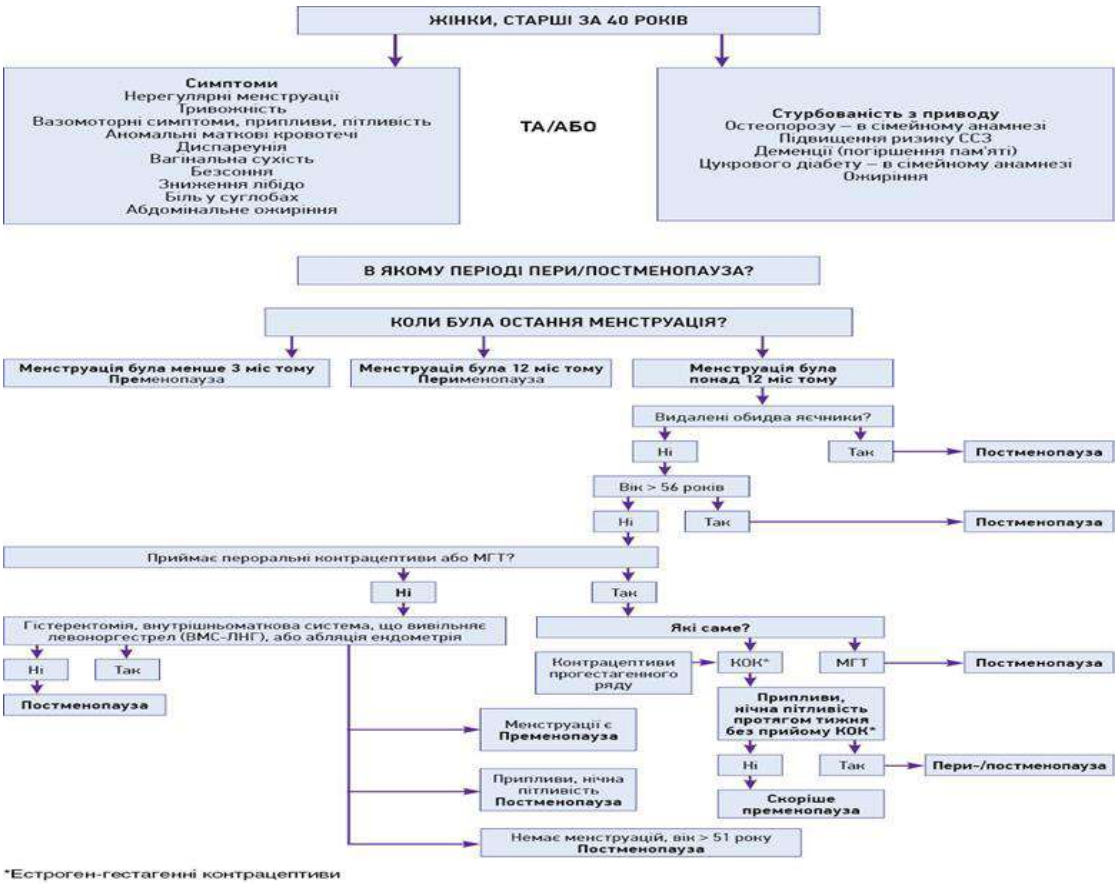


Рис.1 Алгоритм визначення періодів клімактерію (Jane F.M., Davis S.R., 2014)

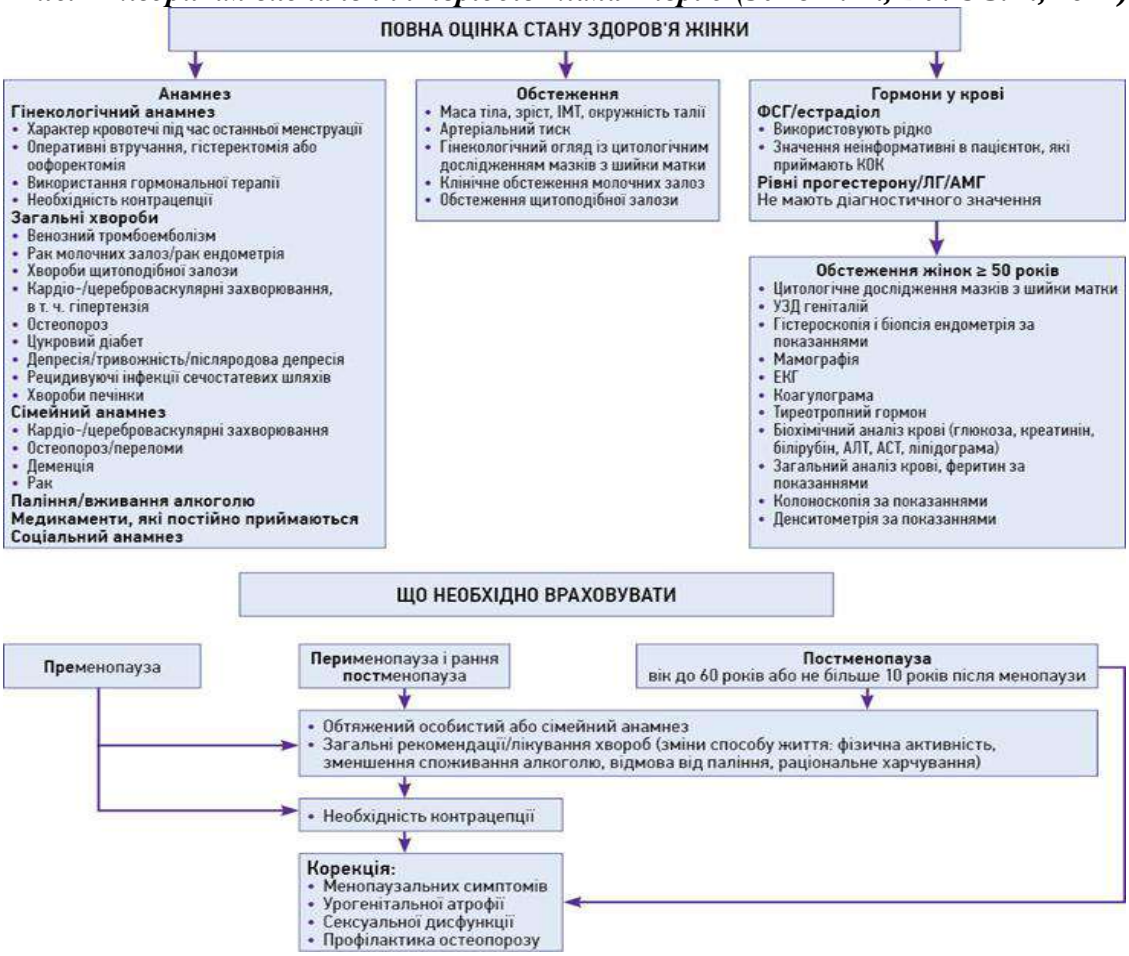


Рис. 2 Алгоритм обстеження жінок у клімактерії (Jane F.M., Davis S.R., 2014)

1.3. Клімактеричні прояви у жінок з менопаузальним синдромом.

Гормональні зміни обумовлюють значну варіабельність симптомів у жінок. Наведені нижче прояви переважно асоціюються з дефіцитом естрогенів і можуть бути зменшені за допомогою гормональної терапії замісного лікування Серед найчастіших симптомів можна виділити наступні:

- Вазомоторні: припливи, нічна пітливість, серцебиття, коливання артеріального тиску;
- Когнітивні симптоми та розлади настрою (психопатологічні): емоційна нестабільність, занепокоєння, дратівливість, втрата впевненості, низька самооцінка, труднощі з короткочасною концентрацією уваги та пам'яттю («мозковий туман»), а також труднощі у виконанні кількох завдань одночасно), депресивні стани, тривога, порушення сну.
- Загальнофізичні: втомленість, головний біль, м'язові та суглобові болі, поколювання або печія на шкірі;
- Урогенітальні і сексуальні: свербіж в піхві, відчуття печії, сухість та болість під час статевих відносин, часте та невідкладне сечовипускання, зниження сексуального бажання *(Національний консенсус, 2016; BMS Tools for Clinicians)*

У період менопаузального переходу найбільш поширеними є ВС. Приблизно 75-80% жінок відчувають різний ступінь ВС. Найпоширенішими симптомами ВС є припливи та нічна пітливість. Інші симптоми включають прискорене серцебиття та мігрені. порушення сну та безсоння, низький рівень енергії, поганий настрій, тривожність, низький лібідо і низький сексуальний потяг, погіршення пам'яті та концентрації, відчуття «туману в голові», біль у суглобах, головний біль, сечостатеві симптоми (сухість піхви, подразнення, дискомфорт, печіння, свербіж, диспареунія.) Це також може включати симптоми сечовипускання, такі як позиви до сечовипускання, дизурія та рецидивуючі інфекції нижніх сечових шляхів *(Національний консенсус, 2016)*.

Припливи можуть виникати як удень, так і вночі, із непередбачуваними інтервалами, зазвичай тривалістю близько 3-4 хвилин кожен. Вони починаються

з відчуття жару, яке поширюється на верхню частину тіла через зміни у центральній нервовій системі, що відповідає за терморегуляцію. Припливи можуть суттєво впливати на якість повсякденного життя та сон деяких жінок. ВС зазвичай тривають від 1 до 6 років, але у 10-15% жінок в післяменопаузальному періоді вони можуть зберігатися протягом 15 років *(NICE guideline, 2023).*

Під час переходу до менопаузи може відбуватися зміна в інтенсивності та силі мігрені. Мігрень - це форма головного болю, що стосується нейроваскулярних проблем, що можуть бути викликані коливаннями рівня естрогену. В період ранньої менопаузи спостерігаються коливання рівня естрогену, які можуть посилити мігрень. Після настання менопаузи більшість жінок помічають полегшення мігрені. Проте у деяких випадках може відбуватися погіршення цього стану. Мігрень з аурою пов'язана з підвищеним ризиком інсульту, особливо при одночасному курінні або прийомі пероральних контрацептивів *(Khandelwal S, Meeta M, Tanvir T., 2022).*

Один з ключових проявів менопаузи - генітурінарний менопаузальний синдром (ГУМС). Цей синдром включає ряд симптомів та ознак, які виникають внаслідок дефіциту естрогену на сечостатевих шляхах жінки, включаючи піхву, статеві губи, уретру та сечовий міхур. Приблизно від 50 до 75 % жінок відчувають симптоми сечостатевого синдрому під час менопаузи. Вагінальна слизова оболонка стає тоншою, втрачає еластичність, що може викликати сухість, печіння, свербіж і подразнення. Симптоми сечовипускання, такі як часте і термінове сечовипускання, є поширеними, оскільки у сечовому міхурі та уретрі є рецептори для естрогену. Атрофія уретри може призвести до збільшення частоти сечовипускання, нестерпних позивів і дизурії *(Talaulikar V.,2022).*

Зменшення рівня естрогену негативно впливає на позаклітинний матрикс шкіри, який забезпечує її міцність, еластичність і стійкість. Це призводить до зменшення вироблення колагену, що спричиняє втрату еластичності та збільшення зморшок, сухості, свербіжу, атрофії та провисання шкіри. Крім того, шкіра може стати більш схильною до появи темних плям і порушень пігментації, що має помітний вплив на самооцінку жінок під час цієї гормональної перехідної

фази *(Mellody K, Kendall A., 2022).* Відносний надлишок андрогенів під час менопаузи може призвести до появи акне, легкого гірсутизму та/або гіпертрихозу. Це може суттєво позначитися на самопочутті жінки і призводити до психосексуальних проблем. Зниження рівня естрогенів викликає зменшення синтезу головного компонента сполучної тканини - гіалуронової кислоти, що супроводжується втратою води і дегідратацією тканин, що в свою чергу призводить до втрати еластичності шкіри *(Desai,2021).*

Захисна функція естрогенів у відношенні до серцево-судинних захворювань (ССЗ) полягає у зменшенні фіброзу, стимулюванні ангіогенезу та вазодилатації, підвищенні функції мітохондрій та зменшенні оксидативного стресу *(Iorga A, Cunningham C.,2017).* Згідно дослідження, проведеному в п'яти країнах і регіонах (Австралія, Скандинавія, США, Японія та Велика Британія), у якому брало участь 301 438 жінок, які пережили передчасну менопаузу, мали значно збільшений ризик несмертельних серцево-судинних подій до 60 років, але не після 70 років, у порівнянні з тими, хто пережив менопаузу у віці 50-51 рік.

Жінки з ранньою менопаузою потребують уважного моніторингу у клінічній практиці. Крім того, вік настання менопаузи може бути важливим фактором для оцінки ризику ССЗ у жінок. Дані епідеміологічних досліджень вказують на те, що найпоширенішими факторами ризику ССЗ у жінок під час менопаузи є центральне ожиріння, атерогенна дисліпідемія, непереносимість глюкози та гіпертонія *(Zhu D., Chung H., 2019).*

Метаболічні порушення, які часто спостерігаються під час менопаузи, включають компоненти метаболічного синдрому (МС). При наявності трьох із п'яти критеріїв МС, таких як відкладення жиру в області живота, гіперглікемія з рівнем глюкози більше 5,6 ммоль/л, підвищений рівень тригліцеридів, знижений рівень ліпопротеїнів високої щільності і артеріальна гіпертензія, можна говорити про діагноз метаболічного синдрому. Для опису цього комплексу порушень, який розвивається в післяменопаузальний період, запропоновано термін "Менопаузальний метаболічний синдром" *(Hyvärinen M, Juppi H., 2022).*

Згідно популяційного когортного дослідження протягом 12 років, встановлено більш високе відношення шансів розвитку метаболічного синдрому у жінок із хірургічною менопаузою, ніж у жінок зі спонтанною менопаузою. На підставі цих результатів автори припустили, що метаболічні порушення більш поширені у жінок із хірургічною менопаузою, ніж у жінок зі спонтанною менопаузою *(Farahmand M., Ramezani Tehrani F., 2015).*

Жінки у віці понад 50 років є групою високого ризику внаслідок фізіологічного дефіциту естрогенів після настання менопаузи та виникнення постменопаузального остеопорозу (ПМП ОП). Цей тип остеопорозу є найбільш поширеним і спричинює прискорений обмін кісткової тканини, що проявляється передусім у трабекулярній кістці *(Povoroznyuk V., Grygorieva N., 2017).* Дефіцит естрогену, який виникає внаслідок менопаузи, вважається ключовим фактором у розвитку ПМП ОП. У 1940-х роках Олбрайт та його колеги вперше висловили припущення, що нестача естрогену після менопаузи призводить до ОП через порушення процесу формування кісткової тканини *(World Population Prospects, 2019).*

Під час переходового періоду менопаузи середнє зменшення мінеральної щільності кісткової тканини становить приблизно 10%. Майже 50% жінок втрачає кісткову масу на 10%-20% протягом 5-6 років після настання менопаузи. Приблизно 25% жінок у постменопаузі можна віднести до групи тих, хто швидко втрачає кісткову масу, і їх можна ідентифікувати за допомогою вимірювання маркерів втрати кісткової маси та резорбції кісткової тканини *(Mobasseri M, Tarverdizadeh N, 2023)*

1.4. Методологія діагностики жінок у клімактерії.

Для виявлення МПС всім жінкам, старше 40 років, які прийшли на прийом до лікаря, доцільно задати 6 запитань , а саме:

1. Про розуміння зміни характеру менструацій з віком, наявність менструацій/їх відсутність: коли у вас останній раз була менструація (регулярність, періодичність, зміна тривалості і обсягу)?

2. Про оцінку змін емоційного та фізичного стану пацієнтки: чи бувають у вас припливи жару або нічна пітливість (кількість, тривалість)?

3. Чи страждаєте ви від депресії, перепадів настрою або безсоння?

4. Чи є у вас неприємні відчуття в ділянці серця або за грудиною, чи пов'язані ці відчуття з фізичним навантаженням; чи є епізоди підвищеного артеріального тиску (посилене серцебиття, порушення серцевого ритму)?

5. Чи є у вас відчуття сухості та печіння слизової оболонки піхви, проблеми із сечовиділенням (підвищення частоти сечовиділення, нетримання сечі), проблеми зі статевим життям (зміна сексуального бажання, сексуальної активності)?

6. Чи бувають у вас неприємні відчуття в суглобах та м'язах (біль у суглобах, скарги, подібні до ревматизму)? *(Уніфікований клінічний протокол, 2016)*

Особливу увагу при зборі анамнезу жінки треба зосереджувати на таких питаннях як куріння, випадки раку молочної залози або яєчників у близьких родичів, наявність тромбозів у жінки або у її родичів, а також остеопороз.

Для оцінки та вимірювання впливу симптомів клімактерію на якість життя розроблено різноманітні інструменти. Шкала оцінки менопаузальних симптомів

Які з перелічених нижче симптомів зараз вас турбують?
Будь ласка, зазначте квадрат, що найбільш відповідає прояву кожного симптому.
Якщо якийсь симптом у вас відсутній, зазначте квадрат із позначкою «Немає симптому».

Симптоми	Немає симптому	Виражений незначно	Виражений помірно	Значно виражений	Надзвичайно виражений
Бали	0	1	2	3	4
1. Напади відчуття жару, пітливості (епізоди пітливості)	☐	☐	☐	☐	☐
2. Неприємні відчуття у ділянці серця (незвичне відчуття серцебиття, порушення серцевого ритму, прискорене серцебиття, відчуття стиснення у грудній клітці)	☐	☐	☐	☐	☐
3. Проблеми зі сном (важкість засинання, прокидання вночі, завчасне прокидання)	☐	☐	☐	☐	☐
4. Депресивний настрій (відчуття пригнічення, суму, плаксивість, відсутність мотивації, зміни настрою)	☐	☐	☐	☐	☐
5. Дратівливість (знервованість, внутрішня напруга, агресивність)	☐	☐	☐	☐	☐
6. Відчуття стурбованості (внутрішній неспокій, панічний настрій)	☐	☐	☐	☐	☐
7. Відчуття фізичного та психічного виснаження (зниження загальної працездатності, погіршення пам'яті, послаблення концентрації уваги, забудькуватість)	☐	☐	☐	☐	☐
8. Проблеми зі статевим життям (зміна сексуального бажання, сексуальної активності та задоволення від сексу)	☐	☐	☐	☐	☐
9. Проблеми із сечовиділенням (важкість сечовиділення, збільшена потреба у сечовиділенні, нетримання сечі)	☐	☐	☐	☐	☐
10. Сухість слизової оболонки піхви (відчуття сухості та печіння у піхві, важкість проведення статевого акту)	☐	☐	☐	☐	☐
11. Неприємні відчуття у суглобах і м'язах (біль у суглобах, скарги, подібні до ревматизму)	☐	☐	☐	☐	☐

Інтерпретація результатів оцінки симптомів менопаузи:
0–4 балів — симптоми відсутні або слабко виражені;
5–8 балів — слабкі симптоми;
9–15 балів — помірні симптоми;
>16 балів — тяжкі симптоми.
Як правило, через 2-3 міс прийому МГТ спостерігається зменшення симптомів вдвічі. А якщо жінка все ще відчуває багато симптомів, їй може знадобитися підвищення дози.
Якщо симптоми все ще будуть зберігатися, зміна перорального шляху введення на трансдермальний може допомогти, якщо проблема полягає в мальабсорбції естрогенів.
Жінки із синдромом подразненого кишечника або які приймають антагоністи H_2-гістамінових рецепторів, зазвичай погано засвоюють естрогени у лікарській формі для перорального застосування.

(MRS) є одним з таких інструментів з відомими психометричними характеристиками, яка широко використовується в усьому світі для оцінки важкості симптомів, пов'язаних з менопаузою. Під час стандартизації цього інструменту були виділені три незалежних змінних: психологічна, соматовегетативна і сечостатева субшкали. Однак, необхідно бути обережним при інтерпретації результатів цього інструменту, оскільки поширеність клімактеричних симптомів може відрізнятися в різних країнах через генетичні, соціокультурні та стилі життя чинники *(Blümel J., Arteaga E, 2018. (*Рис.3)

Рис. 3. Шкала оцінки менопаузальних симптомів (MRS)

Інтерпретація результатів оцінки симптомів менопаузи: 0-4 балів - немає симптомів або слабко виражені; 5-8 балів - слабкі симптоми; 9-15 балів - помірні симптоми; більше 16 балів - тяжкі симптоми

Згідно сучасних рекомендацій диференційна діагностика клімактерію здійснюється шляхом клінічного обстеження та проведення лабораторних досліджень. У молодих жінок аменорея може виникати через різноманітні причини, такі як вагітність, гіперпролактинемія, проблеми з маткою, зокрема синдром Ашермана, захворювання щитоподібної залози або аменорея гіпоталамічного походження (наприклад, нервова анорексія, синдром полікістозу яєчників тощо).

Дуже важливо розрізняти перименопаузальну депресію від великої депресії та звичайної дисфорії. Велика депресія включає втрату інтересу практично до всіх видів діяльності, у той час як депресія в перименопаузі зазвичай супроводжується дратівливістю і тривогою. Ще одним відмітним фактором є мінливість (лабільність) настрою при перименопаузальній депресії, що відрізняє його від стабільно зниженого настрою при великій депресії. Інші потенційні захворювання, які можна сплутати з депресією в перименопаузі, включають субсіндромальну депресію, розлад адаптації, психологічний дистрес, тяжку втрату, депресивні епізоди, пов'язані з біполярним розладом, та різні медичні стани, які можуть сприяти розвитку депресивних симптомів *(Neal-Perry G., 2024).*

Поширеними причинами втоми, змін настрою та припливів можуть бути захворювання щитоподібної залози, залізодефіцитна анемія, цукровий діабет другого типу ($ЦД_{2)}$, а також системні захворювання. Окрім цього, причинами припливів може бути прийом певних лікарських засобів, а саме тамоксифену, деяких антидепресантів та ліків для лікування остеопорозу. Під час діагностики важливо виключити ятрогенні фактори, що можуть призвести до порушень. *(Національний консенсус, 2016).*

При формулюванні діагнозу лікар повинен обов'язково вказувати період клімактерію, а також провідні симптоми менопаузи, які є «золотим стандартом» прояву клімактерію.

2. Актуальні підходи та перспективи розвитку менеджменту клімактерію.

2.1. Стратегічні напрямки менопаузальної терапії.

Жінкам віком 45 років і старше, які звертаються за допомогою для лікування симптомів менопаузи, слід запропонувати лікування після отримання інформації та підтримки, щоб прийняти обґрунтоване рішення щодо варіантів лікування. Згідно сучасних рекомендацій міжнародних організацій, варіанти лікування симптомів менопаузи включають немедикаментозне, медикаментозне негормональне та гормональне лікування *(Shufelt,2023; Уніфікований клінічний протокол, 2022).*

Медичним фахівцям необхідно застосовувати цілісний та індивідуальний підхід до оцінювання та консультування жінок, зокрема щодо рекомендацій щодо способу життя та змін у дієті, включаючи оптимізацію ваги, припинення куріння, фізичні вправи, здорове харчування та зменшення споживання алкоголю. споживання кальцію/вітаміну D. Також слід надавати поради щодо факторів ризику ССЗ (включаючи підвищення артеріального тиску, підвищення рівня холестерину та ожиріння), здоров'я кісток та остеопорозу, а також зниження ризику раку, разом із варіантами лікування, такими як замісна гормональна терапія або негормональні та альтернативні методи лікування *(Standard №3 NICE, 2022).*

За результатами популяційного поперечного дослідження, проведеного у Фінляндії за участі 2606 49-літніх жінок, було встановлено , що рекомендовані рівні фізичної активності були пов'язані з покращенням якості життя за чотирма скоригованими параметрами опитувальника з жіночого здоров'я (WHQ): тривога/депресія, загальне самопочуття, соматичні симптоми та проблеми з пам'яттю/концентрацією серед жінок у період менопаузи. Також фізично активні жінки повідомляли про кращу якість життя за показниками самооцінки здоров'я, відносного здоров'я та загальної якості життя *(Mansikkamäki K., Raitanen J, 2015).*

Згідно з іншим дослідженням, жінки в пре-, ранній пері- і постменопаузі, які мали високу фізичну активність, рідше стикалися з симптомами депресії, були більш задоволені життям і мали вищі показники позитивної ефективності порівняно зі своїми ровесницями з низькою фізичною активністю. Жінки в пре- і постменопаузі, які повідомляли про середній рівень фізичної активності, також були більш задоволені життям, ніж ті, хто мав низьку фізичну активність. Зокрема, жінки в постменопаузі із середнім рівнем фізичної активності рідше відчували депресивні симптоми і мали вищі показники позитивної ефективності, ніж жінки з низьким рівнем фізичної активності *(Bondarev D, Sipilä S, 2020).*

Жінкам у менопаузі рекомендовано проведення регулярних фізичних вправ для зменшення ризику смертності внаслідок ССЗ та загальної смертності. Оптимальне проведення вправ передбачає проведення не менше ніж 150 хвилин вправ середньої інтенсивності щотижня. Додаткові два сеанси вправ на опір щотижня можуть приносити додаткову користь. Рекомендована інтенсивність аеробної активності повинна враховувати фізичну підготовленість людей похилого віку. Втрата ваги в межах 5-10% є достатньою для поліпшення ходу різноманітної патології, що пов'язана з інсулінорезистентністю *(Клінічна настанова, 2022).*

У період менопаузи гормональні зміни та зміни складу тіла спричиняють збільшення вісцерального ожиріння, що негативно впливає на кардіометаболічне, механічне та психічне здоров'я жінок. Ожиріння визнане важливим модифікатором репродуктивних гормонів. У середньому віці

ожиріння у жінок асоціюється зі змінами менструального циклу (ановуляторні цикли з аномальними кровотечами) та симптомами менопаузи, включаючи припливи і загальне погіршення самопочуття *(Palacios S., Chedraui P, 2024).* Менопаузальний перехід асоціюється з прискореним збільшенням жирової маси та одночасною втратою м'язової маси. Проте сумарна швидкість цих змін не призводить до значного прискорення набору ваги або збільшення індексу маси тіла (ІМТ) на початку менопаузального періоду. Жінки з підвищеним ІМТ мають вищий ризик розвитку тромбоемболічних захворювань під час застосування МГТ порівняно з жінками з нормальною вагою *(Cienfuegos S., Gabel K.,2021)*

2.2. Менопаузальна гормональна терапія вазомоторних та урогенітальних симптомів менопаузи.

Грунтуючись на заяві Північноамериканського товариства менопаузи про позицію негормональної терапії 2023 року, МГТ залишається найефективнішим способом лікування ВС і рекомендується для жінок у період менопаузи протягом 10 років після останньої менструації за умови ретельного моніторингу стану здоров'я жінки. Для жінок, яким не підходить МГТ, слід розглянути альтернативні методи лікування.

МГТ призначається з метою частковій компенсації зниженої функції яєчників за допомогою оптимальних доз гормональних препаратів. Ця терапія спрямована на покращення загального стану пацієнтів, запобігання пізнім обмінним порушенням і не супроводжується небажаними побічними ефектами *(Standard №3 NICE, 2022).* МГТ залишається найбільш ефективним методом лікування ВС та ГУМС. Інші симптоми, пов'язані з менопаузою, такі як біль у суглобах і м'язах, коливання настрою, порушення сну та статева дисфункція (включаючи зниження лібідо), також можуть зменшуватися під час застосування МГТ.

Для МГТ використовуються природні естрогени, такі як 17β-естрадіол (мікронізований естроген), естрадіол валерат та естріол, у поєднанні з гестагенами або андрогенами шляхом парентерального, трансдермального, вагінального або перорального введення *(Національний консенсус,2016)*.

Згідно описового дослідження проведеного науковцями Великобританії, частота призначення МГТ збільшилася з 5,01 у 2010 р. до 18,16 на 1000 років у 2021 р., відносне збільшення становило 13,64% на рік. Призначення МГТ для трансдермального введення збільшилось з 1,48 до 14,55 на 1000 років у 2010 і 2021 роках відповідно *(Alsugeir D., Wei L.,2022).*

Для жінок, які перебувають у періоді менопаузального переходу, ризики та переваги застосування МГТ відрізняються в порівнянні з жінками старшого віку. Якщо терапія була призначена жінці з менопаузальними симптомами у віці до 60 років або протягом перших 10 років після менопаузи, переваги такого лікування виявляються більш значущими в порівнянні з ризиками. Тип МТГ визначатиметься залежно від того, чи була у жінки гістеректомія чи ні, у період перименопаузи чи постменопаузи, анамнезу в минулому та сімейного анамнезу, інших ліків та індивідуальних уподобань *(Standard №3 NICE, 2022).*

Рішення про застосування та тривалість МГТ мають бути прийняті індивідуально після обговорення користі та ризиків з кожною пацієнткою. Цей вибір слід розглядати в контексті загальних переваг, отриманих від застосування МГТ, включаючи контроль симптомів, покращення якості життя, а також переваги для кісток і серцево-судинної системи, пов'язані з МГТ. Для більшості жінок віком понад 50 років рекомендується короткостроковий прийом МГТ протягом близько 5 років з метою полегшення або усунення симптомів менопаузи у найнижчих можливих дозах, оскільки терапія лише естрогенами асоціюється зі збільшеним відносним ризиком тромбоемболії глибоких вен та інсульту. Комбінована МГТ також може збільшити ризик раку молочної залози. Проте абсолютний підвищений ризик у жінок у період ранньої менопаузи є мінімальним *(Crandall C., Mehta J., 2023).*

Жінкам в перименопаузі, які потребують контрацепції, найбільш безпечним варіантом є комбіновані оральні контрацептиви (КОК) з натуральним естрогеном, що застосовуються у режимі динамічного дозування, таким як естрадіол/дієногест. Внутрішньоматкова система має свої переваги як метод низькодозової та ефективної гормональної контрацепції, який також забезпечує

контроль менструальної дисфункції та захист ендометрію у жінок, які потребують замісної терапії естрогенами. Бар'єрні методи контрацепції рекомендуються для особистого захисту від інфекцій, що передаються статевим шляхом, у нових стосунках. Стандартна замісна гормональна терапія не призначається як метод контрацепції *(Уніфікований клінічний протокол, 2022, Hardman S., Gebbie A., 2014).* Рекомендується продовжувати застосування контрацепції протягом 1 року після останньої менструації для жінок віком понад 50 років і протягом 2 років для тих, хто молодше 50 років. Для проведення МГТ рекомендовані наступні режими :

I – монотерапія естрогенами або прогестагенами.

II – комбінована терапія (естрогени з прогестагенами) в циклічному режимі при інтактній матці.

III – монофазна комбінована терапія (естрогени з прогестагенами) у безперервному режимі в постменопаузі.

Індивідуалізація МГТ передбачає диференційований підбір терапії з урахуванням стану здоров'я жінки, її супутніх захворювань, а також режиму МГТ (типу, дози, способу введення та можливих побічних ефектів). Дозування препаратів МГТ слід вибирати шляхом титрування до мінімально ефективної дози *(Уніфікований клінічний протокол, 2022).*

Окремий підхід треба застосовувати для жінок віком до 40 років, які мають картину передчасної недостатності яєчників (ПНЯ), необхідно виміряти рівень ФСГ . Діагностика ПНЯ повинна ґрунтуватися на комбінації олігоменореї /аменореї тривалістю понад 3 місяці, пов’язаної з підвищеним рівнем гонадотропинів (ФСГ >30 МО/л) принаймні у двох випадках, вимірюваних з інтервалом від чотирьох до шести тижнів у жінок віком до 40 років.

