

**Вищий навчальний заклад  
«Університет економіки та права «КРОК»**

**ВЧЕНІ ЗАПИСКИ  
УНІВЕРСИТЕТУ «КРОК»**

**Фахове видання**

**Випуск №4 (68)**

**Київ – 2022**

ISSN (Print) 2307-6968  
ISSN (Online) 2663-2209  
DOI: 10.31732/2663-2209-2022-68

ББК 65я5  
В-90

*Відповідно до наказів Міністерства освіти і науки України №886 від 02.07.2020 р. та № 894 від 10 жовтня 2022 р. збірник наукових праць "Вчені записки Університету "КРОК" включено до Переліку наукових фахових видань України, категорія "Б" з економіки (економічні спеціальності - 051, 071, 072, 073, 075, 076, 241, 281, 292) та психології (спеціальності – 053)*

**Збірник наукових праць зареєстрований, реферується та індексується у наступних наукометричних базах даних, репозитаріях та пошукових системах:**

- [Міжнародний центр періодичних видань \(ISSN International Centre, м. Париж\);](#)

- [CrossRef \(DOI: 10.31732/2663-2209\);](#)

- [Index Copernicus;](#)

- [Google Scholar;](#)

- [SIS \(Scientific Indexing Services \);](#)

- [Academic Resource Index ResearchBib;](#)

- [Ulrichsweb Global Serials Directory;](#)

- [PKP Index;](#)

- [Eurasian Scientific Journal Index;](#)

- [OUCI \(Open Ukrainian Citation Index\);](#)

- [Dimensions;](#)

- [OpenAire;](#)

- [Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського;](#)

- [Інституційний репозитарій Вищого навчального закладу «Університету економіки та права «КРОК»».](#)

**Вчені записки Університету «КРОК» : зб. наук. праць. Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2022. Вип. №4 (68). 152с.**

У шістдесят восьмому випуску зібрані статті науковців ВНЗ «Університету економіки та права «КРОК», інших закладів вищої освіти, науково-дослідних установ України, підготовлені за результатами їх наукової роботи. Розраховано на викладачів закладів вищої освіти, аспірантів, магістрів, фахівців-практиків у сфері економічної теорії, міжнародних економічних відносин, фінансів, банківської справи та страхування, обліку, аудиту та оподаткування, публічного управління та адміністрування, менеджменту та маркетингу, підприємництва, торгівлі та біржової діяльності, економічної безпеки держави та суб'єктів господарської діяльності, інноваційної діяльності та психології.

*Рекомендовано до друку Вченою радою ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» (протокол №3 від 15 грудня 2022 року)*

*Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації  
серія КВ № 17174-5944ПР від 18.11.2010 р.*

**Головний редактор:**

***Мігус Ірина Петрівна***

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри управління фінансово-економічної безпеки,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна

**Редакційна колегія:**

**Лаптев Сергій Михайлович**

кандидат економічних наук, професор, президент,  
ВНЗ "Університет економіки та права «КРОК»,  
Україна

**Алькема Віктор Григорович**

доктор економічних наук, професор, завідувач  
кафедри управлінських технологій, ВНЗ  
"Університет економіки та права «КРОК», Україна

**Акімов Олександр Олексійович**

доктор наук з державного управління, доцент,  
Заслужений економіст України, професор кафедри  
управління охороною здоров'я та публічного  
адміністрування, Національний університет  
охорони здоров'я України імені П. Л. Шупика,  
Україна

**Акімова Людмила Миколаївна**

доктор наук з державного управління, професор,  
професор кафедри фінансів та економічної безпеки,  
Заслужений працівник освіти України,  
Національний університету водного господарства  
та природокористування, Україна

**Андрієнко Василь Миколайович**

доктор економічних наук, професор, директор  
Державного підприємства зовнішньоекономічної  
діяльності "УКРІНТЕРЕНЕРГО", Україна

**Брадул Олександр Михайлович**

доктор економічних наук, професор, декан  
факультету економіки та управління  
бізнесом, професор кафедри обліку,  
оподаткування, публічного управління та  
адміністрування «Криворізький національний  
університет», Україна

**Бурлакова Ірина Анатоліївна**

доктор психологічних наук, професор, професор  
кафедри психології та педагогіки,  
Дніпропетровський державний університет  
внутрішніх справ, Україна

**Брюховецька Олександра Вікторівна**

доктор психологічних наук, доцент, професор  
кафедри психології та особистісного  
розвитку, ДВНЗ «Університет менеджменту  
освіти», Україна

**Грушко Віктор Іванович**

доктор економічних наук, професор, завідувач  
кафедри національної економіки та фінансів, ВНЗ  
"Університет економіки та права «КРОК», Україна

**Денисенко Микола Павлович**

доктор економічних наук, професор, професор  
кафедри бізнес-економіки та туризму, Київський  
національний університет технологій та дизайну,  
Україна

**Гураль-Полрола Джоланта**

доктор габілітований, професор надзвичайний,  
ректор, Старопольська Вища Школа, Польща

**Едгар Сіка**

доктор економічних наук, професор кафедри  
економіки, декан економічного факультету,  
Університет Фоджа, Італія

**Захаров Олександр Іванович**

кандидат економічних наук, професор, завідувач  
кафедри управління фінансово-економічної  
безпекою, ВНЗ "Університет економіки та права  
«КРОК», Україна

**Кавун Сергій Віталійович**

доктор економічних наук, професор, ПрАТ  
"Міжрегіональна академія управління персоналом",  
Україна

**Коваль Яна Сергіївна**

кандидат наук з державного управління, доцент,  
доцент кафедри міжнародного  
менеджменту, Державний торговельно-  
економічний університет, Україна

**Копитко Марта Іванівна**

доктор економічних наук, професор, професор  
кафедри менеджменту, Львівський державний  
університет внутрішніх справ, Україна

**Літвін Наталія Миколаївна**

кандидат економічних наук, професор, професор  
кафедри управлінських технологій, ВНЗ  
"Університет економіки та права «КРОК», Україна

**Ляшенко Олександра Миколаївна**

доктор економічних наук, професор, професор  
кафедри управління та організаційного  
розвитку, Український католицький університет,  
Україна

**Мельничук Дмитро Петрович**

доктор економічних наук, професор кафедри економічної безпеки, публічного управління та адміністрування, Державний університет «Житомирська політехніка», Україна

**Малкова Тетяна Миколаївна**

доктор психологічних наук, старший науковий співробітник, професор кафедри психології, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Україна

**Наконечна Наталія Василівна**

кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри психології, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Україна

**Паращенко Людмила Іванівна**

доктор наук з державного управління, кандидат педагогічних наук, професор, Відмінник освіти України, професор кафедри управлінських технологій, ВНЗ "Університет економіки та права «КРОК», Україна

**Петрова Ірина Леонідівна**

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу та поведінкової економіки, ВНЗ "Університет економіки та права «КРОК», Україна

**Петрунько Ольга Володимирівна**

доктор психологічних наук, старший науковий співробітник, професор кафедри психології, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна

**Радіонова Ірина Федорівна**

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри теоретичної та прикладної економіки, ВНЗ "Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна

**Радчук Галина Кіндратівна**

доктор психологічних наук, завідувач кафедри психології розвитку та консультування, Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка, Тернопіль, Україна

**Рокоча Віра Володимирівна**

доктор економічних наук, професор кафедри міжнародних економічних відносин, ВНЗ "Університет економіки та права «КРОК», Україна

**Румик Ігор Іванович**

доктор економічних наук, професор, заступник завідувача кафедри національної економіки та фінансів, Університет «КРОК», Україна

**Сингаївська Ірина Валентинівна**

кандидат психологічних наук, професор, директор інституту психології, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Україна

**Терехов Віктор Іванович**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри управлінських технологій, ВНЗ "Університет економіки та права «КРОК», Україна

**Токар Володимир Володимирович**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри інженерії програмного забезпечення та кібербезпеки, Державний торговельно-економічний університет, Україна

**Чирва Ольга Григорівна**

доктор економічних наук, професор, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, Україна

**Шевяков Олексій Володимирович**

доктор психологічних наук, професор, професор кафедри психології та педагогіки, Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, Україна

**Шепелюк Віра Анатоліївна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку, оподаткування, державного управління та адміністрування Криворізького національного університету, м. Кривий Ріг, Україна

## ЗМІСТ

### РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІКА

<b>Економічні підходи до функціонування системи маркетингу на промислових підприємствах</b> <i>Ігор Румик, Сергій Пижсьянов</i>	9
<b>Туристична галузь в умовах пандемії COVID-19 та змін клімату: виклики та перспективи</b> <i>Олена Наумова, Марія Наумова</i>	20
<b>Вплив глобалізації на розвиток міжнародних соціально-економічних процесів</b> <i>Дмитро Ткач, Ганна Білокур</i>	28

### РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

<b>Управління людським капіталом: тренінгові технології психолого-педагогічного супроводу в умовах екстремальних соціально-демографічних трансформацій</b> <i>Дмитро Мельничук, Оксана Черниш, Людмила Могельницька, Оксана Панченко</i>	36
<b>Поєднання номотетичного та ідіографічного підходів у формуванні етичної культури в закладах неформальної освіти дорослих</b> <i>Ольга Наконечна</i>	47
<b>Представлення управлінського обліку як ефективного методу для управління підприємством</b> <i>Олена Житкевич, Оладайо Блессінг Акінйоола</i>	57
<b>Напрями оптимізації механізму взаємодії інститутів громадянського суспільства з органами державної влади</b> <i>Микола Андрієнко, Анатолій Слюсар, Петро Гаман, Анатолій Фомін, Микола Стрюк</i>	63
<b>Концептуальні засади технологічного менеджменту та його значення в управлінні сучасними підприємствами</b> <i>Оксана Кириченко</i>	75
<b>Доцільність застосування проєктного менеджменту в діяльності релігійних організацій: сутність і специфіка</b> <i>Євген Зіскінд</i>	84

### РОЗДІЛ 3. ПСИХОЛОГІЯ

<b>Інтернет-залежність дорослих користувачів та можливості її профілактики</b> <i>Ольга Петрунько, Катерина Телешун</i>	91
<b>Методичне забезпечення та процедура дослідження мотиваційної структури особистісного потенціалу обдарованих дітей юнацького віку</b> <i>Мирослава Садова</i>	100
<b>Підлітковий вік як один із критичних періодів психосексуального розвитку людини</b> <i>Ірина Сингаївська, Святослава Федорець</i>	107
<b>Психологічні особливості професійної самосвідомості військових психологів</b> <i>Юрій Живоглядов, Анастасія Денисова</i>	115
<b>Психологічні механізми прийняття управлінських рішень: раціональність чи інтуїція</b> <i>Геннадій Гура</i>	123
<b>Розвиток професійних компетенцій менеджерів методом коучингу</b> <i>Алла Капаціна</i>	132
<b>Теоретична модель соціально-психологічного клімату в організації в процесі впровадження децентралізації в Україні</b> <i>Олена Сімоненко</i>	140

## CONTENT

### CHAPTER 1. ECONOMICS

<b>Economic approaches to the functioning of the marketing system at industrial enterprises</b>	
<i>Ihor Rumyk, Serhii Pyzhianov</i>	9
<b>Tourism in the context of the COVID-19 pandemic and climate change: challenges and prospects</b>	
<i>Olena Naumova, Mariia Naumova</i>	20
<b>Impact of globalization on the development of international socio-economic processes</b>	
<i>Dmytro Tkach, Hanna Bilokur</i>	28

### CHAPTER 2. MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

<b>Human capital management: the training technologies of psychological and pedagogical support in extreme socio-demographic transformations</b>	
<i>Dmytro Melnychuk, Oksana Chernysh, Liudmyla Mohelnytska, Oksana Panchenko</i>	36
<b>Combination of nomothetic and idiographic approaches in the formation of ethical culture in non-formal adult education institutions</b>	
<i>Olga Nakonechna</i>	47
<b>Representing managerial accounting as an effective approach to manage an organization</b>	
<i>Olena Zhytkevych, Oladayo Blessing Akinyoola</i>	57
<b>Directions of optimizing the interaction mechanism of civil society institutions with state authorities</b>	
<i>Mykola Andrienko, Anatolii Slyusar, Petro Haman, Anatolii Fomin, Mykola Striuk</i>	63
<b>Conceptual foundations of technological management and its importance in the management of modern enterprises</b>	
<i>Oksana Kyrychenko</i>	75
<b>Feasibility of applying project management in the activities of religious organizations: essence and specificity</b>	
<i>Eugen Ziskind</i>	84

### CHAPTER 3. PSYCHOLOGY

<b>Internet addiction of adults users and possibilities of its prevention</b> <i>Olga Petrunko, Kateryna Teleshun</i>	91
<b>Methodological support and procedure for researching the motivation structure of the personal potential of gifted young children</b> <i>Myroslava Sadova</i>	100
<b>Adolescent age as one of the critical periods of psychosexual human development</b> <i>Iryna Synhaivska, Svyatoslava Fedorets</i>	107
<b>Psychological features of professional self-consciousness of military psychologists</b> <i>Yurii Zhyvohliadov, Anastasiia Denysova</i>	115
<b>Psychological mechanisms of managerial decision-making: rationality or intuition</b> <i>Gennadiy Gura</i>	123
<b>Development of professional competences of managers using the coaching method</b> <i>Alla Kapatsyna</i>	132
<b>Theoretical model of social and psychological climate in the organization in the process of implementation of decentralization in Ukraine</b> <i>Olena Simonenko</i>	140



## РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІКА

УДК 334.71:658.8

DOI: 10.31732/2663-2209-2022-68-9-19

### ЕКОНОМІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГУ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

*Ігор Румик<sup>1</sup>, Сергій Пижьянов<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>д.е.н., професор, професор кафедри національної економіки та фінансів, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: rumykii@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3943-639X>

<sup>2</sup>аспірант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: PyzhianovsK@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6068-6022>

### ECONOMIC APPROACHES TO THE FUNCTIONING OF THE MARKETING SYSTEM AT INDUSTRIAL ENTERPRISES

*Ihor Rumyk<sup>1</sup>, Serhii Pyzhianov<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Doctor of Science (Economics), Professor, Professor of national economy and finance department, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: rumykii@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3943-639X>

<sup>2</sup>Postgraduate student, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: PyzhianovsK@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6068-6022>

**Анотація.** У статті досліджено актуальні питання організації маркетингової діяльності функціонування сучасних маркетингових систем на промислових підприємствах. Визначено основну мету маркетингової діяльності промислових підприємств. На основі цього авторами сформувано завдання маркетингу промислових підприємств. Визначено зміст маркетингової діяльності підприємства та детально описано всі її сучасні складові. Застосований структурний підхід до економічного опису процесу управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства, вказані основні його етапи. У статті приділено значну увагу опису економічних причин, які зумовлюють необхідність впровадження та застосування сучасних методів і засобів маркетингу. Також, наведено складові та визначені окремі функціональні завдання, які має виконувати маркетингова діяльність для забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств. Розкрито етапи формування системи маркетингу та управління нею на підприємстві. Окремо авторами обґрунтовано розуміння того, що саме системний (комплексний) підхід до управління маркетингом промислового підприємства передбачає використання різноманітних економічних інструментів у процесі управління. Уточнено, які основні маркетингові інструменти доцільно використовувати у роботі промислових підприємств. Значну увагу було приділено дослідженню основних елементів системи маркетингового менеджменту промислового підприємства. Визначено особливості та досліджено зміст форм їх прояву на формування системи маркетингу на промислових підприємствах у сучасних умовах, які склалися на ринку. Виокремлено спеціальний інструмент – 3D-маркетинг як новітній інструмент маркетингової діяльності промислового підприємства. Авторами наводяться основні сфери застосування 3D-маркетингу, обґрунтовані беззаперечні переваги його використання, особливості впливу на споживача, а також відмінні риси від традиційних інструментів маркетингу. Схематично описано організацію функціонування системи маркетингу і вказані напрями їх розвитку на вітчизняних промислових підприємствах.

**Ключові слова:** маркетингова діяльність, економічні підходи, система маркетингу, промислове підприємство, 3D-маркетинг, інструменти маркетингу.

**Формул:** 0, **рис.:** 4, **табл.:** 0, **бібл.:** 16

**Abstract.** The article examines the current issues of organizing marketing activities and the functioning of modern marketing systems at industrial enterprises. The main goal of marketing activity of industrial enterprises is determined. Based on this, the authors formulated the task of marketing industrial enterprises. The content of the enterprise's marketing activity is defined and all its modern components are described in detail. The structural approach to the economic description of the process of managing the marketing activity of an industrial enterprise is applied, its main stages are indicated. The article pays considerable attention to the description of the economic reasons that necessitate

*the introduction and use of modern methods and means of marketing. Also, the components and specific functional tasks that marketing activities must perform to ensure a sufficient level of competitiveness of domestic industrial enterprises are given. The stages of the formation of the marketing system and its management at the enterprise are disclosed. Separately, the authors substantiated the understanding that precisely the system (complex) approach to marketing management of an industrial enterprise involves the use of various economic tools in the management process. It has been specified which main marketing tools should be used in the work of industrial enterprises. The author paid considerable attention to the study of the main elements of the marketing management system of an industrial enterprise. The main features are determined and the content of the forms of manifestation of the main features of the formation of marketing systems at industrial enterprises in the modern conditions that have developed on the market have been investigated. A new tool - 3D-marketing is singled out as the latest tool of marketing activity of an industrial enterprise. The author cited the main areas of application of 3D marketing, the undeniable advantages of its use, the peculiarities of the impact on the consumer, as well as the characteristic features that distinguish it from traditional marketing tools. The author schematically described the organization of functioning of marketing systems at domestic industrial enterprises. The article also indicates the prospects for the development of marketing of domestic industrial enterprises.*

**Keywords:** marketing activity, economic approaches, marketing system, industrial enterprise, 3D-marketing, marketing tools.

**Formulas:** 0, **fig.:** 4, **tabl.:** 0, **bibl.:** 16

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі економічного розвитку держави для вітчизняних промислових підприємств надзвичайно важливим є збільшення можливостей покращення фінансово-господарської діяльності, зміцнення конкурентної позиції на ринку, розширення як внутрішніх сегментів ринку, так і вихід на зовнішні ринки реалізації своєї продукції тощо. На діяльність промислових підприємств справляє значний вплив велика кількість факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, від яких залежить ефективність досягнення поставлених цілей. Прискорення процесів євроінтеграції призводить до потреби стратегічної переорієнтації у системах управління багатьох промислових підприємств в Україні. Беззаперечно, кожне підприємство бажає підвищити результативність своєї фінансово-економічної діяльності, використовуючи розроблену стратегію розвитку в цьому напрямку.

Маркетинг, як одна з основних частин стратегічного управління діяльністю промислового підприємства, відіграє велику роль у розширенні ринку збуту продукції, у тому числі й зовнішнього.

Таким чином, для зростання ефективності зовнішньоекономічної діяльності, розширення співпраці з іноземними бізнес-партнерами, важливо сформувати правильну маркетингову стратегію, яка буде враховувати особливості економічно-господарської

діяльності конкретного промислового підприємства.

**Аналіз останніх досліджень й публікацій.** Питанням створення та діяльності маркетингової системи на підприємствах присвячено роботи великої кількості іноземних та вітчизняних науковців, зокрема: І.В. Мосійчук, В.П. Нечаєва, І.Л. Петрової, Н.В. Швець тощо. Питання фінансово-економічного аналізу ефективності діяльності підприємств, у тому числі маркетингової, були відображені у роботах багатьох вітчизняних економістів, серед яких можна виділити дослідження І.О. Бондар, О.Є. Гудзь, Е.О. Ковтун, О.О. Пилипенко, Т.Є. Руденко, І.І. Румика, Г.З. Шевцової, Т.М. Шевченко та інших. Однак, як доводять результати досліджень, у вітчизняній літературі відсутнє детальне та структуроване вивчення організації та функціонування системи маркетингу на промислових підприємствах в умовах конкурентного середовища.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження економічних підходів щодо створення та функціонування системи маркетингу на промислових підприємствах.

Для досягнення поставленої мети було використано інструменти синтезу, порівняння та системного аналізу, методи індукції та дедукції, діалектичний метод та метод порівнянь.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Процес суспільних

перетворень відбувається настільки стрімко, що маркетингові концепції, стратегії, підходи та інструменти, які були успішними ще кілька років тому назад, стають неефективними або непридатними для просування товарів чи послуг у сучасній економіці. На часі є вироблення нових стратегічних підходів у маркетинговій діяльності, які б відрізнялися високою адаптивністю та ефективністю [5, с. 97].

Все це створює необхідність у забезпеченні необхідного рівня конкурентоздатності продукції вітчизняних промислових підприємств, що потребує покращення методів управління господарською та виробничою діяльністю. Головними чинниками, які зумовили необхідність у використанні принципів та прийомів маркетингу промислових підприємств є підвищення вимог до якості продукції з боку споживачів, потреба у самостійному пошуку ринків реалізації продукції та зростання конкурентної боротьби.

За цих умов асортимент продукції та інші складові комплексу маркетингу на підприємствах вимагають правильної організації для підтримки належного рівня діяльності та закріплення позицій на ринку.

Дані процеси, які відбуваються на промислових підприємствах, мають бути добре регульованими, система маркетингу надає можливість налагодження зворотних зв'язків з ринковим середовищем та отримувати інформацію про ситуацію на ринку. Лише маркетинговий підхід до прийняття рішень надає можливість визначити конкретні цілі, стратегію та тактику ринкової поведінки та підвищити прибутковість підприємства.

Зміст маркетингової діяльності може бути розкритим через різноманітні аспекти та одночасно бути наукою, концепцією управління, соціальним процесом, окремим типом діяльності та певною філософією реалізації бізнесу [4, с. 78].

Потреба у впровадженні маркетингових досліджень в господарську діяльність підприємств вже не викликає жодного сумніву. Про це свідчить той факт,

що 90% підприємств у США та 75% у Німеччині та Великобританії регулярно (в середньому 2-3 рази на рік) проводять маркетингові дослідження. Цікаво, що середня американська компанія з річним обсягом збуту 25 млн дол. витрачає на маркетингові дослідження майже 3,5% свого маркетингового бюджету, а фірма із продажами менше 25 млн дол. – лише 1,5% [10, с. 140].

На підтвердження даної позиції, можна навести такі аргументи: найдорожчі маркетингові дослідження, які проводяться підприємством, обходяться приблизно в 500 тис. дол., у той час як невдача Форда з “Езел” коштувала 250 млн дол., а невдача з літаком “Конкорд” – 61 млн дол [3].

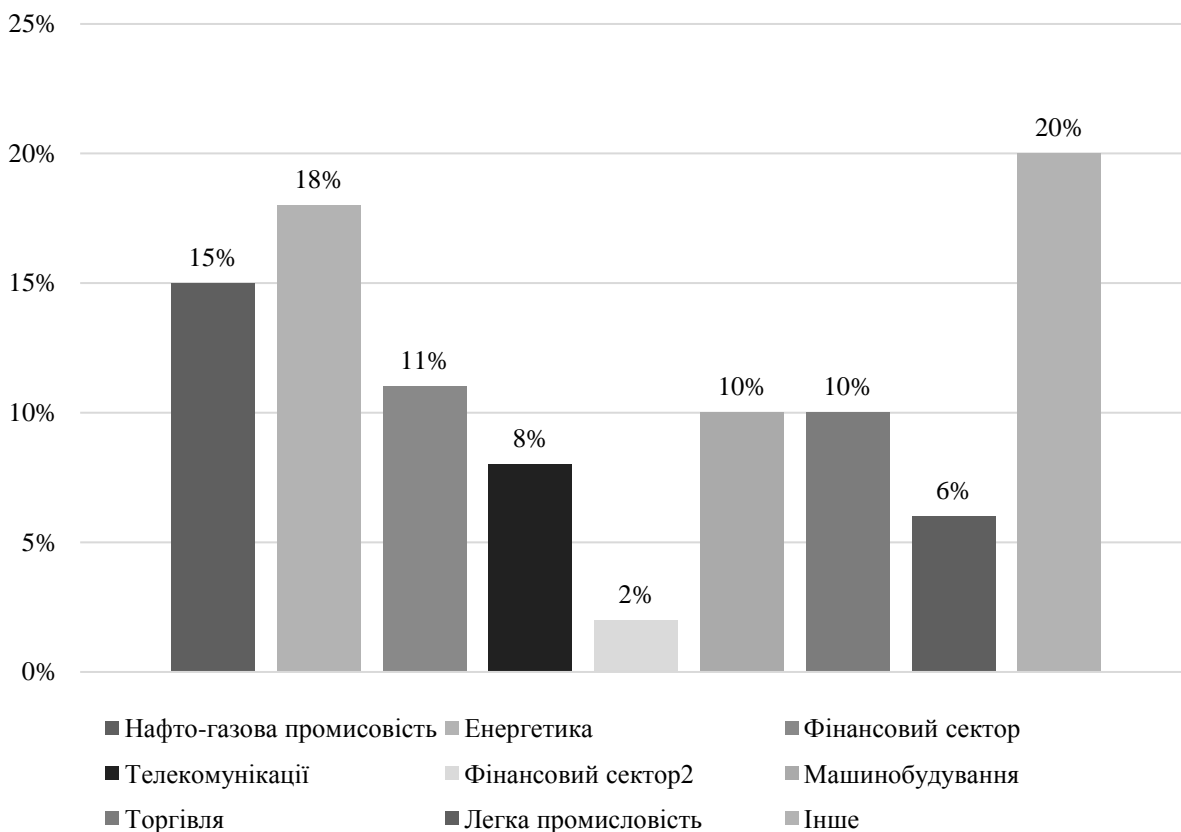
В Україні послугами маркетингових компаній користується велика кількість підприємств різної форми власності та галузей діяльності.

Розподіл клієнтів маркетингових компаній у розрізі галузей відображено на рисунку 1.

Отже, з зазначених на рисунку 1 даних видно, що саме промислові підприємства є основними клієнтами маркетингових компаній, для яких проведення ефективних маркетингових досліджень є запорукою успіху на відповідному ринку.

Для промислових підприємств метою маркетингової діяльності з економічних позицій має бути зосередження уваги на потребах споживача, а вже потім одержання прибутку за рахунок своїх конкурентних переваг, зміцнення ринкових позицій, зростання обсягів виробництва та реалізації виготовленої продукції.

Формування маркетингу промислових підприємств повинно базуватися на інформаційній системі маркетингу, включати орієнтацію на потреби покупців, розробку та реалізацію управлінських рішень, диференційований підхід до різних ринків та ринкових сегментів, використання програмно-цільового методу та комплексного підходу для досягнення тактичних та стратегічних цілей зростання попиту та пропозиції промислових товарів [11, с. 118].



**Рис. 1. Розподіл клієнтів маркетингових компаній в Україні за галузями у 2021 році**

*Джерело: побудовано авторами на основі [14, с. 117]*

Складниками маркетингової діяльності промислового підприємства мають бути:

1. Планування маркетингу здійснюється з врахуванням цілей, місії, завдань підприємства та його маркетингу, а також зовнішнього й внутрішнього маркетингового середовища. На етапі планування маркетингу обов'язковою складовою є прогнозування необхідних заходів з контролю маркетингової діяльності підприємства.

2. Організація маркетингу має базуватися на:

- визначенні бюджету маркетингу;
- проведенні маркетингових досліджень;
- аналізі ринкових можливостей підприємства;
- сегментації та виборі цільових ринків;
- розробці ринкової стратегії;
- формуванні комплексу маркетингу підприємства.

3. Управління маркетинговою діяльністю – це система різноманітних видів діяльності, котрі являють собою великий комплекс заходів тактичного та стратегічного характеру, які пов'язані між собою та спрямовані на ефективну реалізацію діяльності підприємства на ринку та досягнення головної мети – задоволення потреб покупців продукції та, на цій основі, отримання високого прибутку [12]. Дане поняття включає складність процесу управління маркетингом, його зміст та призначення, підкреслює системність загального процесу, тому що управління системою маркетингу повинно здійснюватися комплексно та системно.

4. Контроль маркетингу повинен бути стандартизованим і відповідати вимогам періодичності, всеохоплюючого характеру, об'єктивності та послідовності [2, с. 170].

Для ефективного функціонування системи маркетингу на промислових підприємствах потрібно розуміти

послідовність здійснення процесу управління нею.

Даний управлінський процес складається з таких етапів:

1) дослідження ринкових можливостей підприємства включає оцінку тактичного й стратегічного попиту, котрий відображає ефективність ринкових можливостей, які відкриваються перед підприємством. До структури оцінки ринкових можливостей входить визначення нових ринкових ніш та аналіз можливостей маркетингу. Головним завданням даного етапу є визначення конкурентних переваг підприємства;

2) визначення цільових ринків – це діяльність як включає:

- оцінку та прогнозування попиту на продукцію підприємства;

- сегментацію ринку;

- визначення цільових сегментів та ніш ринку;

- позиціонування продукції на ринку;

3) розробка маркетингових стратегій – визначення мети і основних задач підприємства за кожним окремим ринковим сегментом та ринком загалом, а також за кожним товаром на визначений період часу для реалізації виробничої й комерційної діяльності згідно із наявною ситуацією на ринку та можливостями підприємства;

4) розробка комплексу маркетингу. Даний етап включає розробку структурованої й ефективної системи маркетингових заходів та інструментів. Особливостями даного етапу є:

- велика кількість комбінацій дій та інструментів маркетингу;

- взаємний вплив інструментів маркетингу, що може впливати на їхню сукупну дію;

- обмежений обсяг ресурсів для реалізації маркетингової програми;

- невизначеність стосовно результату маркетингових дій та впливу інструментів маркетингу;

- рівень кваліфікації персоналу.

5) формування програми маркетингу, яке відбувається із врахуванням цілей, місії

та завдань підприємства, його маркетингу та маркетингового середовища;

6) реалізація програми маркетингу, яка передбачає практичне використання усіх методів для задоволення потреб споживачів та одержання підприємством прибутку;

7) аналіз і контроль маркетингової діяльності підприємства. Даний процес відбувається для перевірки ефективності функціонування системи маркетингу на промисловому підприємстві. Система аналізу та контролю маркетингової діяльності підприємства є кінцевим етапом процесу маркетингового управління.

Маркетингова діяльність промислових підприємств є динамічним процесом, який має забезпечувати виконання переліку завдань:

- формування у споживача відчуття задоволеності покупкою;

- забезпечення здійснення повторної покупки;

- формування лояльності споживача;

- зворотний зв'язок зі споживачами;

- просування продукції;

- визначення

конкурентоспроможності підприємства;

- опис цільового споживача;

- позиціонування компанії та її продукції серед конкурентів;

- здійснення впливу на формування незадоволеної потреби;

- перемога над конкурентами;

- обґрунтування встановлення рівня цін;

- створення позитивного іміджу продукції;

- адаптація існуючої продукції до прагнень.

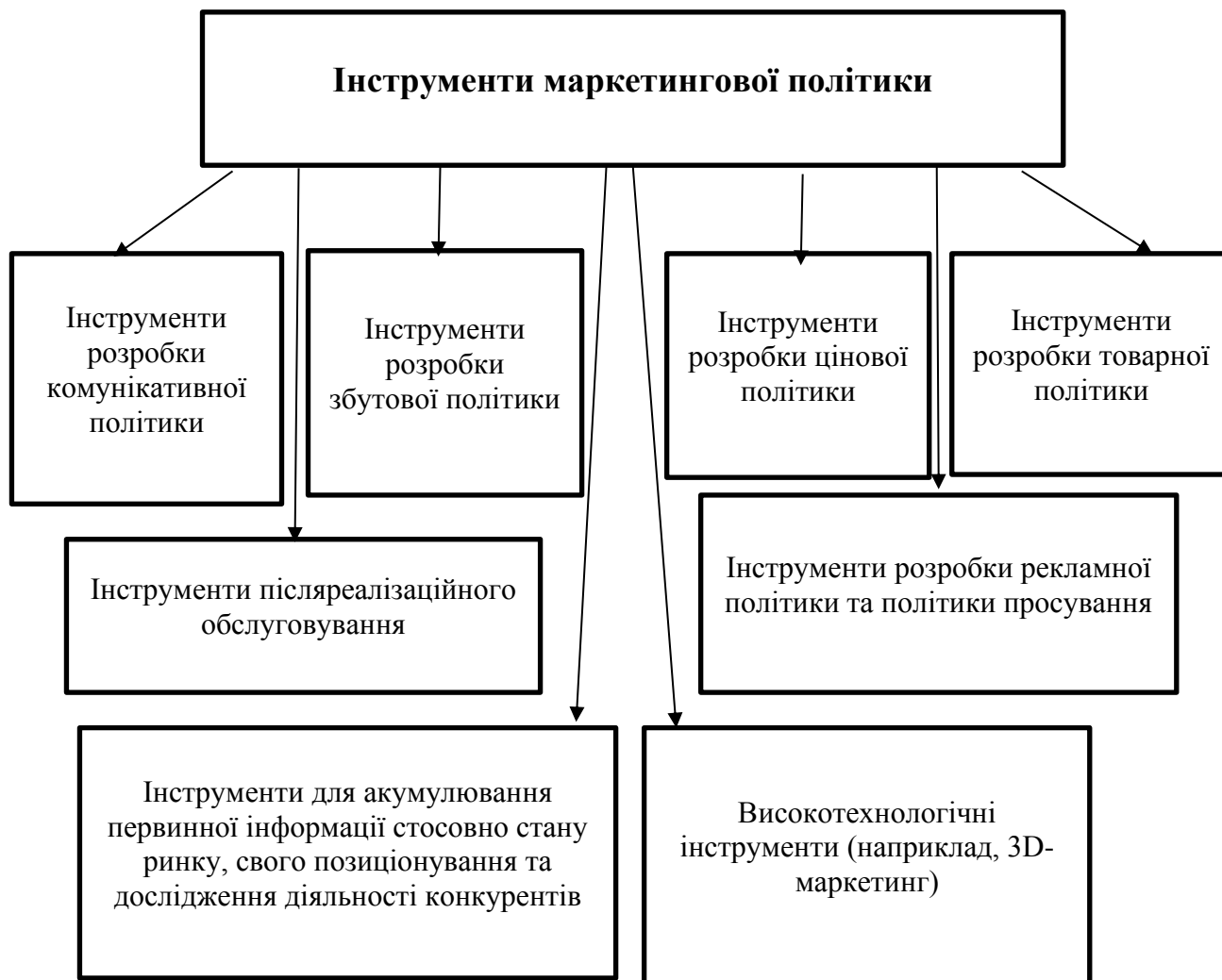
Ці завдання можуть комбінуватися або існувати окремо [10, с. 138].

Основною складовою маркетингової діяльності підприємства є збут своєї продукції. Виконання зазначених завдань створює платформу для великих обсягів збуту та їх поступового зростання.

Як показує практика роботи переважної більшості вітчизняних промислових підприємств, маркетингова діяльність реалізується з використанням

традиційних інструментів маркетингу, які взаємопов'язані з завданнями маркетингу.

Інструменти маркетингу можна поділити на вісім груп, які відображені на рисунку 2.



**Рис. 2. Види інструментів маркетингової політики промислового підприємства**

*Джерело: побудовано авторами на основі [3]*

Зазначені інструменти активно впроваджуються в маркетинговій діяльності промислових підприємств.

В умовах прискорення темпів розвитку новітніх технологій значної уваги заслуговує остання група інструментів маркетингу. 3D-маркетинг безпосередньо пов'язаний із візуалізацією більшості процесів маркетингової діяльності підприємства. Науково доведено, що людина сприймає більше 80% інформації саме візуально. 3D-маркетинг надає можливість використати таку особливу

людську властивість із високою вигодою для підприємства, що виробляє продукцію.

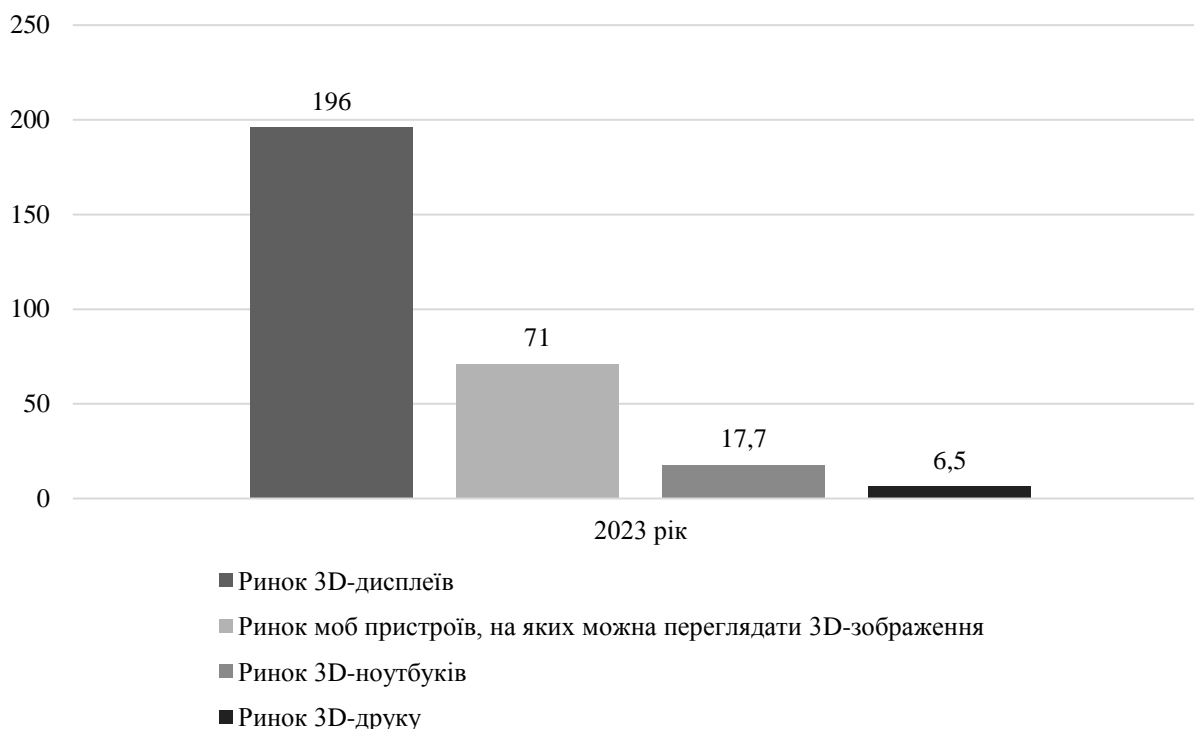
3D-маркетинг швидко популяризується у всьому світі і запроваджується у різних сферах маркетингової діяльності. Впровадження використання 3D-технологій спричиняє розвиток 3D-маркетингу. Мобільні засоби, які надають можливість переглядати 3D-зображення, 3D-ноутбуки, 3D-дисплеї, 3D-принтери, для яких не потрібно використовувати спеціальні окуляри, 3D-фільми, 3D-гри, 3D-відеотощо стають все

більш доступнішими засобами для здійснення 3D-маркетингу.

Ринок 3D-дисплеїв, за прогнозами науково-дослідної групи NPD DisplaySearch виросте до 196 млн од.; ринок мобільних пристроїв, які дають можливість

перегляду 3D-зображень, сягне 71 млн од.; ринок 3D-ноутбуків – 17,7 млн од.

Ринок 3D-друку, за прогнозами всесвітньої організації інтелектуальної власності ООН, у 2023 р. складе 6,5 млрд дол. США, ціна таких пристроїв на сьогодні до 1 тис. дол. США (рис. 3) [10, с. 142].



**Рис. 3. Прогноз обсягів реалізації 3D-пристроїв у 2023 році, млн. од.**

*Джерело: побудовано авторами на основі [10]*

Базуючись на оптимістичних прогнозах світових організацій та науково-дослідних груп і на позитивну практику використання 3D-маркетингу на українських промислових підприємствах, зазначимо основні його переваги поряд із традиційним маркетингом:

- окупність результатів використання 3D маркетингу швидша, ніж витрат на його запровадження;

- 3D-маркетинг надає можливість реалістичніше представляти потенційному покупцеві продукт, презентувати більшу кількість його можливостей;

- споживач за мінімальних витрат часу сприймає більший обсяг інформації, і його підсвідомість запам'ятовує багато

позитивних емоцій, які викликав цей товар, видаючи їх при купівлі;

- 3D-маркетинг незамінний в торгівлі через Інтернет для створення натуралістичного зображення товару і залучення потенційного споживача до здійснення купівлі (можливість віртуально доторкнутися, віртуально використати продукцію споживачем, що базується на створенні сенсорних відчуттів – слуху, дотику, уявленні себе на зображеному місці) за рахунок візуалізації усієї інформації та розвитку у споживача позитивних емоцій [1, с. 8].

Слід зазначити, що управління фінансово-господарською діяльністю підприємств на інноваційних засадах має стратегічне значення для розвитку

економіки та об'єктивно потребує обґрунтування практичних заходів щодо зростання прибутковості, диверсифікації ризиків, підвищення стійкості за рахунок доступу до кращих новітніх високопродуктивних технологій [7, с. 167]. До таких технологій й належить 3D-маркетинг.

На сьогодні традиційний маркетинг домінує над 3D-маркетингом, але надалі все більше витіснятиме його і завойовуватиме лідерські позиції серед основних інструментів маркетингу.

Сферами застосування 3D-маркетингу є:

- виготовлення поліграфічних товарів;
- виготовлення сувенірів;
- виготовлення різноманітних ПОС-матеріалів;
- виготовлення зовнішньої рекламної продукції (дорожні розтяжки, реклама на транспорті, білборди, призматрони, касетони, сітілайти, колони Морріса, брендмауери, конвексборди, лайт-бокси, трансляція відеороликів на зовнішніх 3D-екранах тощо);
- реклама, яка відображається 3D-відеоіграх, 3D-фільмах;
- виробництво рекламних та презентаційних 3D-відеороликів;
- виробництво 3D-вітрин;
- виробництво 3D-упаковок;
- виробництво рекламних 3D-проєкцій;
- 3D-реклама в Інтернеті;
- виробництво музейних експонатів, моделей для медиків, моделей хімічних сполук, географічних моделей, манекенів та зображення 3D-реклами на них тощо [13].

Маркетинг надає можливість промислового підприємству точніше розуміти потреби споживачів та формує творче мислення, що надає можливість стати клієнтоорієнтованим. Проте маркетингові рішення повинні бути з комерційною та аналітичною чіткістю обґрунтовані, відповідати стратегії, прибутковому зростанню та інноваціям [9, с. 59].