Жінкам із передчасною недостатністю яєчників ПНЯ рекомендується приймати гормональні препарати принаймні до настання природного віку менопаузи, за відсутності протипоказань. МГТ, ймовірно, знизить довгостроковий ризик ССЗ, запобігатиме остеопорозу та позитивно впливатиме на когнітивні функції у жінок з ПНЯ. Метою МГТ у жінок із ПНЯ має бути

досягнення фізіологічного рівня естрадіолу. Навіть жінкам із ПНЯ, які не мають симптомів менопаузи, рекомендується розглянути можливість заміни гормонів для запобігання довгостроковим наслідкам стану. МГТ і КОК, що містять етинілестрадіол, є придатними варіантами гормональної заміни. Проте МГТ може бути більш корисною для покращення здоров'я кісток і артеріального тиску та може бути пов'язана з нижчим ризиком ССЗ порівняно з КОК *(BMS-Menopause-Practice-Standards, 2022).*

У жінок, які не отримують МГТ, майже неминуче розвивається ГУМС. Навіть у тих, хто отримує системну МГТ, може виникнути потреба в додатковій місцевій естрогенній терапії для полегшення урогенітальних симптомів. Рецидивуючі інфекції сечовивідних шляхів не зменшуються лише за допомогою системної МГТ, але місцева естрогенна терапія знижує цей ризик, підкислюючи піхву і сприяючи домінуванню лактобактерій у мікрофлорі. При атрофічному вагініті місцева естрогенна терапія у вигляді вагінальних кілець, кремів або таблеток збільшує кровотік і зменшує атрофію піхви. Багато жінок, які не можуть приймати МГТ, все ще можуть використовувати місцеву естрогенну терапію без застосування прогестерону. Ці місцеві засоби демонструють покращення стану вульвовагініту, яке зазвичай досягається після 2-3 місяців застосування *(Shifren J., 2018).*

Для захисту ендометрію немає потреби поєднувати вагінальні естрогени із системним лікуванням прогестагенами, оскільки низькі дози вагінальних естрогенів не призводять до значного системного всмоктування або гіперплазії ендометрію. Жінки із сечостатевими симптомами менопаузи також можуть використовувати зволожуючі засоби та лубриканти окремо або на додаток до вагінального естрогену. Проте, слід зазначити, що згідно чисельних досліджень, МГТ збільшує ризик розвитку як стресового, так і імперативного нетримання сечі. У жінок, які вже на початковому етапі скаржилися на нетримання сечі, спостерігалося погіршення симптомів, що негативно впливало на якість життя. Усі жінки, які скаржаться на стресове нетримання сечі, отримують користь, в

першу чергу, від тренування м'язів тазового дна *(Rahkola-Soisalo P, 2019; Sims L., 2022).*

2.3. Управління ризиками при МГТ.

Не слід рекомендувати МГТ без чітких показань, таких як значні симптоми або фізичні ознаки дефіциту естрогенів. Побічні ефекти МГТ можна розділити на естрогенні та прогестагенні. Початок терапії з найнижчої дози естрогенів допоможе мінімізувати ймовірність небажаних реакцій. Трансдермальні естрогени викликають нудоту рідше, ніж пероральні. Естрогенні побічні ефекти з боку молочної залози проявляються нагрубанням та збільшенням молочних залоз. В цьому випадку зменшують дозу естрогену або спосіб застосування. Також показано використання безрецептурних лікарських засобів: препарати з прутняком, олії примули вечірньої тощо. З боку шлунково-кишкового тракту може виникнути метеоризм, нудота – рекомендовано приймати препарат разом з їжею або перейти на інший спосіб застосування. Серед інших побічних ефектів визначають судоми ніг та головний біль - рекомендовано перейти на інший тип чи спосіб застосування *(Australasian Menopause Society, 2019).*

Серед прогестагенних побічних ефектів зазначають : симптоми типу передменструального синдрому, нагрубання молочних залоз, біль внизу живота, біль у спині, пригнічений настрій, акне/жирна шкіра, головний біль. Серед рекомендацій можна визначити: перехід на інший тип чи спосіб застосування, в період постменопаузи слід перейти на безперервну комбіновану МГТ або тиболон, уникати симптомів коливання рівня прогестерону в крові.

Клінічна настанова «Менопаузальні порушення та інші розлади в перименопаузальному періоді» визначає абсолютні та відносні протипоказання до МГТ *(Клінічна настанова, 2022).* До абсолютних протипоказань до МГТ є діагностований у минулому або підозра на рак молочних залоз, естрогено-залежні злоякісні пухлини , вагінальні кровотечі нез'ясованого генезу та ін.

Наявність серцево-судинних факторів ризику не є протипоказанням до МГТ, за умови їх оптимального лікування та правильно підібраної терапії основного захворювання. МГТ не збільшує ризик ССЗ у жінок віком до 60 років

та не підвищує ризик смерті від них. Останні дані свідчать, що застосування МГТ не пов'язане зі збільшенням артеріального тиску (АТ). Більше того, МГТ не протипоказана жінкам з артеріальною гіпертензією, і їм може бути призначена гормональна терапія, якщо рівень АТ контролюється антигіпертензивними препаратами *(Oppermann K, Colpani V,2019).* Перед початком МГТ слід провести оцінку факторів кардіоваскулярного ризику за шкалою SCORE.

Захворюваність на венозну тромбоемболію (ВТЕ) зростає з віком і становить 1,25 випадків на 1000 жінок віком 40-59 років щорічно. МГТ також може підвищити ризик ВТЕ. Цей ризик необхідно ретельно оцінювати під час першої консультації перед початком МГТ, а також при кожному продовженні терапії. Використання перорального естрогену в МГТ, з прогестином або без нього, підвищує ризик ВТЕ приблизно на 70%. Жінкам з ризиком ВТЕ протипоказана МГТ з пероральним естрогеном. Однак, МГТ з трансдермальним естрадіолом у поєднанні з мікронізованим прогестероном або дидрогестероном, або без них, можна призначати жінкам з низьким або помірним ризиком ВТЕ *(Hugon-Rodin J., Perol S., 2021).*

Показанням до МГТ у жінок у постменопаузі з мігренню є не поліпшення мігрені, а лікування симптомів менопаузи. Залежно від режиму дозування та способу доставки, МГТ може як покращити, так і погіршити перебіг мігрені або не мати жодного впливу. У жінок з гормонально чутливою мігренню може бути доцільною модифікація режиму МГТ, дози та способу введення. Трансдермальна доставка естрогену рідше викликає мігрень порівняно з пероральною.

Дослідження показали, що в схемах, які містять лише естроген, трансдермальний естроген у дозі 100 мкг має більший профілактичний ефект для хворих на мігрень, ніж пластир у дозі 50 мкг, що свідчить про наявність порогового рівня естрогену, корисного для профілактики мігрені. Мігрень з аурою збільшує ризик інсульту у 2–2,5 рази протягом усього життя. Жінкам з частими мігренями слід проводити оцінку інших факторів кардіоваскулярного ризику і, за необхідності, застосовувати стратегії їх зниження. Мігрень з аурою не є протипоказанням для призначення МГТ *(Клінічна настанова, 2022).*

Менопауза характеризується низкою метаболічних змін, включно з інсулінорезистентністю, збільшенням загальної жирової маси та скупченням жиру в центральній ділянці живота, що підвищує ризик розвитку цукрового діабету другого типу ($ЦД_2$). Метаболічний синдром часто трапляється у жінок у постменопаузі, що свідчить про втрату естрогенового захисту метаболічного та серцево-судинного здоров'я. Ранній вік настання менопаузи також асоціюється з підвищеним ризиком розвитку $ЦД_2$. МГТ має позитивний вплив на метаболізм глюкози. Перед початком МГТ жінкам з $ЦД_2$ необхідно провести оцінку ризику ССЗ . Пероральні естрогени рекомендуються жінкам із низьким ризиком ССЗ, тоді як трансдермальне введення є більш доцільним для жінок із помірним та високим ризиком ССЗ, оскільки пероральне застосування підвищує ризик розвитку інсульту та ВТЕ *(Paschou S., Athanasiadou K., 2024).*

Комбінована МГТ з використанням естрогену та прогестагену асоціюється з легким підвищенням ризику раку молочної залози (РМЗ). Це підвищення ризику має невеликий медичний та статистичний відсоток зважаючи на інші фактори ризику, такі як ожиріння та споживання алкоголю. застосування гормональної терапії лише естрогеном (у жінок з попередньою гістеректомією призводить до невеликого підвищення ризику РМЗ або його відсутності.

Рішення щодо використання МГТ та тривалість її застосування повинні бути прийняті індивідуально після обговорення переваг і ризиків з кожною пацієнткою. Потрібно розглядати це у контексті загальних плюсів, таких як поліпшення симптомів і якості життя, а також урахувати користь для кісток і серцево-судинної системи, пов'язану із МГТ. Для більшості жінок переваги у поліпшенні якості життя, зниженні ризику остеопорозу та ССЗ переважатимуть невелике збільшення ризику РМЗ. Жінки, які застосовують МГТ, мають меншу смертність порівняно з тими, хто не використовує ЗГТ *(Haitham H.,2023).*

2.4. Негормональна терапія симптомів клімактерію.

У випадках коли жінка має переконливі протипоказання для МГТ, немедикаментозними методами лікування ВС можуть бути контрольоване дихання, когнітивно-поведінкова терапія, тренування усвідомленості,

акупунктура, гіпноз та блокування зірчастих гангліїв. Цебагатообіцяючі методи боротьби з приливами, але все-таки необхідне проведення рандомізованих досліджень таких методів, які володіли б належною потужністю. Жінок слід інформувати про те, що додаткові методи лікування мають обмежені докази ефективності та безпеки та не контролюються медичними установами *(BMS,2023; North American Menopause Society, 2023; Уніфікований клінічний протокол, 2022).*

Препарати ізофлавонів, які виробляються з сої та червоної конюшини, а також традиційні китайські засоби, виявили коливання у своїй ефективності порівняно з плацебо у невеликих рандомізованих дослідженнях і малих мета аналізах *(Lethaby A., 2013; Shakeri F., 2015; Taylor-Swanson L, 2015).*

Циміцифуга є одним з найбільш досліджених фіто-препаратів для лікування ВС. Тритерпенові глікозиди циміцифуги мають ефекти, подібні до дії селективних модуляторів рецепторів естрогенів. Вони не мають естрогенних властивостей, але здійснюють виражений позитивний вплив на зниження вазомоторних симптомів. Рандомізовані клінічні дослідження FDA (Food and Drug Administration) та EMA (European Medicines Agency) свідчать про суттєве зниження тяжкості припливів під час прийому препаратів з циміцифугою *(Drewe, 2015).*

ЛЗ на основі сангвінарії канадської також можуть полегшити ВС. Біологічно активні компоненти, які містяться у сангвінарії канадській, впливають на синтез, обмін та активність статевих гормонів та внутрішньоклітинні ферменти. Завдяки своєму слабкому естрогенному впливу вони зменшують вираженість КС, не маючи впливу на проліферативні процеси в ендометрії *(Уніфікований клінічний протокол, 2022).*

Заспокійливу дію на ВС мають препарати, які включають селективні інгібітори зворотнього захоплення серотоніну та норадреналіну, препарати центральної дії, гормоноподібний препарат тиболон, фітоестрогени/фітогормони, та амінокислоту β-аланін. Ефективність використання β-аланіну була підтверджена у чисельних дослідженнях, які показали стійке зменшення кількості та інтенсивності приливів жару. Було встановлено гарну переносимість препарату

та відсутність залежності від терміну прийому *(Andreeva E., Tkeshelashvili B., 2020).*

Слід зазначити, що в Україні можуть існувати обмеження на застосування антидепресантів, які є визнаним методом фармакотерапії МПС, оскільки показання до їх використання відсутні в офіційних інструкціях з медичного застосування, затверджених МОЗ України.

Особливу увагу треба звернути на біоідентичну гормональну терапію (БГТ) , яку останнім часом активно рекламують приватні клініки для лікування менопаузального синдрому. Термін «біоідентичний» означає наявність тієї ж молекулярної структури, що і речовина, що виробляється в організмі. «Біоідентичні гормони» є точними дублікатами гормонів, таких як естрадіол Е2, естріол Е3, естрон Е1, прогестерон, дегідроепіандростерон, тестостерон і левотироксин, які синтезуються яєчниками, наднирниками та щитовидною залозою людини. BMS зробило консенсусну заяву щодо різниці між МГТ та БГТ, привертаючи увагу суспільства, медичної та фармацевтичної спільноти щодо проблеми БГТ та чітко визначило різницю між МТГ та БГТ:

- Комплексна біоідентична гормональна замісна терапія (КБГТ) : точні дублікати людських гормонів, які виробляються спеціалізованими аптеками та не дотримуються того самого регуляторного шляху Medicines & Healthcare products Regulatory Agency (MHRA), що й звичайна МГТ
- Регульована біоідентична гормональна замісна терапія (РБГТ) : точні дублікати людських гормонів, розроблені звичайним способом у фармацевтичній промисловості та дозволені регуляторними органами, такими як MHRA у Великобританії.

Проте «біоідентичний» часто використовується як маркетинговий термін клініками, які заявляють про переваги КБГТ. Фахівці з менопаузи запропонували, що РБГТ слід називати «тілесним ідентичним», щоб відрізнити регульовану гормональну терапію від складених різновидів. Деякі медичні працівники, які призначають КБГТ, стверджують, що можуть визначити точні потреби кожної окремої жінки за допомогою серії комплексних аналізів сироватки та слини. Ця

дорога практика ніколи не була підтверджена ретельними дослідженнями, вона не рекомендована товариствами менопаузи та в значній мірі непотрібна *(Panay N., 2024)*

Отже, естрадіол і прогестерон, який використовується в лікарських засобах, розроблених фармацевтичними компаніями та піддається ретельній перевірці регулюючими органами, є біоідентичними формами МГТ.

БГТ– це погано визначений термін, що часто використовується в якості маркетингового інструменту для опису складових гормональних препаратів, які містять суміші різних гормонів, та виготовляються в аптеках, але не підлягають тим же суворим стандартам виробництва, контролю якості та нормативному нагляду, що і зареєстровані препарати фармацевтичного класу. КБГТ не рекомендована провідними організаціями світу через відсутність: регулювання, суворого тестування безпеки та ефективності , стандартизації партій , заходів чистоти *(IMS,2025).*

2.5. Маркетингове дослідження негормональних лікарських препаратів та дієтичних добавок для лікування клімактеричного синдрому.

Наступним етапом нашої роботи було проведення маркетингового дослідження фітопрепаратів, гомеопатичних ЛЗ та дієтичних добавок (ДД) для лікування КС на фармацевтичному ринку України. Аналіз фармацевтичного ринку було проведено серед негормональних лікарських препаратів, зареєстрованих в Україні, в показах до застосування яких вказано клімактеричний синдром згідно з Анатомо-терапевтичною класифікацією (АТС). Були досліджені:
Група G02C – інші засоби, використовувані в гінекології підгрупа G02C X 02;
група N05C – снотворні та седативні препарати, підгрупа N05C M50
група G03X – інші статеві гормони та засоби, що впливають на статеву сферу. підгрупа G03X A03 та G03X A10

Встановлено, що станом на 12 травня 2025 в Державному реєстрі лікарських засобів зареєстровано 34 торгові назви досліджуваних лікарських засобів В результаті проведеного аналізу було встановлено, що фітопрепарати складають майже 56% (19 ТН), гомеопатичні ЛЗ – 41,2 % (14 ТН) та один ЛЗ з діючою

речовиною бета-аланін. Комбінований склад мали 80% препаратів що загальна кількість негормональних лікарських препаратів для терапії КС становить 33 торгове найменування (ТН), з них 41% з них є продуктами вітчизняного виробництва, решта закордонних виробників. За лікарською формою 44% ТН у вигляді таблеток, 17% краплі оральні. Лідером серед виробників фітопрепаратів є Україна 58%. Результати аналізу представлені на Рис.4.



Рис 4. Асортимент негормональних ЛЗ для лікування клімактеричного синдрому за країнами виробниками.

Наступним етапом нашої роботи було проведення маркетингового аналізу фітопрепаратів за виробниками, лікарською формою та складом. Лідером серед виробників фітопрепаратів є Україна (58%), друге та третє місце посідає Німеччина та Чеська республіка по 10,3% відповідно . Встановлено, що питому вагу складають таблетовані форми (42,2%) на другому місці- розчин оральний (16 %). Капсули, краплі та сироп займають по 10,6% сегменту ринку (Рис.5)



Рис.5 Асортимент фітопрепаратів для лікування клімактеричного синдрому за формами випуску

Аналіз фітопрепаратів за складом свідчить , що питому вагу ЛЗ складають компоненти з заспокійливою дією (глод, валеріана, шишки хмелю). Препарати з циміцифугою представлені тільки трьома найменуваннями (Табл.1)

Таблиця 1.

Структура асортименту фітопрепаратів для лікування клімактеричного синдрому за складом	
Діюча речовина рослинного препарату	Частота
Коріння валеріани	11
Плоди, листки та квітки глоду	9
Шишки хмелю звичайного	9
Екстракт пасифлори	6
Трава звіробою	5
Трава собачої кропиви	4
Екстракт кореневища циміцифуги	3
Листя меліси	3
Квітки бузини чорної	3
Гуайфенезин	3
Трава пустирника	3
Корені і кореневища солодки	3
Бета-аланін	1
Листя шавлії	1
Трава материнки	1
Листя беладони	1
Екстракт трави буркуну	1
Екстракт квіток нагідок	1
Екстракт плодів розторопші плямистої	1
Екстракт плодів коріандру	1
Hyoscyamus	1

Лідерами серед країн виробників гомеопатичних засобів є Німеччина, Україна, Австрія, що складає 50%, 22%,14% (Рис.6)



Рис.6 Асортимент гомеопатичних засобів для лікування клімактеричного синдрому за країнами виробниками

Аналіз гомеопатичних препаратів за складом свідчить, що лідерами компонентів є Lachesis, Glandula Suprarenalis Suis, Cimicifuga Sepia (Рис.7)

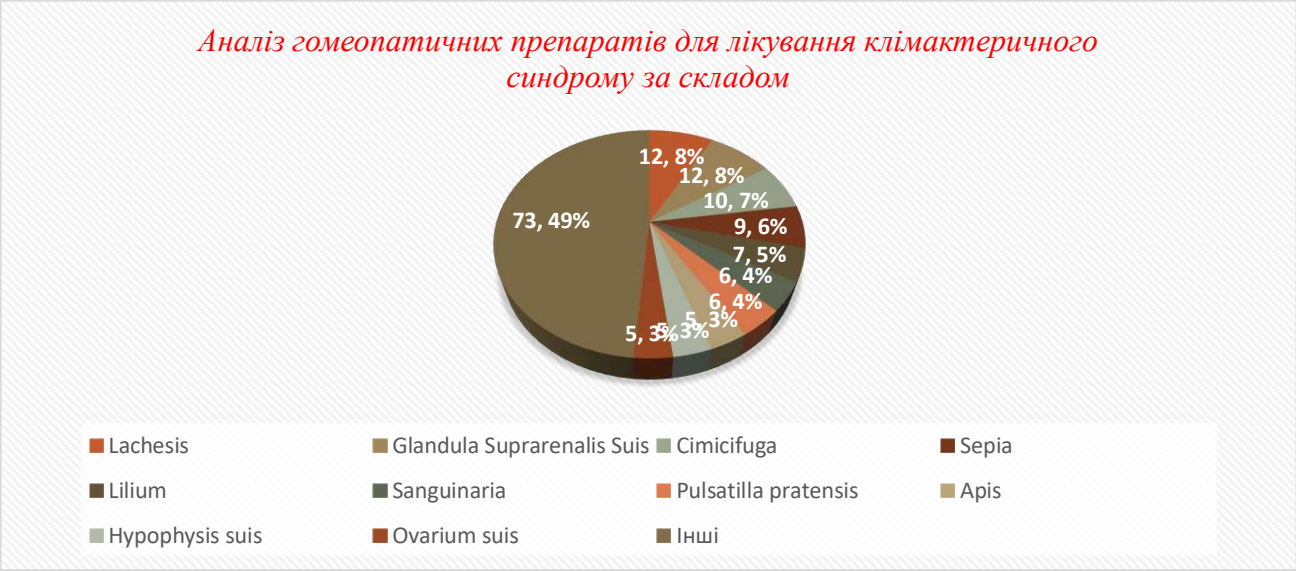


Рис.7 Аналіз гомеопатичних препаратів для лікування клімактеричного синдрому за складом

При проведенні аналіз складу досліджуваних ДД з'ясовано, що виробники використовують 72 компоненти. За частотою більшість з них містять вилучення з лікарської рослинної сировини з фітоестрогенами. Найчастіше були використані вилучення екстракту соєвих ізофлавонів (47%), циміцифуги (23), суплідь хмелю (21%), коріння дикого ямсу (19%) та дуднику китайського (18%) (Рис.8)



Рис.8. Асортимент дієтичних добавок для полегшення симптомів клімактеричного синдрому за складом

Лідерами серед виробників ДД для полегшення симптомів клімактеричного синдрому є США, Швейцарія та Німеччина (Рис.9)



Рис.9 Асортимент дієтичних добавок для облегшення симптомів КС за виробниками.

3. Шляхи удосконалення інформаційного забезпечення жінок с менопаузальним синдромом в аптечних закладах.

3.1. Нові підходи підтримки та розширення можливостей жінок у менопаузі.

Менопауза є чутливою і малопомітною темою, яка рідко обговорюється в суспільстві. Жінки часто залишаються наодинці з труднощами, пов'язаними з менопаузою. Соціальна підтримка та обізнаність медичних і фармацевтичних спеціалістів допомагають зменшити негативний досвід менопаузи.

У березні 2024 року в науковому журналі "Ланцет" було опубліковано серію статей щодо нового підходу до менеджменту типової, ранньої менопаузи, менопаузи після раку та психічного здоров’я під час переходу до менопаузи. Нова модель виходить за рамки лікування конкретних симптомів, заснований на моделі розширення можливостей здоров'я та наводить аргументи на користь нового підходу до підтримки та розширення можливостей жінок, які переходять на цей етап життя. На думку науковців, комерційні компанії та приватні особи надмірно медикалізували цей природний процес *(The Lancet,2024)*

У багатьох країнах з високим рівнем доходу менопауза часто розглядається як медична проблема або гормональний дефіцит, що супроводжується типовими

симптомами та довгостроковими ризиками для здоров'я, які найкраще лікувати гормональною замісною терапією. Однак ця модель, орієнтована на хвороби, є складною на практиці через значні відмінності у досвіді жінок, який змінюється з часом.

МГТ є найефективнішим засобом лікування ВЗ , але він не позбавлений ризику: надійні епідеміологічні дані свідчать про те, що один додатковий випадок раку молочної залози траплятиметься на кожні 50 жінок, які приймають системну комбіновану МГТ у віці від 50 років, і одна із 70 для естрогену. Усім жінкам, які звернулися за МГТ, після зважування короткострокових і довгострокових переваг і ризиків разом зі своїм лікарем, слід запропонувати лікування, якщо немає протипоказань. Відсутність інформації та освіти щодо менопаузи призвела до того, що необізнані медичні та фармацевтичні працівники ігнорують симптоми, а на робочих місцях панує нерозуміння.

Новий підхід до управління менопаузою ґрунтується на розширенні можливостей у період менопаузи та включає доступ до науково обґрунтованої та збалансованої інформації, бажано ще до настання менопаузи, інструменти для підтримки прийняття рішень щодо лікування симптомів, а також доступ до клініциста, який вислухає з розумінням, надасть підтримку і запропонує лікування за необхідності, використовуючи спільну модель прийняття рішень. Необхідно розширити різноманітність досліджень, що охоплюють пріоритетні сфери для жінок *(Hickey M., Z La Croix, 2024).* Розширення можливостей жінок для контролю менопаузи представлено на Рис.10.



Рис.10. Розширення можливостей жінок для контроля менопаузи

Згідно зі Стандартами якості аптечних послуг, визначених в Належній аптечній практиці благополуччя пацієнта і його добробут мають першорядне значення для фармацевтів. Для вирішення питань, пов'язаних з ліками, фармацевти беруть більше відповідальності за результати використання лікарських засобів і повинні розвивати свою практику таким чином, щоб надавати пацієнтам більш широкі послуги з використання ліків.

Лікування менопаузальних порушень у жінок в Україні проводиться згідно Уніфікованого клінічного протоколу первинної, вторинної (спеціалізованої), третинної (високоспеціалізованої) медичної допомоги (УКПМД) «Менопаузальні порушення та інші розлади в перименопаузальному періоді», який розроблений на основі Клінічної настанови «Менопаузальні порушення та інші розлади в перименопаузальному періоді». Проте слід зазначити, що протокол фармацевта з питань менопаузальних розладів в Україні відсутній.

3.2.Оцінювання обізнаності фармацевтичних фахівців щодо менопаузального синдрому.

З метою аналізу оцінки попиту на ЛЗ для лікування МПС, якості обслуговування пацієнтів, рівня обізнаності фармацевтів щодо ЛЗ, які застосовуються для лікування менопаузальних розладів було проведено опитування серед фармацевтичних фахівців аптек м. Одеса. Отримані результати були оброблені з використанням статистичних методів аналізу.

У опитуванні брали участь фармацевти, асистенти фармацевтів, завідувачі аптек , що в сумі становить 69 фахівців. Анкета, запропонована респондентам, містила паспортну частину, яка включала загальні питання щодо віку, статі, стажу роботи, освіти та посади. Найбільша кількість учасників була жінками (86%), зі стажем роботи понад 5 років (67,6%). Серед опитуваних вищу освіту мали 41,3 % та середню фармацевтичну освіту – 46,8 %). Більшість респондентів аптечних закладів були фармацевти віком від 25 до 60 років .

Наступним блоком анкетування були питання щодо обізнаності фахівців з питань визначення клімактерію, змін у жіночому організмі під час МПС,

основних ВС, методів лікування МПС, побічних дій МГТ рівня надання фармацевтичної допомоги та джерел інформації щодо менопаузи.

Більшість фармацевтів (91%) знали, що середній вік настання менопаузи становить 49-51 років, 87% з них були обізнані про те, що найпоширенішим симптомом менопаузи є припливи. Більшість респондентів (90%) розуміли довгострокові наслідки менопаузи, такі як остеопороз та підвищений ризик ССЗ. Близько 43% фармацевтів знали, що депресія та нічна тривога пов'язані з менопаузою. Серед опитаних фахівців більш половини знали про нефармакологічні методи зменшення симптомів менопаузи, а 87% були поінформовані про МГТ. Опитування також виявило, що 35% фармацевтів вважали використання лише естрогену першою лінією лікування менопаузи. Однак 56% фармацевтів усвідомлювали, що комбінована МГТ є більш ефективним варіантом і має більше переваг порівняно з монотерапією естрогеном. Лише 2% фармацевтів не розглядали жодного лікування менопаузи і були скептично налаштовані щодо комбінованого застосування МГТ. З іншого боку, 27% фармацевтів зазначили, МГТ є другою лінією лікування менопаузи, тоді як 46 % вважали, що монотерапія естрогеном є другим варіантом.

Дослідження виявило, що 86% фармацевтів були здатні пояснити своїм пацієнтам переваги та ризики МГТ . Також 57 % фармацевтів могли порадити жінкам у постменопаузі немедикаментозні методи лікування. 64% опитаних фармацевтів заявили, що консультують своїх пацієнтів щодо побічних ефектів МГТ. Питання щодо БГТ, альтернативних методів лікування МПС виявились проблемними для фахівців. Враховуючи актуальність досліджуваної теми, 95 % респондентів виявили потребу в спеціалізованих освітніх програмах для фармацевтів у сфері менопаузи, для надання якісної фармацевтичної консультації

На нашу думку, фармацевтичний фахівець може сприяти інформуванню, переконуючи жінок уникати неперевірених і нерегульованих гормональних препаратів та продуктів, а також консультуватися з надійними лікарями.

3.3. Рекомендації для фармацевтичних фахівців при надані фармацевтичної опіки жінкам з менопаузальним синдромом.

Грунтуючись на результатах нашого дослідження, Уніфікованого клінічного протоколу первинної, вторинної (спеціалізованої), третинної (високоспеціалізованої) медичної допомоги (УКПМД) «Менопаузальні порушення та інші розлади в перименопаузальному періоді», який розроблений на основі Клінічної настанови «Менопаузальні порушення та інші розлади в перименопаузальному періоді», нових підходів менеджменту МПС, нами складено рекомендації для фармацевтичних фахівців при надані фармацевтичної опіки жінкам з МПС, що у перспективі можуть бути підґрунтям для створення протоколу фармацевта «Симптоматичне лікування клімактеричного синдрому безрецептурними лікарськими засобами»

Інформаційне забезпечення жінок з менопаузальним синдромом в аптечних закладах

Фармацевти повинні рекомендувати жінкам у період менопаузи зміни в стилі життя і поведінці. Поради щодо поліпшення способу життя, які можуть допомогти із симптомами, включають наступне:

1. Збільшення споживання білка, що допомагає утримувати відчуття ситості та знижує бажання до солодкого.

2. Проведення вправ з вагами двічі на тиждень, що може допомогти контролювати набір ваги під час менопаузи.

3. Уникнення вживання кофеїну за шість годин до сну, щоб поліпшити якість сну.

4. Спробувати практикувати медитацію для зняття стресу, занепокоєння та депресії.

5. Здійснювати вправи для м'язів тазового дна для пом'якшення симптомів нетримання сечі.

6. Надати перевагу натуральному одягу або багатошаровому одягу для пом'якшення припливів.

7. Пояснити жінкам, які вперше приймають гормональну терапію, що незаплановані вагінальні кровотечі є звичайним побічним ефектом протягом перших трьох місяців.

8. Необхідно звернутися по медичну допомогу негайно у разі появи тривожних симптомів, таких як ненавмисна втрата ваги, зміни в режимі роботи кишківника, постійні проблеми із сечовипусканням (включно з кров'ю в сечі), втома, яка сильно впливає на повсякденне життя, постійне здуття живота чи прискорене серцебиття, яке супроводжується болем у грудях або задишкою.

9. За допомогою сучасних комунікацій (Створення веб-сайтів та онлайн-ресурсів, присвячених проблемам менопаузи) розробляти заходи для навчання та консультування пацієнтів, формуванню їх комплаєнтності

Успішний підхід до догляду в період менопаузи включає розвиток спеціалізованих навичок, впровадження стратегічних практик, розподіл обов'язків, сприяння ефективній міжпрофесійній комунікації та забезпечення безперебійної координації догляду. Спільне використання сильних сторін медичної та фармацевтичної допомоги дозволяє оптимізувати орієнтований на пацієнта догляд у період менопаузи, що призводить до покращення результатів лікування та підвищення якості життя пацієнток з менопаузальним синдромом.

Висновки:

1. Соціальна, психологічна та фізична підтримка здоров'я під час переходу до менопаузи і після неї повинна бути невід'ємною частиною медичної та фармацевтичної допомоги.
2. Необхідно застосовувати цілісний та індивідуальний підхід до оцінювання та консультування жінок, зокрема щодо рекомендацій щодо способу життя та змін у дієті, включаючи оптимізацію ваги, припинення куріння, фізичні вправи, здорове харчування та зменшення споживання алкоголю. споживання кальцію/вітаміну D.
3. МГТ залишається найефективнішим способом лікування вазомоторних симптомів і рекомендується для жінок у період менопаузи протягом 10 років після останньої менструації за умови ретельного моніторингу стану здоров'я жінки. Для жінок, яким не підходить МГТ, слід розглянути альтернативні методи лікування.
4. У випадках коли жінка має переконливі протипоказання для МГТ, немедикаментозними методами лікування ВС можуть бути контрольоване дихання, когнітивно-поведінкова терапія, тренування усвідомленості, акупунктура, гіпноз та блокування зірчастих гангліїв.
5. Згідно сучасних рекомендацій Циміцифуга є одним з найбільш досліджених фітопрепаратів для лікування ВС. Лікарські засоби на основі сангвінарії канадської також можуть полегшити ВС. Заспокійливу дію на ВС мають препарати, які включають селективні інгібітори зворотнього захоплення

серотоніну та норадреналіну, препарати центральної дії, гормоноподібний препарат тиболон, фітоестрогени/фітогормони, та амінокислота β-аланін.

6. БГТ не рекомендована провідними організаціями світу через відсутність: регулювання, суворого тестування безпеки та ефективності , стандартизації партій , заходів чистоти.

7. Встановлено, що станом на 12 травня 2025 р. в Державному реєстрі лікарських засобів зареєстровано 34 торгові назви досліджуваних ЛЗ, з яких фітопрепарати складають майже 56% (19 ТН), гомеопатичні ЛЗ – 41,2 % (14 ТН) та один ЛЗ з діючою речовиною Бета-аланін.

8. Аналіз фітопрепаратів за складом свідчить , що питому вагу складають компоненти з заспокійливою дією (глод, валеріана, шишки хмелю). Аналіз складу досліджуваних дієтичних добавок показав, що більшість з них містять вилучення з лікарської рослинної сировини з фітоестрогенами. Найчастіше були використані вилучення з сої, циміцифуги, суплідь хмелю.