Особливість маркетингу полягає у спроможності поєднати зовнішнє та

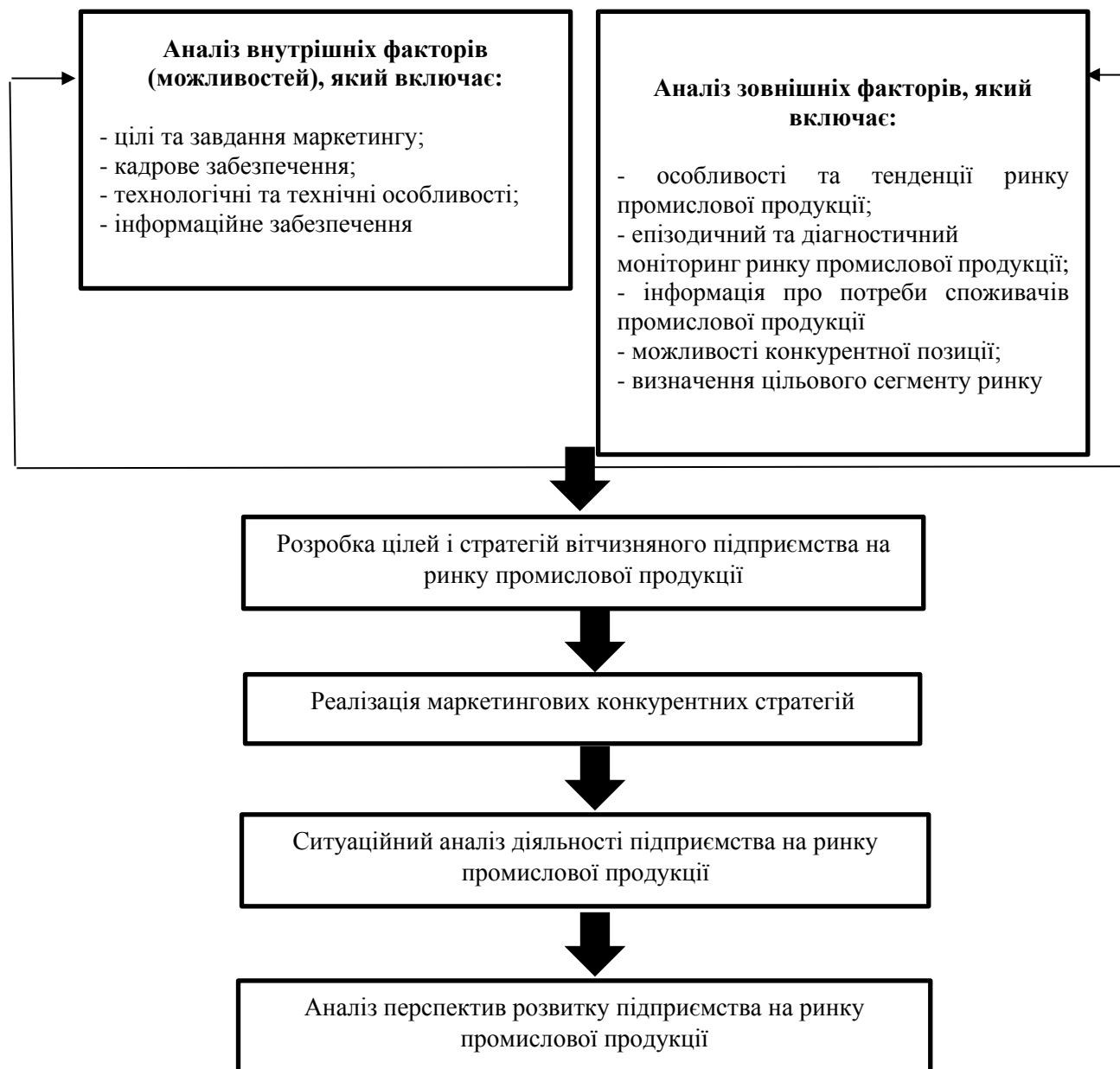
внутрішнє середовище підприємства, бізнес та ринки, інтереси споживачів та акціонерів, аналітичні та креативні методичні підходи та прийняття та впровадження ефективних маркетингових рішень.

На рисунку 4 зображено модель функціонування системи маркетингу вітчизняного промислового підприємства.

Перспективи розвитку маркетингу вітчизняних промислових підприємств за умов економії бюджету передбачають:

- зростання ефективності маркетингових дій з меншими витратами (зниження обсягів бюджетів);
- зростання рівня професіоналізму фахівців з маркетингу (конкуренція знань і умінь, а не бюджетів, постійна самоосвіта);
- зниження рівня автономності відділів маркетингу та зростання їхньої інтеграції в інші види діяльності підприємства (логістика, реалізація фінанси, обслуговування);
- наголос на точкові і ефективні заходи (наприклад, персоналізовані стосунки з клієнтами, особисті продажі);
- зростання рівня інтеграції в бізнес-клієнтів (як можливості взяти на себе певну частину їхньої роботи, приклад «3PL»);
- побудова партнерських відносин для різних категорій споживачів (починаючи з першої особи і закінчуючи експедиторами);
- зниження рівня загальної прибутковості і грамотне управління ціновою політикою підприємства;
- ретельніше управління продуктовим портфелем, позбавлення від баластних позицій, оптимізація асортименту по широті (на основі ABC-аналізу та BCG-матриці);
- зменшення обсягу оборотних активів та товарних запасів на складах постачальників (робота під конкретне замовлення, а не на склад);
- можливість деяких законодавчих змін в способах здійснення реклами, що може мати вплив на набір використовуваних інструментів.





**Рис. 4. Організація функціонування систем маркетингу на вітчизняних промислових підприємствах**

*Джерело: побудовано авторами на основі [10, с. 141]*

**Висновки.** Проведені досліджені засвідчили, що маркетингова діяльність є однією з основних сфер діяльності сучасного підприємства, яка досить часто є визначальною для інших видів діяльності. Для упорядкування інструментів маркетингу за галузями впливу на роботу підприємства, на сучасному етапі виділено 3D-маркетинг, який все частіше стає альтернативою класичному маркетингу, його доповненням або продовженням.

Головними економічними підходами та принципами для ефективної маркетингової діяльності промислових підприємств є: націленість на досягнення кінцевої мети всієї виробничо-збутової діяльності; комплексний підхід для досягнення визначених цілей, за якого усі засоби маркетингу забезпечують умови для ефективної збутової діяльності підприємства; комплексне вирішення проблем виходячи з наявних ресурсів та

можливостей; створення потрібних умов для ефективного пристосування виробництва до умов та вимог ринку продукції; відкритість до покупців, їхніх побажань та потреб, активна адаптація до них і вплив; оперативна реакція на постійні зміни макросередовища та гнучкість у досягненні визначеної мети; орієнтація до роботи промислових підприємств на довготривалий результат і безперервний розвиток.

Отже, функціонування маркетингової системи на промисловому підприємстві є необхідністю, тому що в умовах ринкової економіки постійно зростає рівень конкуренції та ризиків для самого підприємства. Підприємству потрібно вміти вчасно реагувати на постійні зміни в ринковому середовищі. Організація роботи вітчизняних промислових підприємств на основі ефективної маркетингової системи та управління, дозволить підвищити результативність діяльності та зміцнить конкурентоспроможність на ринку.

#### Література:

1. Гудзь О.Є. Модернізація інформаційного забезпечення корпоративного управління на основі сучасних цифрових технологій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 3 (25). С. 4-12.
2. Ковтун Е.О., Бондар І.О., Гуменюк А.А. Особливості розробки маркетингової стратегії для здійснення оптимізації зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 6(1). С. 169-171.
3. Мосійчук І.В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств в Україні. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/id/eprint/25081>
4. Нечаєв В.П. Промисловий маркетинг : навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисципліни. Кривий Ріг : МІНЕРАЛ, 2016. 185 с.
5. Петрова І.Л., Лойко Є.М. Методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 1(65). С. 95-104. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-65-95-104>.
6. Пилипенко О.О., Румик І.І. Управління фінансово-господарською діяльністю інтегрованих підприємств на інноваційній основі. *Вчені записки Університету «КРОК»*. №2 (62). Київ, 2021. С. 166-175. URL: <http://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/419/448>
7. Пилипенко О.О., Румик І.І. Фінансове забезпечення підприємств: можливості

використання когнітивного моделювання. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. №2(66). С. 44-52. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-44-52>

8. Rumyk I. Modeling the impact of economic indicators on food security. *Economics, Finance and Management Review*. 2021. Iss. 2(6). Pp. 4-13.

9. Румик І.І. Розвиток фінансового сектору: стан, фінансова інклюзія, візія та стратегія дій. *Соціально-економічні та правові аспекти розвитку суспільства* : колективна монографія. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2020. С. 132-145.

10. Терещенко І.О., Кібальник В.О. Маркетингові аспекти стратегічного управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. №20. С. 56-60.

11. Тимохіна Я.О. Інтегровані маркетингові комунікації: періодизація розвитку та визначення понять. *Сталий розвиток економіки*. 2013. №4. С. 324-328.

12. Фоміченко І.П., Кондратенко О.О., Руденко Т.Є., Брант М.А. Організація маркетингової діяльності промислових підприємств у сучасних умовах господарювання. *Економічний вісник Донбасу*. № 3(61), 2020. С. 139-145.

13. Швець Н.В., Шевцова Г.З. Удосконалення методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності галузі. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 2 (52). С. 114-123.

14. Шевченко Т.М., Шевченко О.А. Маркетингова стратегія підприємства: формування та розвиток в умовах ринкових відносин національної економіки. *Ефективна економіка*. 2020. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8414>

15. Шульга Л.В., Терещенко І.О., Шарлай О.В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. №9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8192>

16. Янчук Т.В. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку. *Галицький економічний вісник*. (58). 2022. С. 115-120.

#### References:

1. Hudz, O.Ie. (2018). Modernizatsiia informatsiinoho zabezpechennia korporatyvnoho upravlinnia na osnovi suchasnykh tsyfrovyykh tekhnolohii. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. 3 (25), 4-12.
2. Kovtun, E.O., Bondar, I.O., Humeniuk, A.A. (2016). Osoblyvosti rozrobky marketynhovoi stratehii dlia zdiisnennia optymizatsii zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. Seria: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove gospodarstvo. 6(1), 169-171.
3. Mosiichuk, I.V. Osoblyvosti upravlinnia marketynhovoi diialnistiu pidpriemstv v Ukraini. Retrieved from <http://eprints.zu.edu.ua/id/eprint/25081>

4. Nechaiev, V.P. (2016). Promyslovyyi marketynh : navch.-metod. posib. dlia samost. vuvchennia dystsypliny. Kryvyi Rih : MINERAL.
5. Petrova, I.L., Loiko, Ye.M. (2022). Metodychnyi zasady rozrobky marketynhovoii stratehii pidpriumstva. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*. 1(65), 95-104. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-65-95-104>
6. Pylypenko, O.O., Rumyk, I.I. (2021). Upravlinnia finansovo-hospodarskoii diialnistiu intehrovanykh pidpriumstv na innovatsiinii osnovi. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*. 2(62), 166-175. Retrieved from: <http://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapysky-universytetu-krok/article/view/419/448>
7. Pylypenko, O.O., Rumyk, I.I. (2022). Finansove zabezpechennia pidpriumstv: mozhlyvosti vykorystannia kohnityvnoho modeliuвання. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*. 2(66), 44-52. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-44-52>
8. Rumyk, I. (2021). Modeling the impact of economic indicators on food security. *Economics, Finance and Management Review*. 2(6), 4-13.
9. Rumyk, I.I. (2020). Rozvytok finansovoho sektoru: stan, finansova inkluziia, viziia ta stratehiia dii. *Sotsialno-ekonomichni ta pravovi aspekty rozvytku suspilstva : kolektyvna monohrafiia*. Kyiv: VNZ «Universytet ekonomiky ta prava «KROK».
10. Tereshchenko, I.O., Kibalnyk, V.O. (2019). Marketynhovi aspekty stratehichnoho upravlinnia pidpriumstvom. *Investytisii: praktyka ta dosvid*. 20, 56-60.
11. Tymokhina, Ya.O. (2013). Intehrovani marketynhovi komunikatsii: periodyzatsiia rozvytku ta vyznachennia poniat. *Stalyi rozvytok ekonomiky*. 4, 324-328.
12. Fomichenko, I.P, Kondratenko, O.O, Rudenko, T.Ie, Brant, M.A. (2020). Orhanizatsiia marketynhovoii diialnosti promyslovykh pidpriumstv u suchasnykh umovakh hospodariuvannia. *Ekonomichni visnyk Donbasu*. 3(61), 139-145.
13. Shvets, N.V., Shevtsova, H.Z. (2018). Udoskonalennia metodychnykh pidkhdov do otsiniuvannia konkurentospromozhnosti haluzi. *Ekonomichni visnyk Donbasu*. 2 (52), 114-123.
14. Shevchenko, T.M., Shevchenko, O.A. (2020). Marketynhova stratehiia pidpriumstva: formuvannia ta rozvytok v umovakh rynkovykh vidnosyn natsionalnoi ekonomiky. *Efektivna ekonomika*. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8414>
15. Shulha, L.V., Tereshchenko, I.O., Sharlai, O.V. (2020). Suchasni marketynhovi stratehii upravlinnia pidpriumstvom. *Efektivna ekonomika*. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8192>
16. Yanchuk, T.V. (2022). Stratehiia formuvannia konkurentnykh perevah pidpriumstva v suchasnykh umovakh rynku. *Halytskyi ekonomichni visnyk*. 58, 115-120.

## ТУРИСТИЧНА ГАЛУЗЬ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19 ТА ЗМІН КЛІМАТУ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

**Олена Наумова<sup>1</sup>, Марія Наумова<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>К.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу та поведінкової економіки, Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: Olenan@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1237-833X>

<sup>2</sup>К.е.н., асистент кафедри економічної кібернетики, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна, e-mail: mashnaum@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3670-0231>

## TOURISM IN THE CONTEXT OF THE COVID-19 PANDEMIC AND CLIMATE CHANGE: CHALLENGES AND PROSPECTS

**Olena Naumova<sup>1</sup>, Mariia Naumova<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing and Economic Behavior, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: Olenan@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1237-833X>

<sup>2</sup>Ph.D. in Economics, Assistant of the Department of Economic Cybernetics, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine, e-mail: mashnaum@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3670-0231>

**Анотація.** У статті аналізується чинники, які впливають на розвиток туристичної галузі. Відзначено, що стійке зростання туристичної галузі протягом 10 років до пандемії Covid-19 зумовлено багатьма чинниками, серед яких важливе місце відведено зростанню чисельності споживачів туристичних послуг з доходами середнього класу, послаблення візового режиму у багатьох країнах світу, розвиток транспортної інфраструктури та соціальних мереж. Метою аналізу статті є дослідження впливу на туристичну галузь пандемії Covid-19 та змін клімату, з'ясовано напрями адаптації туристичної галузі до цих викликів. Закриття міждержавних кордонів з початку пандемії, падіння обсягів повітряних міжнародних перевезень, зупинення роботи готелів та закладів розваг, обмеження роботи закладів харчування, зростання безробіття, скорочення доходів та заощаджень споживачів, зміна структури споживання, обмеження свободи на пересування людей, небезпека захворіти на коронавірус та висока невизначеність – спричинило катастрофічне падіння попиту на туристичні послуги. Зміна клімату також вкрай негативно позначається на розвитку туризму. Найбільш популярні туристичні напрями у світі в значній мірі потерпають від змін клімату, які ми спостерігаємо у вигляді збільшення площ пожеж, зростання чисельності багатоденних повеней, посилення ерозії прибережних морських територій. З іншого боку, надмірний попит на туристичні послуги у світі негативно позначився на змінах клімату. На всі туристичні поїздки припадає за різними підрахунками близько 5,6% всіх викидів CO<sub>2</sub> у світі. Їх продукує транспорт, житло та всі види туристичної діяльності. Необхідно враховувати, що на привабливість туристичних дестинацій прямо впливає проблема масштабності скорочення біорізноманіття, доступність та ціна чистої прісної води, рівень забруднення повітря, обсяги відходів від готелів та закладів харчування, шкідливі викиди від роботи транспорту. Тому криза туристичної галузі внаслідок пандемії Covid-19 сприяла її зміні в бік стійкого розвитку туризму, розбудови туристичної екосистеми та зеленої інфраструктури.

**Ключові слова:** туризм, зміна клімату, COVID-19, пандемія, чинники розвитку туризму, поведінка споживачів.

**Формули: 0; рис.:0; табл.: 1, бібл.: 16**

**Abstract.** The article analyzes the factors effecting the tourism industry development in the world. It was noted that the steady growth of the tourism industry for the past 10 years to the Covid-19 pandemic is due to many factors, among which an important place is given to the growth in the number of consumers of tourism services with middle-class incomes, the weakening of the visa facilitation in many countries of the world, the transport infrastructure development, and social networks. The purpose of the article is to study the effect of the Covid-19 pandemic and climate change on the tourism, to find out the directions for adapting the tourism industry to these challenges. Closure of international borders since the beginning of the pandemic, falling international air traffic, stopping the work of hotels and entertainment establishments, restriction of catering establishments, rising unemployment, reducing incomes and savings of consumers, changes in consumption patterns, restricting the free movement of people, the risk of getting sick with coronavirus and high uncertainty led to a catastrophic drop in demand for tourism services. Climate change also has a very negative effect on tourism development. The most popular tourist destinations in the world are largely affected by climate change that we are observing in the form of an increase in fire areas, an increase the number of flood disasters, and increased erosion of coastal marine areas. On the other hand, the excessive demand for tourism services in the world has had a negative

*effect on climate change. All tourism travel accounts for around 5.6% of all CO<sub>2</sub> emissions in the world, according to various estimates. They are produced by transport, accommodation, and all types of tourism activities. It should be considered that the attractiveness of tourist destinations is directly affected by the scale of the biodiversity reduction problem, the availability and price of clean fresh water, the level of air pollution, the amount of waste from hotels and catering establishments, and harmful emissions from transport. Therefore, the crisis in the tourism industry as a result of the Covid-19 pandemic has contributed to its change towards sustainable tourism development, the development of the tourism ecosystem, and green infrastructure.*

**Keywords:** *tourism, climate change, COVID-19, pandemic, tourism development factors, consumer behavior.*

**Formulas:** 0; **fig.:** 0; **tabl.:** 1; **bibl.:** 16

**Постановка проблеми.** Пандемія COVID-19 спричинила у 2020 році масштабну світову кризу у багатьох аспектах життєдіяльності населення нашої планети – від безпеки у сфері охорони здоров'я, геополітики, економіки до управління кліматичними змінами. Вона змусила ринок туристичних послуг переосмислити стратегії управління туристичними продуктами та туристичними DESTINAЦІЯМИ, швидко адаптуватися до змін смаків і вподобань туристів, особливостей планування подорожей в умовах поглиблення невизначеності через острах захворіти на коронавірус, жорсткі карантинні обмеження на пересування, падіння доходів населення та зростання безробіття.

Туризм змінює природне середовище та економічний стан туристичних територій, соціально-економічний розвиток місцевого населення та культурний розвиток туристів. Пандемія COVID-19 оголила проблеми надмірних темпів зростання туристичної галузі та їх негативні наслідки для якості життя місцевого населення, культурної спадщини та кліматичних змін.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Д. Скотт і Ш. Гесслінг [1] вивчали трансформаційні можливості пандемії COVID-19 для туризму, наслідки пандемії для потенційних суспільних та економічних трансформацій. Вчені переконані, що після пандемії COVID-19 скоротиться частка споживачів з середнім доходом, що негативно позначиться на відновленні туристичної галузі.

К. Ебі, Х. Фрамкін, Дж. Хесс [2, 3] звертають увагу, що частота пандемій та спалахів захворювань збільшується внаслідок змін клімату. Ці зміни серед інших чинників виникають через

інтенсивний розвиток та експлуатацію транспортної інфраструктури туристичного сектору економіки.

Д. Скотт разом з Ш. Гесслінг [1] дійшли висновку, що наукові дослідження, які проводилися останні 30 років не змогли підготувати туристичну галузь до нульової чистої енергії та зміни клімату.

Ш. Гесслінг, М. Балас та інші автори [4] вивчали стратегії управління викидами вуглецю в туризмі. В їхній науковій роботі наведено рекомендації щодо пом'якшення наслідків викидів вуглецю у туристичній галузі на основі системи оцінки викидів та стратегій декарбонізації.

П. Пітерс [5] виявив, що туристи, які створюють найменший вуглецевий слід, найбільш усвідомлюють тиск туризму на навколишнє середовище та вони найбільше готові змінити свою поведінку. Їх вуглецевий слід серед інших типів туристів є найменшим. Такі туристи найбільше зосереджені на зміні своєї поведінки заради збереження природи.

Ф. Карбоне [6] закликає в умовах зміни клімату та пандемій підходити до управління туристичною галуззю як до засобу людського розвитку, міжкультурного діалогу та стійкого миру.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження впливу на туристичну галузь пандемії Covid-19 та змін клімату. Необхідно з'ясувати як туристична галузь має адаптуватися до цих викликів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналіз щорічних звітів Всесвітньої ради подорожей і туризму [7] показав, що з 2010 до 2019 рр. туристична галузь обіймала третє місце серед експортних галузей світової економіки, відзначалася стійким зростанням, яке було зумовлене багатьма чинниками, серед яких важливе місце відведено зростанню

чисельності споживачів туристичних послуг з доходами середнього класу, послабленню візового режиму у багатьох країнах світу, швидкому розвитку транспортної інфраструктури та соціальних мереж. 2017 рік відзначився рекордними показниками для світового сектору подорожей та туризму – зростання на 4,6% (в 2019 році – 3,5%), водночас темпи зростання економік розвинених країн у 2017 та 2018 роках досягли лише 2,2%. Туристична галузь відіграла значну роль у розвитку світової економіки завдяки стимулюванню промислового сектору економіки, розвитку всіх галузей економіки, які задіяні в створенні транспортних послуг, зокрема, транспортної інфраструктури, збільшенню рівня споживання, зростанню доходів

населення, що позитивно впливало на зростання якості життя населення. Туристична галузь безумовно сприяла зайнятості – стрімко створювала нові робочі місця в усьому світі. До прикладу, у 2015 році ця галузь налічувала 284 млн робочих місць, у 2019 році показник зайнятості порівняно з 2015 роком збільшився на понад 17% і досяг 333 млн робочих місць, а вже у 2020 році зайнятість скоротилася на 18% і сягнула лише 271 млн робочих місць. Після повномасштабної світової вакцинації та зменшення рестрикцій щодо пересування, в тому числі іноземних туристів за умови їх вакцинації та негативних тестів на Covid-19, вже у 2021 році туристична галузь почала відновлювати свої темпи розвитку, що проілюстровано у табл.1.

**Таблиця 1. Динаміка розвитку туристичної галузі у світі за період 2015-2021 роки**

Рік	Частка туристичної галузі у світовому ВВП, тлрд дол. США	Чисельність зайнятих, млн.	Міжнародні туристські прибуття, млрд. поїздок
2021	5,8 ↑	289↑	0,446 ↑
2020	4,7 ↓	271 ↓	0,410 ↓
2019	9,6 ↑	333 ↑	1,466 ↑
2018	8,8 ↑	319 ↑	1,412 ↑
2017	8,2 ↑	313 ↑	1,339↑
2016	7,6 ↑	292 ↑	1,249 ↑
2015	7,4 ↑	284 ↑	1,208 ↑

Джерело: складено автором за даними [8, 9, 10]

Пандемія Covid-19 завдала руйнівного удару світовому сектору подорожей та туризму. Уряди держав з початку пандемії посилили правила в'їзду та перебування у країні іноземців. Закриття державних кордонів для міжнародних пасажирських перевезень на початку пандемії, падіння обсягів повітряних міжнародних перевезень, зупинення роботи готелів та закладів розваг, обмеження роботи закладів харчування, зростання безробіття, скорочення доходів та заощаджень споживачів, зміна структури споживання, обмеження свободи на пересування та висока небезпека захворіти на коронавірус – спричинило

катастрофічне падіння попиту на туристичні послуги.

За даними Всесвітньої туристичної організації ООН лише за перші 10 місяців 2020 року обсяги міжнародного туризму впали на 70%, досягнувши рівня 1990 року. Це призвело до втрати 935 млрд дол. США експортних доходів від міжнародних туристичних перевезень, що більш ніж в 10 разів перевищує збитки в 2009 році внаслідок світової економічної кризи [11].

Втрата туристичних доходів загострила небезпеку для збереження та відновлення біорізноманіття в охоронюваних та інших природоохоронних територіях, в яких здебільшого

здійснюється туризм, який пов'язаний з дикою природою. За відсутності інших можливостей, місцеве населення змушене почати надмірно експлуатувати природні ресурси або для власного споживання, або з метою отримання доходу [12]. В той же час, скорочення міжнародних туристичних перевезень дозволило зменшити шкідливі наслідки функціонування транспортної туристичної інфраструктури – викиди парникових газів та інших шкідливих речовин у навколишнє середовище.

Криза туристичної галузі світової економіки стала поштовхом для її розвитку в бік стійкого розвитку туризму, розбудови туристичної екосистеми та зеленої інфраструктури з погляду вуглецево-нейтральної сфери діяльності, інвестицій в енергозберігаючі туристичні технологічні інновації, створення нових робочих місць, які вимагають високої кваліфікації від працівників, посилення безпеки здоров'я туристів.

Туристична галузь дуже чутлива до політичних криз, тероризму, воєнних конфліктів, природних стихійних лих, техногенних катастроф, енергетичних криз, і як показала світова практика, і до пандемій у тому числі. Всі ці негаразди призводять до різкого скорочення чисельності туристів, а це спричиняє падіння ВВП країн, зростання безробіття та посилення соціально-економічних конфліктів серед населення туристичних дестинацій, скорочення податкових надходжень до місцевих бюджетів, падіння інвестицій, збільшення прострочених кредитних платежів підприємців, та зумовлюють тривале відновлення цієї галузі економіки зі значними грошовими витратами.

Найбільш популярні туристичні напрямки у світі потерпають від змін клімату, які ми спостерігаємо у вигляді збільшення площ пожеж, зростання чисельності багатоденних повеней, посилення ерозії прибережних морських територій, надмірної спеки та тривалої посухи. Наприклад, туристична галузь Мальдів, на яку припадає 28% ВВП країни, зазнає згубних наслідків від підвищення

рівня світового океану. Щорічно 90% островів потерпають від повеней, 97% островів від ерозії прибережної смуги [13]. Уряд країни для протистояння цим викликам реалізує політику стійкого розвитку туристичної галузі, докладає багато зусиль до захисту коралових рифів, активно втілює політику чистого нуля – заміщення економічної діяльності, що споживає дизельне паливо, на споживання сонячної енергії, також реалізується державна програма з відмови від використання одноразового пластику та програма екологічного управління відходами.

Інший туристичний напрямок, який надзвичайно потерпає від змін клімату останні роки – Австралія. Катастрофічні пожежі 2019-2020 років, які знищили понад 11 млн га лісів і парків, неефективна політика Австралійського уряду зі скорочення викидів парникових газів в атмосферу спричинили зростання температури та ще більше поглибили проблему збереження та відновлення Великого Бар'єрного рифу, який щороку відвідують мільйони туристів, що дає мільярдні доходи країні. Погіршується ситуація також на гірськолижних курортах Австралії, де спостерігається швидке зниження висоти снігового шару та скорочення тривалості гірськолижного сезону, що зменшує туристичний потік, який перетікає на гірськолижні курорти Японії та Канади. Підприємці туристичної галузі усіяко намагаються дотримуватися принципів стійкого туризму – встановлюють сонячні електростанції в готелях, впроваджують програми ефективного використання та переробки прісної води, відмовляються від використання пластикового посуду та тари.

Всесвітня туристична організація розробила принципи стійкого розвитку туризму, які охоплюють баланс економічних, соціально-культурних та екологічних складових його розвитку [14]:

- 1) оптимально використовувати екологічні ресурси, берегти біорізноманіття;
- 2) поважати та зберігати

соціокультурну автентичність приймаючих громад;

3) забезпечити розвиток довгострокової та безпечної туристичної діяльності.

Всесвітня туристична організація встановила вимогу для стійкого туризму підтримувати високий рівень задоволення потреб туристів, забезпечувати для них значущий досвід, а також опікуватися підвищенням їх обізнаності про проблеми стійкого розвитку та пропагандою практики стійкого туризму [14].

Разом з тим, у період до пандемії Covid-19 надмірне навантаження на найбільш популярні туристичні дестинації, як наприклад в Європі – Венеція та Париж, було причиною низки незручностей для місцевих мешканців – великі скупчення туристів у місцях культурних пам'яток, зон відпочинку та розваг, високі ціни на продукти харчування, житлову нерухомість, зокрема, і короткострокову оренду житла, засмічення сміттям зони рекреації, який лишали після себе туристи. Такі самі незручності для місцевих мешканців спостерігалися і в вітчизняних туристичних дестинаціях – Київ, Львів, Чернівці, Одеса, Харків.

Мешканці туристичних дестинацій та місцеві територіальні громади мають самостійно визначити для себе як туристична діяльність має розвивати їх місцевість в економічному, соціальному, культурному та екологічному аспектах. Наприклад, як буде організована охорона природи, туристична мобільність, житлово-комунальна політика, регулювання цін на продукти харчування, надання медичних послуг, як зменшити забруднення навколишнього середовища, яке спричинене наслідками туризму – шкідливі викиди транспорту, утилізація одноразового посуду, тари та іншого сміття, поширення туристами інфекцій та вірусів тощо.

На привабливість туристичних дестинацій безпосередньо впливає проблема скорочення біорізноманіття, доступність та ціна чистої прісної води, забруднення повітря, відходи від готелів та

закладів харчування, круїзних суден.

Надмірний попит на туристичні послуги у світі негативно позначився на змінах клімату. На всі туристичні поїздки припадає за різними підрахунками близько 5,6% всіх викидів CO<sub>2</sub> у світі. Їх продукує транспорт, житло та всі види туристичної діяльності.

Організація Об'єднаних Націй визначає зміни клімату як зміни, які прямо чи опосередковано пов'язані з діяльністю людини, яка змінює склад глобальної атмосфери, і які є доповненням до природної мінливості клімату. Зміна клімату є визначальною проблемою сьогодення – від зміни погодних умов, які загрожують виробництву їжі, до підвищення рівня моря, що збільшує ризик катастрофічних повеней, вплив зміни клімату є глобальним і безпрецедентним за масштабом [15].

Позитивний вплив туризму на економіку країни не можна заперечувати, так само, як і його негативний вплив на стан навколишнього середовища. Завданням Паризької угоди, прийнятої 12 грудня 2015 року (набрала чинності – 4 листопада 2016 року) у Парижі 196 країнами світу, - є утримання темпів зростання глобальної середньої температури нижче 2 градусів Цельсія та докладання зусиль з метою обмежити зростання температури до 1,5 градусів Цельсія. Для реалізації цієї стратегічної мети Сторони угоди – країни прагнуть до максимально швидкого проходження піку глобальної емісії парникових газів для розбудови кліматично нейтрального світу до середини 21 століття, тому все більше країн встановлюють цілі з досягнення вуглецевої нейтральності [16]. Паризька угода встановлює, що всі країни, які ратифікували угоду, зобов'язані здійснювати заходи зі скорочення шкідливих викидів, незалежно від рівня економічного розвитку країни. Сторони угоди – розвинені країни, надають фінансові ресурси для надання допомоги Сторонам – країнам, що розвиваються стосовно як пом'якшення зміни клімату, так і адаптації до неї [16].

П. Пітерс підрахував, що на всі



туристичні поїздки у доковідний період припадало близько 10% всіх викидів CO<sub>2</sub> у світі, які виробляли транспорт, житло та інші види туристичної діяльності. Вражає, що літаки використовуються лише для 22% усіх туристичних поїздок, але на ці рейси припадає близько 52% викидів [5]. Транспорт – є основним джерелом викидів CO<sub>2</sub> у туристичній галузі, досягаючи частки в 75% серед інших джерел викидів цієї галуззі. П. Пітерс зробив прогноз, відповідно до якого до 2100 року, частка авіаперельотів збільшиться до 37%. До того ж загальна пройдена відстань буде вдсятеро більшою, ніж зараз і 76% із них буде припадати на літаки [5].

Як вирішення цієї проблеми П. Пітерс [5] пропонує оптимальний сценарій, який дозволить зменшити викиди шкідливих речовин в атмосферу та підтримати зростання туристичної галузі економіки завдяки розвитку міжнародного залізничного сполучення. І таке рішення полягає у динамічному розвитку високошвидкісних поїздів та зниженні частки туристичних поїздок відстанню понад 6000 км.

Прагнення туристів бути більш екологічно відповідальними щодо частих авіаперельотів дає змогу їм відкрити для себе нові можливості у пересуванні в мандрівках прямими авіарейсами – між країнами, електромобілями – між регіонами та містами, електросамокатами, велосипедами, а також обирати піші туристичні маршрути – в місцях туристичних дестинацій. Екологічно відповідальні туристи більш схильні віддавати перевагу довготривалим подорожам на противагу подорожам на вихідні.

Ф. Карбоне переконує в необхідності просувати тенденцію тривалого проживання замість більш короткого, щоб туристичний досвід міг бути менш поверховим відкриттям нових культур, уникаючи феномена хижачького туризму та постановочної автентичності [6, с. 50].

Обмеження для споживачів міжнародного туризму, зумовлені пандемією Covid-19, сприяли розвитку

внутрішнього туризму. Довгострокове планування подорожей ускладнилося в умовах зростання невизначеності щодо строків завершення пандемії та дій урядів країн щодо відновлення туристичної галузі. Тому споживачі залюбки почали віддавати перевагу подорожам у короткостроковій перспективі всередині країни. Споживачі охоче здійснюють бюджетні подорожі на власних автомобілях до безпечних, малолюдних місць відпочинку, свідомо намагаючись зменшити ризик зараження коронавірусом.

Кліматичні зміни внаслідок потепління чинять критично негативний вплив на світову туристичну галузь. Гірськолижні туристи в усьому світі вже декілька років поспіль відчувають ці наслідки на собі – шар снігу в горах катастрофічно зменшується. Підприємці намагаються використовувати штучний сніг, коли природний сніг не випадає до бажаного рівня. Але ця технологія згубна для природи. Штучний сніг набагато важчий за природний і випадає не у формі кристалів, а льодяних кульок, що створює додатковий тиск на ґрунт і уповільнює процеси танення снігу навесні, згубно впливає на рослинний шар та водні ресурси, які потрібні для створення штучного снігу. Наприклад, в Карпатах декілька років поспіль спостерігалось зменшення опадів взимку. Втім, така ситуація мала позитивний економічний ефект, зокрема, сприяла розвитку гірськолижних велосипедних маршрутів і відповідних туристичних продуктів, які користуються високим попитом серед українців навесні та влітку, які віддають перевагу внутрішньому туризму в умовах пандемії Covid-19 та полюбляють активний відпочинок з можливістю оздоровлення в екологічно чистих туристичних дестинаціях України.

**Висновки.** Туристична галузь невпинно зростала, до 2020 року вона посідала третє місце серед експортних галузей світової економіки майже десятиліття. Covid-19 завдав нищівного удару на світовій економіці, не оминувши і туристичну галузь, яка за рік втратила

майже 40% у структурі світового ВВП. Зміна клімату не лише у зростанні температури, а й зміні біорізноманіття теж негативно позначається на розвитку туристичних дестанацій. Тому вкрай важливо перейти до моделі стійкого розвитку туристичної галузі. Саме тому підприємці туристичної галузі в розвинених країнах докладають максимум зусиль задля уповільнення темпів потепління клімату на місцевому рівні та безпеки здоров'я туристів. Такий напрям розвитку туристичної галузі позитивно позначиться і на уникненні в подальшому появи пандемій і на сповільненні світового потепління.

#### Література:

1. Scott D., Gössling S. A review of research into tourism and climate change-Launching the annals of tourism research curated collection on tourism and climate change. *Annals of Tourism Research*. 2022. No. 95. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0160738322000603> (date of access: 13.12.2022).
2. Ebi K. L., Frumkin H., Hess J. J. Protecting and promoting population health in the context of climate and other global environmental changes. *Anthropocene*. 2017. No. 19. P. 1–12. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ancene.2017.07.001> (date of access: 12.12.2022).
3. Detecting and attributing health burdens to climate change / K. L. Ebi et al. *Environmental Health Perspectives*. 2017. No. 125(8). URL: <https://doi.org/10.1289/EHP1509> (date of access: 12.12.2022).
4. A review of tourism and climate change mitigation: The scales, scopes, stakeholders and strategies of carbon management. / S. Gössling et al. *Tourism Management*. 2023. No. 95. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517722001947?via=ihub> (date of access: 13.12.2022).
5. Peeters P. Tourism's impact on climate change and its mitigation challenges: How can tourism become 'climatically sustainable'?: Doctoral Thesis. Netherlands, 2017. 343 p. URL: <https://doi.org/10.4233/uuid:615ac06e-d389-4c6c-810e-7a4ab5818e8d> (date of access: 08.12.2022).
6. Carbone F. Tourism destination management post COVID-19 pandemic: a new humanism for a human-centred tourism (tourism 5.0). *Turismo Mundial, Crise Sanitária e Futuro: visões globais partilhadas/World Tourism, Health Crisis and Future: sharing perspective, Tomar, Portugal: Instituto Politécnico de Toma*. 2020. P. 43–55.
7. Global Economic Impact Reports. *World Travel & Tourism Council*. URL: <https://wtcc.org/research/economic-impact> (date of

access: 13.12.2022).

8. International tourism, number of arrivals. *World Tourism Organization, Yearbook of Tourism Statistics, Compendium of Tourism Statistics and data files*. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/ST.INT.ARVL> (date of access: 10.12.2022).
9. World Tourism Organization (UNWTO). URL: <https://www.unwto.org/> (date of access: 10.12.2022).
10. Number of international tourist arrivals worldwide from 1950 to 2021. *Statista Inc.* URL: <https://www.statista.com/statistics/209334/total-number-of-international-tourist-arrivals/> (date of access: 08.12.2022).
11. Tourism back to 1990 levels as arrivals fall by more than 70%. *UNWTO*. URL: <https://www.unwto.org/news/tourism-back-to-1990-levels-as-arrivals-fall-by-more-than-70> (date of access: 12.12.2022).
12. Policy Brief: COVID-19 and Transforming Tourism. *World Tourism Organization (UNWTO)*. URL: [https://unsdg.un.org/sites/default/files/2020-08/sg\\_policy\\_brief\\_covid-19\\_tourism\\_august\\_2020.pdf](https://unsdg.un.org/sites/default/files/2020-08/sg_policy_brief_covid-19_tourism_august_2020.pdf) (date of access: 12.12.2022).
13. Behsudi A. For Maldives Environment Minister Aminath Shauna, fighting climate change is an existential battle. *International Monetary Fund*. URL: <https://www.imf.org/Publications/fandd/issues/2021/09/maldives-climate-change-aminath-shauna-trenches> (date of access: 12.12.2022).
14. Making Tourism More Sustainable - A Guide for Policy Makers. UNWTO, 2005. 212 p. URL: <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284408214> (date of access: 10.12.2022).
15. Climate Change: Global Issues. *United Nations*. URL: <https://www.un.org/en/global-issues/climate-change> (date of access: 09.12.2022).
16. The Paris Agreement. *United Nations Climate Change*. URL: <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/the-paris-agreement> (date of access: 09.12.2022).

#### References:

1. Scott, D., & Gössling, S. (2022). A review of research into tourism and climate change-Launching the annals of tourism research curated collection on tourism and climate change. *Annals of Tourism Research*, 95, 103409. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0160738322000603>
2. Ebi, K. L., Frumkin, H., & Hess, J. J. (2017). Protecting and promoting population health in the context of climate and other global environmental changes. *Anthropocene*, 19, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.ancene.2017.07.001>
3. Ebi, K. L., Ogden, N. H., Semenza, J. C., & Woodward, A. (2017). Detecting and attributing health burdens to climate change. *Environmental health perspectives*, 125(8), 085004. <https://doi.org/10.1289/EHP1509>
4. Gössling, S., Balas, M., Mayer, M., & Sun, Y. Y.