9. За результатами анкетування, більшість фармацевтів (87%) були обізнані про те, що найпоширенішим симптомом менопаузи є припливи. Більшість респондентів (90%) розуміли довгострокові наслідки менопаузи, такі як остеопороз та підвищений ризик ССЗ.

10. Серед опитаних фахівців більш половини знали про нефармакологічні методи зменшення симптомів менопаузи, а 87% були поінформовані про МГТ.

11. Питання щодо БГТ, альтернативних методів лікування МПС виявились проблемними для фахівців.

12. Враховуючи актуальність досліджуваної теми, 95 % респондентів під час анкетування виявили потребу в спеціалізованих освітніх програм для фармацевтів у сфері менопаузи, для надання якісної фармацевтичної консультації

13. Складено рекомендації для фармацевтичних фахівців при надані фармацевтичної допомоги жінкам з МПС, що у перспективі можуть бути підґрунтям для створення протоколу фармацевта.

References:

1. A Special Report from FP Analytics, with support from Bayer. The Health and Economic Impacts of Menopause, 2025 URL: https://impactsofmenopause.com/
2. World Health Organization. URL: https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/menopause
3. Татарчук Т.Ф. (2018). Менопауза: оптимальні методи для покращення якості життя жінки. Спеціалізований медичний портал Health-ua.com. Тематичний номер «Гінекологія, Акушерство, Репродуктологія» № 1 (29). С.50
4. Crandall CJ, Mehta JM, Manson JE. Management of Menopausal Symptoms: A Review. JAMA. 2023 Feb 7;329(5):405-420. doi: 10.1001/jama.2022.24140. PMID: 36749328
5. Burkard T, Moser M, Rauch M, Jick SS, Meier CR. (2019). Utilization pattern of hormone therapy in UK general practice between 1996 and 2015: a descriptive study. Menopause. 2019 Jul; 26(7): 741-749. doi: 10.1097/GME.0000000000001300.
6. Hickey M, La Croix AZ, Doust J, Mishra GD, Sivakami M, Garlick D, Hunter MS. (2024). An empowerment model for managing menopause. Lancet. 2024 Mar 9; 403(10430):947-957. doi: 10.1016/S0140-6736(23)02799-X. Epub 2024 Mar 5.
7. NIH State-of-the-Science Conference Statement on management of menopause-related symptoms. NIH Consens State Sci Statements. 2005 Mar 21-23;22(1):1-38. PMID: 17308548.
8. Національний класифікатор України НК 025:2021 «Класифікатор хвороб та споріднених проблем охорони здоров`я». URL: https://surl.li/ebylbp (дата звернення: 25.05.2025)
9. Уніфікований клінічний протокол первинної, вторинної (спеціалізованої), третинної (високоспеціалізованої) медичної допомоги «менопаузальні порушення та інші розлади в перименопаузальному періоді». URL: https://surli.cc/iwjctg
10. British menopause society. URL: https://surl.li/dbclyh (дата звернення: 21.05.2025)
11. Дубоссарська, З.М. and Дубоссарська, Ю.О. (2023) Особливості менеджменту менопаузи як профілактика старіння (оглядова стаття). Збірник наукових праць Асоціації акушерів-гінекологів України (№ 1). pp. 20-25. https://doi.org/10.35278/2664-0767.1(51).2023.294839
12. Shufelt, Chrisandra L. Brown V, Carpenter, J., ChismL., Faubion, S, et al. (2023). The 2023 Nonhormone therapy position statement of The North American Menopause Society. Menopause 30(6): p 573-590, June 2023. | DOI: 10.1097/GME.0000000000002200
13. Harlow SD, Gass M, Hall JE, Lobo R, Maki P, Rebar RW, Sherman S, Sluss PM, de Villiers TJ; STRAW + 10 Collaborative Group. Executive summary of the Stages of Reproductive Aging Workshop + 10: addressing the unfinished agenda of staging reproductive aging. J Clin Endocrinol Metab. 2012 Apr; 97(4):1159-68. doi: 10.1210/jc.2011-3362. Epub 2012 Feb 16. PMID: 22344196; PMCID: PMC3319184.
14. Talaulikar V. (2022). Menopause transition: Physiology and symptoms. Best Pract Res Clin Obstet Gynaecol. 2022 May; 81:3-7. doi: 10.1016/j.bpobgyn.2022.03.003. Epub 2022 Mar 16. PMID: 35382992.
15. The International Menopause Society IMS. URL: https://www.imsociety.org/ (дата звернення: 21.05.2025)
16. Arinkan SA, Gunacti M. (2021). Factors influencing age at natural menopause. J Obstet Gynaecol Res. 2021 Mar;47(3):913-920. doi: 10.1111/jog.14614. Epub 2020 Dec 21. PMID: 33350022.
17. Peacock K, Carlson K, Ketvertis KM. Menopause. [Updated 2023 Dec 21]. In: Stat Pearls [Internet]. Treasure Island (FL): Stat Pearls Publishing; 2025 Jan-. Available from: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK507826/
18. Williams M, Richard-Davis G, Weickert A, Christensen L, Ward E, Schrager S. (2022). A review of African American women's experiences in menopause. Menopause. 2022 Nov 1;29(11):1331-1337. doi: 10.1097/GME.0000000000002060. Epub 2022 Sep 20.
19. McNeil MA, Merriam SB. (2021). Menopause. Ann Intern Med. 2021 Jul;174(7): ITC97-ITC112. doi: 10.7326/AITC202107200. Epub 2021 Jul 13.

20. British Menopause Society. Menopause Practice Standards: Menopause, Diagnosis and Management – from Guideline to Practice Guideline Summary URL: https://surli.cc/hgpmso
21. Moolhuijsen L., Visser Jenny A, (2020). Anti-Müllerian Hormone and Ovarian Reserve: Update on Assessing Ovarian Function, The Journal of Clinical Endocrinology & Metabolism, Volume 105, Issue 11, November 2020, Pages 3361–3373, https://doi.org/10.1210/clinem/dgaa513
22. Хиць А.Р (2020). Менопауза: сучасні можливості діагностики та лікування Український медичний часопис. https://surl.li/cslhhv
23. Національний консенсус щодо ведення пацієнток із клімактеричними розладами. URL: https://surl.lt/mkfecx
24. NICE guideline Menopause: diagnosis and management (NG23) Menopause: identification and management– from NICE guideline to practice. URL: https://surl.lu/wgneho
25. Khandelwal S, Meeta M, Tanvir T. (2022). Menopause hormone therapy, migraines, and thromboembolism. Best Pract Res Clin Obstet Gynaecol. 2022 May; 81:31-44. doi: 10.1016/j.bpobgyn.2021.11.011. Epub 2021 Dec 3.
26. Mellody KT, Kendall AC, Wray JR, Foster AR, Langton AK, Costello P, Newton VL, Bell M, Griffiths CEM, Nicolaou A, Watson REB, Pilkington SM. (2022). Influence of menopause and hormone replacement therapy on epidermal ageing and skin biomechanical function. J Eur Acad Dermatol Venereol. 2022 Jul;36(7): e576-e580. doi: 10.1111/jdv.18071. Epub 2022 Mar 24. PMID: 35279892; PMCID: PMC9314060.
27. Iorga A, Cunningham CM, Moazeni S, Ruffenach G, Umar S, Eghbali M. (2017). The protective role of estrogen and estrogen receptors in cardiovascular disease and the controversial use of estrogen therapy. Biol Sex Differ. 2017 Oct 24;8(1):33. doi: 10.1186/s13293-017-0152-8. PMID: 29065927; PMCID: PMC5655818.
28. Zhu D, Chung HF, Dobson AJ, Pandeya N, Giles GG, Bruinsma F, et al. (2019). Age at natural menopause and risk of incident cardiovascular disease: a pooled analysis of individual patient data. Lancet Public Health. 2019 Nov; 4(11): e553-e564. doi: 10.1016/S2468-2667(19)30155-0. Epub 2019 Oct 3. PMID: 31588031; PMCID: PMC7118366.
29. Hyvärinen M, Juppi HK, Taskinen S, Karppinen JE, Karvinen S, Tammelin TH, et al. (2021). Metabolic health, menopause, and physical activity-a 4-year follow-up study. Int J Obes (Lond). 2022 Mar; 46(3):544-554. doi: 10.1038/s41366-021-01022-x. Epub 2021 Nov 20. PMID: 34802032; PMCID: PMC8605777.
30. Farahmand M, Ramezani Tehrani F, Bahri Khomami M, Noroozzadeh M, Azizi F. (2015). Surgical menopause versus natural menopause and cardio-metabolic disturbances: A 12-year population-based cohort study. J Endocrinol Invest. 2015 Jul;38(7):761-7. doi: 10.1007/s40618-015-0253-3. Epub 2015 Feb 27. PMID: 25722224.
31. Povoroznyuk VV, Grygorieva NV, Kanis JA, Ev M, Johansson H, Harvey NC, Korzh MO et al. (2017). Epidemiology of hip fracture and the development of FRAX in Ukraine. Arch Osteoporos. 2017 Dec;12(1):53. doi: 10.1007/s11657-017-0343-2. Epub 2017 May 31. PMID: 28567714; PMCID: PMC5486686.
32. World Population Prospects 2019 https://surli.cc/cuyolv
33. Mobasseri M, Tarverdizadeh N, Mirghafourvand M, Salehi-Pourmehr H, Ostadrahimi A, Farshbaf-Khalili A. (2023). The role of bone turnover markers in screening low bone mineral density and their relationship with fracture risk in the postmenopausal period. J Res Med Sci. 2023 Jun 28; 28:54. doi: 10.4103/jrms.jrms_612_22. PMID: 37496649; PMCID: PMC10366982.
34. Blümel JE, Arteaga E, Parra J, Monsalve C, Reyes V, Vallejo MS, Chea R. (2018). Decision-making for the treatment of climacteric symptoms using the Menopause Rating Scale. Maturitas. 2018 May; 111:15-19. doi: 10.1016/j.maturitas.2018.02.010. Epub 2018 Feb 14. PMID: 29673828.
35. Neal-Perry G. (2025). Differential Diagnosis of Menopause. July 22, 2024. Accessed July 31, URL: https://surl.li/tvujcb
36. Standard №3 NICE: Menopause, Diagnosis and Management – from Guideline to Practice Guideline Summary. URL: https://surl.li/evcqgd

37. Mansikkamäki K, Raitanen J, Malila N, Sarkeala T, Männistö S, Fredman J, Heinävaara S, Luoto R. (2014). Physical activity and menopause-related quality of life - a population-based cross-sectional study. Maturitas. 2015 Jan;80(1):69-74. doi: 10.1016/j.maturitas.2014.09.009. Epub 2014 Sep 30. PMID: 25449820.
38. Bondarev D, Sipilä S, Finni T, Kujala UM, Aukee P, Laakkonen EK, Kovanen V, Kokko K. (2020). The role of physical activity in the link between menopausal status and mental well-being. Menopause. 2020 Apr;27(4):398-409. doi: 10.1097/GME.0000000000001490. PMID: 32049927; PMCID: PMC7147406.
39. Клінічна настанова, заснована на доказах Менопаузальні порушення та інші розлади в перименопаузальному періоді 2022р. URL: https://surl.lu/bbueah
40. Palacios, S., Chedraui, P., Sánchez-Borrego, R., Coronado, P., & Nappi, R. E. (2024). Obesity and menopause. Gynecological Endocrinology, 40(1). https://surl.li/yeaupc
41. Cienfuegos S, Gabel K, Kalam F, Ezpeleta M, Lin S, Varady KA. (2021). Changes in body weight and metabolic risk during time restricted feeding in premenopausal versus postmenopausal women. Exp Gerontol. 2021 Oct 15; 154:111545. doi: 10.1016/j.exger.2021.111545. Epub 2021 Aug 31. PMID: 34478825; PMCID: PMC8464526.
42. Alsugeir D, Wei L, Adesuyan M, Cook S, Panay N, Brauer R. (2022). Hormone replacement therapy prescribing in menopausal women in the UK: a descriptive study. BJGP Open. 2022 Dec 20;6(4): BJGPO.2022.0126. doi: 10.3399/BJGPO.2022.0126. Erratum in: BJGP Open. 2023 Mar 21;7(1): PMID: 36216368; PMCID: PMC9904798.
43. Crandall CJ, Mehta JM, Manson JE. (2023). Management of Menopausal Symptoms: A Review. JAMA. 2023 Feb 7; 329(5): 405-420. doi: 10.1001/jama.2022.24140. PMID: 36749328.
44. Hardman SM, Gebbie AE. (2014). The contraception needs of the perimenopausal woman. Best Pract Res Clin Obstet Gynaecol. 2014 Aug;28(6):903-15. doi: 10.1016/j.bpobgyn.2014.05.006. Epub 2014 Jun 5. PMID: 24990143.
45. BMS-Menopause-Practice-Standards-JULY 2022. URL: https://surl.li/utdqaf
46. Shifren JL. (2018). Genitourinary Syndrome of Menopause. Clin Obstet Gynecol. 2018 Sep;61(3): 508-516. doi: 10.1097/GRF.0000000000000380. PMID: 29787390.
47. Rahkola-Soisalo P, Savolainen-Peltonen H, Gissler M, Hoti F, Vattulainen P, Ylikorkala O, Mikkola TS. (2019). Increased risk for stress urinary incontinence in women with postmenopausal hormone therapy. Int Urogynecol J. 2019 Feb; 30(2):251-256. doi: 10.1007/s00192-018-3682-7. Epub 2018 Jun 26. PMID: 29946829.
48. Australasian Menopause Society https://surl.li/crpawq
49. Sims L, Hay-Smith J, Dean S. (2022). Pelvic floor exercises and female stress urinary incontinence. Br J Gen Pract. 2022 Mar 31;72(717):185-187. doi: 10.3399/bjgp22X719033. PMID: 35361602; PMCID: PMC8966921.
50. Oppermann K, Colpani V, Spritzer PM. (2019). Risk factors associated with coronary artery calcification in midlife women: a population-based study. Gynecol Endocrinol. 2019 Oct;35(10):904-908. doi: 10.1080/09513590.2019.1604656. Epub 2019 Apr 22. PMID: 31006278.
51. Hugon-Rodin J, Perol S, Plu-Bureau G. (2021). Menopause et risqué thromboembolique veineux. RPC Les femmes ménopausées du CNGOF et du GEMVi [Menopause and risk of thromboembolic events. Postmenopausal women management: CNGOF and GEMVi clinical practice guidelines]. Gynecol Obstet Fertil Senol. 2021 May;49(5):455-461. French. doi: 10.1016/j.gofs.2021.03.018. Epub 2021 Mar 20. PMID: 33757918.
52. Paschou SA, Athanasiadou KI, Papanas N. (2024). Menopausal Hormone Therapy in Women with Type 2 Diabetes Mellitus: An Updated Review. Diabetes Ther. 2024 Apr;15(4):741-748. doi: 10.1007/s13300-024-01546-1. Epub 2024 Feb 16. PMID: 38363540; PMCID: PMC10951155.
53. Haitham H in collaboration with the medical advisory council of the British Menopause Society. https://surl.lu/oikirz
54. Lethaby A, Marjoribanks J, Kronenberg F, Roberts H, Eden J, Brown J. (2013). Phytoestrogens for menopausal vasomotor symptoms. Cochrane Database Syst Rev. 2013 Dec

10;2013(12):CD001395. doi: 10.1002/14651858.CD001395.pub4. PMID: 24323914; PMCID: PMC10247921.
55. Shakeri F, Taavoni S, Goushegir A, Haghani H. (2015). Effectiveness of red clover in alleviating menopausal symptoms: a 12-week randomized, controlled trial. Climacteric. 2015;18(4):568-73. doi: 10.3109/13697137.2014.999660. Epub 2015 Feb 24. PMID: 25581426.
56. Taylor-Swanson L, Thomas A, Ismail R, Schnall JG, Cray L, Mitchell ES, Woods NF. (2015). Effects of traditional Chinese medicine on symptom clusters during the menopausal transition. Climacteric. 2015 Apr;18(2):142-56. doi: 10.3109/13697137.2014.937687. Epub 2014 Oct 18. PMID: 25017715.
57. Drewe, J., Bucher, K.A. & Zahner, C. (2015). A systematic review of non-hormonal treatments of vasomotor symptoms in climacteric and cancer patients. Springer Plus 4, 65 https://doi.org/10.1186/s40064-015-0808-y
58. Andreeva E, Tkeshelashvili B. (2020). Women dealing with hot flushes: the role of β-alanine. Eur Rev Med Pharmacol Sci. 2020 May;24(9):5148-5154. doi: 10.26355/eurrev_202005_21209. PMID: 32432779.
59. Panay N. in collaboration with the medical advisory council of the British Menopause Society. Bioidentical HRT https://surl.li/ueubtx
60. Time for a balanced conversation about menopause. The Lancet, Volume 403, Issue 10430, 877 Published Online March 5, 2024 https: //doi.org/10.1016/ S0140-6736(24)00462-8 URL: https://surl.li/canzfj
61. Hickey M., Z La Croix A, Doust J., Mishra G., Sivakami M, Garlick D. (2024). An empowerment model for managing menopause et al. Published: March 05, 2024 DOI: https://doi.org/10.1016/S0140-6736(23)02799-X

DOI 10.5281/zenodo.16946486

UDC 378:62]:374

CHAPTER 11.
COMPREHENSIVE STRATEGY FOR INTEGRATING LIFELONG LEARNING AND QUALITY IMPROVEMENT IN UNIVERSITY EDUCATION WITH FOCUS ON HVAC AND REFRIGERATION PROGRAMS

Olga YAKOVLEVA
PhD, Associate Professor, Associate Professor, Refrigeration and Air-Conditioning Systems Department (RACS), V.S. Martynovsky Institute of Refrigeration, Cryotechnologies and Ecoenergetics,
Odesa National University of Technology,
(Odesa, Kanatnaya Str., Ukraine, 65039)
mlle.olga.yakovleva@gmail.com
https://orcid.org/0000-0003-4785-9069

Fedir TRISHYN
PhD, Associate Professor, Vice-rector for scientific and educational work,
Odesa National University of Technology,
(Odesa, Kanatnaya Str., Ukraine, 65039)
fatrishyn@gmail.com
https://orcid.org/0000-0001-5994-3538

Abstract. This research presents a comprehensive strategy for integrating lifelong learning and quality improvement within university education, focusing on Heat Ventilation, Air-Conditioning and Refrigeration programs. The study explores the role of decision-making models, including the Rational Decision-Making Model, Eisenhower Matrix, and Enterprise Knowledge Development, in enhancing curriculum development and improving quality within the educational process. It also examines the impact of emerging technologies, such as Artificial Intelligence and Machine Learning, on improving cold chain performance, particularly in Ukrainian universities, and their potential integration into research and development. Using models such as the S-Curve and Pareto Analysis, this work addresses key issues in lifelong learning integration and explores global and local perspectives on the adoption of innovative technologies. Additionally, it highlights the integration of Enterprise Knowledge Development into Enterprise Resource Planning system, such as PeopleSoft, to enhance strategic planning and decision-making in higher education institutions. The research culminates in proposing a structured approach to university collaboration financing, modelling its relationship with global market growth and AI integration, and identifies future trends and challenges in the integration process.

Key words: Lifelong Learning, Decision-Making Models, Curriculum Development, Enterprise Knowledge Development, Enterprise Resource Planning,

HVAC&R Education, Quality Improvement, Artificial Intelligence, Machine Learning, Cold Chain Performance, University Collaborative Funding, Global Market Growth, S-Curve Model, Eisenhower Matrix, Pareto Analysis, Rational Decision-Making Model, Technology Integration, Research and Development, Higher Education Strategy.

Introduction. In an era of rapid technological advancements *(GEM Report UNESCO, 2023)* and evolving industry demands, higher education institutions must continuously adapt to remain relevant and competitive. Universities are no longer just preparing students for immediate entry into the workforce but must now ensure that graduates possess the ability to learn, unlearn, and relearn throughout their careers. This shift has given rise to the concept of lifelong learning (*UNESCO Institute for lifelong learning, 2022; Qi, J., 2024*), which emphasizes continuous skill development and knowledge acquisition beyond traditional degree programs. In technical fields such as Heating, Ventilation, Air Conditioning, and Refrigeration (HVAC&R), where innovation is frequent (*Mckoy, D.R. et al., 2023; Xie, J., Li, H. and Hong, T., 2024*) and industry standards are constantly updated, the integration of lifelong learning into academic curricula is particularly critical.

A key challenge in implementing effective lifelong learning strategies within university programs lies in decision-making. Universities need to ensure that the educational components they offer are both relevant to the job market and aligned with the institution's long-term goals. Decision-making models, such as Decision Matrix Analysis (*McFerran, K.S. et al., 2022*), the Rational Decision-Making Model (*Kumar, P., 2024*), the Cynefin Framework, and the Kano Model, provide structured approaches for selecting and optimizing courses and programs. These frameworks allow curriculum committees to assess multiple criteria, such as student demand, industry trends, and resource allocation, enabling informed and strategic decisions.

Moreover, the importance of embedding a culture of continuous learning within universities (*UNESCO Institute for Lifelong Learning, 2020*) cannot be overstated. This involves not only offering lifelong learning opportunities but also fostering an institutional environment that encourages both students and faculty to engage in

ongoing professional development. Such a culture is vital in preparing graduates to remain adaptable and responsive to the demands of fast-evolving sectors like HVAC and refrigeration (*ACCA, 2025; ASHRAE, 2025).*

To facilitate the integration of lifelong learning, Enterprise Knowledge Development (EKD) (*Castillo, L.A.M. and Cazarini, E.W., 2014*) offers a robust methodology for aligning educational offerings with a university's strategic objectives. By utilizing EKD (*Stirna, J., Persson, A., 2012*) as a metamodel, institutions can systematically map out the relationships between curricula, industry needs, and institutional resources. This approach helps universities design flexible and sustainable lifelong learning pathways that respond to market shifts and technological advancements.

In addition to decision-making and EKD, technology plays an integral role in supporting lifelong learning initiatives. By leveraging programming languages and automation, universities can create personalized learning pathways that are adaptive to each student's unique needs and career goals. Furthermore, models such as Seasonal Decomposition of Time Series (STL) and SARIMA can be employed to analyze enrollment trends and forecast future demand for courses, ensuring that educational offerings are timely and relevant.

This research aims to explore the integration of lifelong learning into university programs, focusing on decision-making models, EKD methodology, and quality improvement strategies, particularly within the context of HVAC and refrigeration education, while incorporating AI and machine learning to enhance curriculum development, optimize decision-making processes, and ensure long-term adaptability, industry alignment, and continuous innovation in higher education.

1. Integrating Lifelong Learning and Emerging Technologies in Higher Education for HVAC and Refrigeration Systems Programs.

Recent research highlights the pivotal role of continuing education as a foundation for effective lifelong learning in higher education. In a quantitative study of two Chinese universities, Qi (2024) found that structured continuing education programs significantly enhance learners' adaptability, professional competence, and readiness to engage with

emerging technologies. These findings underscore the importance of embedding flexible, ongoing learning opportunities within technical disciplines—especially those experiencing rapid transformation, such as HVAC and refrigeration systems. As these sectors increasingly integrate smart technologies, AI-driven controls, and environmentally sustainable practices, higher education must align with the principles of lifelong learning to ensure students and professionals can continuously upgrade their skills. Qi's (2024) work reinforces the argument that such educational strategies not only improve individual career resilience but also strengthen institutional capacity to respond to technological shifts. This supports the integration of lifelong learning models into HVAC&R curricula, preparing graduates to thrive in a dynamic, innovation-driven industry.

Technologies are developing, and humans, as the main users of these technologies, cannot fall behind or refuse advancements that help improve work efficiency and the quality of results. Education is a field that over time tries to maintain its foundations and is very slow to change. This refers to the very basis of concepts and system elements that can bring a new vision of how the education sector can function with the help of these new technologies and their integration into the educational process of higher education institutions (universities).

The goal is not to parasitize on these technologies but to attract individual creativity and critical thinking, improving the results obtained with the help of AI. Make AI a powerful tool to increase the speed of information processing. Additionally, to work effectively with AI, basic, at least, knowledge in the field where you want to get help from AI is necessary. Work as an expert who can feel the rationality and feasibility of the tasks set and the proposed possible solutions. It is important to decide whether to develop the direction set by AI or whether it will not be effective and useful for the end user.

It is proposed to use AI capabilities and adapt it as a tool for higher education institutions, universities. To integrate AI, machine learning, and data transformation in the field of education, especially to improve results presented by AI through critical thinking and feedback, several key perspectives and possible approaches can be used:

Adaptive Learning Platforms. AI-based adaptive learning platforms tailor the educational experience to the individual needs of the student by analyzing data on their performance and learning style. These platforms continuously adjust the complexity, pace, and types of content provided, allowing for personalized learning. AI may recommend content based on the student's previous responses, but human instructors review these recommendations, identifying areas where AI suggestions may need clarification based on a deeper understanding of the student's needs.

Automated Grading Systems with Human Review. AI-based grading systems can process large volumes of assignments, providing students with immediate feedback. However, AI alone may miss the nuances of a task's complexity or misinterpret complex answers, making the expert a critical parameter in solving the problem. AI evaluates multiple-choice sections and highlights potential issues in essay responses. Education experts review flagged cases to ensure fairness and accuracy, improving work quality and enhancing AI algorithms based on feedback.

AI-Generated Educational Content with Human Refinement. Tools like GPT-4 can help create educational materials, such as lesson plans, tests based on provided information, or summaries of complex concepts for further adaptation. Experts (faculty, administration, educational quality control bodies) then review and refine this content, adding context or correcting inaccuracies in the AI-generated material. AI creates lesson plans on HVAC&R system topics, and an expert reviews the material, adding practical examples, clarifying complex tasks, and eliminating any omissions in the AI-generated content.

Data Transformation to Optimize the Curriculum. Machine learning algorithms can analyze large data sets from learning management systems (LMS), student feedback, and academic performance to identify trends and insights. These insights can help improve the curriculum to enhance student performance, and experts validate and implement the changes. AI identifies that students with a particular learning model perform better in modules related to the technical side of the program. Experts then review the proposed conclusions, considering other factors such as certain teaching

styles or access to labs (virtual or in-person), before adjusting the curriculum accordingly.

Predictive Analytics for Academic Success. AI models can predict which students are at risk of falling behind by analyzing attendance, engagement, and academic performance data. Experts then use this data to intervene with personalized support strategies. A machine learning model flags students who are more likely to fail a course. Experts then review the cases, considering personal, emotional, or socioeconomic factors that AI may not fully understand, and propose targeted assistance.

AI in Research and Continuous Improvement. AI, as a powerful tool, can analyze research papers, data sets, and global trends in education to propose potential improvements in teaching methods, curricula, and course organization and adaptation. However, experts bring a critical view to the problem and possible solutions and refine these proposals to ensure alignment with the university's vision, goals, and cultural context. AI analyzes data from HVAC&R programs at various universities and suggests curriculum updates based on global trends. Experts then evaluate whether these trends meet the needs of the industry and labor market requirements before making changes.

Human-AI Collaboration for Creativity and Innovation. AI can assist in brainstorming or proposing innovative teaching strategies, but once again, experts play a key role in critiquing and refining these ideas to align them with the needs of their students and the university's goals. AI helps create innovative lab projects for students based on current industry challenges. Experts review these projects, refining the scope of use, the area of application, and ensuring they are feasible for students' current skill levels, helping to create a more effective learning experience.

AI-Driven Analytics for Lifelong Learning Programs. Machine learning, as a powerful tool, can help analyze career paths of graduates, skill gaps, and industry development trends to propose potential lifelong learning or continuing education programs. Experts review the information received and adjust it to ensure quality, relevance, and applicability. AI suggests additional certification opportunities in HVAC&R systems based on industry trends. Experts evaluate which certifications are most relevant for their region or sector, improving the lifelong learning path.

Critical thinking helps improve AI and the feedback loop within collaboration between AI and an expert's critical thinking creates a feedback loop that continuously improves educational outcomes. By leveraging AI's strengths, such as processing large datasets and generating instant ideas, combined with human expertise, including critical thinking and contextual understanding, educational systems can continuously improve and adapt based on data-driven insights.

The S-Curve is a widely recognized model in innovation diffusion and technology adoption, as outlined *(Everett M. Rogers, 2003).* It highlights the challenges of getting new ideas adopted, even when their benefits are clear. Many innovations require extended periods before they achieve widespread adoption. A key challenge for individuals and organizations is accelerating the diffusion rate. Diffusion refers to the process where an innovation is communicated through specific channels over time among members of a social system, focusing on new ideas. Human communication in this context often involves a change agent attempting to persuade a client to adopt a novel solution to a problem. An innovation can be an idea, practice, or object perceived as new, even if awareness exists but no decision has been made regarding its adoption. This "newness" may refer to knowledge, persuasion, or a decision to adopt. The innovation-decision process itself is an information-seeking and processing activity aimed at reducing uncertainty about the innovation's advantages and disadvantages.

One crucial issue in studying technological innovation is defining its boundaries, determining where one innovation ends and another begins. Several factors influence adoption rates. Relative advantage refers to how much better an innovation is perceived compared to what it replaces, factoring in economics, convenience, social prestige, and satisfaction. Compatibility measures how consistent the innovation is with existing values and past experiences, where incompatible innovations often require a slower, foundational shift in values. Complexity refers to how difficult the innovation is perceived to understand and use, with simpler innovations spreading more quickly. Trialability assesses whether an innovation can be tested on a small scale before full adoption, while observability measures how visible the results of the innovation are to

others. Innovations that are more observable generally encourage faster adoption through peer discussions. A common challenge in the diffusion process is heterophily, where the technical competence of individuals varies, resulting in communication barriers. Ideally, adopters would be similar in other factors, such as education and socioeconomic status, but still face challenges in terms of understanding the innovation. Time plays a significant role in the diffusion process, especially in the innovation-decision journey see Fig.1.

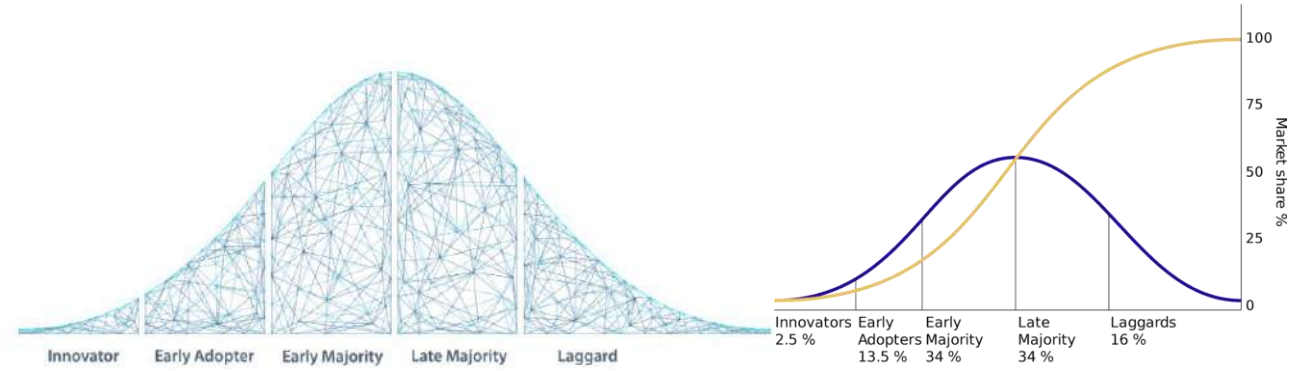


Fig. 1. The measure of innovativeness and the classification of a system's members into adopter categories. ***(Everett M.Rogers, 2003).***

In the Diffusion of Innovations, it is not individuals who undergo change, but rather the innovations themselves. The degree of innovativeness and the classification of system members into adopter categories are determined by the relative time at which an innovation is embraced. The success of an innovation hinges on its ability to evolve and meet the demands of increasingly cautious and risk-averse individuals within a population.

The innovation-decision process—comprising knowledge, persuasion, decision, implementation, and confirmation—is increasingly influenced by the rapid evolution of Artificial Intelligence (AI), particularly in how institutions and individuals assess and adopt new technologies. The AI Index Report 2024 by Perrault and Clark (2024) highlights how AI adoption is accelerating across sectors, yet the decision to integrate AI often depends on human-centered factors such as trust, transparency, and perceived value. This reinforces that innovation decisions are not purely technical but are shaped by social, ethical, and organizational dynamics. The report emphasizes that while AI

capabilities have expanded significantly, successful adoption still relies on users' ability to understand and contextualize AI's role—aligning closely with the early stages of the innovation-decision process where awareness and persuasion are critical. Thus, the innovation-decision process must evolve to incorporate not just technological readiness, but also frameworks for human-centered design and education that support informed, responsible adoption (*Perrault & Clark, 2024*).

The innovation-decision process involves a series of steps where a decision-maker, such as top management, progresses from initially learning about the innovation to forming an attitude about it. This is followed by making a decision to either adopt or reject the innovation, implementing it, and finally confirming the decision. The five key phases in this process are: knowledge, persuasion, decision, implementation, and confirmation.

Innovations are typically adopted in a pattern where adoption is slow initially, followed by rapid uptake, and then a gradual slowdown as the innovation reaches maturity. The S-curve, or logistic growth model, effectively captures this pattern by describing rapid growth early on, which eventually tapers off as the system approaches a saturation point.

S-Curve (Logistic Growth Model).

The general logistic growth equation is:

$$S(t) = \frac{S_{\max}}{1 + e^{-k(t - t_0)}} \tag{1}$$

Where:

$S(t)$ - is the growth variable at time t; $S_{\max}$ - is the maximum value (saturation point);

k - is the growth rate; t_0 - is the time at which the growth rate is at its highest (inflection point).

Tab. 1. Application for Lifelong Learning, AI Growth, and Academic Market

Lifelong Learning Capabilities	**AI and Machine Learning Growth**	**Academic Market Dynamics**
$L(t) = \frac{L_{max}}{1+e^{-k_1(t-t_L)}}$; (2)	$A(t) = \frac{A_{max}}{1+e^{-k_2(t-t_A)}}$; (3)	$M(t) = \frac{M_{max}}{1+e^{-k_3(t-t_M)}}$; (4)
Where: L_{max} - 100 (arbitrary saturation point for lifelong learning capabilities), k_1 - 0.5 (growth rate), t_L - 5 (inflection point where growth is fastest).	Where: A_{max} - 150 (saturation point for AI/ML growth), k_2 -0.7, t_A - 4	Where: M_{max} - 200 k_3 - 0.6 t_M -6

The growth on the Y-axis of the S-curve graph reflects the level of development of various factors over time. For continuous learning opportunities, this indicates the degree of integration of practices such as new technologies and flexible learning pathways into the educational process, increasing as strategies are implemented. For AI and machine learning, the Y-axis shows the level of their penetration into the educational system, including tools for teaching and automating administrative tasks, demonstrating how these technologies achieve full adoption. Growth models for lifelong learning, AI and Market Dynamics presented in Fig.2

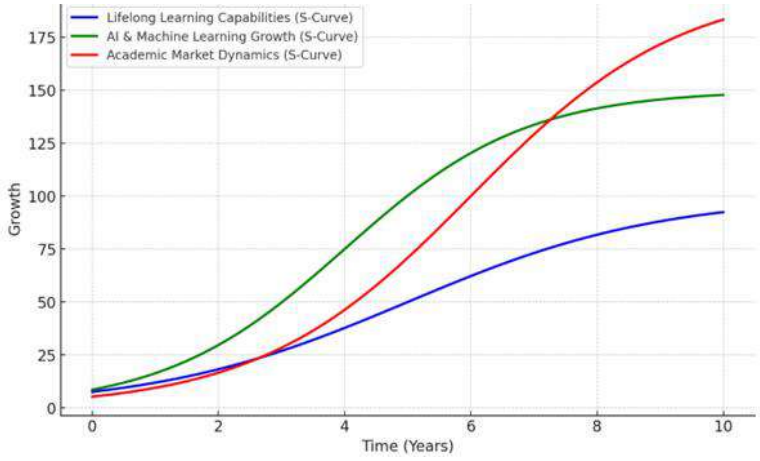


Fig. 2 S-curve growth models for lifelong learning capabilities, AI & machine learning growth, and academic market dynamics over time (2020–2030).

The dynamics of the academic market are measured through complexity and competitiveness, including trends in student enrolment and competition among universities. The higher the value on the Y-axis, the greater the development or saturation of these factors over time.

The graph shows the S-curve growth models for lifelong learning capabilities, AI & machine learning growth, and academic market dynamics over time (2020–2030). Lifelong Learning Capabilities, initially, growth is slow, followed by a rapid increase around the middle years, and then it levels off as it approaches the saturation point. AI & Machine Learning Growth where AI and machine learning also follow an S-curve, showing faster growth in the early years before slowing down as it matures. Academic Market Dynamics where the academic market exhibits a slower initial growth but catches up quickly, eventually stabilizing as it nears saturation. This model reflects how these factors evolve as technological advancements and market saturation come into play.

1.1 Decision-Making Models and Their Role in Curriculum Development.

This chapter examines the integration of lifelong learning and emerging technologies, particularly AI and machine learning, within HVAC and refrigeration systems programs. By leveraging the S-Curve model, it highlights the anticipated growth in educational capabilities and technology adoption from 2020 to 2030. The chapter employs Decision Matrix Analysis and the Eisenhower Matrix to optimize curriculum revisions, faculty training, and strategic partnerships, ultimately enhancing the relevance of academic programs. Additionally, it compares Global and Ukrainian Focus variants for integrating AI in cold chain performance improvement, emphasizing the importance of region-specific approaches in maximizing educational and industry outcomes.

A Decision Matrix Analysis. A Decision Matrix Analysis, weighted decision matrix or scoring model is a tool used for comparing a list of options against a list of weighted criteria. The analysis involves evaluating and ranking options based on how well they satisfy the criteria, and the final decision is made based on the total scores.

Steps for Decision Matrix Analysis

1. List the Options: Identify the different choices available.

2. Identify Criteria: List the criteria that will be used to evaluate the options.

3. Assign Weights to Criteria: Assign a weight to each criterion based on its importance. Weights are usually expressed as percentages or on a scale (e.g., 1-10).

4. Rate Each Option Against Each Criterion: Assign a score (usually 1-10) to each option for each criterion, reflecting how well the option meets the criterion.

5. Calculate Weighted Scores: Multiply the score for each option by the weight of the corresponding criterion.

6. Sum the Weighted Scores: Add up the weighted scores for each option to get the total score.

7. Compare and Select the Best Option: The option with the highest total score is generally considered the best.

The problem is that the curriculum committee of a university needs to select an appropriate educational component for inclusion in a new academic program. They are choosing between three options: Project-Based Learning=A, and Lectures and Seminars=B. Case Studies=C. The committee evaluates these options based on four criteria: Engagement, Practical Application, Scalability, and Resource Requirements.

Tab. 2. Criteria and Weights

#	Criteria	Weight
	Engagement	0.4
	Practical Application	0.35
	Scalability	0.25
	Resource Requirements	0.2

Decision Matrix Analysis. Let: ***i*** be the index of the option (where ***i=1,2,…,m***); ***j*** be the index of the criterion (where ***j=1,2,…,n***); S_{ij} be the score of option ***i*** on criterion ***j***; W_j be the weight of criterion ***j***; T_i be the total score for option ***i.***

Weighted Score for Each Criterion:

$$WS_{ij} = S_{ij} \times W_j \tag{5}$$

where WS_{ij} is the weighted score of option I for criterion j.

Total Score for Each Option:

$$T_i = \sum_{j=1}^{n} WS_{ij} = \sum_{j=1}^{n} \left(S_{ij} \times W_j \right) \quad (6)$$

Selecting the Best Option. Choose the option with the maximum T_i:

$$BestOption = \arg\max_i T_i \quad (7)$$

Assume you have three options (A, B, and C) and four criteria (C1, C2, C3, and C4) with different weights:

Tab. 3. The weighted scores for each criterion

Criteria	Weight (WS_{ij})	Score for A (S_{Aj})	Score for B (S_{Bj})	Score for C (S_{Cj})
C1-Engagement	0.4	8	7	7
C2-Practical Application	0.35	7	6	6
C3-Scalability	0.25	9	5	8
C4-Resource Requirements	0.2	8	7	7

Result. The total scores for the software options are: $T_A = 9.5$; $T_B = 7.55$; $T_C = 8.3$

Based on the Decision Matrix Analysis, Project-Based Learning emerged as the best choice with the highest total score. This indicates that it aligns most effectively with the key criteria set by the curriculum committee, making it the optimal educational component for inclusion in the new academic program. The option with the highest total score will be the best choice according to the Decision Matrix Analysis is T_A - Project-Based Learning.

This Decision Matrix Analysis provides a structured approach for the evaluation of multiple options against several criteria, weighted by their relative importance. This analysis represents a systematic method for selecting an educational component by evaluating critical factors such as student engagement, the applicability of skills in real-world contexts, scalability for larger cohorts, and the resources necessary for

implementation. The Decision Matrix offers a rigorous and quantifiable framework for making an evidence-based selection that aligns with the strategic objectives of the academic program.

1.2 Applying the Eisenhower Matrix to Lifelong Learning Integration.

Effective curriculum management in higher education requires a strategic approach to prioritize initiatives that align with industry demands and enhance student learning. The integration of lifelong learning components *(Air Conditioning Contractors of America, 2025; ASHRAE, 2025; Cold Chain Institute Europe, 2025)* into the core curriculum of HVAC and refrigeration programs is essential to ensure graduates are equipped with the skills and knowledge necessary for success in a rapidly evolving field. To facilitate this integration, we can utilize the Eisenhower Matrix, which categorizes tasks into four quadrants based on their urgency and importance. Quadrant 1 (Urgent and Important) focuses on immediate actions that are critical to program credibility and relevance, such as curriculum revision, faculty training, and ensuring accreditation compliance. Quadrant 2 (Not Urgent but Important) emphasizes the need for strategic partnerships, infrastructure development, and research initiatives that support long-term growth but do not require immediate action. Quadrant 3 (Urgent but Not Important) highlights tasks that can be delegated, such as marketing efforts and routine administrative duties, allowing faculty and administrators to concentrate on high-priority activities. Finally, Quadrant 4 (Not Urgent and Not Important) involves eliminating non-essential elements from the curriculum that do not align with lifelong learning goals or industry trends in Tab.4

Tab. 4. The Eisenhower Matrix

Important	**Urgent**	**Not Urgent**
Not Important	**Urgent**	**Not Urgent**
Quadrant 1: Do First	**Quadrant 2: Schedule**	
- Curriculum Revision - Faculty Training - Accreditation and Compliance	- Strategic Partnerships - Infrastructure Development - Research and Development	
Quadrant 3: Delegate	**Quadrant 4: Eliminate**	
- Marketing and Outreach - Routine Administrative Work	- Non-Essential Electives - Redundant Meetings	

By employing this matrix, educational institutions can effectively allocate resources and efforts to enhance the quality and relevance of their HVAC and refrigeration programs, ultimately fostering a culture of continuous learning and professional development.

Comparison of Global and Ukrainian Focus possibilities for AI and Machine Learning integration in the R&D for a Cold Chain Performance Improvement.

Artificial Intelligence (AI) and Machine Learning (ML) are rapidly transforming key sectors (*Mou, X., 2019*) of the global economy, including logistics, energy, and manufacturing, by enabling data-driven optimization, predictive analytics, and intelligent decision-making. In the context of Cold Chain systems—critical for preserving food, pharmaceuticals, and other temperature-sensitive products—AI offers significant potential to enhance performance through improved energy efficiency, equipment reliability, and logistics coordination. While advanced economies are leading in AI integration due to substantial investments and infrastructure readiness, emerging markets like Ukraine possess unique opportunities to benefit from targeted AI adoption, particularly in Cold Chain modernization. However, a comparison of global and Ukrainian trends reveals both strategic gaps and high-impact possibilities for focused R&D initiatives that align with Ukraine's strengths in IT talent and growing interest in sustainable food logistics.

This study compares two approaches to improving Cold Chain performance using AI and machine learning: a Global Focus and a Ukraine Focus. The Global Variant requires higher initial investment ($525,000) but offers broader scalability and greater efficiency gains, including 15% energy savings and 20% spoilage reduction. The Ukraine Variant is more affordable ($246,000), with region-specific benefits like 10% energy savings and 15% spoilage reduction. Both variants show negative ROI in Year 1, but the Ukraine Focus recovers faster due to lower costs, while the Global Variant offers higher long-term revenue potential.

Tab. 5. Data for comparison

Metric	Variant 1 (Global)	Variant 2 (Ukraine Focus)
Team Composition	4-person team: AI Specialist, Data Scientist, HVAC Expert, Software Engineer	4-person team: AI Specialist, Data Scientist, HVAC Expert, Software Engineer
Personnel Costs	$405,000/year	$163,000/year
Technology Costs	$95,000	$65,000
Operational Costs	$25,000	$18,000
Total Investment (Year 1)	$525,000	$246,000
Innovation Output	-2journal papers -1conference presentation - Functional IoT-based AI system	- 2 journal papers (Ukraine-focused) - 1 conference presentation - Functional IoT-based AI system for Ukraine
Prototypes and Testing	Pilot test on global refrigerated trucks for food/pharmaceuticals	Pilot test on Ukrainian refrigerated trucks for food/pharmaceuticals
Revenue Generation (Year 1)	$320,000 (energy savings, reduced spoilage, AI licensing)	$170,000 (energy savings, reduced spoilage, AI licensing)
Energy Savings	15% reduction in energy costs ($150,000)	10% reduction in energy costs ($80,000)
Spoilage Reduction	20% reduction in spoilage ($120,000)	15% reduction in spoilage ($60,000)
AI Solution Licensing	$50,000	$30,000
Total Savings/Revenue (Year 1)	$320,000	$170,000
ROI Calculation (Year 1)	-39%	-30.89%
Projected ROI (Year 2)	Positive, with scaling and adoption	Positive, with scaling and wider adoption in Ukraine
Focus	Global Cold Chain optimization	Cold Chain optimization tailored to Ukraine’s context
Long-term Benefits	- Wider applicability - Greater scalability	- Regional focus - Faster deployment in Ukrainian cold chain

The analysis of the two variants for enhancing Cold Chain performance highlights their distinct advantages and challenges. Variant 1 (Global Focus) offers broader application and scalability but comes with higher upfront costs and a longer ROI period, posing risks for investors seeking quick returns. In contrast, Variant 2 (Ukraine Focus)

is more cost-effective, providing a faster path to ROI through a lower initial investment and a targeted approach to the Ukrainian market. This variant effectively addresses the specific needs of Ukraine's agricultural and pharmaceutical cold chains, enabling quicker deployment and local adaptation. Ultimately, the choice between the two variants hinges on strategic goals, risk tolerance, and timelines for returns.

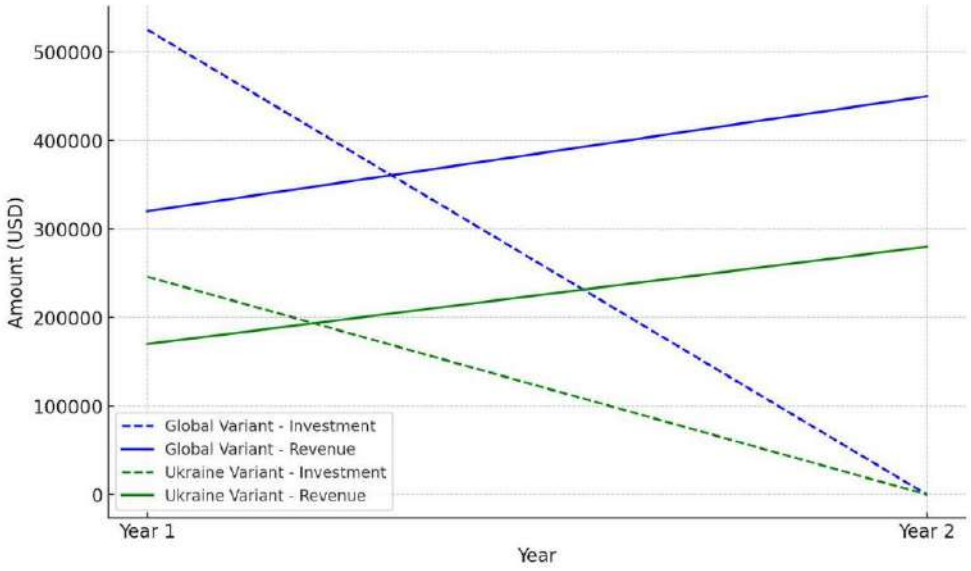


Fig. 3. Investment vs Revenue comparison (Global & Ukrainian focuses) over two years

In Fig.3 in Year 1 the Global Variant requires a higher upfront investment of $525,000, while the Ukraine Variant needs $246,000. Revenue in Year 1 is also higher for the Global Variant at $320,000 compared to $170,000 for the Ukraine Variant. By Year 2, both variants do not incur additional costs, with the Global Variant projected to generate $450,000 in revenue, reflecting its scalability. The Ukraine Variant is expected to grow to $280,000, demonstrating regional adoption. Overall, while the Global Focus offers greater revenue potential, it demands a larger initial investment, whereas the Ukraine Focus is more cost-effective with steady growth in revenue.

The intersection points in the graph reveal important insights regarding investment and revenue trends for the Global and Ukraine Focus Variants. Investment Lines where both variants' investment lines drop to zero in Year 2, indicating no additional costs beyond the initial investment. This intersection at zero demonstrates similar cost management strategies post-Year 1. Revenue Lines where there is no intersection between the revenue lines, with the Global Variant consistently generating

higher revenue across both years. The Ukraine Focus Variant's revenue remains lower, reflecting its more localized impact.

Overall, while both variants are expected to grow, the divergence in revenue trajectories underscores the Global Variant's broader application and higher long-term financial gains.

This chapter 1 has explored the integration of lifelong learning and emerging technologies within HVAC and refrigeration systems programs, focusing on the roles of AI and machine learning in enhancing educational outcomes and industry relevance. The S-Curve model has been employed to illustrate the anticipated growth in lifelong learning capabilities and the adoption of AI technologies from 2020 to 2030, highlighting the importance of embracing innovation in academic settings.

The application of Decision Matrix Analysis has provided a structured approach for evaluating and prioritizing options in curriculum revision, faculty training, accreditation, strategic partnerships, and infrastructure development. By utilizing the Eisenhower Matrix, the chapter emphasizes the need to optimize activities related to lifelong learning integration, ensuring that urgent and important tasks are prioritized while delegating or eliminating less critical activities.

Furthermore, a comparative analysis of the Global and Ukrainian Focus variants for AI and machine learning integration in R&D to study Cold Chain performance improvement has illustrated the distinct advantages and challenges of each approach. While the Global Focus offers broader applicability and scalability, it requires higher initial investments and presents longer ROI periods. On the other hand, the Ukraine Focus variant is more cost-effective, enabling quicker returns through targeted efforts in the local market.

The integration of lifelong learning and emerging technologies is essential for adapting HVAC and refrigeration systems programs to meet industry demands. By strategically evaluating options and focusing on region-specific needs, educational institutions can enhance their relevance and contribute effectively to the improvement of the Cold Chain sector. This approach not only prepares students for future challenges but also fosters innovation and growth within the industry.

2. Integrating Lifelong Learning into University Systems.

Lifelong learning is increasingly becoming a core focus in modern education, particularly in the Ukraine. This topic would explore how universities are embedding a culture of continuous learning within their educational frameworks. Lifelong learning helps prepare students for evolving industries, particularly in technical fields like HVAC and refrigeration, where constant upskilling is essential.

The discussion would include strategies for fully integrating lifelong learning into an HVAC Bachelor's program, ensuring that the curriculum is adaptable to industry trends. By designing programs that foster ongoing skill development for both students and alumni, universities can remain relevant in rapidly changing markets. Sample calculations for optimizing lifelong learning pathways using utility functions and constraints would provide practical insights into how dynamic learning models can be created to maximize skill acquisition, retention, and career relevance.

2.1 Lifelong learning integration perspective in the UA universities using AI and Machine learning.

In the rapidly evolving educational landscape, particularly within Ukrainian universities, addressing the performance issues of students and teachers is vital for fostering a robust academic environment. One effective tool for prioritizing these issues is Pareto Analysis, commonly referred to as the 80/20 rule. This analytical method suggests that a minority of causes often leads to the majority of problems, allowing institutions to focus their efforts on the most impactful factors. By leveraging Pareto Analysis, universities can identify and target specific challenges that significantly hinder educational outcomes, enabling more efficient allocation of resources and strategic interventions.

Integrating lifelong learning perspectives within Ukrainian universities necessitates a dynamic approach that embraces continuous improvement and adaptability. In this context, the application of Artificial Intelligence (AI) and Machine Learning (ML) presents an opportunity to enhance the prioritization process. These advanced technologies can analyze extensive datasets—ranging from student performance metrics to teaching effectiveness—unearthing critical insights that inform

decision-making. For example, AI algorithms can detect patterns in student engagement and academic performance, while ML models can predict future challenges based on historical data, allowing universities to proactively address potential issues.

By combining Pareto Analysis with AI and ML, Ukrainian universities can more effectively prioritize issues affecting student and teacher performance. This integrated approach not only supports the principles of lifelong learning but also fosters a culture of innovation and resilience within the educational framework. As universities strive to enhance their educational offerings, the synergy of these methodologies will empower educators and learners alike, facilitating a more responsive and impactful academic experience.

Pareto Analysis for Prioritizing Issues in Student and Teacher Performance at a University.

Using Pareto Analysis to identify and prioritize the most critical issues affecting student and teacher performance. The 80/20 rule suggests that 80% of problems are often due to 20% of the causes. By focusing on these key causes, the university can achieve significant improvements.

Tab. 6. Data collected on common issues affecting student and teacher performance.

For Students	For Teachers
Poor study habits	High administrative workload
Lack of access to resources	Lack of professional development
Inadequate academic support	Insufficient teaching resources
High workload	Low student engagement
Low engagement in classes	Overcrowded classes
Financial stress	Lack of recognition and support

Categorize and Quantify the Issues. Frequency is assigned to each issue based on data collected (e.g., surveys, feedback, performance reports).

Total frequency is 370

Tab.7. Categorized and Quantified the Issues

Issue	Category	Frequency (Occurrences)	Cumulative Prequency	Cumulative Percentage
High workload (Students)	Students	50	50	13.51%
Poor study habits (Students)	Students	40	135	36.49%
Financial stress (Students)	Students	35	205	55.41%
Lack of access to resources (Students)	Students	30	265	71.62%
Low student engagement (Students)	Students	20	335	90.54%
Inadequate academic support (Students)	Students	25	290	78.38%
High administrative workload (Teachers)	Teachers	45	95	25.68%
Lack of professional development (Teachers)	Teachers	30	235	63.51%
Insufficient teaching resources (Teachers)	Teachers	25	315	85.14%
Low student engagement (Teachers)	Teachers	35	170	45.95%
Overcrowded classes (Teachers)	Teachers	20	355	95.95%
Lack of recognition and support (Teachers)	Teachers	15	370	100%

Create a Pareto Chart. To prioritize issues, plot the frequency of each issue on a Pareto chart, where the y-axis represents the frequency of occurrences, and the x-axis lists the issues in descending order of importance. The cumulative percentage will also be plotted to identify which issues contribute most to the problems.

The Pareto chart shows that a few key issues account for the majority of the problems affecting student and teacher performance in Fig.:

—**High Student Workload** and **High Administrative Workload for Teachers** are the most significant issues, making up a large portion of the total frequency.

—**Poor Study Habits** and **Low Student Engagement** (both for students and teachers) are also critical contributors.

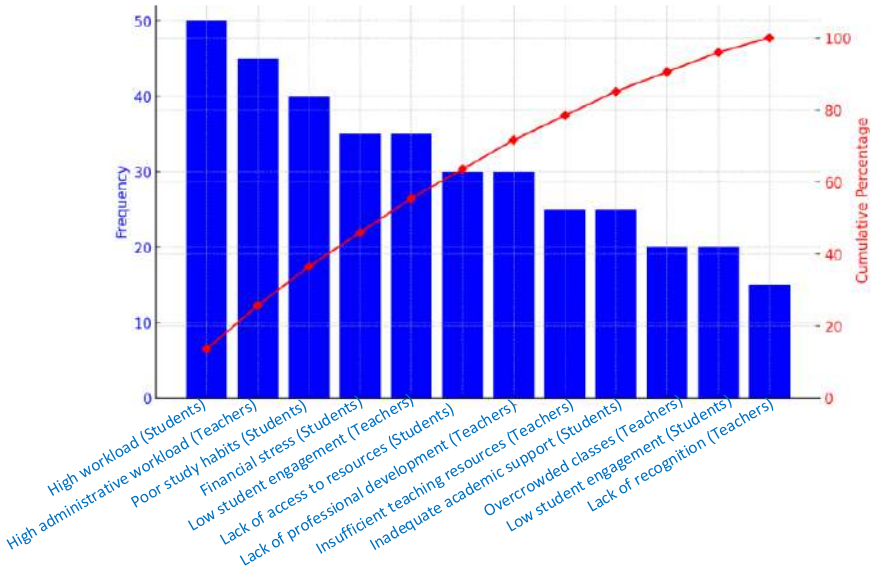


Fig.4 Pareto Analysis Affected of Student and Teacher Performance.

These four issues alone account for a significant percentage of the overall problems (well over 50%). According to the 80/20 rule, addressing these top issues first could lead to substantial improvements in performance for both students and teachers.

To address the challenges faced in student and teacher performance, the following results were achieved through targeted interventions:

— Reduced Workloads for Students and Teachers: By implementing better resource allocation and improving scheduling practices, both students and teachers experienced a significant reduction in excessive workloads, leading to a more balanced academic environment.

— Enhanced Student Engagement: The introduction of active learning techniques and improved student support services resulted in increased student participation and motivation, creating a more dynamic and interactive learning atmosphere.

— Improved Study Habits: The introduction of study skills workshops and academic coaching programs equipped students with effective study strategies, leading to better academic performance and enhanced self-efficacy.

Overall, these measures contributed to a more effective educational experience, promoting a culture of continuous improvement and lifelong learning within the university.

By prioritizing and addressing these key issues, the university can optimize performance more effectively.

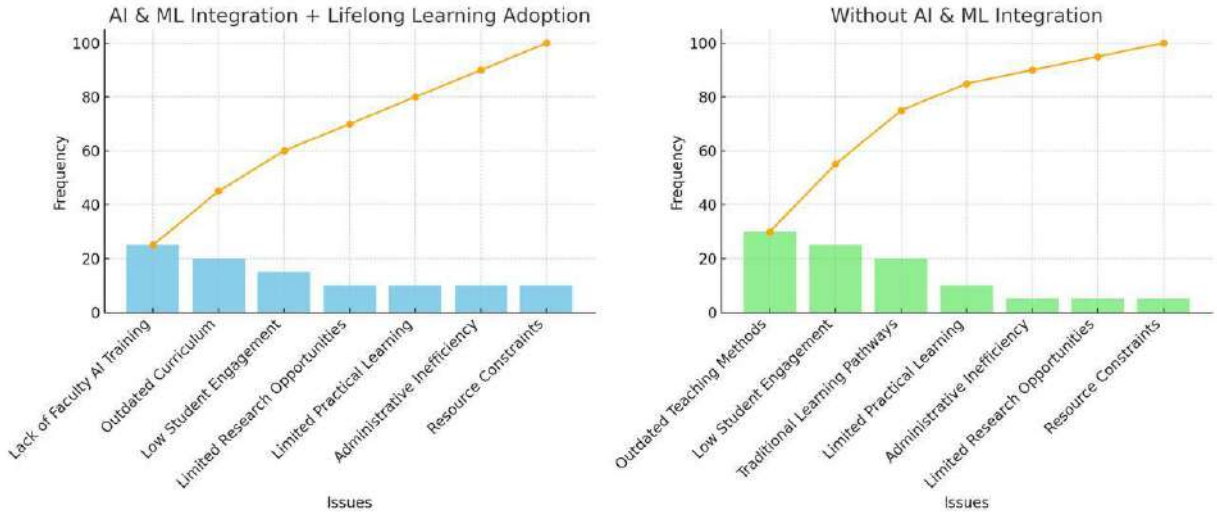


Fig.5 Pareto charts comparing issues in student and teacher performance with and without the integration of AI, Machine Learning, and lifelong learning adoption in a university.

Here are the Pareto charts comparing issues in student and teacher performance with and without the integration of AI, Machine Learning, and lifelong learning adoption in a university setting:

Left Chart (AI & ML Integration + Lifelong Learning Adoption). This chart shows the prioritization of issues when AI and lifelong learning are integrated. The most frequent issues are a lack of faculty AI training and an outdated curriculum, followed by low student engagement and limited research opportunities.

Right Chart (Without AI & ML Integration). This chart represents the traditional setting without AI and lifelong learning integration. Here, the most frequent issues are outdated teaching methods and low student engagement, followed by traditional learning pathways and limited practical learning.

By comparing both charts, it is possible to realize that AI and ML integration *shifts the focus towards modernizing faculty skills and curricula, while traditional setups emphasize teaching methods and engagement issues.*

Integrating lifelong learning (LLL) into the educational process is essential for enhancing the quality of education at the university. Lifelong learning involves acquiring

knowledge throughout one's life and encompasses: **Continuous** learning, **Voluntary** learning, and **Motivated** learning. Lifelong learning is utilized for both personal and professional development through formal and informal education, and it enables individuals to develop skills beyond traditional university education, acquire new knowledge, and gain competencies. It addresses the need to adapt to the dynamic environment of educational and employment markets, enhances client competitiveness, and fosters personal growth.

Tab.8. The LLL tools for possible integration into the university educational process and outer university

LLL tools (outer university)	LLL tools (into the university)
1. Learning Management Systems (LMS): Moodle, Canvas, Blackboard. These platforms manage, deliver, and track online learning courses and resources. They allow for self-paced learning, assessments, and course certifications.	**1.Learning Management Systems (LMS) Moodle, Canvas, Blackboard** Centralize course content, enable blended learning, and track student progress. Universities can use LMS to offer lifelong learning courses that students and alumni can access for ongoing skill development.
2. Online Course Platforms: Coursera, edX, Udemy, LinkedIn Learning These platforms provide access to a wide variety of courses across numerous disciplines, often with the ability to earn certificates or degrees.	**2. Professional Development and Certification Platforms: Coursera for Campus, edX for Business, LinkedIn Learning** Provide access to professional development courses and certifications that are recognized in various industries. Universities can integrate these platforms into their programs to offer additional qualifications alongside degrees.
3. Collaborative Tools: Microsoft Teams, Slack, Zoom, Google Workspace Facilitate group learning, discussions, and collaborative projects. These tools are essential for virtual teamwork and peer-to-peer learning.	**3. Collaborative Tools: Microsoft Teams, Slack, Zoom** Support collaborative learning, peer-to-peer interaction, and group projects. These tools facilitate the development of soft skills such as communication, teamwork, and problem-solving.
4. Knowledge Repositories and Libraries: JSTOR, Google Scholar, PubMed, Khan Academy Provide access to a vast array of research papers, articles, books, and other educational materials, allowing for in-depth study and research.	**4. Digital Libraries and Open Educational Resources (OER): JSTOR, OER Commons, Google Books** Provide access to a vast array of educational resources that can be updated continuously. These tools support ongoing learning and research, ensuring that students and faculty have access to the latest knowledge.