- (2023). A review of tourism and climate change mitigation: The scales, scopes, stakeholders and strategies of carbon management. *Tourism Management*, 95, 104681. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517722001947?via=ihub>
5. Peeters, P. (2017). *Tourism's impact on climate change and its mitigation challenges: How can tourism become 'climatically sustainable'?* (Doctoral Thesis, Delft University of Technology, Netherlands). Retrieved from <https://doi.org/10.4233/uuid:615ac06e-d389-4c6c-810e-7a4ab5818e8d>
6. Carbone, F. (2020). Tourism destination management post COVID-19 pandemic: a new humanism for a human-centred tourism (tourism 5.0). *Turismo Mundial, Crise Sanitária e Futuro: visões globais partilhadas/World Tourism, Health Crisis and Future: sharing perspective, Tomar, Portugal: Instituto Politécnico de Toma*, 43-55.
7. World Travel & Tourism Council. *Global Economic Impact Reports*. Retrieved from <https://wttc.org/research/economic-impact>
8. International tourism, number of arrivals. (2021). Retrieved from World Tourism Organization, Yearbook of Tourism Statistics, Compendium of Tourism Statistics and data files.
9. World Tourism Organization (UNWTO). Retrieved from <https://www.unwto.org/>
10. Statista Inc. (2022). *Number of international tourist arrivals worldwide from 1950 to 2021*. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/209334/total-number-of-international-tourist-arrivals/>
11. *Tourism back to 1990 levels as arrivals fall by more than 70%*. (17 DEC 2020). Retrieved December 12, 2022, from <https://www.unwto.org/news/tourism-back-to-1990-levels-as-arrivals-fall-by-more-than-70>
12. World Tourism Organization (UNWTO). (2020). *Policy Brief: COVID-19 and Transforming Tourism*. Retrieved from [https://unsdg.un.org/sites/default/files/2020-08/sg\\_policy\\_brief\\_covid-19\\_tourism\\_august\\_2020.pdf](https://unsdg.un.org/sites/default/files/2020-08/sg_policy_brief_covid-19_tourism_august_2020.pdf)
13. Behsudi, A. (2021). *For Maldives Environment Minister Aminath Shauna, fighting climate change is an existential battle*. Retrieved from <https://www.imf.org/Publications/fandd/issues/2021/09/maldives-climate-change-aminath-shauna-trenches>
14. UNWTO. (2005). *Making Tourism More Sustainable - A Guide for Policy Makers*. Retrieved from <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284408214>
15. United Nations. *Climate Change: Global Issues*. Retrieved from <https://www.un.org/en/global-issues/climate-change>
16. United Nations Climate Change. *The Paris Agreement*. Retrieved from <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/the-paris-agreement>

## ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК МІЖНАРОДНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ

*Дмитро Ткач<sup>1</sup>, Ганна Білокур<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Доктор політичних наук, професор, проректор, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: ditkach2017@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6947-2036>

<sup>2</sup>Магістрант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: anyabv888@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3679-1302>

## IMPACT OF GLOBALIZATION ON THE DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL SOCIO-ECONOMIC PROCESSES

*Dmytro Tkach<sup>1</sup>, Hanna Bilokur<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Doctor of Political Science, Professor, Vice-Rector, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: ditkach2017@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6947-2036>

<sup>2</sup>Master degree student, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: anyabv888@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3679-1302>

**Анотація.** За результатами дослідження проведено аналіз сутності розвитку глобалізаційних процесів у контексті їх соціально-економічних, політичних, екологічних та культурних проявів. Визначено особливості та роль функціонування глобальних міжнародних економічних інституцій, зокрема таких як Міжнародний валютний фонд (МВФ), Світова організація торгівлі (СОТ). Визначено та охарактеризовано негативні наслідки глобалізації, серед яких збільшення міграції, легальної та нелегальної, або з економічних причин, або через екологічні катастрофи. Встановлено, що у соціальній сфері глобалізація суттєво вплинула на рівні і умови зайнятості та на соціальні права працівників. Обґрунтовано появу міжнародних рухів, які зазвичай називається антиглобалізаційними, що об'єднують профспілки, екологічні неурядові організації, політичні, правозахисні, наукові кола, жіночі організації та всіх, хто зацікавлений у створенні більш справедливого світу. В економічній сфері глобалізація асоціюється з розвитком капіталізму як економічної системи, часто на основі віри в саморегулювання ринків. Глобалізація сприяла розвитку економічної свободи і нібито підняла рівень життя в усьому світі, навіть якщо у відносному вираженні розрив між багатими і бідними зростає. Реалізація завдань щодо запобігання впливу різного виду ризиків що спричинені процесами глобалізації, потребую глибокого аналізу міжнародного правового поля, вимог та правил, які потрібно буде впровадити для фактичного здійснення міжнародних зобов'язань на внутрішньодержавному рівні шляхом трансформації міжнародно-правових норм у національні закони та підзаконні акти. В умовах сучасних глобальних викликів для соціально-економічної безпеки України актуальним є дослідження питань, спрямованих на формування стійкості до впливу негативних чинників, посилення конкурентоспроможності на світовому рівні загалом, швидке реагування на зміни встановлення світових норм та забезпечення відповідності їх. Актуальність даної проблематики є розвиток високотехнологічних сфер діяльності, створення нових центрів або інституцій трансферу технологій, введення заходів щодо спрощення контролю ведення бізнесу різного рівня та стимулювання до їх постійного розвитку для зниження рівня імпортозалежності, що в свою чергу призведе до збільшення обсягів прямих іноземних інвестицій.

**Ключові слова:** глобалізаційні процеси, Міжнародний валютний фонд, Світова організація торгівлі, антиглобалізаційні рухи, економічна сфера глобалізації.

**Формули: 0; рис.: 1; табл.: 0, бібл.: 12**

**Abstract.** Based on the results of the research, an analysis of the essence of the development of globalization processes in the context of their socio-economic, political, ecological and cultural manifestations was carried out. The peculiarities and role of the functioning of global international economic institutions, in particular such as the International Monetary Fund (IMF), the World Trade Organization (WTO), are determined. The negative consequences of globalization are identified and characterized, including the increase in migration, legal and illegal, either for economic reasons or due to environmental disasters. It has been established that in the social sphere globalization has significantly affected the levels and conditions of employment and the social rights of workers. The emergence of international movements, usually called anti-globalization, uniting trade unions, environmental non-governmental

*organizations, political, human rights, scientific circles, women's organizations and all those interested in creating a fairer world is substantiated. In the economic sphere, globalization is associated with the development of capitalism as an economic system, often based on the belief in self-regulating markets. Globalization has fostered economic freedom and supposedly raised living standards around the world, even as the gap between the rich and the poor widens in relative terms. The implementation of tasks to prevent the impact of various types of risks caused by globalization processes requires a deep analysis of the international legal field, requirements and rules that will need to be implemented for the actual implementation of international obligations at the domestic level through the transformation of international legal norms into national laws and by-laws. In the conditions of modern global challenges for the socio-economic security of Ukraine, it is relevant to study issues aimed at forming resistance to the influence of negative factors, strengthening competitiveness at the global level in general, quick response to changes in the establishment of global norms and ensuring their compliance. The relevance of this issue is the development of high-tech spheres of activity, the creation of new technology transfer centers or institutions, the introduction of measures to simplify the control of conducting business at various levels and stimulate their continuous development in order to reduce the level of import dependence, which in turn will lead to an increase in the volume of direct foreign investments.*

**Key words:** globalization processes, International Monetary Fund, World Trade Organization, anti-globalization movements, economic sphere of globalization.

**Formulas:0; fig.: 1; tabl.: 0; bibl.: 12**

**Постановка проблеми.** Глобалізація – це з'єднання різних частин світу. В економіці глобалізацію можна визначити як процес, у якому підприємства, організації та країни починають працювати в міжнародному масштабі. Глобалізація найчастіше використовується в економічному контексті, але вона також впливає на політику та культуру. Загалом доведено, що глобалізація підвищує рівень життя в країнах, що розвиваються, але деякі аналітики попереджають, що глобалізація може мати негативний вплив на місцеву економіку чи економіку, що розвивається, і окремих працівників. Через глобалізацію світ став глобальним місцем, де обмін інформацією відбувається миттєво, незалежно від того, де ви знаходитесь. Кордони між країнами продовжують руйнуватися, щоб забезпечити міцний взаємозв'язок і взаємозалежність економік. У другій половині 20-го століття стало очевидно, що національні кордони були перешкодою для економічного розвитку, що змушувало країни починати послаблювати бар'єри шляхом міжнародної інтеграції своїх економік. Хоча ця тенденція впливає на кожного на планеті, вплив глобалізації на країни, що розвиваються, є далекосяжним. Позитивні та негативні наслідки глобалізації для економічного розвитку представлені в таких аспектах, як аутсорсинг, коли робочі місця приносять користь населенню людей однієї нації, але не іншої. Стверджується, що глобалізація є ключовим аспектом, який

вводить різні класи, пов'язані з нерівністю в доходах. Крім того, глобалізація поширює хвороби між країнами, сприяючи їх поширенню та збільшуючи кількість смертей від небезпечних або пандемічних захворювань.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженню сучасних аспектів впливу глобалізації на розвиток міжнародних відносин присвячена значна кількість вітчизняних наукових праць, зокрема таких вчених як: П.О. Куцик [2], О.І. Ковтун [2], Г.І. Баштянин [2], В.В. Довгалюк [4], І.І. Колобердянко [6], А.Ю. Шахно [10], Д.І. Ткач, В.В. Риков, О.В. Соснін, В.П. Горбатенко, С.О. Телешун, Ю.В. Якименко та інших. При цьому залишається недослідженим питання впливу глобалізації на трансфер технологій, економічне співробітництво в сучасних умовах, розвиток фінансово-економічної глобалізації, розвиток глобальних економічних інституцій, розвиток антиглобалізаційних рухів, тому їх дослідження має важливе теоретичне і прикладне значення.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є аналіз впливу глобалізації на розвиток міжнародних соціально – економічних процесів.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Глобалізація пов'язана з розвитком міжнародної торгівлі і глобального розподілу виробництва товарів і послуг за рахунок скорочення бар'єрів у міжнародній торгівлі, таких як

тарифи, експортні мита і імпорتنі квоти та скорочення обмежень на пересування капіталу та інвестицій. Глобалізація процесів аутсорсингу і периферії прискорюється. Транснаціональні корпорації (ТНК) можуть активно використовувати невеликі і середні підприємства, за найнижчою можливою ціною на світовому рівні через аутсорсинг. Для малих та середніх підприємств, є важим протистояння глобальній конкуренції та забезпечити права своїх працівників / працівниць. Транснаціональні корпорації не так просто притягнути до відповідальності за порушення прав людини, при умові коли корпорація юридично зареєстрована в одній державі, в той час коли вона веде свою діяльність в іншій.

Глобалізація мала безпосередній вплив на приватизацію комунальних підприємств і товарів, таких як безпека, здоров'я, вода і навіть управління в'язницями. Нещодавно інші товари, такі як насіння або ліки, були віднесені до економічних благ та інтегровані в торгові угоди.

Глобалізація вплинула на розвиток корпоративної соціальної відповідальності і в занепокоєння про підзвітність неурядових суб'єктів, таких як транснаціональні корпорації, за їх діяльність, зокрема за негативний вплив на навколишнє середовище, на громади і так далі. Сьогодні ми можемо також побачити зростання кількості компаній, що розробляють кодекс поведінки своєї діяльності. Споживчі бойкоти і кампанії також змусили транснаціональні корпорації бути більш уважними до соціальної відповідальності та ризику щодо їхньої репутації.

Глобалізація – це комплексне явище, що охоплює різні сфери світового співтовариства. В основі глобалізації лежать процеси у сфері економіки та фінансів, що є фундаментом глобальних процесів в інших сферах. Явище глобалізація, включає різні процеси,

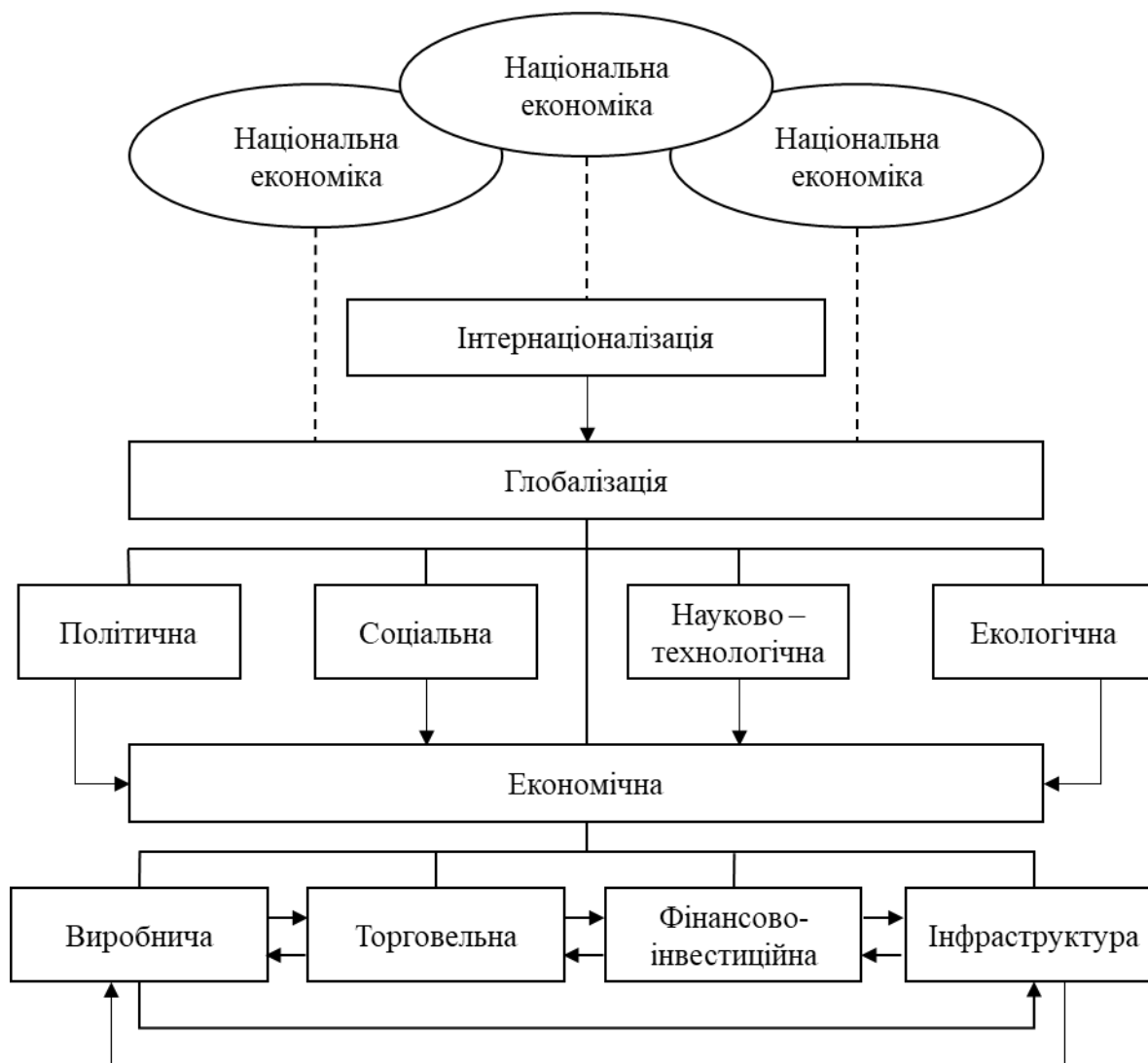
механізми дії, сфери і форми прояву та наслідків [2]. На рисунку 1.1. наведено схематичну структуру глобального процесу та представлено зв'язки між його сферами.

Глобалізація виявляє себе різними формами, основними з яких є:

- науково-технічна та технологічна революція;
- централізація міжнародного бізнесу;
- міжнародна економічна інтеграція;
- лібералізація економічних взаємозв'язків;
- формування міжнародних інститутів, що регулюють різноманітні сфери діяльності;
- зростання залежності національних господарств від розвитку глобальних процесів;
- зростаючий вплив геополітики на соціально-економічну ситуацію всередині національних держав [1].

Процеси глобалізації та інтеграції економічного життя ведуть до посилення ролі існуючих міжнародних організацій та інститутів і створення нових, що веде до підвищення рівня централізації фінансових ресурсів, збільшення їхньої маси та обсяг міжнародних фінансових потоків. Основними міжнародними організаціями є Організація Об'єднаних Націй, Європейський Союз, Міжнародний валютний фонд та Світова організація торгівлі.

Міжнародний валютний фонд (МВФ) надає консультації з питань політики та фінансування для країн-членів, що зазнають економічних труднощів, а також працює з країнами, що розвиваються, щоб допомогти їм досягти макроекономічної стабільності і скорочення бідності. Умови МВФ являють набір стратегій або «умов», які МВФ вимагає в обмін на фінансові ресурси. Права людини не інтегровані або інтегровані дуже мало в політику Міжнародного валютного фонду, основними питаннями роботи якого є економічний і валютний порядок [5].



**Рис. 1. Структура глобального процесу**

*Джерело: побудовано автором на основі використання джерел [1-7]*

Світовий банк надає кредити країнам, що розвиваються, з метою скорочення масштабів бідності, приймаючи рішення щодо зобов'язань сприяти іноземним інвестиціям, міжнародній торгівлі та полегшенню капіталовкладень. Маючи важливий вплив на країни, що розвиваються, і навіть незважаючи на те, що він представляє 186 країн, Світовим банком керує невелика кількість економічно сильних країн. У 1990-ті роки Всесвітній банк і МВФ формували політику, яка включала дерегуляцію та лібералізацію ринків, приватизацію і зменшення розміру державного сектора [8].

Світова організація торгівлі (СОТ) є організацією, яка контролює і лібералізує міжнародну торгівлю. Створена у 1995

році. СОТ займається регулюванням торгівлі між країнами-членами, забезпечує основу для переговорів та оформлення торгових угод і процес вирішення спорів, спрямованих на забезпечення дотримання учасниками угод СОТ [12].

СОТ також прагне підвищити обізнаність про масштаби та наслідки політики, що спотворює торгівлю, і ця мета досягається через щорічне сповіщення та механізм перегляду політики. Повідомлення про всі зміни в торговельній та пов'язаній з торгівлею політиці членів мають бути опубліковані та доступні для їхніх торгових партнерів. Для багатьох країн, що розвиваються, і країн, економіка яких раніше була централізованою, ця

вимога стала важливим кроком до більш прозорого управління.

У політичній сфері зросло занепокоєння впливом внутрішніх подій однієї країни на іншу. Це призвело до наслідків, таких як зовнішня політична підтримка лідерів, які в іншому випадку користуються малою внутрішньою легітимністю. Концентрація економічної і фінансової влади призводить до зниження впливу національних політичних діячів і впливу на демократичні процеси. Сукупна нерівність у розподілі багатства збільшує нерівність, напруженість у суспільстві і загрожує ефективному доступу всіх до соціальних прав. Багато торговельних угод вирішуються урядами без будь-якої участі громадськості у процесі прийнятті рішень. Інтереси прав людини іноді враховуються у торгових угодах, навіть якщо ці угоди можуть мати вплив на права людини.

Однак глобалізації також приписують підтримку поширення демократії і більшої обізнаності щодо прав людини. Незважаючи на величезні технологічні прогалини, їх політичні наслідки включають демократизацію ЗМІ через сайти соціальних мереж, в результаті чого організовуються рухи для підвищення політичної відкритості, щоб покласти край безкарності корупції і зловживанню владою, а також для поліпшення політичного представництва.

У сфері культури глобалізація пов'язана з розвитком мереж зв'язку, зі знанням і з ідеологічним дискурсом навколо глобалізації, як необхідного кроку на шляху до глобального щастя [4].

Глобалізація зумовила розвиток загального способу життя і споживчих звичок. Культурна глобалізація також впливає на висвітлення у ЗМІ, в результаті чого людські трагедії потрапляють до нашої пильної уваги і відбувається мобілізація сумління світу в світлі величезних потоків населення. «Глобалізація ЗМІ» також призвела до того, що великі монополії контролюють наші ключові глобальні засоби масової інформації з усіма ризиками упередженості і необ'єктивності, які вони можуть мати.

Глобалізація посилила розвиток іншого відчуття спільноти, наприклад існування цифрових спільнот. Вона також сприяла обміну і досконалості з мистецтва і дала імпульс для появи нових музичних жанрів і фьюжину в приготуванні їжі. Все більше людей стають обізнаними в культурній глобалізації, тому ми стурбовані тим, що ми споживаємо, наприклад, умовами праці та навколишнім середовищем, при яких виробляються продукти, які ми купуємо [11].

В умовах глобалізації міжкультурний діалог став потребою для міжнародної солідарності, а також для загальної поваги прав людини. Чи не в останню чергу глобалізація викликала розвиток опору культур до глобалізації і рухів до «іншого світу».

У соціальній сфері глобалізація суттєво вплинула на рівні і умови зайнятості та на соціальні права працівників. Глобальна конкуренція, яка супроводжується переселенням і офшорингом, підштовхує компанії переносити виробництво в країни, де зарплати та соціальний захист працівників є більш низькими. В результаті профспілки і робітники в багатших країнах «змушені» погоджуватися на менш сприятливі умови, які часто називають соціальним демпінгом [9].

Профспілки відігравали роль одних із найбільш зацікавлених і активних критиків різних процесів глобалізації. Конференція профспілок Європейського Союзу, наприклад, закликала дотримуватися засад, які підтримують сталий розвиток. Вони повинні включати:

- багатосторонні структури для захисту мігрантів/мігранток;
- багатосторонні структури для сприяння соціальному захисту;
- багатосторонні структури для просування гідної і справедливої роботи як ключового інструменту для зменшення бідності;
- багатосторонні структури для захисту прав трудящих, безпеки харчових продуктів, здоров'я, освіти, гендерної рівності і повної самостійності жінок [10].



Критика шляху глобалізації — це організоване ставлення до людей як до сторони глобалізації, що ігнорується. У той час, як капітал і товари користуються зростаючою свободою пересування, свобода пересування людей не користується якимось послабленням умов. Незважаючи на це, глобалізація супроводжується збільшенням легальної та нелегальної міграції, наслідком чого стали або економічні причини, або екологічні катастрофи.

У теперішній час глобалізація не обмежується явищами наведеними вище. Важливим аспектом, що входить до глобалізації, є стан глобального навколишнього середовища з проблемами виснаження озонового шару, зменшення біорізноманіття, забруднення повітря і води, погіршення земель, екологічних катастроф, повеней, засух через зміни клімату, розливів нафти, утилізація відходів, розповсюдження ядерної зброї, вирубка лісів і так далі. Це також впливає на маси людей і, як наслідок впливу глобалізації на навколишнє середовище, може спричиняти потоки біженців та біженок.

Аналіз певних теоретичних аспектів викликає занепокоєння тим, що в такому разі глобалізація є причиною великих промислових переміщень і перешкоджає національній політиці в галузі охорони навколишнього середовища, що в свою чергу має вплив на фінансово-економічне положення.

У відповідь на фінансово-економічну глобалізацію багато представників громадянського суспільства виступають проти недостатнього регулювання прав великих багатонаціональних корпорацій, а також проти негативного впливу торгових угод і дерегулювання фінансових ринків — кожен з них сприяє порушенню прав людини, безпеки робочих місць, шкоді навколишньому середовищу і навіть підриває здатність національних урядів у підтриманні цих стандартів. Такі групи та особи сприяють тому, що вони називають «глобалізацією з людським обличчям». Це різко відрізняє її від економічної

глобалізації, в рамках якої компанії знехтували людьми і правами людини.