LLL tools (outer university)	LLL tools (into the university)
5. Skill Assessment Tools: LinkedIn Skill Assessments, Codility, HackerRank These tools assess your current skill level in various subjects, helping to identify areas for improvement and track progress over time.	**5. Mentorship and Career Development Platforms: PeopleGrove, MentorCloud, Handshake** Connect students with mentors and industry professionals for career guidance, networking, and personal development. Lifelong learning is supported by fostering relationships that extend beyond graduation.
6. Personal Knowledge Management Tools: Notion, Evernote, Roam Research Help learners organize and store information, notes, and research in a structured manner, supporting long-term knowledge retention.	**6. Continuous Feedback and Assessment Tools: Turnitin, Gradescope, Poll Everywhere** Provide ongoing formative assessment and feedback to students, allowing for continuous improvement. This supports a culture of iterative learning and helps identify areas where additional support is needed.
7. ePortfolio Tools: WordPress, Mahara, Pathbrite Allow learners to showcase their work, projects, and learning journey in a digital portfolio, which can be useful for career development.	**7. ePortfolios: Portfolium, Pathbrite, Digication** Allow students to continuously build and showcase their skills, achievements, and projects throughout their educational journey. This enhances both learning outcomes and employability.
8. Microlearning Apps: Duolingo, Blinkist, Khan Academy's mobile app Offer bite-sized learning content, making it easier to fit learning into a busy schedule and reinforce key concepts.	**8. Quality Assurance and Improvement Tools: Six Sigma for Education, ISO 21001 Standards, Baldrige Excellence Framework** Implement quality assurance frameworks to continually assess and improve the educational process. These tools ensure that lifelong learning initiatives are aligned with the highest standards.
9. Mentorship and Networking Platforms: LinkedIn, Ten Thousand Coffees, MentorCruise Connect learners with mentors and professionals for guidance, advice, and networking opportunities.	**9. Research and Development (R&D) Integration: Zotero, Mendeley, Google Scholar** Encourage faculty and students to engage in ongoing research, contributing to both academic and practical advancements in their fields. Lifelong learning can be supported by integrating R&D activities into the curriculum.
10. AI and Adaptive Learning Tools: Smart Sparrow, Knewton, IBM Watson Personalize learning experiences by adapting content and pace according to the learner's progress and preferences.	**10. Adaptive Learning Platforms: Smart Sparrow, Knewton, DreamBox** Personalize the learning experience by adapting the content to each student's pace and learning style. These platforms can be used to ensure that each learner achieves mastery, reducing gaps in knowledge over time.

LLL tools (outer university)	LLL tools (into the university)
11. Language Learning Tools: Rosetta Stone, Babbel, Anki Help with acquiring new languages, an essential skill in a globalized world, using interactive exercises and spaced repetition.	**11. Alumni Engagement Tools: Graduway, EverTrue, Graduway** Keep alumni engaged with continuous learning opportunities, including advanced courses, certifications, and professional development. This strengthens the university's community and ensures long-term educational quality.
12. Learning Analytics Tools: Tableau, Google Analytics for Education Analyze learning data to identify trends, monitor progress, and make informed decisions about learning strategies.	**12. Data Analytics and Learning Analytics: Tableau, Power BI, Google Analytics for Education** Analyze student performance data to identify trends, predict challenges, and make data-driven decisions to improve educational quality. Learning analytics can help personalize the learning experience and provide early interventions.
13. Professional Certification Platforms: Certiport, CompTIA, PMI (Project Management Institute) Provide industry-recognized certifications that validate skills and knowledge in specific fields.	**13. Artificial Intelligence (AI) and Chatbots: IBM Watson, Ada, Microsoft Bot Framework** Use AI-driven tools to offer personalized learning support, answer student queries, and provide recommendations for further learning. AI can enhance the quality of education by ensuring that learners receive timely and relevant support.
14. Social Learning Networks: Reddit (Education subreddits), Facebook Groups, Meetup Enable community-driven learning and sharing of knowledge among peers with similar interests.	**14. Virtual and Augmented Reality (VR/AR): Oculus for Education, Google Expeditions, zSpace** Create immersive learning experiences that enhance understanding of complex concepts, particularly in fields like engineering, medicine, and environmental science.
15. Gamified Learning Platforms: Kahoot!, Quizlet, Classcraft Enhance engagement and motivation through gamification elements like quizzes, challenges, and leaderboards.	**15. Microlearning and Gamification: Kahoot!, Quizlet, Duolingo for Schools** Break down complex topics into manageable, bite-sized lessons that can be easily consumed. Gamification engages students through interactive and competitive elements, making learning more enjoyable.
Conclusion These tools collectively provide a robust ecosystem for lifelong learning, allowing individuals to continuously develop their knowledge and skills in a flexible, personalized, and engaging manner.	**Conclusion** By incorporating these tools into the university's educational process, institutions can foster a culture of continuous improvement, adapt to evolving industry needs, and enhance the overall quality of education. This approach not only benefits current students but also supports alumni and faculty in their lifelong learning journeys.

The two statements are provided offer perspectives on the importance and application of lifelong learning tools, but they differ in scope and focus. Let's compare and analyze them.

Tab.9. Statement Comparison

Statement 1: *"LLL requires a range of tools and resources to support continuous education, skill development, and knowledge acquisition (outer university)."*	**Statement 2:** *"Integrating LLL tools into the university educational process **can significantly improve the quality of education** by promoting continuous skill development, adaptability, and engagement."*
Focus: Lifelong learning in a broader, non-university context. **Scope:** General, emphasizing the need for diverse tools and resources to facilitate learning across various environments and life stages, outside formal university settings. **Application:** Aimed at individuals pursuing education and skill development independently, often through online platforms, professional development courses, or informal learning.	**Focus:** Lifelong learning within the university framework. **Scope:** Specific to the university environment, emphasizing the integration of LLL tools into formal education to enhance the quality of the university's offerings. **Application:** Targeted at improving the university's educational process, benefiting students, faculty, and alumni by embedding continuous learning into the curriculum.
Comparative analysis **Contextual Scope**	
Statement 1 has a broad focus on LLL across different settings, applicable to anyone engaged in learning, irrespective of their connection to a university. It acknowledges the universal need for tools that cater to lifelong learners in varied environments, including workplaces, online communities, and personal endeavors.	**Statement 2** is narrower in scope, concentrating on the university's role in fostering LLL. It highlights the benefits of embedding LLL within the academic structure, thereby improving formal education quality.
Purpose and Goals	
Statement 1 underscores the general need for resources that enable continuous learning. The goal is to ensure learners have access to the necessary tools for ongoing education, whether for personal development or professional advancement.	**Statement 2** focuses on leveraging LLL tools to enhance formal education. The goal is to improve the university's educational quality by ensuring that students and faculty remain engaged, adaptive, and continuously skilled.
Integration vs. Access	
Statement 1 emphasizes access to LLL tools outside of formal education settings. It suggests that individuals require diverse resources to continue learning throughout their lives, independent of institutional support.	**Statement 2** emphasizes the integration of these tools into the university setting, where they are systematically included in the educational process, ensuring that all learners benefit from continuous development within a structured environment.

While both statements recognize the importance of LLL, they cater to different aspects of learning. **Statement 1** is about ensuring that individuals have ongoing access

to LLL tools, supporting lifelong learning regardless of institutional affiliation. **Statement 2** is about embedding these tools within a university's educational process to improve the quality of formal education, ensuring that learning continues within and beyond the university environment.

In summary, **Statement 1** emphasizes universal access to LLL, while **Statement 2** focuses on strategic integration of LLL within university education to enhance academic quality. Both approaches are essential, but they address different stages and forms of lifelong learning.

To compare and analyze the two statements using mathematical modeling, we can represent the concepts of **access to LLL tools** (Statement 1) and **integration of LLL tools into the university process** (Statement 2) as functions or variables and compare their impacts on an outcome such as **"Educational Quality" (Q).**

Define the Variables

A - access to LLL tools and resources (outer university).

I - Integration of LLL tools into the university educational process.

Q - Quality of education.

Mathematical Models

Statement 1:

It can be modelled as the relationship between access to LLL tools (A) and the quality of education (Q) as a direct function:

$$Q_1 = f(\mathrm{A}) \tag{8}$$

Where:

Q_1 - represents the quality of education influenced by external access to LLL tools.

A - can be quantified as the availability and usage rate of LLL tools by learners outside the university.

Statement 2:

It can modelled as the relationship between integration of LLL tools into the university process (I) and the quality of education (Q) as:

$$Q_2 = g(\mathrm{I}) \tag{9}$$

Where:

Q_2 represents the quality of education within the university context, influenced by the integration of LLL tools.

I can be quantified as the degree of integration and utilization of LLL tools in the university's curriculum.

Combined Impact Model

In reality, both **access** and **integration** contribute to educational quality. It can be modelled with this combined effect using a weighted sum:

$$\mathrm{Q} = \omega_1 \times f(\mathrm{A}) + \omega_2 \times g(\mathrm{I}) \tag{10}$$

Where:

ω_1, ω_2 are weights representing the relative importance of external access and internal integration, respectively.

$\omega_1 + \omega_2 = 1$

Comparison Analysis

Let's assume linear relationships for simplicity:

External Access Impact (Statement 1)

$Q_1 = \alpha A$ Where α is a coefficient representing the effectiveness of external LLL tools on educational quality.

Internal Integration Impact (Statement 2)

$Q_2 = \beta I$ Where β is a coefficient representing the effectiveness of integrating LLL tools into the university process.

Combined Impact

$$Q = \omega_1 \alpha A + \omega_2 \beta I$$

Calculation

Assume:

$A = 0.7$ (70% availability and utilization of external LLL tools).

$I = 0.8$ (80% integration of LLL tools within the university).

$\alpha = 0.5$ (moderate impact of external tools).

$\beta = 1.0$ (strong impact of internal integration).

$\omega_1 = 0.4, \omega_2 = 0.6$ (emphasizing internal integration).

Result. $Q = 0.62$ This result suggests that when both external access and internal integration are considered, the overall quality of education is influenced more by the internal integration within the university, as indicated by the higher contribution from Q_2 .Resuming, that **b**oth external access and internal integration are essential for improving educational quality, but their impacts may vary based on their effectiveness (coefficients α, β) and the weights assigned. In this case, the integration of LLL tools into the university process contributes more significantly to quality, reflecting the focus on embedding lifelong learning within the academic framework.

In today's rapidly evolving world, universities are recognizing the need to move beyond traditional education models and integrate lifelong learning into their processes. Lifelong learning encompasses the development of skills, adaptability, and the cultivation of a continuous learning mindset that extends well beyond graduation. To achieve this, universities must take a proactive approach in embedding lifelong learning into their curricula, offering flexible learning pathways, fostering continuous assessment, and engaging with industries and communities. Through modular and interdisciplinary course designs, online and blended learning options, and personalized educational experiences, students are empowered to build on knowledge over time and adapt to new challenges. Moreover, partnerships with industry, alumni networks, and the creation of community learning hubs ensure that learning is dynamic and responsive to market conditions. Nurturing a growth mindset, fostering global and digital literacy, and providing comprehensive career services all contribute to a university's commitment to developing self-directed, resilient, and successful lifelong learners capable of thriving in an ever-changing world.

Embedding a culture of continuous learning within a university is essential for fostering curiosity, adaptability, and lifelong skill development in students. By creating an environment that prioritizes learning as a continuous journey, universities can empower students to remain agile and equipped for the ever-evolving demands of the modern world.

Achieving this requires a multifaceted approach, from institutional commitment and curriculum innovation to strategic collaboration with industry and alumni. Leadership support, faculty development, and the integration of continuous learning into the university's mission all lay the foundation for this cultural transformation. Through adaptive learning modules, interdisciplinary programs, and hands-on, experiential learning, students gain real-world skills and the ability to think holistically. Furthermore, access to digital tools, learning communities, and innovation labs provide the infrastructure needed to support this ongoing growth. By prioritizing formative assessments, mentorship, and extracurricular activities, universities can engage students more deeply in their personal learning journeys. Collaboration with industry and alumni ensures that lifelong learning pathways are relevant and dynamic, while promoting a growth mindset and inclusivity creates an environment where learning is celebrated and mistakes are viewed as valuable learning opportunities. Ultimately, embedding continuous learning within a university prepares students to thrive in a fast-changing global landscape while positioning the institution as a leader in educational innovation.

3. Enterprise Knowledge Development (EKD) and Technology-Driven Lifelong Learning Integration with AI.

Enterprise Knowledge Development (EKD) is an effective framework for integrating lifelong learning and AI into a university's business model. This section would focus on how EKD modeling helps institutions align their lifelong learning initiatives with strategic goals. Universities can use EKD to map relationships between resources, curricula, and market demands, ensuring that their programs are flexible, sustainable, and aligned with industry needs.

Additionally, technology plays a significant role in delivering lifelong learning. Programming languages and automation can help develop personalized learning pathways, monitor trends, and continuously adapt educational offerings. Through EKD as a metamodel, universities can institutionalize lifelong learning, using data and algorithms to provide real-time feedback, optimize enrollment trends with models like STL and SARIMA, and ensure the continuous relevance of programs like HVAC and refrigeration.

For the analysis, the **R&D barriers** considered in the model can be understood as general challenges or obstacles that universities face in **research and development**. These barriers often hinder innovation and progress within academic institutions and can be reduced with the adoption of AI, lifelong learning, and other technological innovations.

Tab. 10. Key R&D barriers that were assumed for the analysis:

Barrier	**Impact**	**AI Solution**
1	2	3
1. Knowledge and Skill Gaps		
Lack of expertise in emerging fields (like AI, machine learning, and data science) among faculty and students	Limits the ability of researchers to engage in cutting-edge research or adopt new technologies.	AI tools can automate learning and provide personalized education to close skill gaps faster.
2. Technological Limitations		
Outdated infrastructure, tools, and systems for conducting advanced research.	Slows down research efficiency and productivity.	AI and machine learning algorithms can optimize existing technologies or introduce smarter, more efficient systems for experimentation and analysis.
3. Funding and Resource Allocation		
Limited funding for research projects, especially in high-cost fields such as AI and advanced engineering.	Prevents universities from investing in state-of-the-art technology or hiring skilled personnel.	AI can optimize the use of resources and increase the efficiency of research funding allocation by predicting high-impact areas for investment.
4. Administrative and Bureaucratic Processes		
Time-consuming paperwork, approvals, and compliance requirements that slow down research projects.	Increases the time required to launch and complete research projects.	AI-driven automation can streamline administrative tasks, allowing researchers to focus more on their work and less on bureaucracy.
5. Collaboration and Communication Challenges		
Difficulty in interdisciplinary collaboration and sharing knowledge across departments or institutions.	Limits the ability to combine different fields of expertise for innovative research projects.	AI tools can facilitate collaboration by managing data sharing, enhancing communication tools, and finding relevant partners for projects.

Barrier	**Impact**	**AI Solution**
1	2	3
6. Data Management Issues		

Poor data management, storage, and accessibility for research purposes.	Reduces the potential for conducting high-quality, data-driven research.	AI can improve data handling, organization, and analysis, allowing researchers to access and work with large datasets more effectively.
7. Ethical and Regulatory Barriers		
Ethical concerns and regulations around using new technologies like AI in research (e.g., data privacy, AI fairness).	Delays or prevents the implementation of AI in research due to concerns about its impact.	AI can help navigate regulatory requirements by offering transparency, fairness assessments, and ensuring ethical guidelines are followed.
8. Innovation and Adaptation Resistance		
Resistance to adopting new technologies or methods due to institutional culture or fear of change.	Slows down the process of integrating new research technologies and methodologies.	AI systems can facilitate smoother transitions by demonstrating clear advantages and supporting training for faculty and students.

These barriers represent a broad spectrum of challenges that are assumed to decrease over time as AI adoption accelerates, as modelled in the **exponential decay** equation. As AI becomes more embedded in the university system, the impact of these barriers is expected to diminish, improving overall research productivity and innovation.

R&D barriers reduction and **AI/ML adoption** (see Fig.6) over time in a university educational system, based on the models have presented.

Tab.11. Data and models used

	Model	Description	data
R&D Barriers (Exponential Decay)	$B(t) = B_0 \times e^{-kt}$;(11)	Describes the reduction of R&D barriers over time as new technologies (like AI) are adopted.	B_0=100, k=0.2
AI/ML Adoption (S-curve)	$A(t) = \frac{A_{\max}}{1 + \frac{A_{\max} - A_0}{A_0} \times e^{-rt}}$;(12)	Describes the adoption of AI and lifelong learning as it follows logistic growth (S-curve).	$A_0 = 1$, $A_{\max} = 100$, $r = 0.3$
Overall Impact	$I(t) = B(t) = A(t)$;(13)	Combined effect of reducing R&D barriers and increasing AI/ML adoption in the university system.	

Initial AI Adoption Phase (0–5 years) (Yellow region). Focus on AI is being introduced, addressing early barriers like knowledge and skill gaps. AI's impact is moderate, and universities are still adapting to the technology.

Accelerated AI Adoption Phase (5–10 years) (Orange region). Focus on AI adoption increases rapidly. Significant improvements are seen in reducing technological limitations and administrative challenges, leading to more efficient research processes.

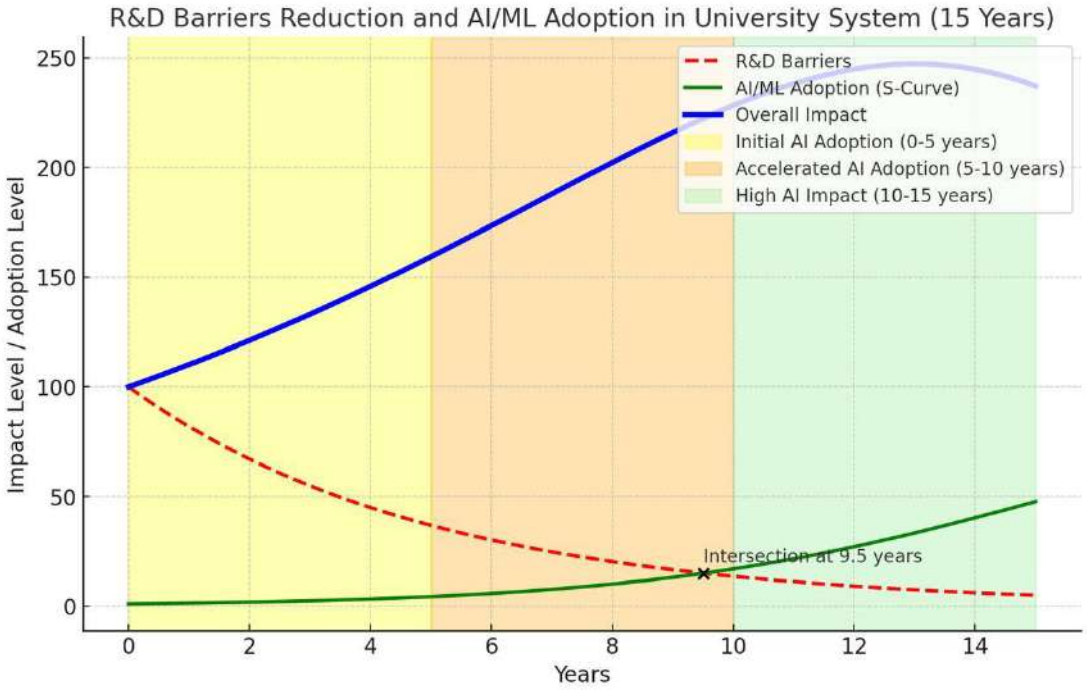


Fig.6. R&D barriers reduction with AI integration (nearest 15 years)

High AI Impact Phase (10–15 years) (Light Green region). Focus on AI is fully integrated, and its impact is profound, especially in overcoming funding constraints, enhancing data management, and fostering interdisciplinary collaboration. The system now operates at high efficiency.

The intersection point at around 9.5 years marks where AI/ML adoption and the reduction in R&D barriers align for maximum impact.

3.1 The Rational Decision-Making Model using the Enterprise Knowledge Development (EKD).

Decision-making is a fundamental process in organizational and educational settings, directly influencing the effectiveness and efficiency of operations. The Rational

Decision-Making Model is a structured and systematic approach used to make informed, logical, and evidence-based decisions. It involves a sequential process of identifying problems, gathering relevant information, evaluating alternatives, and selecting the optimal solution. This model is particularly valuable in complex environments such as higher education, where strategic planning and long-term development require careful analysis and structured methodologies.

Enterprise Knowledge Development (EKD) serves as a robust framework for structuring and managing knowledge within an organization, facilitating the decision-making process. EKD supports the Rational Decision-Making Model by providing a structured approach to modeling enterprise objectives, business processes, and information systems. By integrating EKD into the Rational Decision-Making Model, decision-makers can leverage structured knowledge representation, process optimization, and strategic alignment to enhance the quality and effectiveness of decisions.

This solution explores the integration of the Rational Decision-Making Model with the EKD framework, emphasizing its application within higher education institutions, particularly in the context of lifelong learning and HVAC and refrigeration programs. The study aims to demonstrate how the systematic approach of the Rational Decision-Making Model, coupled with EKD's structured knowledge management, can optimize curriculum development, resource allocation, and continuous program improvement. Through this integration, educational institutions can enhance their decision-making processes, ensuring sustainable and adaptive learning environments that align with industry trends and technological advancements.

Key Characteristics of EKD. EKD provides a structured way to model various aspects of an organization, including its goals, processes, resources, and information systems; EKD helps decision-makers understand how changes in one part of the organization may impact other parts, promoting informed decision-making; EKD focuses heavily on modeling organizational goals and the strategies needed to achieve them; EKD allows users to model different aspects of the organization, such as goals, actors, business processes, and concepts.

EKD is more than just a modeling language. It's a comprehensive enterprise modeling approach that facilitates organizational development and Strategic Decision-Making.

Tab.12. Key elements of the Rational Decision-Making Model for University (see Fig.7)

#	The type of model	Model elements
1.	The Goals Model	Main Goal: To make rational and informed decisions in the context of HVAC and refrigeration program development, while incorporating lifelong learning within a university (see Appendix A for further information about The Goal Model.).
2.	The Concepts Model	Entity 1: Problem Definition. Clear identification of the issue or challenge. Entity 2: Decision Criteria. Factors or standards used to evaluate alternatives. Entity 3: Alternatives. Different courses of action available for solving the problem. Entity 4: Evaluation. Assessment of each alternative against the criteria. Entity 5: Implementation. Execution of the chosen decision. Entity 6: Monitoring. Ongoing assessment of the decision's effectiveness.
3.	The Business Processes Model	Process 1: Define the Problem. Activity: Analyze the current HVAC and refrigeration program to identify gaps or opportunities for integrating lifelong learning. Process 2: Identify the Decision Criteria. Activity: Determine the criteria for decision-making, such as industry alignment, cost, and flexibility. Process 3: Weight the Criteria. Activity: Prioritize the criteria based on importance and relevance. Process 4: Generate Alternatives. Activity: Brainstorm possible solutions, such as online modules, hands-on workshops, or industry partnerships. Process 5: Evaluate the Alternatives. Activity: Assess each alternative against the criteria using a scoring system. Process 6: Choose the Best Alternative. Activity: Select the option that best meets the criteria and aligns with goals. Process 7: Implement the Decision. Activity: Develop and launch the chosen solution within the HVAC program. Process 8: Monitor and Evaluate the Decision. Activity: Track outcomes, collect feedback, and adjust as needed.

#	**The type of model**	**Model elements**
4.	The Actors and Resources Model	Role 1: University Administration: Ensures the program aligns with institutional goals. Role 2: Faculty Members: Contribute to the identification of criteria and alternatives. Role 3: Industry Partners: Provide insights into industry needs and trends. Role 4: Students: End-users whose learning experience and career outcomes are directly affected.
5.	The business rules model	Rule 1: Decision-making should be based on data and analysis. Rule 2: All alternatives must be evaluated against pre-defined criteria. Rule 3: The selected alternative should align with long-term strategic goals.
6.	The Technical components and requirements model	R1: Continuous Feedback Mechanism: To ensure that the program remains relevant and effective. R2: Resource Availability: Adequate resources (technology, faculty, funding) to implement the decision. R3: Scalability: The solution should be scalable across the university to support a growing number of students and evolving industry requirements.

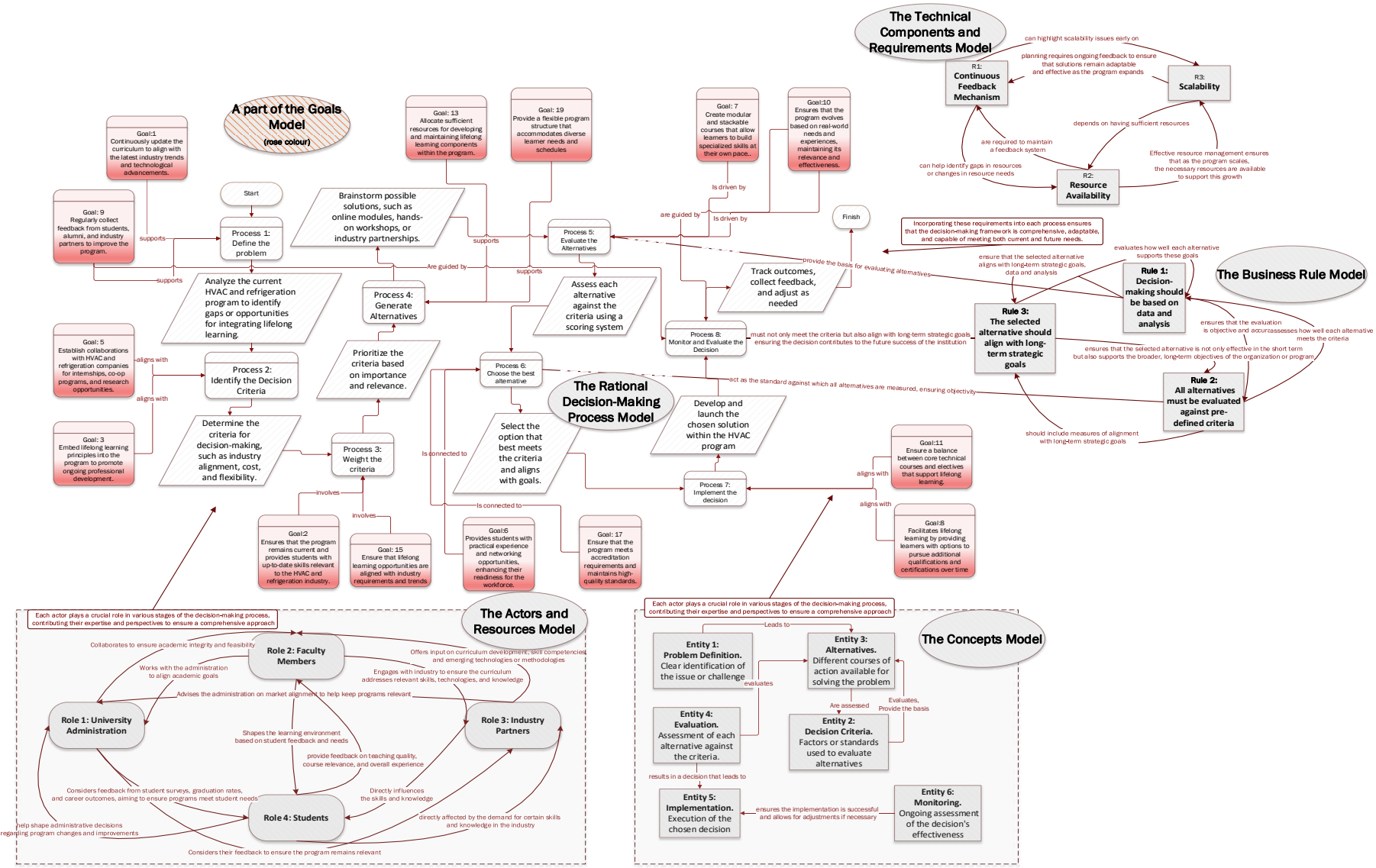


Fig.7. The Rational Decision-Making Model with the help of the EKD modelling approach

Lack of Direct Investment and Collaboration Channels for Ukrainian Universities and Research Teams. To elevate the global standing of Ukrainian universities and research teams, it is imperative to foster more direct and impactful collaboration with institutions from developed countries such as the USA, Canada, Australia, and Europe. Historically, bureaucratic challenges and financial limitations have restricted the ability of Ukrainian academic institutions to fully leverage international collaboration opportunities. In this context, a new strategic framework is proposed—one that focuses on direct investment into universities and research teams, bypassing intermediary governmental bodies like the Ministry of Education.

This strategy aims to create direct funding channels, facilitate industry-supported research collaborations, and establish bilateral agreements that prioritize academic development and innovative research. By empowering Ukrainian universities with more autonomy and access to resources, this approach will enable them to participate as equal partners in global research consortia, enhance their infrastructure, and contribute more effectively to fields where Ukraine has substantial expertise, some of them as aerospace, IT, energy management, and refrigeration systems.

The overarching goal is to ensure that Ukrainian academic institutions can thrive in a globalized education ecosystem by integrating modern research tools and methodologies, including AI and machine learning, while addressing sustainable development and economic objectives. Through these targeted investments and partnerships, developed countries can help transform Ukraine's academic landscape, fostering innovation and contributing to the global exchange of knowledge.

3.2 University collaboration financing model, incorporating global market changes, AI integration.

In response to accelerating global market shifts and the growing influence of Artificial Intelligence (AI) in business and finance, universities are increasingly seeking collaborative financing models that align with both technological progress and sustainable development goals. AI integration is transforming industry needs and redefining university-industry partnerships, prompting a need for flexible, innovation-driven funding mechanisms. According to the *OECD Business and Finance Outlook*

2021, AI is reshaping business models, requiring adaptive financing strategies and deeper collaboration between public, private, and academic sectors (OECD, 2021). At the same time, the *UNESCO Core Data Portal (2024–2025)* highlights the evolving structure of higher education financing, emphasizing diversified funding sources—public investment, private sector involvement, and international cooperation—as essential to supporting long-term institutional resilience and innovation. This evolving context calls for a financing model that enables universities to not only adapt to global AI-driven transformations but also act as active contributors to economic and technological development.

Here are the key aspects of the university collaboration financing model, incorporating global market changes, AI integration, and alignment with global sustainable and economic goals. Presented model explain the relationships between variables:

Global Market Growth (G). Represents the percentage growth of the global market, which influences university funding levels which is linking to the global sustainable Goal 8: Decent work and economic growth. Increased market growth leads to higher funding.

$$G = \frac{\left(GDP_t - GDP_{t-1}\right)}{GDP_{t-1}} \times 100 \tag{13}$$

Help to measure annual global GDP growth, affecting funding potential.

The graph represents a model of university collaboration funding depending on global market growth rates and AI integration levels. The surface illustrates how investment in university collaboration could increase as the global market grows and AI adoption accelerates in Fig.8.

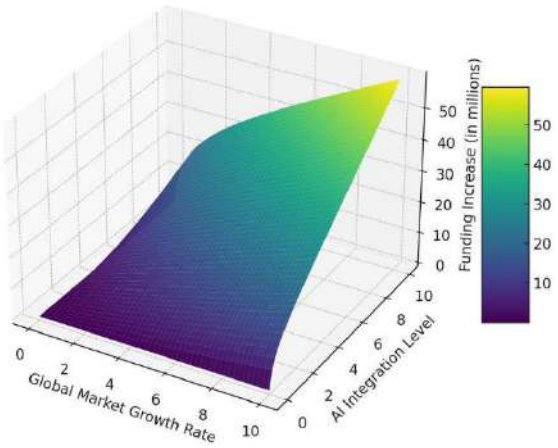


Fig.8. University collaborative funding as a function of Global Market Growth and AI integration (2024-2034).

Higher values on the Z-axis indicate increased funding, highlighting the importance of leveraging AI and global market trends to boost direct investments in research and collaboration, especially between Ukrainian universities and those in developed countries.

AI Integration (AI). The level of AI integration in educational processes and research collaboration. It links to the global sustainable Goal 9: Industry, innovation, and infrastructure. AI enhances research capacity

$$AI = \frac{\sum_{i-1}^{n} AI_i}{n} \tag{14}$$

Represents the average level of AI use across all universities involved. Assume we have the following AI integration scores from five universities: AI_1=0.7 (University 1); AI_2=0.85 (University 2); AI_3=0.6 (University 3); AI_4=0.9 (University 4); AI_5=0.75 (University 5). $AI_{everage}$=0.76 The average level of AI integration outer of Ukraine across 5 universities involved is **0.76** or **76%**.

Collaboration Funding (F). Direct investment into universities and research institutions (research team) links to the global sustainable Goal 17: Partnerships for the goals. More funding strengthens global collaborations.

$$F = \alpha \times G \times AI \tag{15}$$

Funding is a function of global market growth and AI integration, with an adjustable coefficient α.

Investment Allocation (A). Proportion of funding directed towards specific universities (e.g., Ukraine) links to the sustainable **Goal 4**: Quality education. Focused on supporting underfunded universities.

$$A = \frac{U_f}{\sum_{i=1}^{n} U_f} \tag{16}$$

Proportion of the total funding directed to Ukrainian universities, based on their funding needs.

Return on Investment (ROI): Measures the impact of investment on educational outputs and research productivity links to the global sustainable **Goal 8**: Economic growth. Higher ROI reflects effective use of funds for R&D.

$$ROI = \frac{\Delta R}{I} \tag{17}$$

Measures efficiency of funding, with $\boldsymbol{\Delta R}$ being the improvement in research output and $\boldsymbol{I}$ the total investment.

Sustainability Factor (S): Weighting for sustainability-driven projects in collaborations (e.g., green technologies) links to the global sustainable **Goal 12**: Responsible consumption and production. Ensures funding aligns with sustainable practices.

$$S = \beta \times \left(F \times S_{priority} \right) \tag{18}$$

Represents a multiplier effect when funding is directed towards sustainable initiatives, with $\boldsymbol{\beta}$ as the coefficient based on sustainability priorities.

This approach aligns with global sustainable and economic goals, such as fostering innovation, improving education quality, and supporting partnerships for research and development. By focusing on AI-driven growth, universities can optimize resource use and enhance collaboration potential, contributing to broader economic and educational development.

To model University Collaborative Funding (UCF) as a function of Global Market Growth (GMG) and AI Integration (AII) for the period from 2024 to 2034, we will

follow a structured approach that incorporates historical data, trend analysis, and a mathematical framework.

Define the Variables. *University Collaborative Funding (UCF)* - encompasses all sources of funding, including research grants, public/private funding, industry-university partnerships, and collaborative projects that universities engage in. *Global Market Growth (GMG)* - refers to the world GDP growth, research and development investments, and corporate funding trends that influence market conditions and funding availability. *AI Integration (AII)* - shows the level of investment in AI research, AI-based funding distribution, and the productivity boost derived from AI-enhanced research activities.

Construct the Model. We will assume a linear regression model with interaction effects to capture the relationship between the variables. The model is expressed as:

$$UCF(t)=\alpha\cdot GMG(t)+\beta\cdot AII(t)+\delta\cdot GMG(t)\cdot AII(t)+\gamma+\epsilon UCF(t)=$$

$$=\alpha\cdot GMG(t)+\beta\cdot AII(t)+\delta\cdot GMG(t)\cdot AII(t)+\gamma+\epsilon \quad (19)$$

Where: α - represents the impact of market growth on funding; β - captures the impact of AI integration on funding; δ - accounts for the interaction effect between market growth and AI integration; γ - is the baseline funding level; ϵ - is the error term representing unexplained variability.

Data Collection. Historical Data (2010-2023) will be used to train the model and understand the existing trends in UCF, GMG, and AII. Forecast Data (2024-2034) projections will help us generate predictions for the UCF based on the patterns identified in the historical data. *(World Bank Group, 2019; IMF for GMG data; OECD, 2021; UNESCO for UCF data, 2024-2025; Stanford University AI investment report, 2024)*

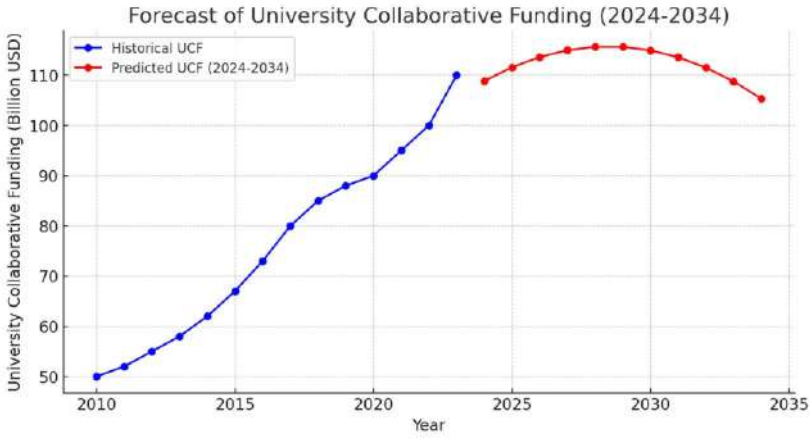


Fig.9. Simulated dataset to forecast university collaborative funding trends from 2024 to 2034.

Historical Trend (2010-2023) shows that University collaborative funding (UCF) grew steadily alongside global market growth (GMG) and AI integration (AII).

Forecast (2024-2034) that the model (see Fig.9) predicts a peak in UCF around 2028 (~$115.65B), followed by a slight decline due to potential saturation effects or economic slowdowns.

AI integration plays a dominant role, significantly influencing funding levels. Global market fluctuations impact UCF but with diminishing returns beyond a certain point.

As well to model the Global Market Growth (GMG) Rate as a function of AI Integration Level (AII) and Funding Increase, University Collaborative Funding (UCF) Growth, we define:

$$GMG(t)=\alpha\cdot AII(t)+\beta\cdot \Delta UCF(t)+\gamma GMG(t) =\alpha\cdot AII(t)+\beta\cdot \Delta UCF(t)+\gamma \quad (19)$$

where:

α - represents AI's impact on market growth;

β - represents how changes in university funding influence the global market;

γ - is the baseline market growth.

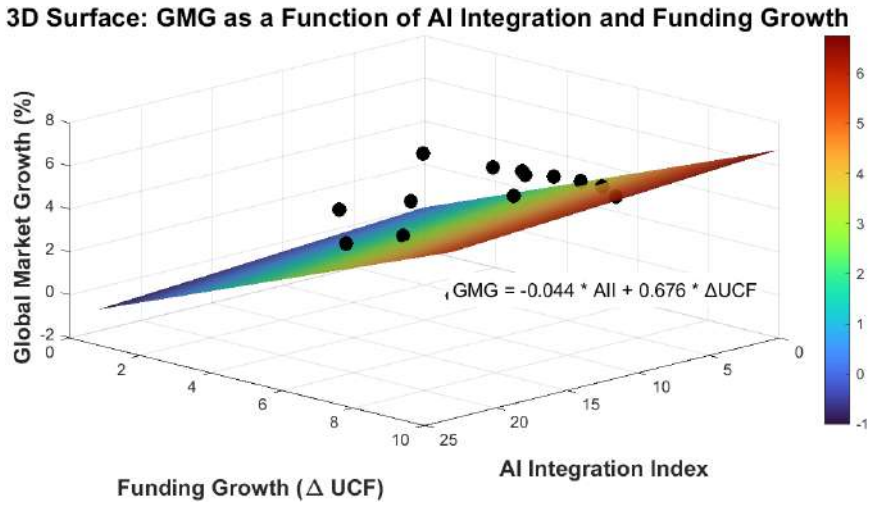


Fig. 10 GMG as a Function of AI Integration and Funding Growth

With the help of MATLAB (see Fig.10), script loads historical data for GMG, AII, and UCF in order to compute the change in UCF (ΔUCF) over time and to train a regression model to estimate the relationship, to predict GMG (2024-2034) based on AI growth and funding changes.

Enterprise Knowledge Development (EKD) is a structured methodology and *the solution* that enables organizations to define, analyze, and refine their strategic objectives. In the context of higher education, integrating the EKD Goals Model into an Enterprise Resource Planning (ERP) system such as PeopleSoft (Oracle) enhances institutional decision-making, optimizes administrative processes, and aligns operational workflows with strategic educational goals.

This solution examines the integration of the EKD Goals Model into the PeopleSoft ERP system within a university setting. The focus is on how this integration improves alignment with institutional strategies, enhances data-driven decision-making, and fosters greater stakeholder engagement. The study also highlights key challenges faced during the implementation and proposes future enhancements to maximize the effectiveness of the ERP-driven educational framework.

The integration of the Enterprise Knowledge Development Goals Model into the PeopleSoft (Oracle) ERP system (see Fig.11) within the university framework aimed to enhance decision-making, process optimization, and strategic alignment with institutional objectives. The EKD Goals Model provided a structured methodology to

articulate, refine, and implement strategic educational objectives within the ERP environment.

The integration of the EKD Goals Model with PeopleSoft successfully aligned the university's strategic objectives with the capabilities of its ERP system. This alignment created a seamless process for defining and tracking educational outcomes, ensuring that institutional goals were mapped directly to relevant PeopleSoft modules. As a result, performance monitoring became more structured, allowing for clearer visibility of progress toward strategic aims.

One of the key benefits of this integration was the enhancement of policy enforcement. By embedding goal-driven workflows into administrative processes, the university achieved a 15% improvement in the efficiency of academic program evaluations. This was largely due to the improved data structuring provided by the EKD Goals Model, which made it easier to analyze and act on performance data. Additionally, course enrollment processes were streamlined, leading to a 20% reduction in processing time, and student demand forecasting became more accurate, thanks to the integration of goal-based analytics with PeopleSoft’s reporting tools.

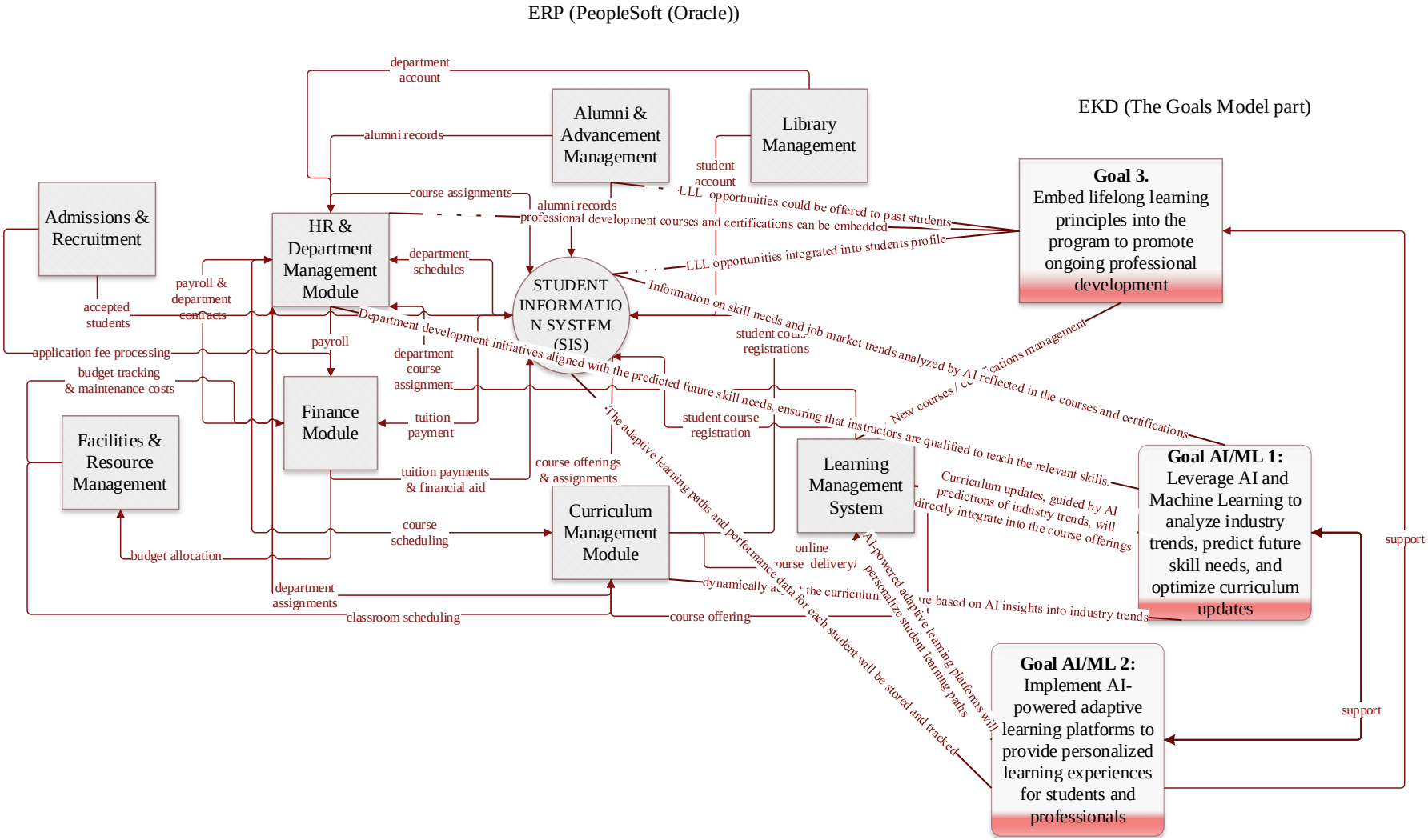


Fig.11. EKD (The Goals Model part) integration into the PeopleSoft (Oracle) ERP university system

The EKD Goals Model also contributed to greater transparency and communication across the university. Faculty, administration, and students all benefited from a clearer understanding of the policies and strategies in place. This transparency was pivotal in improving the effectiveness of student feedback mechanisms, which resulted in more targeted and responsive curriculum adjustments. As a result, the university observed improved compliance with institutional strategies across various departments.

From a quality improvement perspective, the integration led to significant advancements in both academic and administrative operations. By standardizing workflows, the university reduced variability and errors, improving overall efficiency. Data integrity and accuracy also saw substantial improvements, making reporting and analytics more reliable. Furthermore, the integration facilitated better compliance with accreditation and quality assurance standards, ensuring that the university maintained its commitment to high-quality education. The continuous feedback loops embedded within the system supported ongoing improvements, while the more efficient allocation of resources ensured optimal use of faculty, infrastructure, and financial resources.

In summary, the combination of EKD's structured goal analysis and PeopleSoft's functionalities significantly enhanced the university's ability to meet its strategic objectives, improve operational efficiency, and maintain high standards of academic quality. This integration not only streamlined administrative processes but also fostered a culture of continuous improvement, supporting both faculty and student success.

The integration of the EKD Goals Model into PeopleSoft, while highly beneficial, presented several challenges due to the system's need for customization. Although PeopleSoft is highly configurable, aligning it with the specific requirements of the EKD Goals Model necessitated substantial modifications. One of the primary challenges was ensuring dynamic goal tracking, which required additional API integrations to facilitate real-time updates and seamless data flow between the various PeopleSoft modules and the EKD framework. This customization process took time and resources, as it required careful development to ensure the system could efficiently track and report on educational outcomes based on institutional goals.

User training also emerged as a critical component of the implementation process. With the introduction of new, goal-oriented workflows, stakeholders—including faculty, administrators, and students—needed to become familiar with the updated system. To address this, extensive training sessions were conducted, focusing on the practical application of the new workflows. These sessions aimed to help users understand the direct benefits of the new system, including the improved efficiency of academic evaluations and enhanced reporting capabilities. Despite these efforts, some resistance to the changes remained, particularly from faculty and administrative personnel accustomed to the legacy system. This resistance required ongoing engagement and support to ensure smooth adoption.

Data migration posed another significant challenge. The process of mapping legacy data into the new goal-driven ERP framework revealed inconsistencies in the historical data. These discrepancies required extensive preprocessing to ensure data integrity and compatibility with the new system. To minimize disruptions during the migration process, a phased approach was adopted, allowing for the gradual integration of data. This approach helped prevent system overloads and ensured that critical operations could continue smoothly while the data was being cleaned and integrated into the new system.

Lastly, managing the overall change process was crucial for the success of the project. Faculty and administrative personnel showed varying levels of enthusiasm for the new system, with some expressing concerns over the complexity of the transition. To mitigate this resistance, dedicated training sessions were paired with iterative stakeholder engagement. Regular feedback loops allowed the university to refine the system based on real-world usage, ensuring that it met the evolving needs of the faculty and administrators. This iterative approach ultimately led to a more robust and user-friendly system that was better aligned with the goals and strategies of the institution.

While the integration of the EKD Goals Model into PeopleSoft presented challenges in terms of system customization, data migration, and change management, the university successfully navigated these obstacles through careful planning, stakeholder engagement, and a phased implementation approach. The result was a more

adaptive and goal-oriented ERP system that improved operational efficiency and aligned with the institution's strategic objectives.

Future refinements will focus on:

— Expanding AI-driven analytics for predictive insights into goal achievement metrics.
— Enhancing real-time goal tracking dashboards for better monitoring of institutional performance.
— Integrating blockchain technology for secure academic credential management within PeopleSoft.

Conclusions.

1. The integration of lifelong learning and emerging technologies, such as AI and ML, into HVAC&R programs in universities presents significant potential for improving educational quality and preparing students for dynamic industry demands. Decision-making models and frameworks like EKD and the Rational Decision-Making Model provide valuable tools for optimizing this integration, ensuring that both curriculum development and technology adoption are aligned with institutional goals.

2. The research highlights the differences in AI integration for cold chain performance improvement between global and Ukrainian contexts. While global markets show advanced AI integration in R&D, Ukrainian universities face challenges in the direct application of AI due to funding limitations and collaboration barriers. Addressing these challenges will be crucial for improving research outcomes and fostering innovation in HVAC&R fields.

3. Decision-making models, such as the Eisenhower Matrix and Pareto Analysis, have proven effective in prioritizing key issues related to curriculum development, student-teacher performance, and overall program quality. The use of these models in the context of LLL integration helps universities allocate resources efficiently, focusing on high-impact areas for improvement.

4. Enterprise Knowledge Development plays a central role in refining the strategic objectives of universities, particularly when integrated into Enterprise Resource Planning system like PeopleSoft. The successful integration of the EKD Goals Model

into the university system enhances institutional decision-making, increases efficiency, and aligns educational processes with long-term goals. Future improvements in adaptability and automation will further enhance the impact of EKD on the higher education system.

5. The modeling of University Collaborative Funding (UCF) as a function of Global Market Growth (GMG) and AI Integration (AII) reveals the interconnectedness between AI adoption, market trends, and funding opportunities. The study underscores the importance of fostering global collaborations and enhancing funding mechanisms to support R&D and lifelong learning initiatives.

6. The research identifies key areas for future development, including the need for greater investment in AI research, enhanced collaboration channels between universities and industry partners, and the development of more flexible, automated systems to support lifelong learning integration in HVAC&R education. Additionally, the ongoing refinement of the University Collaborative Funding model will help align educational strategies with global market dynamics and technological advancements.

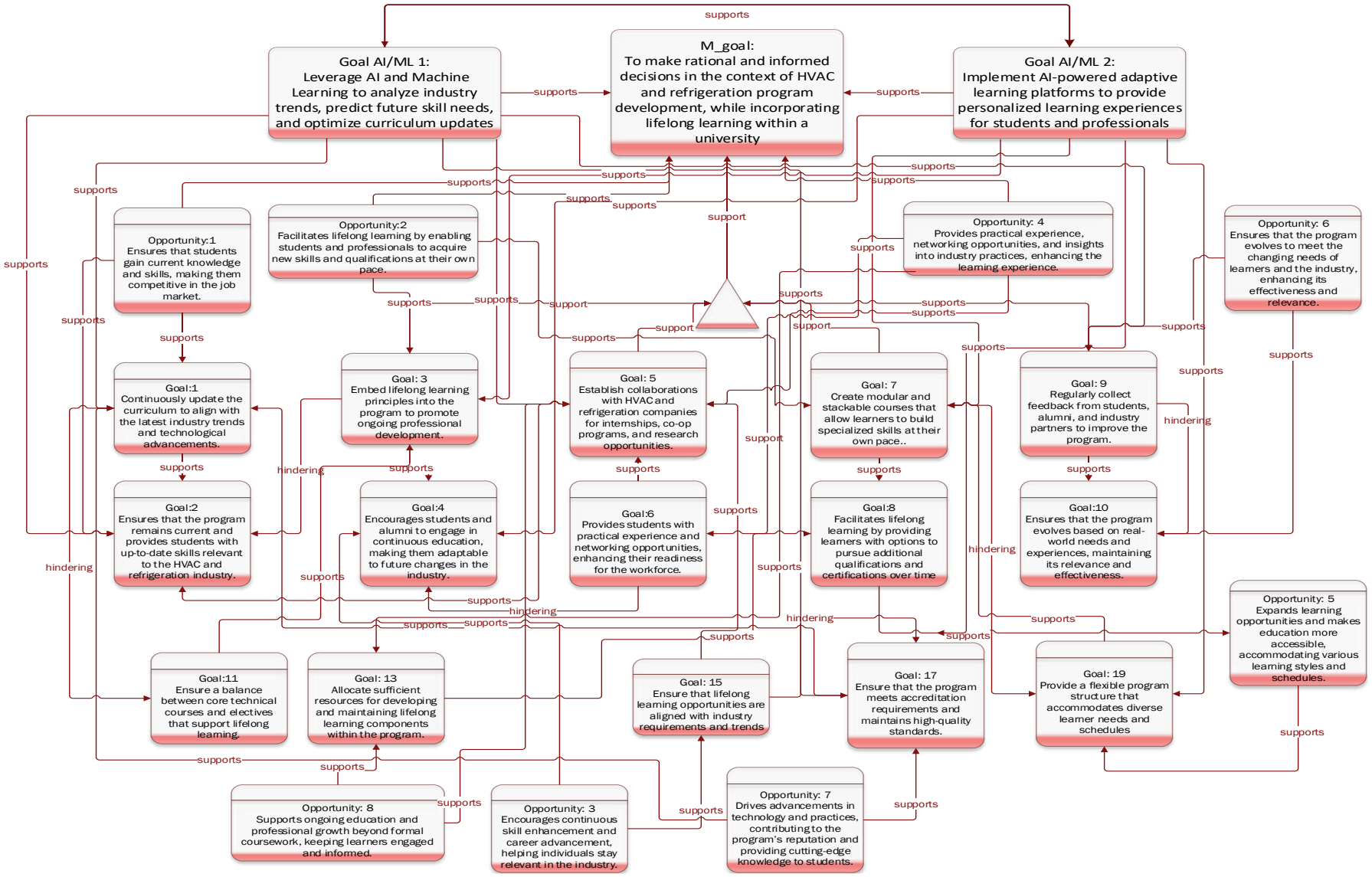
This comprehensive approach to integrating lifelong learning and quality improvement through decision-making models and technology integration offers valuable insights for universities aiming to enhance their HVAC&R programs and improve educational outcomes.

References:

1. Air Conditioning Contractors of America (ACCA) (2025) HVAC Workforce Education and Performance Metrics Link: https://www.acca.org
2. ASHRAE (2025) Higher Education Trends in HVAC and Refrigeration Bachelor's Programs Link: https://www.ashrae.org
3. Castillo, L.A.M. and Cazarini, E.W. (2014) "Integrated model for implementation and development of knowledge management," *Knowledge management research & practice*, 12(2), pp. 145–160. Available at: https://doi.org/10.1057/kmrp.2012.49.
4. GCCF *Cold Chain Institute Europe-about - global cold chain alliance*. (2023). https://surl.li/ghdqjh
5. GEM Report UNESCO (2023) "Global Education Monitoring Report 2023: Technology in education: A tool on whose terms?" GEM Report UNESCO. Available at: https://doi.org/10.54676/uzqv8501. https://surli.cc/sfgdjp
6. Kumar, P. (2024) "Evaluating the effectiveness of decision making models in education," *Teachers Institute*, 9 January. Available at: https://surl.lu/ophqyg (Accessed: October 10, 2024)

7. McFerran, K.S. *et al.* (2022) "The development of a decision matrix to guide and support the provision of effective arts programs in schools," *International journal of educational research open*, 3(100155), p. 100155. Available at: https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2022.100155.
8. Mckoy, D.R. *et al.* (2023) "Review of HVAC systems history and future applications," *Energies*, 16(17), p. 6109. Available at: https://doi.org/10.3390/en16176109.
9. Mou, X. (2019). *Artificial intelligence: Investment trends and selected industry uses*. International Finance Corporation, World Bank Group. Available at: https://surl.lu/mfzgit
10. OECD (2021), OECD Business and Finance Outlook 2021: AI in Business and Finance, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/ba682899-en.
11. Qi, J. (2024) "The role of continuing education in lifelong learning: A quantitative study in two universities in China," *Pacific International Journal*, 7(2), pp. 190–196. Available at: https://doi.org/10.55014/pij.v7i2.597.
12. Ray Perrault and Jack Clark AI Index Report 2024 (2024) *Standford University. Human-Sentred Artificial Intelligence.* Available at: https://surl.li/vccsra
13. Everett M. Rogers (2003) *Diffusion of Innovations, 5th Edition*. 5th ed. New York, NY: Free Press.
14. Stirna, J., Persson, A. (2012). Evolution of an Enterprise Modeling Method – Next Generation Improvements of EKD. In: Sandkuhl, K., Seigerroth, U., Stirna, J. (eds) The Practice of Enterprise Modeling. PoEM 2012. Lecture Notes in Business Information Processing, vol 134. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-34549-4_1
15. UNESCO Institute for Lifelong Learning (2020) *Embracing a culture of lifelong learning: Contribution to the futures of education initiative : Report : A transdisciplinary expert consultation*.
16. UNESCO Institute for lifelong learning (2022) *Making lifelong learning a reality: A handbook.*
17. UNESCO. (2024-2025) Sources of Funding. *UNESCO core data portal.*
18. Xie, J., Li, H. and Hong, T. (2024) "A lifelong meta-learning approach for learning deep grey-box representative thermal dynamics models for residential buildings," *Energy and buildings*, 318(114408), p. 114408. Available at: https://doi.org/10.1016/j.enbuild.2024.114408.

APENDIX B. The Goals Model (EKD -part)



To integrate AI and Machine Learning (ML) into the goals model as separate goals and connect them to existing goals, we can create two new AI/ML-specific goals and explore their connections with the existing goals in the HVAC and refrigeration program.

New AI/ML-Specific Goals

— Goal AI/ML 1: Leverage AI and Machine Learning to analyze industry trends, predict future skill needs, and optimize curriculum updates. This goal focuses on using AI/ML for data-driven insights into HVAC industry trends, ensuring the curriculum stays up-to-date and relevant.

— Goal AI/ML 2: Implement AI-powered adaptive learning platforms to provide personalized learning experiences for students and professionals.This goal aims to utilize AI in the learning process itself, making education more personalized, flexible, and tailored to individual learner needs.

Connections Between AI/ML Goals and Existing Goals

Goal AI/ML 1: Leverage AI/ML for Industry Trend Analysis and Curriculum Updates

— Connection to Goal 1: This AI/ML goal directly supports Goal 1 by providing real-time insights into industry trends.

— Connection to Goal 2: AI can identify skill gaps in the HVAC and refrigeration industry, keeping programs aligned with emerging technologies and industry needs.

— Connection to Goal 5: AI can identify ideal industry partners by analyzing real-time company needs, enhancing internships and collaboration.

— Connection to Goal 9: AI/ML can automate feedback analysis from students, alumni, and industry, helping continuously improve the program.

— Connection to Goal 17: AI/ML can align program updates with accreditation by simulating and predicting impacts of curriculum changes.

Goal AI/ML 2: Implement AI-Powered Adaptive Learning Platforms

— Connection to Goal 3: AI-powered platforms enhance lifelong learning by adapting learning materials and pacing based on each learner's progress. This helps students and professionals stay current with ongoing professional development.

— Connection to Goal 7: AI-based platforms facilitate the creation of modular and stackable courses, allowing learners to customize their learning experience and build skills at their own pace.

— Connection to Goal 4: AI tools can recommend additional courses and certifications based on a student's progress, making it easier for alumni to engage in lifelong learning and remain adaptable to industry changes.

— Connection to Goal 13: Implementing AI-driven learning platforms can help in resource allocation, ensuring that enough resources are dedicated to personalized learning without overwhelming faculty.

— Connection to Goal 19: AI enhances the flexibility of the program structure by accommodating diverse learning styles, preferences, and schedules, allowing for a truly learner-centric program design.

New AI/ML Goals' Cross-Connections

AI/ML 1 ↔ AI/ML 2: These two AI/ML-specific goals complement each other. AI/ML 1 ensures that the curriculum stays aligned with industry trends, while AI/ML 2 ensures that the learning experience is adaptive and flexible. Together, they create a holistic AI-enhanced program that is both data-driven and learner-centered.

How AI/ML Goals Support the M_goal

— AI/ML 1 supports the rational and informed decision-making aspect of the M_goal by providing predictive insights that keep the curriculum aligned with industry needs.

— AI/ML 2 supports the lifelong learning aspect of the M_goal by providing personalized, flexible learning experiences that adapt to the needs of learners and industry trends.

DOI 10.5281/zenodo.16946492

UDC 378.4:316.77

CHAPTER 12.
COMMUNICATIVE POLICY OF A HIGHER EDUCATION INSTITUTION IN THE CONTEXT OF MARKET RELATIONS

Iryna ZAKHAROVA
Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Educational Management
and Higher School Pedagogy
Sumy State Pedagogical University named after A.S. Makarenko
(87 Romenska Street, Sumy, 40000, Ukraine)
Zaharova_soippo@ukr.net,
https://orcid.org/0000-0002-9693-5550

Abstract. This article examines the communicative activity of educational institutions as a structured interaction between individuals, technical tools, software, data, and systemic resources, aimed at the collection, processing, and dissemination of information both within the institution and externally. The study identifies key characteristics of information and communication practices, including institutional ownership, educational programs, labor market demand for graduates, collaboration with business sectors, tuition fees, the presence of highly qualified academic staff, and opportunities for holistic personal development. Emphasis is placed on the necessity of developing a comprehensive communication strategy to enhance institutional competitiveness. The current state of information and communication activity in higher education institutions is analyzed, along with its legal and regulatory framework. The article also explores the prospects for improving communication between faculty and students through the integration of information and communication technologies. The significance of online formats in the delivery of educational services is highlighted. Finally, the study proposes strategic directions for enhancing communication activities in higher education institutions using a marketing-oriented approach.

Keywords: interaction, communication strategy, competitiveness, information and communication activities, marketing approach.

КОМУНІКАТИВНА ПОЛІТИКА ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ РИНКОВИХ ВІДНОСИН

Анотація. Комунікативну діяльність закладу освіти розглянуто як організовану взаємодію людей, технічних засобів, програмного забезпечення, даних і системних ресурсів, яка спрямована на збір, перетворення та поширення інформації не лише в межах закладу, а й за його межами. Визначено специфічні особливості інформаційно-комунікативної діяльності, які включають форму власності, освітні програми, попит на випускників, взаємодію з бізнесом, вартість навчання, наявність висококваліфікованого викладацького складу та

можливості для всебічного розвитку особистості. Досліджено необхідність створення комунікативної стратегії для закладів освіти, щоб підвищити їхню конкурентоспроможність. Розглянуто актуальний стан інформаційно-комунікативної діяльності в закладах вищої освіти та її нормативно-правове регулювання. Досліджено перспективи розвитку комунікації між викладачами та студентами в системі вищої освіти завдяки використанню інформаційно-комунікативних технологій. Відзначено важливість онлайн-формату у наданні освітніх послуг. Запропоновано напрямки вдосконалення інформаційно-комунікативної діяльності закладів вищої освіти за допомогою маркетингового підходу.

Ключові слова: взаємодія, комунікаційна стратегія, конкурентоспроможність, інформаційно-комунікаційна діяльність, маркетинговий підхід.

Вступ. У сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства комунікація є ключовим чинником ефективної діяльності будь-якої організації, зокрема закладів вищої освіти. Комунікативна політика як цілісна система принципів, стратегій і інструментів взаємодії зі стейкхолдерами (студентами, викладачами, громадськістю, роботодавцями, органами влади) дозволяє закладам вищої освіти (ЗВО) забезпечити відкритість, прозорість, іміджеву стабільність і конкурентоспроможність.

Комунікативна політика в ЗВО — це не лише передача інформації, а формування сприятливого інформаційного середовища, в якому всі учасники освітнього процесу можуть взаємодіяти на основі довіри, поваги та обміну ідеями. У зв’язку з цим виникає необхідність стратегічного підходу до розроблення й реалізації комунікативної політики.

Постановка проблеми. Взаємодія освітніх установ і людей, які отримують освітні послуги, створює ринок послуг вищої освіти. На цьому ринку пропозицію формують численні заклади — виробники освітніх послуг, а попит визначають споживачі, що прагнуть отримати освіту. Попит на освітньому ринку, як і в інших сферах, відображає готовність і можливість придбати послугу, тобто здобути освіту за обраною спеціальністю.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю підвищення конкурентоспроможності ЗВО в умовах сучасного ринку освітніх послуг.

Завдяки швидкому розвитку технологій заклади повинні пристосовуватися до нових реалій.