Такий міжнародний рух у сучасному світогляді, як правило називають антиглобалізаційним, або рух за зміни глобалізації, що об'єднує профспілки, екологічні неурядові організації, політичні, правозахисні, наукові кола, жіночі організації та всіх, хто зацікавлений у створенні більш справедливого світу, який, відповідно до їх переконань, не може існувати до тих пір, поки дерегулювання та глобальна конкуренція торгівлі є основними цінностями економічного співробітництва і розвитку.

Гасло «Думай глобально, дій локально» стало дуже відомою висловом про те, що стало локальним рухом. Вислів вперше було використана в контексті навколишнього середовища стосовно міського планування, але швидко поширилася на сфери освіти та соціальної справедливості, а також вказує на підвищення рівня обізнаності про всі зв'язки між місцевими діями, місцевими рішеннями і використанням або зловживанням глобальними ресурсами. Локальний рух можна розглядати як відповідь, наприклад, глобалізації економіки, де вплив на довкілля або порушення прав людини пов'язані з виробництвом продукту, може відбутися в іншій країні, ніж в країні, де відбулася покупка. Водночас можливості цього руху стають все більш глобальними і можуть бути використані для подальших місцевих цілей [3].

Усвідомлення проблем глобалізації значно збільшилося за останні десятиліття і зросли вимоги до більшої підзвітності міжнародних органів. Рішення, які раніше, приймалися урядами, банківськими і торговими органами, міжнародними організаціями та державними установами за закритими дверима, в даний час відкриті і інтенсивно обговорюються публічно. Обурення і протести також стали глобальним явищем, протести відбуваються на кожному континенті [6].

**Висновки.** Таким чином в результаті проведеного дослідження виділено та

підкреслено зміни в соціально-економічних, політичних, екологічних та культурних сферах на які вплинув розвиток глобалізаційних процесів. В тексті статті розглянуто особливості та роль функціонування глобальних міжнародних економічних інституцій, а саме Міжнародного валютного фонду та Світова організація торгівлі. Противники МВФ стверджують, що позики дозволяють країнам-членам проводити безрозсудну внутрішню економічну політику, знаючи, що в разі потреби МВФ виручить їх. Ця мережа безпеки, як звинувачують критики, затримує необхідні реформи та створює довгострокову залежність. Опоненти також стверджують, що МВФ рятує міжнародних банкірів, які надали безнадійні кредити, тим самим заохочуючи їх схвалювати все більш ризиковані міжнародні інвестиції. Критики стверджують, що політичні рецепти МВФ передбачають уніфіковані засоби правового захисту, які недостатньо пристосовані до унікальних обставин кожної країни. Ці стандартні, суворі умови кредитування знижують економічне зростання та поглиблюють і подовжують фінансові кризи, створюючи серйозні труднощі для найбідніших верств населення в країнах-позичальниках і посилюючи місцеву опозицію МВФ.

Світова організація торгівлі має шість ключових цілей: встановити та забезпечити дотримання правил міжнародної торгівлі; забезпечити форум для переговорів та моніторингу подальшої лібералізації торгівлі; вирішити торговельні суперечки; підвищити прозорість процесів прийняття рішень; співпрацювати з іншими великими міжнародними економічними установами, залученими до управління глобальною економікою; допомагати країнам, що розвиваються, отримати повну вигоду від глобальної системи торгівлі.

Також в тексті статті розглянуто, що політика глобалізації щодо країн, що розвиваються, несе в собі як позитивні, так і негативні аспекти. Глобалізація, однак, має тенденцію до підвищення економічного зростання багатьох країн, але це зростання нерівномірне. Багаті країни

отримують все більше і більше вигоди порівняно з країнами, що розвиваються, що зрештою призводить до нерівності в зростанні країни. Глобалізація додала значної кількості незахищених місць роботи, і через це велика кількість людей шукає роботу по всьому світу. Політика глобалізації створює великі загрози для місцевого та національного бізнесу, що працює всередині країни. Це дозволяє великим транснаціональним компаніям, які мають великі ресурси та інфраструктуру, налагодити ланцюг постачання та дистрибуцію в різних країнах. Глобалізація збільшує шанси виникнення глобальної рецесії, роблячи всі країни взаємозалежними одна від одної. Економічна система багатьох країн залежить від інших країн, тому якщо економіка однієї країни починає боротися, це може спровокувати ланцюгову реакцію, що вплине на різні країни одночасно. Це може навіть призвести до набагато гіршого стану, викликавши фінансову кризу на світовому рівні.

#### Література:

1. Котуков О.А. (2014). Феномен глобалізації та його вплив на сучасне державне управління. *Актуальні проблеми державного управління*. № 1. С. 24–34.
2. Глобальна економіка: принципи становлення, функціонування та розвитку : монографія. П.О. Куцик, О.І. Ковтун, Г.І. Баштянин. Львів : Львів. комерц. акад., 2015. 583 с.
3. Дяба О., Осадчий Є. (2014). Вплив глобалізації на соціально-економічний стан України. *Ринок цінних паперів в Україні*. № 7. С. 19–28.
4. Довгалюк В.В. (2016). Роль фінансової глобалізації у розвитку фінансового ринку. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5081>
5. Кирилов Ю.Є. Вплив процесів глобалізації на розвиток національних економік. *Ефективна економіка*. 2016. № 12.
6. Колобердянко І.І. (2018). Вплив глобалізаційних чинників на трансформаційні процеси економіки України. *Галицький економічний вісник*. ТНТУ, Том 54. № 1. С. 5–11.
7. Микитась В.В. (2016). Глобалізація як контекст формування економічної політики держави. *Економічна теорія та історія економічної думки*. Випуск №4, С. 11-14.
8. Олійник А.А. (2017). Міжнародні фінансові організації як складова фінансової глобалізації. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5821>

9. Радзівська С.О. Глобальні економічні процеси та Україна. *Міжнародна економічна політика*. 2014. № 1. С. 80-104.
10. Шахно А. Ю. Вплив процесів глобалізації на розвиток людського капіталу та стан національного ринку праці. *Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярошук (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. Том 25. № 1. С. 75-82.*
11. Gygli S., Haelg F., Potrafke N., & Sturm J. E. The KOF globalisation index-revisited. *The Review of International Organizations*. 2019. № 14. P. 543–574.
12. Obstfeld M. Globalization, Macroeconomic Performance, and the Exchange Rates of Emerging Economies. *Monetary and Economic Studies (Bank of Japan)*. December 2004. 128 p.

#### References.

1. Kotukov O.A. The phenomenon of globalization and its impact on modern public administration. *Actual problems of public administration*. 2014. No. 1. P. 24–34.
2. Hlobal'na ekonomika: pryntsyipy stanovlennya, funktsionuvannya ta rozvytku : monohrafiya. P.O. Kutsyk, O.I. Kovtun, H.I. Bashtyanyn. L'viv : L'viv. komerts. akad., 2015. 583 s. [in Ukrainian].
3. Dyba O., Osadchyy YE. Vplyv hlobalizatsiyi na sotsial'no-ekonomichnyy stan Ukrainy. *Rynok tsinnykh paperiv v Ukraini*. 2014. № 7. S. 19–28. [in Ukrainian].
4. Dovhalyuk V.V. Rol' finansovoyi hlobalizatsiyi u rozvytku finansovoho rynku. *Efektivna ekonomika*, 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5081>
5. Kyrylov Y.Y. Vplyv protsesiv hlobalizatsiyi na rozvytok natsional'nykh ekonomik. *Efektivna ekonomika*. 2016. № 12. [in Ukrainian].
6. Koloberdyanko I. I. Vplyv hlobalizatsiyinykh chynnykiv na transformatsiyini protsesy ekonomiky Ukrainy. *Halys'kyi ekonomichnyy visnyk*. TNTU, 2018. Tom 54. № 1. S. 5–11. [in Ukrainian].
7. Nikitas V.V. Globalization as a context for the formation of the economic policy of the state. *Economic theory and history of economic thought*. Issue № 4, 2016, pp. 11-14.
8. Oliynyk A.A. Mizhnarodni finansovi orhanizatsiyi yak skladova finansovoyi hlobalizatsiyi. *Efektivna ekonomika*, 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5821> [in Ukrainian].
9. Radziyevs'ka S.O. Hlobal'ni ekonomichni protsesy ta Ukrainy. S. Radziyevs'ka. *Mizhnarodna ekonomichna polityka*. 2014. № 1. S. 80-104. [in Ukrainian].
10. Shakhno A. YU. Vplyv protsesiv hlobalizatsiyi na rozvytok lyuds'koho kapitalu ta stan natsional'noho rynku pratsi. *Ekonomichnyy analiz: zb. nauk. prats' Ternopil's'kyi natsional'nyy ekonomichnyy universytet; redkol.: O. V. Yaroshchuk (holov. red.) ta in. Ternopil': Vydavnychopolihrafichnyy tsentr Ternopil's'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu «Ekonomichna dumka», 2016. Том 25. № 1. S. 75-82. [in Ukrainian].*
11. Gygli S., Haelg F., Potrafke N., & Sturm J. E. The KOF globalisation index-revisited. *The Review of International Organizations*. 2019. № 14. R. 543–574.
12. Obstfeld M. Globalization, Macroeconomic Performance, and the Exchange Rates of Emerging Economies. *Monetary and Economic Studies (Bank of Japan)*. December 2004. 128 p.

## **РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

УДК 331

DOI: 10.31732/2663-2209-2022-68-36-46

### **HUMAN CAPITAL MANAGEMENT: THE TRAINING TECHNOLOGIES OF PSYCHOLOGICAL AND PEDAGOGICAL SUPPORT IN EXTREME SOCIO-DEMOGRAPHIC TRANSFORMATIONS**

**Dmytro Melnychuk<sup>1</sup>, Oksana Chernysh<sup>2</sup>,  
Liudmyla Mohelnytska<sup>3</sup>, Oksana Panchenko<sup>4</sup>**

<sup>1</sup>Doctor of Science (Economics), Professor, Professor of the Department of Psychology and Social Welfare, Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, Ukraine, e-mail: melndp@ukr.net; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9918-0608>

<sup>2</sup>Ph.D. (Philology), Associate Professor, Dean of Pedagogical Technologies and Lifelong Learning Faculty, Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, Ukraine, e-mail: Chernyshoxana@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2010-200X>

<sup>3</sup>Ph.D. (Philology), Associate Professor, Head of the Department of Theoretical and Applied Linguistics, Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, Ukraine, e-mail: mogeln\_l@ukr.net; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1570-1200>

<sup>4</sup>Ph.D. (Economics), Associate Professor of the Department of Mathematics and Teaching Methods, Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State Pedagogical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, e-mail: panchenkovova1973@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6608-4783>

### **УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ: ТРЕНІНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНОГО СУПРОВОДУ В УМОВАХ ЕКСТРЕМАЛЬНИХ СОЦІАЛЬНО-ДЕМОГРАФІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

**Дмитро Мельничук<sup>1</sup>, Оксана Черниш<sup>2</sup>,  
Людмила Могельницька<sup>3</sup>, Оксана Панченко<sup>4</sup>**

<sup>1</sup>Доктор економічних наук, професор, професор кафедри психології та соціального забезпечення, Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, Україна, e-mail: melndp@ukr.net; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9918-0608>

<sup>2</sup>Кандидат філологічних наук, доцент, декан факультету педагогічних технологій та освіти впродовж життя, Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, Україна, e-mail: Chernyshoxana@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2010-200X>

<sup>3</sup>Кандидат філологічних наук, доцент, завідувачка кафедри теоретичної та прикладної лінгвістики, Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, Україна, e-mail: mogeln\_l@ukr.net; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1570-1200>

<sup>4</sup>Кандидат економічних наук, доцент кафедри математики та методики навчання, Центральноукраїнський державний університету імені Володимира Винниченка, м. Кропивницький, Україна, e-mail: panchenkovova1973@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6608-4783>

**Abstract.** In the article presents the results of the research on the role of training technologies in the process of modernizing the educational space in order to implement measures for the formation and effective use of human capital in times of extreme socio-demographic transformations. Human capital is one of the basic factors of economic stability, social security and demographic development in the modern world of post-industrial changes. At the same time, the process of formation of this specific asset itself is dependent on many social, economic and demographic circumstances. The complexity and multifaceted nature of such a relationship dictates the importance of constantly clarifying goals and priority measures, taking into account the current situation and potential threats. The essence of human capital as an economic asset and driving force of post-industrial transformations is characterized. The priority tasks of the system of psychological and pedagogical support of the educational process have been clarified, including the place of training technologies in its structure. It provided the basis for determining the methods of obtaining empirical data and conducting

*a formative experiment regarding the feasibility of using training programs in the process of forming human capital in higher education institutions. According to the results of the correlation analysis, the high significance of the training work as a component of the system of psychological and pedagogical support was established. The scientific novelty of the conducted research lies in the fact that the theoretical and methodological approaches to the modernization of the educational space of Ukraine have received further development. The practical significance of the research results is determined by the possibility of applying the formulated theoretical conclusions and empirically obtained data in the process of developing and implementing programs of psychological and pedagogical support for various categories of education seekers, including lifelong education.*

**Keywords:** *human capital, management, economy and social policy, demographic processes, social transformations, training, psychological support, pedagogical support.*

**Formulas:** 0; **fig.:** 3; **tabl.:** 2; **bibl.:** 10

**Анотація.** У статті представлено результати дослідження ролі тренінгових технологій в процесі модернізації освітнього простору в цілях реалізації заходів щодо формування та ефективного використання людського капіталу за часів екстремальних соціально-демографічних трансформацій. Людський капітал є одним з базових факторів економічної стійкості, соціальної безпеки та демографічного розвитку у сучасному світі постіндустріальних перетворень. У той же час, процес формування цього специфічного активу й сам є залежним від багатьох соціальних, економічних та демографічних обставин. Складність та багатофакторність такого взаємозв'язку обумовлює важливість постійного уточнення цілей та пріоритетних заходів, зважаючи на поточну ситуацію та потенційні загрози. Відповідно, охарактеризовано сутність людського капіталу як економічного активу та рушійної сили постіндустріальних перетворень. Уточнено пріоритетні завдання системи психолого-педагогічного супроводу освітнього процесу, у тому числі, місце тренінгових технологій у її складі. Це та інші забезпечило підґрунтя для визначення методів отримання емпіричних даних та проведення формувального експерименту щодо доцільності застосування тренінгових програм в процесі формування людського капіталу у закладах вищої школи. За результатами кореляційного аналізу встановлено високу значимість тренінгової роботи як складової системи психолого-педагогічного супроводу. Наукова новизна проведеного дослідження полягає у тому, що дістали подальшого розвитку теоретико-методологічні підходи щодо модернізації освітнього простору України. Практичне значення результатів дослідження визначається можливістю застосування сформульованих теоретичних висновків та отриманих емпіричних шляхом даних в процесі розроблення та реалізації програм психолого-педагогічного супроводу різних категорій здобувачів освіти, у тому числі, освіти впродовж життя.

**Ключові слова:** *людський капітал, менеджмент, економіка та соціальна політика, демографічні процеси, соціальні трансформації, тренінг, психологічний супровід, педагогічний супровід.*

**Формул:** 0, **рис.:** 3, **табл.:** 2, **бібл.:** 10

**Formulation of the problem.** The issue of formation and use of human capital has not lost its relevance for more than half a century. The ideas of the corresponding theory are actively developed in Ukraine. Human capital is understood as knowledge, competences, professional skills, motivation and health, which are formed as a result of investments and bring a certain income to their owner. At the same time, the researchers' efforts are quite often concentrated exclusively in the area of investment processes in the field of education and professional training, while the condition of "profitability" is lost. Considering any expenditure on education and professional training as investment in human capital, many scientists characterize the very results of the educational process, often unjustifiably, from the standpoint of a formed economic asset, leaving out of consideration the fundamental question: are the educational and professional conditions and motivational states developed

enough to play the role of capital under specific conditions of socio-demographic and technical-technological development?

Therefore, despite the significance and value of the research conducted in foreign and domestic science, it is necessary to mention that a number of theoretical, methodological and practical problems related to the formation and use of human capital have not been solved. A wide range of tasks needs further processing. In particular, it concerns the development of mechanisms for the formation of human capital corresponding to the socio-demographic reality, as well as the application of an effective system of psychological and pedagogical support of the educational process.

**Analysis of recent research and publications.** The formation and effective use of human capital is currently in the focus of economists, sociologists, psychologists, teachers, and specialists in the field of public

administration. It leads to a fairly large number of publications, where the research findings on the forms, role, tools, priorities of the formation and use of human capital are presented. Thus, based on the ideas of the theory of human capital founders (T. Schultz [3], G. Becker [5]) and taking into account modern approaches, the works of such economists as O. Stryzhak [2], A. Kolot, O. Hrishnova, O. Herasymenko [4; 8], T. Kirian, Yu. Kulykov [7] deserve special attention. At the same time, the interdisciplinary nature of the problem requires a synthesis of the results obtained, including those outside economics. First of all, it concerns those improvements acquired by psychological science and the practice of using training technologies. Their high value is reflected in pedagogical measures and measures aimed at psychological and pedagogical support of the educational process (T. Korostiiianets [10]). In this context, special attention should be paid to the studies of those scientists whose research efforts are focused on identifying the relationship between the success of pedagogical processes and the characteristics of the formed human capital, as well as on determining the role of the psychological factor in the implementation of measures to manage this specific asset. The synthesis and development of relevant scientific ideas and approaches form the theoretical and methodological basis for further research on human capital management, in particular, taking into account the potential of using training technologies in the process of psychological and pedagogical support of the educational process.

**The aim of the study.** The purpose of the study is to clarify the role of training technologies, as well as to develop scientific ideas about the psychological and pedagogical support of the educational process in the system of human capital management measures during times of extreme socio-demographic transformations.

**Research methodology and organization.** Social-psychological training, as a component of the psychological-pedagogical support system for the educational process, creates prerequisites for meaningful

decision-making by the student regarding his own life, independent formation of skills and abilities, in particular, regarding the construction of productive interpersonal relationships, analysis of professional situations, development of cognitive abilities and abilities to understand themselves and others in the process of communication. Socio-psychological training is a special form of group work with its own possibilities, limitations, rules and problems. Its peculiarity is that it teaches to take an active position, and skills acquisition takes place through the understanding of personal and collective experience (cognitive component), feeling (perceptual-emotional and individual-affective component) and action (behavioral component).

The students were offered the socio-psychological training on the quality of life and ways to improve it with the tools of human capital. The training consisted of two modules. The first module contained a number of exercises and mini-lectures developed and delivered by the authors (duration: 2 hours). The second module was a training program adapted to be conducted in an online format. Its purpose was to acquaint the participants with the basics of critical thinking and its techniques, and to develop practical critical thinking skills. The training program lasted for 3 hours. The total number of participants was 60 representatives of student youth (4 groups of 15 people each). The equipment used was a laptop with access to the global Internet information network. The training was conducted in Google Meet video conference. This approach ensured conducting a formative psychological experiment. Indicators were measured according to cognitive (the first module of social-psychological training as a factor prerequisite for determining the behavioral component), affective (the second module of social-psychological training as a factor prerequisite for determining the behavioral component) and behavioral (resultative sign) components by means of self-diagnosis on a 100-point scale before and after the training work, and their relationship was analyzed by correlation analysis tools.

**Presentation of the main research material.** During December 8-9, 2022, with the assistance of the USAID Project "Economic Support of Ukraine", the International Forum "Human Capital: Security, Restoration, European Integration" was held. It aimed to promote coordinated activities of the legislative and executive authorities, employers, professional communities, as well as the use of all opportunities of international cooperation for the development of the National Qualifications System of Ukraine and its integration into the European and world space. Among the main ideas voiced at the Forum were those that tackled the problems of ensuring sustainable economic growth, rapid integration into the European space with its high standards of life quality, modernization of the labor market and development of lifelong education. Particular emphasis was placed on the fact that in the conditions of globalization of the economy and labor markets, the skills and competence of employees, access to quality education, would largely determine the level of economic development of the country. Currently, economy, production and technology are underinvested. Investments in people, in their education, competence are no less important, because these people will create a product with greater added value [1].

The term "human capital" originally appeared in A. Pigou's works [2], however, it is T. Schultz who is rightly considered to be the founder of the theory of human capital. He became involved in the study of economic development problems after the Second World War. The scientist analyzed the relationship between the educational level of the population and its ability to use information and technologies for the purposes of economic development. As a result, the researcher came to the conclusion that improving people's well-being depends not so much on land and technology, but on the knowledge they possess. This marked the birth and development of the theory of human capital: "...valuable qualities acquired by a person, which can be strengthened by appropriate investments, are called human capital" – the scientist pointed out [3].

T. Schultz established that the American economy had a higher income rather from human capital than from material one for a long time. Despite this, as the researcher noted, the cost of land and equipment was calculated with high accuracy, but little was known about the value of human capital. He did those calculations. And although the latter were not accurate enough, even in his own opinion, the main thing was the justification of the priority value of capital investments in education, science and the sphere of health care. In 1979 T. Schultz received the Nobel Prize in Economics.