Покращення комунікативної політики сприяє більш ефективній комунікації як усередині закладу, так і між ним та зацікавленими сторонами. Це відкриває нові можливості для взаємодії всіх учасників освітнього процесу: адміністрації, викладачів, студентів, випускників та зовнішніх партнерів, що сприяє відкритому обміну інформацією та реалізації спільних ініціатив.

Аналіз нещодавніх досліджень та публікацій. Теоретичні та методичні аспекти побудови комунікативної політики ЗВО отримали внесок від таких вчених, як Бебік М., Беседовський О., Дудаєва Л., Збираник Ю., Майорова Л., Мокра М., Сбруєва А. та інші.

Свій внесок у розробку практичних та теоретичних засад комунікації зробили П. Сміт, Н. Волкова, В. Бондаренко, Л. Карамушка, Ф. Котлер, Г. Почепцов та інші.

Особливості комунікативної діяльності закладів освіти відобразили у своїх роботах І. Грищенко та Н. Крахмальова, С. Орєхова, С. Янковський та О. Дейниченко.

1. Теоретичні основи комунікативної політики закладу освіти.

Поняття «комунікація» в широкому значенні охоплює зв’язок і спілкування, включаючи всі аспекти людської діяльності. Зі зміною часу це поняття трансформувалося: раніше його сприймали як жорстку вертикальну взаємодію, тоді як зараз комунікацію розглядають як демократичний обмін думками, де кожен учасник має власну точку зору. Таким чином, управління перетворюється на систему демократичного спілкування, засновану на переконаннях *(Голубчак К., 2019 р.).*

Комунікативна політика - це стратегія взаємодії з цільовою аудиторією, спрямована на досягнення певних цілей, використовуючи різні канали та інструменти комунікації. Вона включає в себе розробку та реалізацію планів комунікації, спрямованих на інформування, переконання, зміну ставлення або поведінки *(Збираник Ю., 2018р.).*

Комунікативну політику закладу освіти можна визначити як цілеспрямовану, організовану і керовану взаємодію між людьми, технічними засобами, програмним забезпеченням, даними та системними ресурсами. Ця взаємодія спрямована на збір, обробку й поширення інформації всередині закладу освіти. У даному підході ключовими елементами виступають різноманітні технічні ресурси та бази даних. Ефективність комунікативної політики залежить від функціонування відповідних механізмів, які виконують чотири важливі завдання: контроль, мотивацію, вираження емоцій і забезпечення інформування.

З огляду на особливості освітніх послуг, організація комунікативної політики у закладі освіти має такі характерні риси:

– Спрямованість комунікативної роботи на декілька різних цільових аудиторій потребує створення відповідної кількості комунікативних стратегій, адаптованих до кожної з них.

– Вибір закладу освіти значною мірою залежить від його престижу, який базується на іміджі та репутації. Це зумовлює високу актуальність іміджевої реклами та використання PR-інструментів у стратегіях комунікації освітніх установ.

– Ефективна комунікативна політика неможлива без урахування потужного потенціалу Інтернету, який виступає основним каналом зв'язку з молодіжною аудиторією.

– Профорієнтаційна робота є ключовим елементом комунікативної політики закладу освіти, адже вона допомагає потенційним студентам зробити більш зважений вибір *(Рачинська А., 2020р.)*.

Головним завданням комунікативної політики є здатність закладу освіти ефективно позиціонувати себе на ринку освіти, виступаючи ключовим фактором у їхній конкурентоспроможності.

Основними елементами комунікативної політики, що сприяють диференціації ЗВО серед конкурентів, є їхні конкурентні переваги: тип власності, освітні програми, попит на спеціалістів закладу освіти, взаємодія між закладом

освіти та бізнесом, вартість послуг та додаткові послуги, кваліфікований викладацький склад.

Розглянемо більш детальніше наведені особливості комунікативної діяльності ЗВО.

Тип власності. Сьогодні ринок послуг освіти демонструє високий рівень довіри споживачів до закладу освіти. Державні заклади освіти приваблюють більше абітурієнтів, що можна пояснити низкою об'єктивних факторів: наявністю бюджетних місць, власними навчальними площами (замість орендованих), гуртожитками, державними стипендіями тощо. Окрім цього, такі заклади створюють власні стипендіальні фонди вступників через спеціальні кредитні програми *(Грищенко І., Крахмальова Н. , 2018р.).*

Освітні програми в ЗВО здебільшого застосовуються для організації комунікативної діяльності. У цьому контексті можна виокремити два основні підходи до реалізації комунікативної активності:

– ЗВО спеціалізується на вузькому колі освітніх напрямків, забезпечуючи навчання у тісно пов'язаних галузях. Це дозволяє здобувачам глибше зануритися у вибрані освітні програми та скористатися можливістю навчатися у найкращих фахівців;

– ЗВО пропонує широкий спектр освітніх напрямків, маючи на меті охопити якомога більше галузей знань і залучити максимальну кількість вступників *(Грищенко І., Крахмальова Н., 2018р.).*

У контексті комунікативної політики ЗВО варто зауважити, що різноманітність освітніх програм надає можливість задовольнити потреби широкого спектру споживачів. Водночас, розширення спеціальностей не завжди супроводжується належною кваліфікацією викладацького складу та іноді не відповідає профільній спрямованості самого закладу. Окрім цього, пропонуючи нові спеціальності, важливо проводити аналіз ринку праці та оцінювати перспективи працевлаштування випускників.

Комунікативна політика ЗВО охоплює не лише освітній ринок, а й ринок праці, що зумовлює необхідність активної взаємодії з бізнесом. Цей напрям став

особливо актуальним через загострення конкуренції серед учасників ринку освітніх послуг, а також між випускниками ЗВО на ринку праці. Конкурентоспроможність випускника значно зростає, якщо ЗВО активно співпрацює з роботодавцями та глибше розуміє їхні потреби.

Форми взаємодії закладів освіти з бізнесом у контексті комунікативної політики можна розділити на кілька ключових напрямів:

– Цільове контрактне навчання здобувачів. Ця форма передбачає, що навчання здійснюється з урахуванням специфічних вимог роботодавців до майбутніх спеціалістів. Завдяки цьому здобувачі, навчаючись у ЗВО, отримують саме ті знання та навички, які необхідні для їхньої професійної діяльності. Для досягнення максимальної ефективності роботодавці мають брати участь у розробці освітніх програм і курсів.

– Соціальне партнерство, яке полягає у взаємодії ЗВО з державою, громадськими та некомерційними організаціями, а також представниками бізнесу для розробки стратегічних програм розвитку освітніх установ.

– Залучення бізнесу до процесу освіти. Це одна з найважливіших складових підготовки практико-орієнтованих фахівців. Проведення тренінгів і практичних занять за участі професіоналів з підприємств дозволяє здобувачам доповнити теоретичне навчання реальними компетенціями, необхідними для виконання професійних задач. Однак реалізація таких форм комунікації часто супроводжується високими фінансовими витратами, які багато ЗВО не можуть покрити своїм бюджетом *(Літкевич А., 2020р.).*

У сучасних умовах державні ЗВО активно впроваджують різні форми співпраці із зовнішніми організаціями. Можна виділити безліч варіантів взаємодії між університетами та компаніями, які демонструють різний рівень успішності. Традиційні підходи є більш ефективними, тоді як інноваційні формати поки що знаходяться на етапі розвитку та менш широко застосовуються. Головною проблемою низької результативності взаємовідносин є слабкий діловий інтерес до такої взаємодії з боку бізнесу. Часто компанії не бачать значної фінансової вигоди у співпраці з ЗВО. У зв’язку з цим основним

завданням ЗВО стає створення моделей партнерства, які були б взаємовигідними для всіх сторін. Додаткові послуги для студентів є ще однією важливою складовою. Абітурієнти часто обирають ЗВО не лише заради отримання знань. Для них важливими залишаються соціальні, культурні та особистісно-розвиваючі аспекти студентського життя. Завдяки акценту на різноманітності й наповненості студентської діяльності, ЗВО має змогу формувати позитивний імідж серед своїх потенційних споживачів. Ключовим фактором у виборі ЗВО залишається викладацький персонал. Студенти очікують від своїх викладачів глибоких знань з дисциплін, що викладаються. Однак, на сучасному ринку праці акцент усе більше робиться на практичний досвід, тому ЗВО мають інтегрувати цей аспект у свої навчальні програми. Це особливо актуально за участю викладачів, які одночасно є практиками — залученими у виробництво чи бізнес. З урахуванням такого попиту багато ЗВО вибудовують партнерські стосунки з вузькопрофільними університетами або залучають бізнес-фахівців як запрошених лекторів, що значно підвищує привабливість їхніх освітніх програм *(Бондаренко В., 2019р.).*

Вартість освітніх послуг є ключовим фактором, який впливає на вибір ЗВО споживачами. Здебільшого витрати на навчання сприймаються як довгострокові інвестиції, які здатні принести значні переваги в майбутньому. Зважаючи на це, ЗВО у своїй комунікативній політиці прагнуть переконати громадськість у тому, що висока ціна навчання є виправданою. Для тих, хто не може дозволити собі такий рівень затрат, пропонуються варіанти фінансової підтримки, як розстрочка платежів, стипендії, гранти та інші можливості. Окрім того, сучасні здобувачі освіти очікують не лише отримання професійних знань, але й сприятливих умов для всебічного розвитку своєї особистості. Заклади освіти дедалі більше позиціонуються не просто як центри надання знань, а як середовище для особистісного зростання. У цьому контексті важливу роль відіграє надання додаткових послуг — творчих, наукових, культурних і спортивних, що формують багатогранну платформу для розвитку студентів *(Бакуліна Н., Фалович В., 2020р.).*

З вищевикладеного можна зробити наступні висновки. Особливості та складність комунікативної політики ЗВО визначаються багатогранністю споживачів їхніх послуг, серед яких окреме місце займають роботодавці як представники ринку праці. Відтак основне завдання ЗВО в організації комунікацій полягає у визначенні тієї унікальної характеристики своїх послуг, яка, залишаючись значущою для всіх або більшості споживачів, дозволить вигідно виділитися серед конкурентів на ринку. Особлива увага до управління комунікаціями в українських ЗВО виникає у зв'язку з євроінтеграційними процесами в країні. Це відбувається в умовах подвійного виклику: відкриваються широкі можливості для молоді у глобальному освітньому просторі, включаючи здобуття освіти за кордоном; Україні критично важливо зберегти свій людський потенціал у вигляді висококваліфікованих кадрів.

Закладу освіти необхідна добре спланована комунікативна стратегія, яка повинна бути орієнтована на досягнення таких основних завдань:

1. Забезпечення підтвердження задоволеності споживачів освітніми послугами.

2. Створення рекламних матеріалів, які потенційні клієнти могли б легко поширювати серед інших.

3. Проведення досліджень для вивчення думок та оцінок споживачів послуг закладу.

4. Організація та реалізація заходів, де студенти та клієнти закладу могли б взаємодіяти з потенційними споживачами, таких як дні відкритих дверей, освітні виставки й тематичні презентації.

Реклама представляє собою оплачений формат поширення і просування наукових ідей та освітніх програм через засоби масової інформації, Інтернет і дослідження споживацького попиту шляхом прямого маркетингу. Це включає в себе особистий продаж, де ЗВО та їхні представники встановлюють усний контакт із потенційними клієнтами для реалізації своїх освітніх послуг. Прямий маркетинг передбачає активну участь співробітників ЗВО у взаємодії з цільовою або контактною аудиторією. Такі дії можуть включати, наприклад, організацію

роботи викладачів університетських кафедр у школах, укладання договорів із ЗО та інші способи співпраці. Стимулювання збуту спрямоване на створення системи мотивацій для потенційних абітурієнтів. Його ключова мета полягає в залученні студентів для вступу на платні програми навчання через додаткові консультації, курси або інші форми підтримки. Пропаганда ЗВО забезпечує поширення інформації про його освітні послуги, основні і додаткові програми, а також формування позитивного іміджу. Це здійснюється через розміщення контенту в засобах масової інформації без використання платних механізмів для реклами — без оплати рекламного часу або місця.

Основні принципи формування ефективної комунікативної політики в ЗВО охоплюють низку ключових аспектів:

1. Встановлення цілей і стратегій. Це передбачає чітке визначення завдань, які планується вирішити завдяки комунікативній політиці, та розробку відповідних стратегій для їх успішного виконання.

2. Дослідження особливостей аудиторії. Аналіз потреб і характеристик основних груп аудиторії (учнів, викладачів, батьків, представників громадськості) дозволяє адаптувати комунікативні методи так, щоб це було максимально результативним.

3. Використання продуктивних каналів зв’язку. Підбір сучасних засобів передачі інформації, до яких належать соціальні мережі, електронні платформи, особисті зустрічі та інші, що сприяє покращенню комунікації.

4. Створення доступного контенту. Інформація має бути викладена простою та зрозумілою мовою, уникаючи надмірно технічної або спеціалізованої термінології, щоб забезпечити сприйняття інформації.

5. Розвиток комунікативної майстерності. Організація тренінгів для персоналу і зацікавлених сторін сприяє удосконаленню навичок ефективної комунікації та взаємодії між учасниками освітнього процесу.

6. Аналіз ефективності та двосторонній зв’язок. Постійна оцінка результативності комунікативної політики через збір інформації допомагає своєчасно вносити потрібні зміни.

7. Регуляція кризових ситуацій. Наявність розроблених стратегій для оперативного реагування на кризи та непередбачені події мінімізує ризики та негативні наслідки для діяльності ЗВО. Ці заходи спрямовані на формування ефективної системи комунікації, що сприяє успішній діяльності ЗВО та забезпечує позитивну взаємодію між учасниками освітнього процесу *(Орєхова С., 2018р.)*.

Важливою особливістю розробки стратегії управління комунікаціями у ЗВО є присутність рис фінансово-економічної діяльності, які часто ускладнюють роботу керівництва щодо розвитку комунікативного забезпечення. Додатково, невизначеність зовнішніх і внутрішніх умов функціонування університетів, а також постійний дефіцит фінансування вимагають активного використання комунікативних підходів для просування іміджу закладу, впровадження новітніх інтерактивних технологій для залучення абітурієнтів і розширення додаткових освітніх послуг. Ці фактори створюють значні перешкоди для досягнення значної якості освіти в Україні, бо міжнародний досвід показує, що ефективність освітньої діяльності залежить не лише від професіоналізму викладачів, але й від наявності розвиненої матеріально-технічної бази та інтегрованих інформаційно-комунікативних ресурсів. При реалізації стратегії особливого значення набувають процеси оцінки і контролю, включаючи фінансовий аспект, оскільки впровадження комунікацій у освітню сферу завжди супроводжується значними витратами. Тому незалежно від джерела фінансування стратегії управління комунікаціями — державного бюджету чи приватних інвесторів — необхідно здійснювати всебічну оцінку результатів на кожному етапі її впровадження *(Чубукова О., 2021р.)*.

Сьогодні, в умовах реформування системи освіти та Російської агресії, ЗВО опинилися перед низкою складних і часто непередбачуваних викликів, обумовлених такими ключовими чинниками:

1. Кількість студентів, які навчаються за певним напрямом, що визначає фінансову спроможність ЗВО і є одним із головних факторів його економічної стабільності.

2. Нормативно-правова база, яка врегульовує процеси в ЗВО та впливає на його функціонування.

3. Заяви представників вищого державного менеджменту, які формують загальний імідж системи освіти, її окремих напрямів і спеціальностей.

Окрім цього, фактори масової доступності освіти та схожості освітніх програм у різних закладах створюють умови посиленої конкуренції на ринку освітніх послуг. Це зумовлює необхідність розроблення й впровадження ефективної комунікативної стратегії, яка стає ключовим інструментом у боротьбі за абітурієнтів і збереження позицій закладу. Комунікативна стратегія — професійний термін, який фахівці трактують неоднозначно. Загалом, комунікація визначається як результат впливу одного з суб'єктів на інший з метою інформування *(Мамонтова Е., 2019р.).*

На думку Літкевич А., «стратегія – це план розподілу ресурсів закладу у необхідних напрямках». «Стратегія – це модель дій, призначених для досягнення мети організації. Основою стратегії служить набір правил прийняття рішень, для розробки основних напрямів діяльності» *(Літкевич А., 2019р.).*

Комунікативна стратегія визначається дослідниками як багатогранний механізм, що охоплює способи донесення інформації до цільової аудиторії, порядок її подання, часові рамки застосування та оцінку ефективності досягнутих результатів. Вона є інструментом для забезпечення економічної вигоди розробленого підходу до комунікативної взаємодії в організації. Головною метою реалізації комунікативної стратегії є формування стійкого уявлення контактних і цільових груп про компанію та її діяльність, що сприяє створенню позитивного іміджу організації. У цьому процесі розробка такої стратегії виступає базовим елементом для ефективного управління взаємозв'язками з аудиторією і визначає напрямки просування послуг. Комунікативні стратегії формуються відповідно до стратегічних цілей організації і базуються на таких основах: врахування довіри, використання ефекту байдужості (фонової присутності) та врахування початкових даних. Згідно з рішенням Європейської конфедерації зв'язків із громадськістю (CEPR), ціллю комунікативної стратегії є організація і підтримка діалогу між

закладом освіти та його соціальним середовищем. Це здійснюється на основі усвідомленого підходу, який гарантує розвиток довіри та довготривалу життєздатність комунікативних процесів. Поняття мінімального позитивного інтересу або довіри до організації передбачає готовність аудиторії приймати інформацію, яку передає корпорація *(Рачинська А., 2020р.).*

За відсутності інтересу у громадськості не виникає мотивації до осмисленого сприйняття інформації про певну організацію. У результаті такі повідомлення стають лише частиною загального інформаційного середовища, що негативно впливає на формування довіри. Комунікативна практика закладів освіти бракує чіткого розуміння важливості активного діалогу з суспільством. Однак цей "діалог" зазвичай має фрагментарний і не системний характер *(Чорнобай В., 2022р.),* оскільки освітні послуги мають широкий попит у громадськості. Ця практика спричиняє незатребуваність деяких спеціальностей і низьку наповнюваність навчальних груп, що стає серйозною проблемою на фоні впровадження обмеженого фінансування.

Як вказано вище, треба подавати інформацію систематично, враховуючи критерії, враховуючи комунікативну стратегію з врахуванням наступних моментів:

1. Суспільство повинно усвідомлювати причинно-наслідкові зв'язки між діяльністю організацій та якістю власного життя, включаючи духовні, матеріальні й соціальні аспекти. Наприклад, європейські заклади освіти орієнтуються не стільки на рекламу своїх послуг, скільки на популяризацію ідеї важливості освіти для покращення соціального статусу. Вони наголошують на тому, що доступ до певних посад можливий лише за умови здобуття магістерського ступеня. У США ЗВО активно застосовують технології на кшталт «product placement», щоб суспільство краще розуміло зв'язок між освітою і якістю життя, що суттєво сприяє позитивному сприйняттю таких цінностей. В Україні це розуміння перебуває тільки на етапі формування. Але часто через заяви представників влади, підсилюється низька цінність освіти, та думка про можливість отримання високооплачуваної посади без наявності освіти.

2. Кожен, відчуваючи себе частиною суспільства, фокусується на аспектах життя, які підкреслюються в комунікаціях організації.

3. До аспектів якості життя часто зараховують щоденні обставини, зміни в звичному способі життя, харчування, відпочинок, розваги, рівень самоповаги, а також очікування та перспективи для себе і близьких. дітей. Застосування технології "продукт-плейсмент" може посприяти закріпленню у свідомості громадськості певного стилю життя під час навчання. Як результат, це сприятиме формуванню розуміння важливості отримання освіти.

4. Інформаційні канали мають критично важливе значення для спілкування з аудиторією, і вони повинні забезпечувати високий рівень довіри та доступність. Це стає ключовим аспектом, який впливає на сприйняття інформації. У процесі формування комунікативної стратегії, побудованої на основі довіри, закладам освіти необхідно використовувати широкий спектр засобів масової інформації з урахуванням потреб цільової аудиторії та наявних фінансових ресурсів. Наявність довіри між суспільством і організацією визначає готовність аудиторії приймати надану інформацію. Протягом тривалого часу багато вітчизняних закладів освіти, сприймаючи свої послуги як затребувані, не бачили необхідності в регулярному діалозі з громадськістю. Зазвичай вони вступали до інформаційного контакту лише під час приймальних кампаній. Такий підхід призвів до формування комунікативної стратегії, заснованої на байдужості, яка стала відповіддю на недостовірність, нерегулярність і неактуальність повідомлень. Це негативно впливає на інтерес і довіру аудиторії. Незважаючи на зміни в умовах роботи організацій, у деяких ЗО ця стратегія все ще залишається актуальною. Причинами такої ситуації є відсутність систематичних контактів із аудиторією, недостатня якість або цікавість повідомлень, а також перебування закладів у контексті ворожого інформаційного середовища. Це підриває довіру до будь-яких повідомлень, що надходять від ЗВО. Додатковим фактором є недостатнє розуміння важливості посилення інформаційної присутності в Інтернеті. Комунікативна стратегія, заснована на байдужості, створює лише "фонову присутність". Дотримуючись такого підходу, заклади освіти ризикують

провокувати системні проблеми, які загрожують цілісності освітньої системи. У сучасних умовах необхідно переглядати цей підхід, щоб забезпечити більш ефективний зв’язок з суспільством та побудувати діалог на основі довіри.

Це виникає через комунікативний вплив "байдужості", ключовими аспектами якого є:

А). Суспільство не помічає причинно-наслідкового зв'язку між діяльністю організації та якістю свого життя. Тому виникає ситуація низького попиту на пропоновані послуги, що водночас, через скорочення доходів організації, негативно впливає на якість цих послуг. Це поглиблює розрив у суспільному усвідомленні значення отримання освіти для покращення життєвих умов. Освітню послугу досі здебільшого обирають представники "середнього класу", для яких вища освіта є складовою стилю життя, навіть якщо вона не використовується з практичною метою в майбутньому. Така ситуація формує уявлення про безглуздість здобуття вищої освіти у суспільстві.

Б). Суспільство втрачає довіру до каналів комунікації. Наприклад, заклади освіти нерегулярно оновлюють інформацію на своїх офіційних порталах, що знижує рівень довіри до освітніх установ загалом.

С). Повідомлення, які стосуються діяльності організації, часто суперечливі. У контексті роботи закладів освіти це виражається в неоднозначних заявах представників державного управління або діях співробітників ЗО, які висвітлюються через різноманітні комунікативні канали, що лише посилює непорозуміння й розгубленість серед громадськості.

У діяльності закладу освіти, основаній на байдужості, застосовуються наступні тактики:

1. Формування інформаційного потоку, переважно негативного спрямування, для підтримки тривалого діалогу з громадськістю. У цьому сценарії держава виступає в ролі суб'єкта інформаційного впливу.

2. Неправильне форматування повідомлень про діяльність закладу через використання нецікавої чи недостовірної інформації. Крім того, фонове існування

досягають шляхом низької частотності публікацій та подачі неактуальної інформації *(Літкевич А., 2020р.).*

Третій підхід у комунікативній стратегії базується на концепції даності. Його особливістю є те, що ЗВО вже визнається громадкістю і державою як національне культурне надбання. Основна мета цієї стратегії реалізується через акцент на прийнятті історичної спадщини організації та підтримку її репутації. Відмінність цього типу стратегії від стратегій, спрямованих на формування довіри, полягає у необхідних ресурсах, стартових умовах і специфічних завданнях, які визначають механізм роботи.

Підтримувати вже встановлений стан набагато простіше, ніж регулярно вести діалог із громадськістю, намагаючись здобути її довіру. Успішна комунікативна стратегія ґрунтується на таких принципах:

1. Принцип довіри.

2. Необхідність виконання ЗВО питань вирішення значущих суспільних проблем.

3. Відкритість і прозорість у діяльності.

4. Орієнтація на довгострокові й стратегічні відносини.

Дотримання цих принципів дає змогу ЗВО побудувати імідж із опорою на довіру громадськості.

Підсумовуючи, варто підкреслити, що стратегічну мету комунікації можливо визначити навіть без попереднього аналізу комунікацій як самого закладу освіти, так і конкурентів. Це є базою для розробки комунікативного комплексу та прогнозування методів його впровадження. Разом із цим кожен ЗО повинен прагнути до ефективної реалізації комунікативної стратегії, побудованої на основі довіри.

Суспільні комунікації сьогодні стали невід'ємною складовою функціонування всіх соціальних інститутів сучасного суспільства. Формування соціального інституту публічних відносин є ключовим для розвитку українського суспільства, спираючись на принципи солідарності та демократії, і враховуючи особливості ринкової економіки.

Відтак, процес інституціоналізації комунікативних зв’язків охопив майже всі сфери людської діяльності, включаючи освітню сферу. У цьому аспекті надзвичайно важливим є вивчення міжнародного досвіду щодо комунікативної взаємодії між ЗВО.

Британські фахівці зі зв'язків із громадскістю підкреслюють, що майже всі ЗВО прагнуть до прозорості співпраці із громадкістю. В іншому випадку вони ризикують зіткнутися з відторгненням своїх послуг, а також з негативними коментарями в мережі інтернет, що може суттєво вплинути на їхню репутацію і призвести до фінансових втрат.

У Шотландії заклади освіти викладають свою економічну звітність на своїх сторінках інтернету, забезпечуючи доступ широкій аудиторії. Це дозволяє усунути невидимі бар'єри між закладом та суспільством. У результаті цільова аудиторія відчуває себе не лише споживачем продуктів або послуг, а й учасником ринкової економіки, що здійснює свідомий вибір і надає перевагу конкретному виробнику *(Чорнобай В., 2022р.).*

Сучасні освітні процеси змушують заклади освіти пристосовуватися до умов конкурентного ринку освітніх послуг. В останні роки в українських ЗВО з'явилася додаткова функція: окрім підготовки кваліфікованих кадрів, вони мають завдання залучити максимально можливу кількість професіоналів із-за кордону, а також науковців, дослідників і студентів за програмами обміну. У результаті сучасний ЗВО дедалі більше наближається до формату «комерційної організації», яка спеціалізується на наданні послуг у сфері освіти. Ідея фінансової самозабезпеченості за рахунок залучення коштів від контрактної форми навчання ставить ЗВО в умови суворої конкуренції.

Подібні реформи свого часу відбулася і в Великій Британії – у 70-х та 80-х роках ХХ століття, де всі ЗО поступово перейшли на самофінансування. Сучасна європейська модель здобуття вищої освіти базується переважно на платній основі, з повною компенсацією витрат на навчання з боку студентів. У таких умовах ключовим чинником успішності ЗВО та їхнього розвитку є також активне

впровадження засобів, методів і технологій PR для налагодження ефективної комунікації з цільовими аудиторіями *(Бакуліна Н., 2020р.).*

У контексті зростаючої конкуренції на вітчизняному ринку освіти ситуація виглядає досить неоднозначно. З одного боку, слабкіші ЗВО поступово зникають, а сильніші займають провідні позиції, стимулюючи своєрідний природний відбір в системі освіти. З іншого боку, для успішної реалізації умов сучасної ринкової економіки ЗВО необхідно впроваджувати концепцію відкритого управління, що передбачає активну взаємодію між усіма учасниками освітнього процесу та майбутнього працевлаштування випускників за їхнім фахом. Сутність концепції відкритої системи менеджменту полягає у тому, що ЗВО не лише враховують власні інтереси, але й беруть до уваги потреби та можливості споживачів, динаміку економічного й політичного середовища, а також думки місцевих спільнот і населення. Реалізація такого підходу дозволяє ЗВО займати активну соціальну позицію, налагоджувати взаємини з найширшою громадськістю.

Таким чином об'єктами комунікативної політики в межах комерційних, науково-освітніх і стратегічних інтересів ЗВО виступають наступні складові:

1. Основна аудиторія ЗВО, яка може представляти, захищати та реалізовувати його інтереси. До них належать: - засновники ЗВО; - керівний склад; - адміністрація ЗВО; - асоціації та спілки; - економічний сектор країни; - економічний сектор зарубіжних країн, з яких надходять абітурієнти; - заклади освіти, що є партнерами чи мають потенціал для партнерства; - політичні партії та наукові спільноти; - засоби суспільної масової інформації.

2. Основні аудиторії ЗВО, взаємодія інтересів яких створює неформальні інституційні зв'язки: - викладачі; - студенти; - жителі регіону, де розташований заклад; - представники зарубіжних країн (абітурієнти, їхні батьки, роботодавці, науковці й дослідники); - профспілки;

3. Державні органи, функцією яких є створення інститутів для досягнення компромісу між інтересами зовнішньої та внутрішньої аудиторії ЗВО. Таким чином, система управління комунікаціями є встановленням постійного контакту та взаємовигідну співпрацю.

2. Напрями удосконалення комунікативної політики закладів вищої освіти в умовах ринкових відносин (на прикладі Сумського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти).

Комунікативна політика ЗВО охоплює систему дій, спрямованих на планомірне інформування, взаємодію, підтримку діалогу та формування позитивного іміджу. Основними цілями такої політики є:

- підвищення рівня обізнаності щодо місії, цінностей, освітніх програм і досягнень закладу;
- налагодження ефективного внутрішнього комунікаційного середовища між студентами, викладачами та адміністрацією;
- встановлення дієвих зовнішніх комунікацій, включаючи співпрацю з медіа, партнерами, громадськістю;
- створення репутації відкритого, прозорого та інноваційного ЗВО, здатного адаптуватися до змін у суспільстві;
- підтримка міжнародної комунікації задля участі в глобальних освітніх і наукових ініціативах.

Комунікативна політика виступає важливим елементом стратегічного менеджменту ЗВО та невід'ємною частиною внутрішньої культури установи.

Комунікативна політика закладу вищої освіти реалізується за кількома напрямами, які охоплюють як внутрішню, так і зовнішню комунікацію:

1. Внутрішня комунікація

Цей напрям спрямований на побудову ефективної взаємодії всередині ЗВО:

- Адміністративна комунікація: організація інформування викладачів і співробітників про зміни, плани, нормативні документи, нововведення.
- Студентська комунікація: створення каналів зворотного зв'язку, залучення студентів до прийняття рішень, підтримка студентського самоврядування.
- Комунікація між викладачами: сприяння академічній мобільності, спільним проєктам, обміну досвідом, розвитку корпоративної культури.

2. Зовнішня комунікація

Цей напрям охоплює комунікацію з усіма зовнішніми аудиторіями:

- Інформаційно-рекламна діяльність: створення презентацій, брошур, відео, PR-матеріалів.
- Медіакомунікація: співпраця із засобами масової інформації, формування позитивного іміджу через публікації, інтерв'ю, пресрелізи.
- Цифрова комунікація: активна присутність у соціальних мережах, оновлення офіційного сайту, впровадження чат-ботів, електронних розсилок.
- Публічні заходи: дні відкритих дверей, конференції, форуми, ярмарки кар'єри.
- Міжнародна співпраця: ведення комунікації англійською мовою, участь у міжнародних грантах, програм обміну, двомовний контент.

Для досягнення комунікативних цілей ЗВО використовує різні інструменти:

- Офіційний вебсайт ЗВО: головне джерело офіційної інформації, що містить структуру, новини, нормативні документи, контакти.
- Соціальні мережі: Instagram, Facebook, Telegram, YouTube – інструменти комунікації з молодіжною аудиторією.
- Інформаційні стенди та дошки оголошень: класичний канал внутрішнього інформування.
- Електронна пошта, внутрішні платформи (Moodle, Google Classroom, Microsoft Teams): канали щоденного обміну повідомленнями в освітньому процесі.
- Зворотний зв'язок (опитування, анкетування, гарячі лінії): інструмент моніторингу потреб і запитів.

Сучасний ЗВО має активно впроваджувати елементи цифрових комунікацій, зокрема інфографіку, відео, подкасти, стріми, оскільки саме вони найбільш ефективно працюють із молоддю.

Імідж — це результат комунікаційної діяльності закладу. Сильний бренд ЗВО підвищує рівень довіри абітурієнтів, їхніх батьків, партнерів, роботодавців і державних органів. Комунікативна політика має бути узгоджена з візією та цінностями установи.

Основні принципи іміджевої комунікації:

- Відкритість та прозорість у подачі інформації;
- Професіоналізм у візуальному та текстовому оформленні;
- Орієнтація на аудиторію (мовою та стилем);
- Регулярність і сталість у веденні комунікації;
- Позитивний наратив у меседжах, що підкреслює унікальність ЗВО.