Among other things, as a result of studying the problems of human capital, T. Schultz came to the following conclusions:

- there are no fundamental differences between human and tangible capital - both of them bring income;
- the growth of investments in people significantly changes the salary structure: its main part is income from human capital;
- investments in human capital are ahead of investments in material capital, therefore ownership of material capital acquires secondary importance;
- society, by investing more in a person, can achieve not only the growth of the product, but also its more even distribution [4].

The scientist substantiated that the knowledge and professional skills of economically active citizens determine the prospects of socio-economic development, which argues for the need for careful attention to the problems of optimizing the educational space and preserving the health of the population. T. Schultz advocated the opinion that investment in education was no less important than capital investment in machines and factories. Justifying the need for investment support of programs in the field of human capital, the scientist differentiated the following priorities: the medical field and services in a broad sense, including all costs that affect life expectancy, strength and endurance, strength and vitality of people; on-the-job training, including traditional training organized by companies; formal education at primary, secondary and higher levels; training programs for adults; migration of people and

families in the process of changing jobs. He took into account not only economic factors but also a wide range of educational and socio-demographic factors. Without them the analysis of the problems of formation and effective use of human capital was meaningless.

In his turn, G. Becker proved that when considering the feasibility of capital investments in education, health or professional training, people tend to predict the payback and profitability of these measures in the future, which is a decisive basis for adopting or rejecting investment decisions [5]. In 1992, G. Becker was also awarded the Nobel Prize in Economics for the development of the theory of human capital. Studying various social processes and economic laws, the scientist came to the conclusion that, in the case of educational investments, the criterion for choosing one or another alternative was comparison of the education costs and lost earnings with the expected benefits. Assuming that the comparison of educational benefits and costs will make it possible to determine the profitability of capital investments in a person, the scientist established that in the USA the return on higher education was at the level of 10-15%, which exceeds the profitability indicators of many firms. This confirmed the hypothesis about the rationality of citizens' behavior in the process of making investment decisions regarding education, including lifelong education.

Currently, it is generally recognized that G. Becker's works initiated a new scientific direction of the economics of education, which includes research on school and professional training, higher education, problems and features of continuous education, issues of medical care, population migration, price policy and family income, distribution of time in the family. It is important that, studying the problems of human capital, G. Becker analyzed not only the influence of the educational factor, but also investigated a wide range of socio-demographic factors. He discovered a number of important regularities in the marital and reproductive behavior of the population. Here, the scientist once again operates on the assumption of economic

rationality of socio-demographic decisions. Particular significance is laid to his considerations regarding the determination of the appropriate ratio between the "quality" and the number of children in the process of family planning. It is about the choice that parents have to make under the condition of stable family income: either to give birth to another child, thereby reducing the size of personal family expenses for education and health care, or leave the structure of the family unchanged [6]. At the same time, the scientist attributed the principles of maximizing behavior, market equilibrium, and stability of preferences to the main principles that determine this or that choice from the point of view of economic rationality.

Considering the above mentioned, we can agree that the subject of the theory of human capital is "...the study of the dependence of the employee's income, the employer's profit and the gross product of the country on investing in the development of human abilities, which are used in a certain sphere of economic activity" [7]. At the same time, the conceptual palette of human capital theory is not limited to such a perspective, it is much broader, because, among other things, it includes socio-demographic issues. Under the conditions of current challenges, the solution of the relevant tasks should be considered a priority, which will largely depend on the population life quality and the prospects of the state's sustainable economic development.

Socio-demographic processes increasingly influence the economy, politics, culture, and international relations [8]. And although the entire history of mankind is directly related to fluctuations in the rate of the population reproduction, it is precisely today that fundamental changes in birth and death rates, urbanization, migration, and models of the family institution can be traced. The current regional demographic differences are determined by the population growth in developing countries and countries with a powerful demographic explosion, as opposed to a significant decrease in the birth rate in developed countries and in countries where the high level of education of citizens is fixed against the background of a progressive



demographic crisis in all its various manifestations.

Demographic processes are formed by a set of demographic events. In their turn, demographic events are dependent on the demographic behavior of the population. The latter is determined by current circumstances, as well as social norms and attitudes specific to a particular society. In general, they differentiate migratory, matrimonial, which refers to getting married and forming a family, reproductive (generative), which refers to the birth of children, and living, which is related to the attitude to the health and life of oneself and others, demographic behavior. Dominant signs of demographic behavior determine the nature of changes in the researched area, because it is the man who is the demographic basis of accumulation (carrier and owner) of human capital as an economic asset.

A person's life expectancy is an important determinant of the overall economic return from investments in the development of his knowledge, competencies and professional skills. A long life is the key to the transfer of knowledge, competencies and professional skills that cannot be formalized, but are extremely important components of human capital. The formation of the latter does not require accompanying monetary costs. It requires only productive social interaction of different generations in the course of production activities and in the process of social, including family, contacts.

In its turn, the family, as an object of socio-demographic analysis, is one of the most important institutional environments for the accumulation of human capital. Mechanisms of family socialization lay the basis of the labor and patriotic values system as a prerequisite for devoted and highly productive work throughout life. The family is the main investor and coordinator of decisions in the field of education and professional training. Thanks to the efforts of the family, not only educational investments are made, but also a wide range of other social investments aimed to support a person's life during his education and professional training. Accordingly, measures aimed at preserving complete families play a unique role in the process of accumulating

human capital. It is also important that the family with its needs, requests and expectations has a powerful motivating influence on its able-bodied members, due to which there is an urgent need for the development of professional knowledge and its subsequent productive application for the purpose of better financial support for family members. Such productive work, as a rule, is the source of the "human capital" effect, which manifests itself at all levels of the social system.

Population migration is an equally significant socio-demographic factor influencing the sphere of formation and use of human capital. On the one hand, it expands opportunities for the application of knowledge and professional skills in the form of capital. On the other hand, it can pose a significant threat, causing the danger of a decrease in the volume of the relevant economic asset on a national scale, and therefore it deserves an impartial, multifaceted analysis [9]. Currently, the negative course of socio-demographic processes in Ukraine has an objective nature, which puts forward new requirements for the policy of human capital formation, in particular, with the tools of higher education. The effectiveness of using the latter will largely depend on the success of implementing programs of psychological and pedagogical support of the educational process, including psychological and pedagogical support of education throughout life. The speed and effectiveness of the educational system's response to the threat of a deep and prolonged demographic crisis will determine the future prospects of Ukraine's socioeconomic well-being.

Psychological and pedagogical support is a complex system of measures for the educational process organization, provided by an individual or group program of professional and personal development. The results of the conducted research allow the authors to state that understanding of the role of psychological and pedagogical support often lacks complexity and is too narrow, which finds expression in its interpretation exclusively from the perspective of the issues of inclusion of people with special educational needs and

psycho correction. In our opinion, this approach to determining the role of the system of psychological and pedagogical support of the educational process and the content of its measures requires revision. Progressing socio-demographic crisis directly affects all population categories with their specific needs and requests. Under such conditions all seekers of educational competences need appropriate support. This conclusion is substantiated by the priorities of education throughout life concept, taking into account the specifics of educational and professional expectations and the nature of the cognitive processes course, which are characteristic of those who obtain education in older age groups.

The system of psychological and pedagogical support of the educational process may include three interrelated components:

- personalized monitoring of the student's psychological and pedagogical status by systematic tracking of personal and professional qualities dynamics;

- creation of conditions for the student's personal development, his successful training and professional development based on the data of psychological and pedagogical diagnostics;

- creation of special psychological and pedagogical conditions for providing assistance to students who have learning difficulties.

Priority measures of psychological and pedagogical support of the educational process under conditions of crisis socio-demographic transformations are considered to be the following:

- the use of an adaptive system of training in combination with an individual trajectory of professional development, a rating system of knowledge control;

- ensuring the innovative nature of educational and cognitive activities, which involves the implementation of projects and solution of educational problems based on heuristic and research approaches;

- creation of conditions for students to discover activity and cognitive independence, which will contribute to a deep understanding of professional training goals;

- increased attention to reflection and the use of educational technologies adapted to the student's personality in the educational process;

- the use of training technologies and collective and group forms of training with constant psychological support, which will create optimal conditions for modeling the subject and social context of the professional and creative activity of the future specialist [10].

In order to verify such statements and experimentally confirm their compliance with modern socio-demographic challenges, the authors organized, conducted and evaluated the effectiveness of social-psychological training for the development of critical thinking and the positivization of student youth's ideas about the quality of life. Among other things, the target orientation of the conducted training work was determined on the basis of the data obtained as a result of the previous application of projective psychodiagnostic methods. First of all, this refers to requests for the restoration of psycho-emotional balance and the activation of the motivational and behavioral potential of the student's personality as a prerequisite for making decisions about the quality of life and ways to improve it, taking into account the complexity of the acute phase of the war and the priorities of post-war reconstruction.

It is necessary to note that participation in the training can only be voluntary. You cannot and should not force a person to communicate with others, initiate feedback, develop skills and abilities. Those who responded to the psychologist's invitation to participate in the training should receive all the necessary information in advance to be able to make conscious decisions. It will not be superfluous to hold a preliminary conversation with each participant, get acquainted with the content and forms of training work, the need to take an active position, to some extent reveal to other participants their inner world, experiences and thoughts.

The students were offered the socio-psychological training on the quality of life and ways to improve it with the tools of human capital.

The training consisted of two modules. The first module contained a number of

exercises and mini-lectures developed and delivered by the authors (Table 1).

**Table 1. Program of socio-psychological training: Module 1**

Part	Goal	Exercises	Duration
<i>Opening</i>	Creating a favorable psychological space. Production, adoption, acquisition of group work rules.	<i>Greetings.</i> <i>Exercise "My morning"</i>	10 min
<i>Body</i>	Development of cognitions regarding demographic determinants of life quality as a socio-economic phenomenon	<i>Mini-lecture.</i> <i>Topic: "Demographic disparities and the population life quality: objective and subjective evaluation criteria"</i>	30 min
	Development of cognitions regarding the role of student youth in the process of improving the quality of life	<i>Mini-lecture.</i> <i>Topic: "Human capital, student youth and current socio-economic challenges"</i>	30 min
	Development of cognitions regarding the functions of psychological attitudes and ideas during the implementation of the strategy of human capital formation	<i>Mini-lecture.</i> <i>Topic: "Perceptions of student youth regarding the quality of life as part of the psychological prerequisites for the formation and use of human capital"</i>	30 min
<i>Closing</i>	Exchange of ideas. Reflection	<i>Exercise "Quality life: smile"</i>	20 min

Source: developed by the authors

It should be noted that the use of meaningful, appropriately colored presentations during the mini-lectures made it possible to activate the affective component of mental processes in order to form productive ideas of student youth regarding the issue of life quality and ways to improve it. Thus, the necessary prerequisites for the transition to the

second module of the social-psychological training, aimed at positivizing students' and forming psychological attitudes corresponding to present requirements, were provided. The program of the second module of the socio-psychological training is given in table 2.

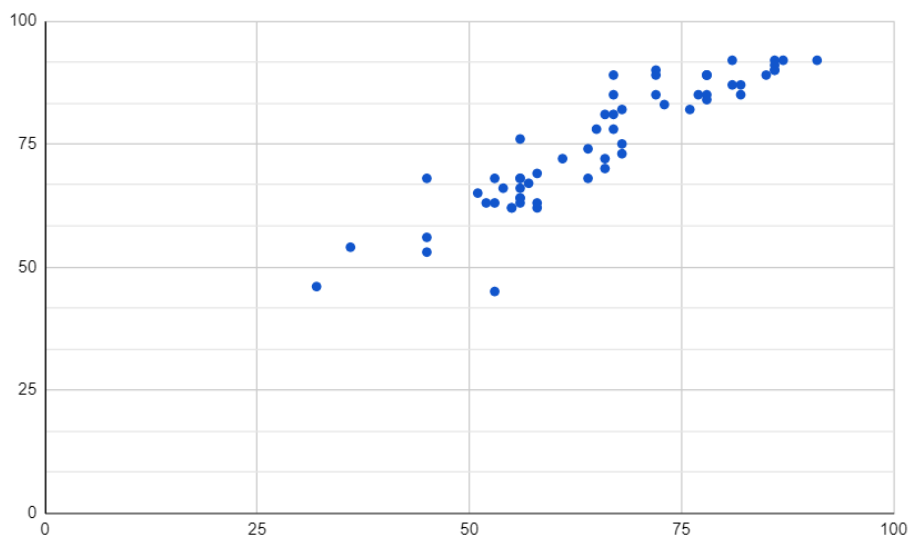
**Table 2. Program of socio-psychological training: Module 2**

Part	Goal	Duration
<i>Opening</i>	Creating a favorable psychological space. Identification of expectations regarding the results of participation in the training. Production, adoption, acquisition of group work rules.	30 min
<i>Body</i>	Assessment of the issue awareness level. Updating the problem and specific tasks for its solution. Provision of information, knowledge acquisition. Formation of abilities, skills, development of abilities. Summary of exercises.	120 min
<i>Closing</i>	Summary of training work. Evaluation of acquired experience. Setting participants up for practical application of acquired psychological skills and attitudes.	30 min

Source: developed by the authors

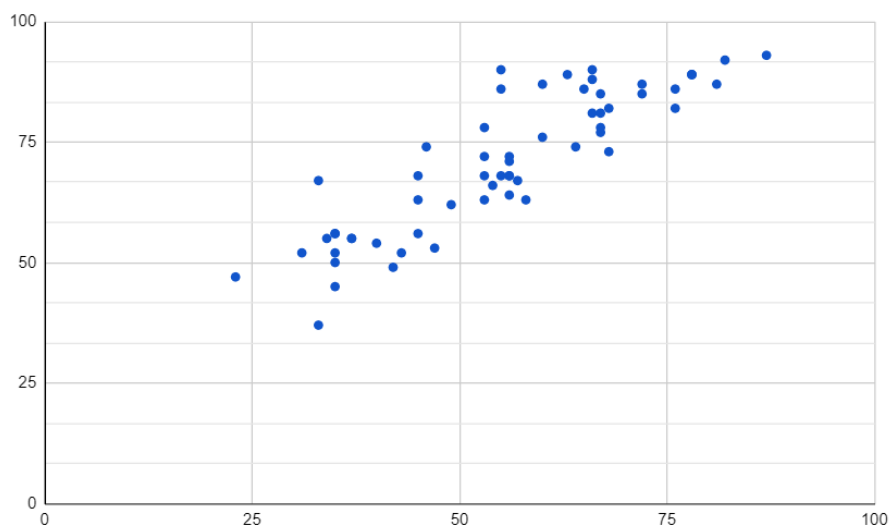
The content component of the second module of socio-psychological training was formed taking into account the fact that developed social intelligence is the factor that ensures a person's capacity for productive social relations, adaptation to changing living conditions, detection of flexibility and sensitivity in social contacts, effective communication and finding successful solutions.

Based on the results of the conducted research and experimental work, we can draw a conclusion about the expediency of using training technologies in the process of psychological and pedagogical support of the educational process, which is confirmed by the results of correlation analysis of all elements of the three-component model of psychological attitudes structure (cognitive, affective, behavioral) (Figs. 1–3).



**Figure 1. Correlation field of socio-psychological training effectiveness by cognitive component**

*Source: developed by the authors*

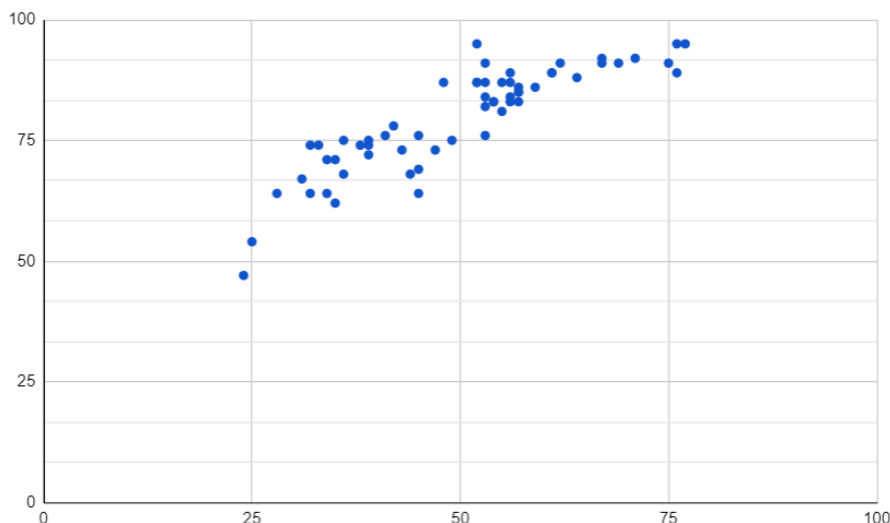


**Figure 2. Correlation field of socio-psychological training effectiveness by affective component**

*Source: developed by the authors*

It should be noted that the configurations of the correlation clouds in terms of cognitive (*value of Pearson's linear coefficient:  $r_1=0.916$* ) and affective (*value of Pearson's linear coefficient:  $r_2=0.881$* ) components (both in terms of density and shape) are characteristic of the corresponding psychological processes, although in the case

of distribution according to the affective component, we can observe larger indicators of intragroup dispersion. The latter is caused by the multicomponent factor impact on the emotional sphere of a person, especially under the conditions of extreme situations, and can be regarded as an expected phenomenon.



**Figure 3. Correlation field of socio-psychological training effectiveness by behavioral component**

*Source: developed by the authors*

In its turn, the configuration and placement (dense concentration of markers and their displacement upwards) of the correlation field in the case of the behavioral component analysis (*the value of Pearson's linear coefficient:  $r_3=0.878$* ) indicate the activation of the civic position and the strengthening of students' motivational field according to the results of participation in the training, respectively to its orientation: first of all, the development and patriotization of individual and collective psychological attitudes regarding the formation and effective use of human capital in order to improve the quality of life in times of extreme socio-demographic transformations.

**Conclusions.** A key role in the path of socio-economic development of any society is played by a person with his ability for social interaction, learning and productive work. The future of Ukraine will depend on the qualities of the population such as cultural, moral, cognitive, psychophysiological and educational. The system of education and

professional training largely determines the well-being of the state, produces the specificity of national consciousness. The peculiarity of education lies in the fact that it gives an opportunity not only to understand the past, but also to change the future. The study of the population's educational environment and educational level should always be in the center of scientists' and government officials' attention. At the same time, trying to ensure society's high education level, we should not forget that currently there is an acute need not for general, but for professionally oriented knowledge and work skills that will guarantee the formation of high professional skills of the economically active population. The present state of affairs puts forward new demands for the educational process. It should be consistent with the latest achievements of scientific and technical progress, be individualized, meet the real prospects of the development of economic sectors, be a prerequisite for identifying the effect of human capital at all levels of the

social system despite the challenges and threats of a socio-demographic nature.

It is currently essential to determine the authentic course of innovation in the domestic educational space. Investments in education should be considered as significant source of economic growth as other types of capital investments. Considering the high role of human capital in the trends of economic, social and scientific and technical development, it is undeniable that the system of education and professional training should become the main driving force of the Ukrainian society modernization. Development and implementation of psychological and pedagogical support programs corresponding to modern challenges should be the tool for ensuring the high effectiveness of educational and professional activities. The programs should be oriented to the use of progressive training technologies.

#### Literature:

1. Людський капітал: Безпека, Відновлення, Євроінтеграція. URL: [https://forum2022.nqa.gov.ua/?spush=bWVsbmRwQH\\_Vrci5uZXQ](https://forum2022.nqa.gov.ua/?spush=bWVsbmRwQH_Vrci5uZXQ)
2. Стрижак О.О. Теорія людського капіталу: формування наукової концепції. *Економіка розвитку*. 2012. № 1(61). С. 24–31.
3. Schultz Theodore W. Investment in Human Capital. *The American Economic Review*. 1961. Vol. 51. № 1. Pp. 1–17.
4. Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку : монографія / А.М. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко та ін.; за наук. ред. А.М. Колота. – К.: КНЕУ, 2010. 348 с.
5. Becker S.G. Human Capital: Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. University of Chicago Press. 1993. 390 p.
6. Мельничук Д.П. Продуктивна зайнятість як передумова функціонування знань у формі капіталу. *Демографія та соціальна економіка*. 2014. № 2(22). С. 135–144.
7. Кір'ян Т., Куликов Ю. Формування механізмів захисту населення від фінансово-економічної кризи. *Україна: аспекти праці*. 2009. № 2. С. 14–20.
8. Колот А.М., Герасименко О.О. Соціально-трудовий розвиток у XXI столітті: до природи

глобальних змін, нових можливостей, обмежень і викликів. *Демографія та соціальна економіка*. 2019. №1 (35). С. 97–125.

9. Мельничук Д.П. Людський капітал: пріоритети модернізації суспільства у контексті поліпшення якості життя населення : монографія. Житомир : Полісся, 2015. 564 с.

10. Коростіянець Т.П. Педагогічний супровід студентів в освітніх установах педагогічної вищої освіти. *Інноваційна педагогіка*. 2019. Вип. 12. Т. 1. С. 111–114.