Попри важливість комунікативної політики, в ЗВО часто виникають певні проблеми:

- Недостатній рівень цифрової грамотності серед персоналу;
- Формальний підхід до ведення соцмереж і сайту;
- Відсутність стратегії комунікації та єдиного стилю подачі інформації;
- Невикористання можливостей зворотного зв'язку;
- Недостатня увага до репутаційних ризиків у кризових ситуаціях.

Подолання цих викликів можливе шляхом залучення фахівців з комунікацій, впровадження навчань для співробітників і створення комунікаційних відділів при ЗВО.

Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти почав свою діяльність у 1939 році, коли була заснована Сумська область. На початкових етапах інститут зосереджувався на підвищенні кваліфікації педагогічних і керівних кадрів освіти. Основні напрями його роботи включали перепідготовку працівників через курси та семінари, проведення методичної роботи з учителями, вивчення та поширення передового педагогічного досвіду, організацію обласних конференцій, аналіз стану навчально-виховної роботи в регіональних школах, а також видання методичних збірників.

Протягом 80 років інститут неодноразово змінював назву і пріоритети. Зокрема, з 1939 по 1960-ті роки він називався Сумським інститутом удосконалення кваліфікації вчителів. У період з 1960-х до 1994 року інститут був відомий як обласний інститут удосконалення вчителів. З 1994 по 2001 рік назва змінилася на обласний інститут післядипломної освіти педагогічних кадрів згідно з наказом управління освіти від 29 грудня 1994 року, № 194. З 2001 року,

відповідно до наказу управління освіти і науки Сумської обласної ради від 31 січня 2001 року, № 36, став Сумським обласним інститутом післядипломної педагогічної освіти (комунальний заклад). На сьогодні це заклад вищої освіти.

Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти є основним науково-методичним центром для підвищення кваліфікації освітян області. В його складі працюють доктори та кандидати наук, професори, доценти, а також "Відмінники освіти України" і "Заслужені вчителі України", які є провідними педагогами регіону. Ця високопрофесійна команда здатна втілити найсміливіші інноваційні ідеї, перетворюючи слова в дії, а кількість в якість.

Комунальний заклад Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти на сьогоднішній день пропонує такі послуги:

1. В освітній сфері:

- Підготовка студентів на рівні магістра в межах ліцензійних обсягів за договорами з фізичними та юридичними особами, а також навчання для здобуття другої вищої освіти.

- Підвищення кваліфікації працівників та надання післядипломної освіти.

- Проведення спеціалізованих курсів, семінарів, тренінгів, стажувань та інших форм підвищення професійної компетентності без необхідності ліцензування.

- Підтвердження кваліфікації, здобутої завдяки неформальному професійному навчанню.

- Підготовка до вступу у вищі заклади освіти та до складання зовнішнього незалежного оцінювання.

- Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів за замовленням центрів зайнятості.

- Науково-методичний супровід осіб, які самостійно підвищують свою кваліфікацію, та їх стажування.

- Організація та проведення позашкільних заходів в освітньому, науковому, спортивному та гуманітарному напрямках, якщо вони не фінансуються з державного бюджету.

- Підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації кадрів, включаючи слухачів, а також навчання для громадян, які здобувають післядипломну освіту понад державне замовлення.

- Проведення тренінгів, курсів, факультативних занять, семінарів та практикумів понад обсяги, встановлені навчальними планами, з видачею відповідних документів або без них.

- Складання бібліографічних списків для курсових, дипломних і наукових робіт; створення каталогів для особистих, підприємницьких бібліотек та установ;

- Підготовка фактографічних, аналітичних та бібліографічних довідок.

- Надання доступу до бібліотечних фондів людям, які не є працівниками або студентами відповідного закладу.

- Видання та продаж навчальної літератури, методичних і наукових матеріалів, науково-технічних видань, а також друкованих засобів масової інформації, таких як газети, журнали та альманахи.

- Розробка, впровадження та підтримка електронних навчальних матеріалів і дистанційних курсів.

2. У методичній діяльності:

- Проведення колоквіумів та навчальних занять для підготовки учнів до інтелектуальних змагань, НМТ та ДПА;

- Підготовка до участі в конкурсах професійної майстерності та проведення консультацій; організація методичних зустрічей, мобільних консультаційних пунктів, семінарів, майстер-класів, тренінгів, а також конкурсів, турнірів, практикумів і тематичних майстерень, що не передбачені робочим планом Інституту (з видачею чи без видачі документів) і не фінансуються державним бюджетом. У науковій та науково-технічній сфері: інформаційно-аналітична підтримка наукової діяльності; організація і проведення наукових заходів, таких як з'їзди, семінари та конференції, які не входять до навчальних планів з підготовки кадрів і не є частиною діяльності, що фінансується з державного та місцевих бюджетів.

3. У сфері міжнародної співпраці:

- Надання організаційних, інформаційних консультаційних послуг і послуг з перекладу, за винятком випадків, коли такі послуги надаються особам, які працюють або навчаються в Інституті і направлені ним на навчання, стажування чи роботу за кордон за кошти бюджету.

- Забезпечення послуг з перекладу.

4. У сфері охорони здоров'я, відпочинку та туризму, фізичної культури та спорту:

- Організація обслуговування екскурсійних груп і окремих відвідувачів на території та у приміщеннях Інституту.

5. У сфері житлово-комунальних послуг:

- Надання тимчасового житла в спеціально облаштованих будинках та приміщеннях, що знаходяться на балансі Інституту.

- Пропонування вільних спеціально облаштованих приміщень гуртожитків для тимчасового проживання під час канікул.

- Надання тимчасового проживання в спеціально облаштованих гуртожитках Інституту для: студентів та працівників Інституту; абітурієнтів під час вступних іспитів; осіб у відрядженні до Інституту; студентів інших навчальних закладів, які проживають відповідно до рішення ректора; працівників інших навчальних закладів, установ та організацій.

6. У сфері побутових послуг:

- Виготовлення та продаж власної сувенірної продукції.

- Надання в тимчасове користування аудіо - і відеотехніки, а також іншого обладнання, якщо це не передбачено навчальним планом і не фінансується з загального фонду державного бюджету.

7. Інші послуги, що надаються Інститутом:

- Короткострокова оренда для фізичних і юридичних осіб площі та/або приміщень, які тимчасово не використовуються для освітньої, наукової чи навчально-виховної діяльності, для проведення освітніх, наукових, спортивних, урочистих, культурних та інших заходів (за винятком заходів релігійної тематики та заходів політичних партій), а також оренда іншого рухомого та нерухомого

майна або обладнання, за умови, що це не погіршує умови навчання чи соціально-побутові умови осіб, які навчаються або працюють в Інституті.

- Забезпечення експлуатаційного та господарського обслуговування приміщень, площ, майна та обладнання.

- Надання поліграфічних послуг, включаючи виготовлення власної друкованої продукції, такої як інформаційні, рекламні та бланкові матеріали (з обмеженням на навчальну літературу, методичні, науково - методичні, наукові видання, а також друковані засоби масової інформації, такі як газети, журнали, альманахи тощо); створення поліграфічного дизайну.

- Виконання друку, копіювання, сканування, ламінування й запису даних на носії.

- Оформлення залікових книжок для студентів за укладеними договорами з фізичними та юридичними особами, а також виготовлення їх дублікатів для усіх категорій студентів у відповідному закладі освіти.

- Оформлення документів про освіту державного зразка згідно з чинним законодавством.

- Виконання палітурних і брошурувальних робіт.

- Організація заходів, пов'язаних з виставково-ярмарковою діяльністю відповідно до законодавства.

- Надання послуг з редагування і перекладу наукової, довідкової, навчальної, навчально-методичної, художньої літератури, комп’ютерного набору і верстання текстів.

- Виконання послуг (з дотриманням авторських прав) з виготовлення скан-, копі-, фото-, аудіофайлів та документів з авторських примірників, які знаходяться в бібліотеці, кабінеті передового педагогічного досвіду, редакційно-видавничому відділі Інституту.

- Надання інших платних послуг, які не заборонені законодавством України.

Потужність закладу наведено на рис. 2.1.

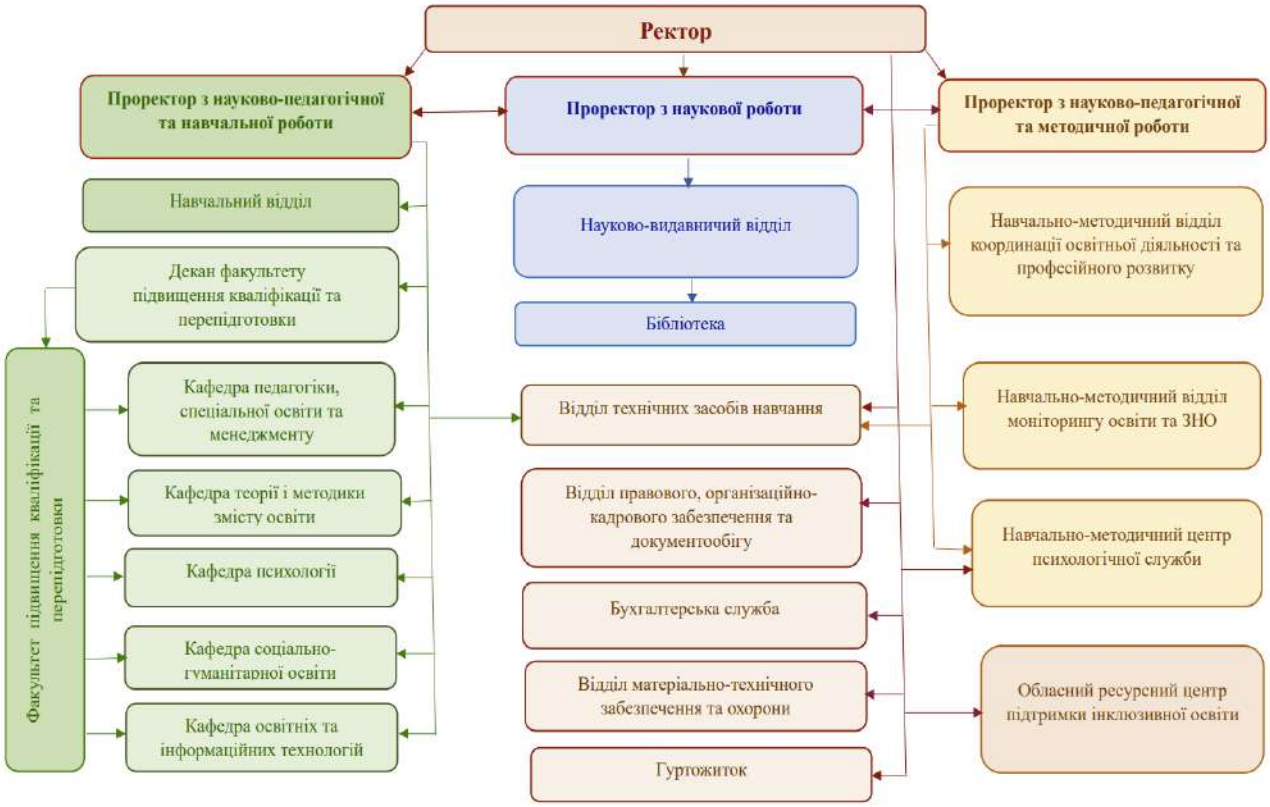


Рис. 2.1. Організаційна структура Комунального закладу Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти

Розглянемо порядок формування та реалізації комунікативної політики у Комунальному закладі Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти, яка дозволяє реалізувати кілька цілей:

1) інформування перспективних потенційних споживачів про освітні послуги, які надає ЗВО;

2) переконання потенційних клієнтів віддати свої переваги саме цьому ЗВО, тобто. формування споживчих переваг;

3) формування в очах громадськості позитивного іміджу ЗВО та відстоювання його у разі нападок конкурентів та засобів масової інформації;

Всі перелічені цілі служать формуючою основою комплексу просування освітніх послуг, який необхідний кожному ЗВО для знаходження та встановлення міцних взаємозв'язків із цільовою аудиторією.

Відмінною особливістю організацій сфери освіти є те, що на перший план виходять комунікації у формі особистих контактів: адже сам освітній процес – це

спілкування особистостей. Крім того, тут дуже активно діє суспільно-побутовий канал комунікації – за участю сусідів, друзів, членів сім'ї, колег як потенційних студентів, так і співробітників ЗВО.

Важливою є також система внутрішнього зв'язку у ЗВО, яка забезпечує ефективний обмін інформацією всередині колективу. Так у Комунальному закладі Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти для внутрішнього зв’язку застосовуються електронні розсилки та корпоративні чати.

В закладі працює Обласний науковий бібліотечно-інформаційний центр, який проводить комплексну діяльність з метою забезпечення рівного доступу суб’єктів освітнього процесу до інформації та форм навчання. Даний центр є центром акумуляції інформаційних ресурсів та інформаційною базою для навчальної та наукової діяльності.

Окрім того, реалізацію комунікативної політики ЗВО здійснює через Інтернет сайт, де відбувається розміщення інформації про заклад, його факультети, спеціальності, наукові досягнення, правила прийому та інше. Сайт є важливим інструментом для взаємодії з різними аудиторіями: студентами, абітурієнтами, батьками, науковцями, іншими університетськими співробітниками та громадськістю.

Також, використання електронної пошти, соціальних мереж, віртуальних конференцій і вебінарів стає частиною комунікативної стратегії у досліджуваному ЗВО. Це дозволяє ефективно спілкуватися зі студентами та іншими зацікавленими групами, швидко ділитися важливою інформацією та вести відкритий діалог.

Освітній сектор дедалі активніше інтегрується в інформаційне середовище, що насамперед проявляється у впровадженні форм онлайн-навчання як стратегічного елементу розвитку. У світлі несподіваних і стрімких змін останніх років онлайн-освіта суттєво просунулася вперед, хоча її трансформація розпочалася ще наприкінці 1990-х років, коли Інтернет почав набувати важливого значення в навчальному процесі. Заклади освіти поступово перейшли до ширшого впровадження цієї технології, змінюючи підходи й стратегічні пріоритети.

Онлайн-навчання стало зручним вибором для працюючих дорослих та здобуло популярність серед молодших поколінь.

Натхнені цим досвідом, ЗВО почали активно використовувати онлайн-комунікацію для розширення змісту навчальних програм і залучення нових студентів. Легітимність онлайн-освіти дедалі зростає у відповідь на нові потреби цільової аудиторії та вже стала невід'ємною частиною нашого повсякденного життя.

Згідно з декларацією ЮНЕСКО, до 2030 року у світі має бути забезпечений рівний доступ до освіти, адже вона сприяє взаєморозумінню, терпимості, дружбі та миру. Онлайн-освіта значною мірою відповідає цій цілі, оскільки навчальний процес у ній долає географічні, фізичні та фінансові бар'єри, роблячи освіту максимально доступною та демократичною.

Онлайн-формат набув особливого значення з поширенням COVID-19, яке охопило майже весь світ і суттєво змінило всі аспекти суспільного життя, зокрема освітній процес. Це вплинуло на його специфіку та формат взаємодії між викладачами й здобувачами освіти. Окрім того, військова агресія Росії проти України продовжила закріплювати цю тенденцію. Водночас, попри стрімкий розвиток і появу численних освітніх онлайн-платформ, процес цифровізації освітньої сфери розпочався відносно недавно. Він поступово змінює традиційні підходи до навчання у сучасних ЗВО, адаптуючи їх до нових реалій. Серед найпрактичніших варіантів можна виділити поширення освітнього контенту через соціальні медіа. Наразі основний акцент робиться на розповсюдження організаційної інформації через мережі. Водночас окремі викладачі, за своєю ініціативою, користуються особистими сторінками для поширення навчальних матеріалів, які здобувачі вважають корисними.

Розвиток інформаційного порталу інституту, факультету чи кафедри в соціальних мережах, наприклад, у форматі Telegram-каналу, має потенціал не лише покращити підготовку спеціалістів на факультеті, але й сприяти створенню позитивного іміджу факультету серед здобувачів освіти та професійної спільноти. Однак на сьогоднішній день реалізація такого проекту може ускладнюватися

через неврегульованість законодавства щодо авторських прав на контент у соціальних мережах. Зменшити ризики плагіату та неправомірного використання інформації можна шляхом обмеження доступу до Telegram-каналу або YouTube-аккаунту.

При виборі платформи для представлення Комунального закладу Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти необхідно враховувати результати досліджень, які показують, що здобувачі розрізняють ресурси за категоріями: особисті та робочі. До робочих ресурсів, які використовуються для навчальних і професійних комунікацій та збору корисної інформації, належать Telegram, YouTube і Facebook. Також важливо не лише освоювати нові платформи, але й поглиблювати інтеграцію у вже знайомі. Зокрема, Moodle і Teams дозволяють переносити частину занять у дистанційний формат та забезпечують захист контенту авторським правом, оскільки матеріали з офіційних сайтів охороняються законом. Окрім вибору платформ і способів доставки освітнього контенту, Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти повинен розробити єдину стратегію взаємодії в цифрових сервісах. Інформація має бути чітко структурована та розподілена між ресурсами, а для кожного з них слід визначити відповідний формат матеріалів. Для соціальних мереж потрібно створити індивідуальний стиль публікацій і комунікативну стратегію, яка допоможе сформувати цілісний образ закладу. Це сприятиме розвитку довіри до освітніх і інформаційних ресурсів та забезпечить корисність контенту.

Крім того, доцільно розробити правила використання цих платформ: які матеріали можна публікувати, які необхідно виключити, який стиль комунікації буде прийнятним. Важливо знайти баланс між організаційними (оголошення, анонси подій) і освітніми (посилання на статті, рекомендації викладачів, рубрики з професійними думками) матеріалами. Задання чітких меж і стандартів допоможе оптимізувати взаємодію з аудиторією та сформувати стійкий репутаційний фундамент закладу в цифровому просторі.

Аналіз показав, що навіть для впровадження простих і доступних рішень потрібна злагоджена та планомірна робота, яка вимагає систематичного контролю. Однією з ключових рекомендацій є формування впізнаваного бренду. Оскільки однією з основних перешкод на шляху впровадження сучасних інформаційно-комунікативних технологій у діяльність закладу є їх несистемне та епізодичне використання в освітньому процесі, важливо створити чітке уявлення про інтегрований процес, який об'єднує зусилля та реформи. Для цього необхідно розробити бренд з інформатизації інституту, що стане символом змін і модернізації. Навколо бренду необхідно побудувати комунікативну стратегію, яка допоможе привернути увагу та сформувати довіру. Викладачі можуть відіграти значну роль у просуванні цього бренду завдяки своїм рекомендаціям, що забезпечить більшу залученість усіх учасників навчального процесу.

Загальні рекомендації щодо подальших трансформацій передбачають такі підходи:

1. Систематичність і регулярність. Процес впровадження та використання технологій має бути поступовим, але постійним, забезпечуючи накопичення досвіду. Важливо, щоб студенти усвідомлювали, що застосування технологій викладачем є невід'ємною частиною освітнього процесу, а не тимчасовою акцією для спрощення роботи. Це має стати організаційним принципом, який приносить реальну користь всім учасникам навчання.

2. Новий формат освіти відповідно до нових технологій. Слід уникати принципу «секретності» у доступі до інформації. Викладачі та студенти повинні активно обмінюватися знаннями й матеріалами. Заклад освіти повинен створити власну онлайн-бібліотеку, наповнення якої відбуватиметься за участі всіх учасників навчального процесу. При цьому доступність ресурсів онлайн стає важливим критерієм для вибору джерел, які студенти використовують у підготовці до занять.

3. Активне залучення студентів до формування контенту. Дослідження показують, що студенти готові брати участь у впровадженні технологій і створенні ефективної комунікативної політики інституту. Тому варто створити

умови для їхньої участі у розробці контенту, веденні соціальних мереж, реалізації проектів і навіть залученні спонсорів. Це реалізує принцип колективної освіти та забезпечує додаткові можливості для підтримки проектів без значних фінансових витрат.

4. Розробка локальних правових актів для регулювання нових форм діяльності викладачів і студентів. Час викладача, витрачений на роботу в онлайн-форматі, повинен належним чином оплачуватися. Досягнення студентів, проявлені в дистанційному навчанні, мають бути фіксовані й враховані в загальній оцінці успішності. Такий підхід сприятиме справедливій оцінці праці й стимулюватиме ефективне використання сучасних підходів у навчанні.

Підсумовуючи розглянуте, слід наголосити на важливості комплексного підходу до інтеграції нових технологій у навчальний процес. Зважаючи на накопичений в Комунальному закладі Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти досвід у застосуванні сучасних інформаційно-комунікативних технологій в освіті, наразі відкривається можливість для формування критеріїв «технологічності» і «різноманіття форматів навчання», що здатні стати ключовою складовою її конкурентної пропозиції на ринку освітніх послуг.

У процесі аналізу політики та стратегії Комунального закладу Сумського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти були визначені аспекти, які можна покращити для підвищення взаємодії зі стейкхолдерами, батьками, студентами та педагогами, з метою зміцнення позицій інституту в освітньому середовищі. На основі аналізу сформульовано такі рекомендації для вдосконалення комунікативної політики та стратегії інституту:

1. Розширення прес-комунікації: інституту варто розглянути можливість регулярного проведення прес-конференцій для засобів масової інформації. Це дасть можливість обговорювати важливі події, досягнення та перспективи розвитку безпосередньо. Рекомендується визначити ключових представників інституту для взаємодії із засобами масової інформації та впровадити механізми залучення відгуків від широкої аудиторії.

2. Посилення онлайн-взаємодії: пропонується активніше використовувати онлайн-платформи для спілкування з аудиторією. Це може включати розвиток відео- та веб-контенту, онлайн-трансляцій заходів і створення віртуальних турів по інституту, що підвищить доступність та привабливість інформації.

3. Покращення інформаційної структури в мережі: удосконалення офіційного веб-сайту інституту, зокрема структури головної сторінки та доступу до актуальної інформації, це здатне покращити користувацький досвід. Необхідно забезпечити легкий доступ до новин, подій та важливих розділів для студентів і викладачів.

4. Розвиток активності в соціальних мережах: посилення присутності інституту в соціальних мережах і систематичне оновлення контенту здатне збільшити залученість аудиторії. Соціальні мережі слід розглядати не тільки як інструмент для розміщення інформації, але й як засіб взаємодії та діалогу.

5. Аналіз і реагування на публікації засобів масової інформації: важливо створити систему моніторингу та реагування на новини і коментарі ЗМІ. Реагування на новини, особливо позитивні аспекти діяльності інституту, може зміцнити його позитивний імідж і взаємодію з громадськістю.

6. Вивчення інноваційних практик: рекомендується вивчати та впроваджувати інноваційні практики у сфері комунікацій, такі як використання інтерактивних технологій і гейміфікації, а також дослідження найкращих світових практик у освіті.

7. Оптимізація електронної пошти та інформаційних розсилок: удосконалення системи електронної пошти та розсилок є важливим для покращення якості та регулярності цих комунікативних каналів. Варто створювати структуровані й якісні розсилки, які забезпечують легкий доступ і зрозумілість інформації для користувачів.

8. Моніторинг та звітність: необхідно впроваджувати систему оцінки ефективності комунікативних стратегій. Регулярно збирати й аналізувати відгуки від стейкхолдерів для забезпечення прозорості у звітності щодо досягнутого прогресу та результатів. Ці рекомендації враховують актуальні тенденції в

комунікаціях і створюють основу для покращення комунікативної політики та стратегії інституту, сприяючи позитивному сприйняттю і підвищенню рівня взаємодії зі стейкхолдерами.

Комунікативна політика є невід'ємною частиною успішного функціонування закладу вищої освіти. Вона дозволяє не лише передавати інформацію, а й формувати репутацію, налагоджувати партнерства, підтримувати лояльність студентів і працівників. Ефективна комунікація — це запорука довіри, стабільності та розвитку.

Сьогодні ЗВО мають виходити за межі традиційного інформування та будувати відкриті, дієві комунікаційні середовища, що відповідають вимогам часу. Формування і реалізація продуманої комунікативної політики — це інвестиція в майбутнє української вищої освіти.

Висновки. У закладах освіти комунікація включає обмін інформацією між установою та її цільовими аудиторіями. Щоб задовольнити потреби цієї аудиторії та досягти цілей закладу, важливо ретельно планувати зміст і форму передачі інформації. З'ясовано, що складність комунікативної діяльності залежить від різноманітності споживачів, зокрема роботодавців як представників ринку праці. Запропоновано розуміти комунікативну діяльність закладу освіти як організовану взаємодію людей, технічних засобів, програмного забезпечення, даних і системних ресурсів, яка спрямована на збір, перетворення та поширення інформації не лише в межах закладу, а й за його межами.

Для Української реальності варто скористатися досвідом Великобританії, де всі університети відкриті для діалогу та налаштовані на взаємовигідну співпрацю з громадськістю. Досліджено необхідність створення комунікативної стратегії для закладів вищої освіти, щоб підвищити їхню конкурентоспроможність. Виявлено, що впровадження такої стратегії сприяє формуванню у свідомості контактних і цільових груп позитивного сприйняття організації, її діяльності, що є важливою складовою іміджу.

Відзначено важливість онлайн-формату у наданні освітніх послуг. Зазначено важливість комплексного підходу при інтеграції нових технологій в

освітній процес. Запропоновано загальні рекомендації для подальшого впровадження інформаційних технологій у діяльність закладів вищої освіти, серед яких: підтримання систематичності й регулярності; відкритість у використанні інформації; залучення студентів до процесу формування навчального контенту; розробка локальних правових актів, таких як положення, правила та інструкції.

У сучасному світі з'явилася потреба у персоніфікованому підході до різних ринкових сегментів, що вимагає встановлення індивідуальних відносин з кожним клієнтом. Це обумовлює необхідність використання закладами інтегрованих маркетингових комунікацій. У цьому контексті маркетингові комунікації мають сприйматися як сукупність інструментів, які націлені на внутрішніх і зовнішніх споживачів освітніх послуг з акцентом на персоніфікацію. Запропонована класифікація комунікативних інструментів виступає, на нашу думку, як зручний механізм для визначення найефективніших засобів впливу на конкретні споживчі сегменти. Використання комплексу маркетингових комунікацій та їх застосування для взаємодії зі споживачами освітніх послуг дасть ЗВО змогу сформувати позитивну ділову репутацію і «налагоджені зв'язки», що матиме позитивний вплив на розвиток закладу і його вдалий вихід на нові висоти.

References:

1. Бакуліна Н.М., Фалович В.А. (2020). Маркетингові технології формування репутації роботодавця в умовах гіг-економіки. Вчені записки таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія «Економіка і управління». Т. 31 (70), № 2, С. 150-153. https://surl.li/yamxop
2. Бондаренко В. (2019). Мобільні застосунки як інструмент комунікації органів державної влади та громадянського суспільства. Наукові праці Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського. Вип. 52. С. 73-395. https://irbis-nbuv.gov.ua/everlib/item/er-0003484
3. Голубчак К. Т. (2019). Інфографіка як основний інструмент візуальної комунікації в освітньому середовищі закладів вищої освіти. Молодий вчений. № 6 (2). С. 296-299. https://surl.li/nbzeap
4. Грищенко І., Крахмальова Н. (2018). Роль комунікацій у функціонуванні вищих навчальних закладі. Interdyscyplinarność pedagogiki i jej subdyscypliny / pod red. Z. Szaroty, F. Szloska. – Radom : Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji PIB, С. 764-771. URL: https://surl.li/dbuxuq
5. Збираник Ю.В. (2018). Перспективи розвитку комунікаційної політики у публічному управлінні. Державне управління: удосконалення та розвиток. № 3. URL : https://surl.li/dsvqit
6. Літкевич А.М. (2020). Конкурентоспроможність закладу загальної середньої освіти: управлінський аспект. Вісник післядипломної освіти. Серія «Педагогічні науки». Вип. 9 (38). С. 63–77. https://doi.org/10.32405/2218-7650

7. Літкевич А.М. (2019). Поняття конкурентоспроможності закладу загальної середньої освіти. Педагогічний менеджмент. № 5(188). С. 29–34. DOI: https://doi.org/10.33272/2522-9729-2019-5(188)-29-34
8. Мамонтова Е. В. (2019). Етикет державної символіки як універсальна норма офіційної комунікації: зовнішньополітичний аспект. Актуальні проблеми державного управління. № 2. С. 285-293. http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2009_2_37
9. Орєхова С. Є. (2018). Корпоративна культура як інструмент формування комунікативної політики закладу вищої освіти України. Інтернаціоналізація вищої освіти України в умовах полікультурного світового простору: стан, проблеми, перспективи : матер. ІІ міжнар. наук.-практ. конф., м. Маріуполь, 18–19 квітня 2018 р. – Маріуполь : МДУ, С. 76–78
10. Рачинська А.О. (2020). Комунікативне партнерство як механізм оптимізації комунікативної взаємодії у сфері публічного управління. Державне управління та місцеве самоврядування. Збірник наукових праць. Вип. 2 (45). С.135-145. URL: https://surl.lt/viblhr
11. Чубукова О. Ю. (2021). Інтегровані маркетингові комунікації: актуальні питання теорії. Формування ринкових відносин в Україні. № 6. С. 62-72. https://surli.cc/xsadzh
12. Чорнобай В. Г. (2022). Комунікація та дистанційне навчання у ЗВО. Інноваційні рішення в економіці, бізнесі, суспільних комунікаціях та міжнародних відносинах : зб. матеріалів ІІ Міжнар. наук.-практ. інтернет- конф. (Дніпро, 21 квіт. 2022 р.) / УМСФ. – Дніпро,– Т. 2. – С. 473-475. URL: http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/6798

CONTENTS

CHAPTER 1. GENDER ANTHROPOLOGY AND ROLE TRANSFORMATION IN VIETNAMESE SOCIETY……3

CHAPTER 2. DEVELOPING CREATIVITY IN UNIVERSITIES: CONCEPT AND RESERACH PERSPECTIVES 39

CHAPTER 3. PROFESSIONALIZATION OF THE TEACHING PROFESSION – THEORIES, MODELS, AND PERSPECTIVES 58

CHAPTER 4. STRESS COPING STRATEGIES EMPLOYED BY MANAGERS 84

CHAPTER 5. IMPLEMENTATION OF THE SERVICE LEARNING STRATEGY IN HIGHER EDUCATION OF SOCIAL WORKERS: THEORETICAL BASIS, METHODOLOGICAL FRAMEWORK AND APPLICATION POSSIBILITIES . 121

CHAPTER 6. TEXTBOOK AS A MEANS OF SOCIO-PSYCHOLOGICAL SUPPORT OF INTERNALLY DISPLACED CHILDREN 146

CHAPTER 7. FORMATION OF PROFESSIONAL COMPETENCE IN FUTURE BACHELOR OF DECORATIVE ARTS IN THE CONTEXT OF POLYARTIS .. 168

CHAPTER 8. DEVELOPMENT OF THE SOCIAL SPHERE IN UKRAINE ON THE BASIS OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP 206

CHAPTER 9. ECONOMIC CULTURE: FROM AWARENESS TO REGULATION OF BEHAVIOR IN THE MODERN EDUCATIONAL AND SCIENTIFIC SPACE 245

CHAPTER 10. MANAGEMENT OF MENOPAUSAL SYNDROME IN MODERN PHARMACEUTICAL PRACTICE 279

CHAPTER 11. COMPREHENSIVE STRATEGY FOR INTEGRATING LIFELONG LEARNING AND QUALITY IMPROVEMENT IN UNIVERSITY EDUCATION WITH FOCUS ON HVAC AND REFRIGERATION PROGRAMS 321

CHAPTER 12. COMMUNICATIVE POLICY OF A HIGHER EDUCATION INSTITUTION IN THE CONTEXT OF MARKET RELATIONS 376

SCIENCE AND EDUCATION IN THE THIRD MILLENNIUM: Information Technology, Education, Law, Psychology, Social Security and Work, Management

International collective monograph

Volume II.

SCIENCE AND EDUCATION IN THE THIRD MILLENNIUM: Information Technology, Education, Law, Psychology, Social Security and Work, Management. *International collective monograph*. *Volume II.* Institute of Public Administration Affairs. Lublin, Polska, 2025. 410 p.

ISBN: 978-83-65444-68-3
UDK: 001.9

Creative Commons Attribution 4.0 International