#### References:

1. Liudskyi kapital: Bezpeka, Vidnovlennia, Yevrointehratsiia. URL: [https://forum2022.nqa.gov.ua/?spush=bWVsbmRwQH\\_Vrci5uZXQ](https://forum2022.nqa.gov.ua/?spush=bWVsbmRwQH_Vrci5uZXQ)
2. Stryzhak O.O. Teoriia liudskoho kapitalu: formuvannia naukovoï kontseptsii. *Ekonomika rozvytku*. 2012. № 1(61). S. 24–31.
3. Schultz Theodore W. Investment in Human Capital. *The American Economic Review*. 1961. Vol. 51. № 1. Pp. 1–17.
4. Sotsializatsiia vidnosyn u sferi pratsi v konteksti stiikoho rozvytku : monohrafiia / A.M. Kolot, O.A. Hrishnova, O.O. Herasymenko ta in.; za nauk. red. A.M. Kolota. – K.: KNEU, 2010. 348 s.
5. Becker S.G. Human Capital: Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. University of Chicago Press. 1993. 390 p.
6. Melnychuk D.P. Produktivna zainiatist yak peredumova funktsionuvannia znan u formi kapitalu. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*. 2014. № 2(22). S. 135–144.
7. Kirian T., Kulykov Yu. Formuvannia mekhanizmv zakhystu naseleunia vid finansovo-ekonomichnoi kryzy. *Ukraina: aspekty pratsi*. 2009. № 2. S. 14–20.
8. Kolot A.M., Herasymenko O.O. Sotsialno-trudovyi rozvytok u XXI stolitti: do pryrody hlobalnykh zmin, novykh mozhlyvostei, obmezhen i vyklykiv. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*. 2019. №1 (35). S. 97–125.
9. Melnychuk D.P. Liudskyi kapital: priorytety modernizatsii suspilstva u konteksti polipshennia yakosti zhyttia naseleunia: monohrafiia. Zhytomyr : Polissia, 2015. 564 s.
10. Korostiiianets T.P. Pedahohichnyi suprovit studentiv v osvitnikh ustanovakh pedahohichnoi vyshchoi osvity. *Innovatsiina pedahohika*. 2019. Vyr. 12. T. 1. S. 111–114.

УДК 17.023.36:374.7

DOI: 10.31732/2663-2209-2022-68-47-56

## ПОЄДНАННЯ НОМОТЕТИЧНОГО ТА ІДІОГРАФІЧНОГО ПІДХОДІВ У ФОРМУВАННІ ЕТИЧНОЇ КУЛЬТУРИ В ЗАКЛАДАХ НЕФОРМАЛЬНОЇ ОСВІТИ ДОРΟΣЛИХ

**Ольга Наконечна<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Аспірантка, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: olganakonechnaja@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8261-1136>

## COMBINATION OF NOMOTHETIC AND IDIOGRAPHIC APPROACHES IN THE FORMATION OF ETHICAL CULTURE IN NON-FORMAL ADULT EDUCATION INSTITUTIONS

**Olga Nakonechna<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Ph.D student, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: olganakonechnaja@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8261-1136>

**Анотація.** Одним з пріоритетних напрямків відновлення України після війни є освіта. Велике значення матиме можливість отримувати «швидкі» знання. Відповідно, надання якісних освітніх послуг закладами неформальної освіти дорослих (надалі-заклади НОД) уможливить опанування в короткий термін слухачами нових затребуваних професійних навичок, що в свою чергу дозволить пришвидшити післявоєнні відновлювальні процеси на території нашої країни. Основною метою статті є дослідження умов формування етичної культури та її складових у закладі неформальної освіти дорослих з використанням номотетичного та ідіографічного підходів. В цій статті досліджено формування етичної культури та етичного професійного середовища, як складової системи забезпечення якості освітніх послуг в закладі неформальної освіти дорослих, із застосуванням поєднання номотетичного та ідіографічного підходів. А також, визначено можливості, які вони створюють, для систематизування базових принципів та формулювання узагальнювальних висновків. Особливу увагу приділено аналізу політики дотримання етики на різних рівнях відповідальності та принципам забезпечення якості надання послуг в закладах неформальної освіти дорослих; авторкою дано визначення кодексу етики закладу неформальної освіти дорослих, сформульовано його основні положення та доведена необхідність його застосування в закладах неформальної освіти дорослих з метою надання якісних освітніх послуг.

**Ключові слова:** етична культура, культура якості, номотетичний підхід, ідіографічний підхід, неформальна освіта дорослих, заклад неформальної освіти дорослих, етичний кодекс.

**Формули: 0; рис.: 4; табл.: 2, бібл.: 16**

**Abstract.** Education is one of the priority directions for the recovery of Ukraine after the war. The ability to get "quick" knowledge will be of great importance. Accordingly, the provision of high-quality educational services by non-formal adult education institutions will make it possible for trainees to acquire new, in-demand professional skills in a short period of time, which in turn will speed up the post-war recovery processes on the territory of our country. The main goal of the article is to study the conditions of the formation of ethical culture and its components in an institution of non-formal education of adults using nomothetic and idiographic approaches. This article examines the formation of an ethical culture and an ethical professional environment, as a component of the system of ensuring the quality of educational services in an institution of non-formal adult education, through a combination of nomothetic and idiographic approaches. Also, the opportunities they create for systematizing basic principles and formulating generalizing conclusions are defined. Special attention was paid to the analysis of the policy of compliance with ethics at different levels of responsibility and the principles of ensuring the quality of service provision in institutions of non-formal adult education; the author defines the code of ethics of non-formal adult education institutions, formulates its main provisions and proves the necessity of its application in non-formal adult education institutions with the provision of quality educational services.

**Keywords:** ethical culture, quality culture, nomothetic approach, idiographic approach, non-formal adult education, non-formal adult education institution, code of ethics.

**Formulas:0; fig.: 4; tabl.: 2; bibl.:16**

**Постановка проблеми.** Дослідження формування етичної культури в закладах неформальної освіти дорослих та її вплив на якість освітніх послуг потребувало встановлення загальних закономірностей, узагальнюючих тверджень та принципів, а також виділення специфічних унікальних характеристик. З цією метою застосовано номотетичний та ідіографічний підходи [1]. Номотетичний підхід дозволив узагальнити наявні положення та критерії, що стосуються дефініцій «етична культура» та «етика» у сфері освіти та розробити на основі аналізу таких узагальнень базові принципи етичного професійного середовища. Ідіографічний підхід зосередив дослідження на пошуку рис, притаманних етичному професійному середовищу саме закладів НОД, як складової системи забезпечення якості надання освітніх послуг. Актуальність дослідження формування етичної культури в закладах неформальної освіти дорослих через поєднання номотетичного та ідіографічного підходів полягає в необхідності формулювання базових принципів кодексу етики закладів неформальної освіти дорослих, застосування яких дозволить підвищити культуру якості та спрогнозувати вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на розвиток таких установ (виникнення конфліктів інтересів, репутаційних ризиків, тощо).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Над дослідженням теми формування етичної культури в сфері освіти в Україні працювали ряд вітчизняних науковців. Так, Н.Бойченко досліджувала етику особистісної комунікації в освітньому процесі між викладачем та слухачем (учнем) [2]. Г.Товканець описує проблематику етичних взаємин у вищих навчальних закладах (ВНЗ) та можливості їх регулювання на основі етичного кодексу [3]. В межах проекту сприяння академічної доброчесності Є.Стадний дає рекомендації щодо впровадження етичних кодексів в українських ВНЗ [4]. У своїй роботі [5],

В.Лунячек розглядає етичні питання функціонування сфери освіти, роблячи акцент на управлінській етиці керівників навчальних закладів і установ. Л.Хоружа вивчає педагогічну етику як вирішальний фактор формування людини, здатної до самовизначення та вмотивованої до подальшого професійного зростання [6]. Але питання формування етичного професійного середовища та застосування ним кодексу етики як складової системи забезпечення якості освітніх послуг у закладах неформальної освіти дорослих не досліджені в Україні та знаходяться на початковій стадії вивчення.

#### **Формулювання цілей статті.**

Основною метою статті є дослідження умов формування етичної культури та її складових у закладі неформальної освіти дорослих з використанням номотетичного та ідіографічного підходів.

**Викладення матеріалу.** Етика, як навчання про мораль, існує з часів Аристотеля, який доводив, що вона допомагає пізнати, що слід робити і від чого слід утриматися. В сучасному розумінні етика - це система норм моральної поведінки людини, суспільної чи професійної групи.[7] Через дотримання етичних норм формуються цінності та прагнення суспільства.

У світовому освітньому середовищі етика охоплює три рівні відповідальності: макро-, мезо- та мікрорівень. Аналіз номотетики кожного показав, що:

- макро рівень охоплює міжнародні та державні освітні організації. Законотворча діяльність на цьому рівні здійснюється на засадах дотримання загальноприйнятих у світовому суспільстві етичних норм із врахуванням національних особливостей тієї чи іншої країни;

- на середньому мезо рівні - локальні заклади освіти, які забезпечують впровадження та реалізацію стандартів якості навчання через дотримання діючого етичного кодексу закладу;

- мікро рівень-найнижчий (або базовий). Це рівень індивідуальної відповідальності та професійної



компетентності, який передбачає дотримання принципів моралі та професійної етики при виконанні певних обов'язків на всіх етапах діяльності освітньої установи чи організації.

Неформальна освіта дорослих (НОД) є складовою загального (світового) освітнього середовища, посідає проміжну позицію між формальною та інформальною освітою, є усвідомленою, організованою й керованою. Вона позбавлена регламентів й

жорстких стандартів, та орієнтується на конкретні освітні запити різних соціальних, професійних, демографічних груп населення.[8] Проте формування засад розвитку НОД відбувається також на відповідних рівнях: міжнародних та національних асоціацій, громадських об'єднань, центрів освіти дорослих та учасників професійної спільноти (керівників закладів НОД, викладачів-андрагогів, та інших стейкхолдерів) (рис.1).



**Рис.1 Рівні відповідальності формування засад розвитку неформальної освіти дорослих**

*Джерело: складено авторкою на підставі власних досліджень*

Так, на макрорівні Європейська асоціація освіти дорослих (ЕАЕА) забезпечує моніторинг впровадження неформальної освіти дорослих в ЄС та вплив на політику країн ЄС щодо цього питання, а також пропонування можливостей розвитку потенціалу для фахівців у сфері освіти дорослих та співпраця з країнами-членами ЄС через проекти. Ключовим документом ЕАЕА є Європейський порядок денний для навчання дорослих (далі-Порядок) [9]. Він визначає європейську політику освіти дорослих. Однією із цілей стратегічної рамки освіти та навчання, визначеної в Порядку, було і залишається підвищення якості та ефективності навчання дорослих. Виконання зазначеної мети на національному рівні покладено на професійні асоціації. В Україні розвитком неформальної освіти дорослих опікується Громадська спілка «Українська Асоціація Освіти Дорослих» (УАОД), яка є членом ЕАЕА. Концепцією розвитку дорослих в Україні, яка була розроблена УАОД,

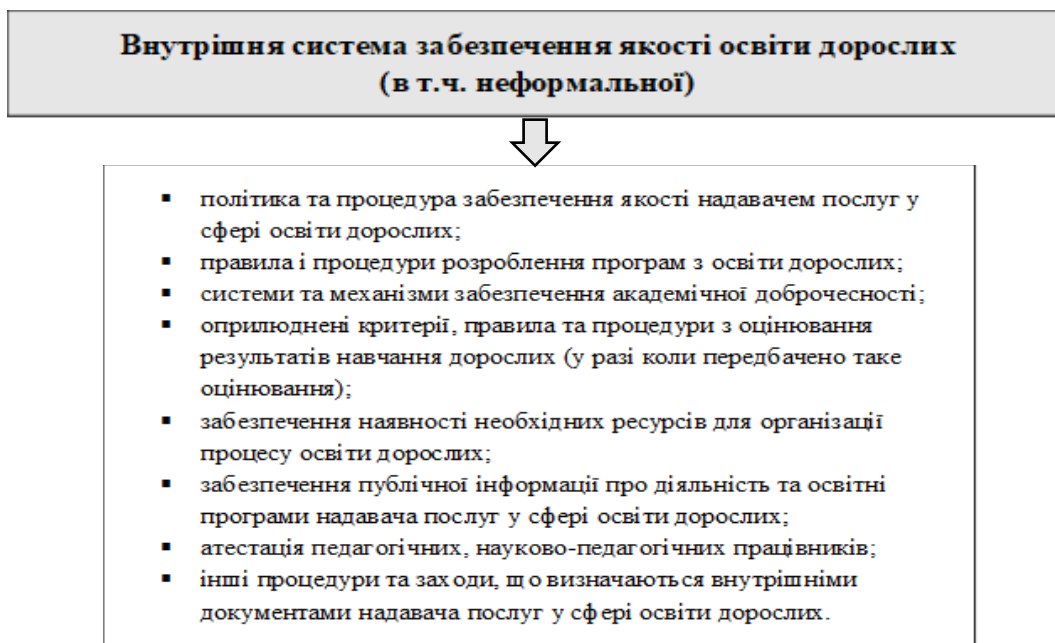
визначено, що головним показником ефективності закладів неформальної освіти дорослих є конкурентоспроможність освітніх послуг, які ними надаються [10].

Номотетичний підхід дослідження питання формування засад розвитку закладів неформальної освіти дорослих дозволив узагальнити, що основним фактором конкурентоспроможності освітніх послуг закладів НОД, на якому наголошує і Європейський порядок денний для навчання дорослих, і Концепція розвитку освіти дорослих в Україні, є якість. В свою чергу, Проект Закону України «Про освіту дорослих» передбачає, що внутрішня система забезпечення якості освіти в закладах освіти дорослих, в тому числі неформальної, включає такі складові, як: політику та процедури забезпечення якості надавачем послуг у сфері освіти дорослих; правила і процедури розроблення програм з освіти дорослих; систему та механізми забезпечення академічної доброчесності; оприлюднені критерії, правила та процедури з

оцінювання результатів навчання дорослих (у разі коли передбачено таке оцінювання); забезпечення наявності необхідних ресурсів для організації процесу освіти дорослих; забезпечення публічної інформації про діяльність та освітні програми надавача послуг у сфері освіти дорослих; атестацію педагогічних, науково-педагогічних працівників; інші процедури та заходи, що визначаються внутрішніми документами надавача послуг у сфері освіти дорослих [11] (рис.2).

Якість освіти в цілому, і освіти дорослих зокрема, - це відповідність результатів навчання вимогам, встановленим законодавством, відповідним стандартам освіти та/або договорам про надання освітніх послуг. Тоді як якістю

самої освітньої діяльності є рівень організації, забезпечення та реалізації освітнього процесу, що забезпечує здобуття особами якісної освіти та відповідає вимогам, встановленим законодавством та/або договором про надання освітніх послуг [12]. У відповідності до стандарту ISO 21001:2018, який стосується системи управління освітніми організаціями, одним з принципів управління якістю освітньої діяльності є етична поведінка в освіті. Саме етична поведінка в освіті формує здатність організації створювати етичне професійне середовище, в якому справедливо враховують всі зацікавлені сторони, уникають конфліктів інтересів і проводять заходи на благо суспільства [13].



**Рис. 2. Внутрішня система забезпечення якості освіти в закладах освіти дорослих**

*Джерело: складено авторкою за матеріалами [11]*

На рис. 3 зображено чинники створення етичного професійного середовища освітньої установи (далі ЕПС). Як видно з наведеного, воно

поєднує в собі вхідні умови формування та зворотній вихідний вплив.



**Рис. 3. Чинники створення етичного професійного середовища в закладі освіти**

*Джерело: складено авторкою за власними дослідженнями*

Тобто, ЕПС формується через умови внутрішньої системи якості під впливом зовнішніх вимог та конкурентної позиції закладу на ринку. Та навпаки, рівень етичності професійного середовища впливає на якість освітньої діяльності та якість надання освітніх послуг, що в свою чергу відіграє важливу роль у формуванні рівня конкурентоспроможності закладу НОД.

Базуючись на дефініції «неформальної освіти дорослих» в [12,14], можна визначити, що заклад неформальної освіти дорослих – це провайдер, який здійснює за межами закладів формальної освіти організовану, структуровану та цілеспрямовану освітню діяльність, спрямовану на задоволення найрізноманітніших освітніх потреб будь-якої людини, що визнана дорослою в тому суспільстві, до якого вона належить, та яка не передбачає присудження визнаних державою освітніх кваліфікацій за рівнями освіти, але може завершуватися присвоєнням професійних та/або присудженням часткових освітніх кваліфікацій. З цього слідує, що позиціонування закладу НОД на ринку є відображенням рівнем задоволення клієнта (слухача), а визнання його кваліфікаційних документів зовнішніми користувачами залежить від якості освітньої діяльності, й

відповідно від рівня етичного професійного середовища.

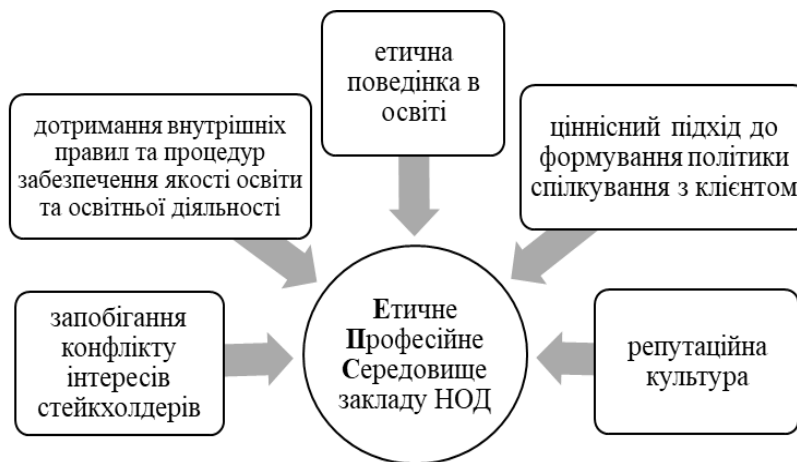
Ідіографічний підхід до дослідження дозволив виокремити специфічні характеристики етичного професійного середовища, притаманні закладам неформальної освіти дорослих, а саме: етична поведінка в освіті, дотримання внутрішніх правил та процедур забезпечення якості освіти та освітньої діяльності, запобігання конфлікту інтересів стейкхолдерів, ціннісний підхід до формування політики спілкування з клієнтом, репутаційна культура (рис.4).

Сформоване ЕПС в закладі НОД з дотриманням вищезгаданих характеристик, дозволить такій освітній установі зменшити репутаційні ризики, підвищити конкурентоздатність, і як наслідок, збільшити ефективність діяльності. Особливістю створення етичного професійного середовища в закладах неформальної освіти дорослих є те, що це є можливим через виховування в організації культури якості. Вона являє собою певну систему цінностей, ідеології, політики закладу, що поділяються всіма сторонами.

Іншими словами, культура якості є «візитною карткою» закладу НОД. Постійний розвиток культури якості дозволяє будувати міцну корпоративну культуру, збільшувати зацікавленість

корпоративних та індивідуальних клієнтів, утримувати конкурентоспроможні позиції на ринку. Така сталість розвитку культури

якості може бути забезпечена через впровадження в закладі НОД кодексу етики.



**Рис. 4. Характеристики етичного професійного середовища закладу неформальної освіти дорослих**

Джерело: складено авторкою за власним дослідженням

Кодекс етики, в загальному розумінні, передбачає зведення моральних принципів, правил і норм поведінки однієї особи або групи осіб, що визначає оцінку їхніх дій з погляду взаємовідносин з іншими суб'єктами, відносин у колективі і в суспільстві на основі дотримання моральних норм і принципів, які розділяються ними [15]. За своєю суттю - це внутрішній документ, в якому відображаються цінності організації, її місія та культура, яким слідують її співробітники, і про які така організація або установа заявляє партнерам та суспільству загалом.

Отже, враховуючи вищевикладене, дамо визначення кодексу етики закладу неформальної освіти дорослих. *Кодекс етики закладу неформальної освіти дорослих* - це сукупність принципів культури якості, які визначають етику взаємовідносин як у середовищі самого закладу, так і його взаємовідносин з партнерами, контрагентами та іншими стейкхолдерами, а також визначає ключові цінності, основні принципи й стандарти етичної поведінки співробітників закладу.

Яке коло питань має регламентувати кодекс етики закладів НОД задля сталого

розвитку культури якості? Для відповіді на це питання здійснили номотетичний аналіз «Рекомендацій щодо Інституційного кодексу етики у вищій освіті» Міжнародної асоціації університетів ( International Association of Universities ) (далі-Рекомендації) [16], які регламентують застосування етичних кодексів на макро рівні вищої освіти та «Системи забезпечення якості освіти дорослих», що пропонується проектом ЗУ «Про освіту дорослих»[11] (табл.1).

Таким чином, визначили спільні базові принципи інституційного кодексу етики та вимог до забезпечення якості освіти дорослих, якими є:

- прозорість політик, правил та процедур;
- академічна доброчесність та етична поведінка;
- справедливість оцінювання, відсутність дискримінації;
- наявність ресурсів (активів) для організації освітньої діяльності;
- публічність інформації щодо освітньої діяльності закладу;
- наявність додаткових внутрішніх процедур та заходів щодо взаємодії зі стейкхолдерами.

**Таблиця 1. Номотетичний аналіз «Системи забезпечення якості освіти дорослих» та «Рекомендацій щодо інституційного кодексу етики у ВО»**

<i>Система забезпечення якості освіти дорослих (ЗУ «Про освіту дорослих»)</i>	<i>Рекомендації щодо Інституційного кодексу етики у вищій освіті (Міжнародна асоціація університетів)</i>	<i>Спільні базові принципи</i>
Політика та процедури забезпечення якості надавачем послуг у сфері освіти дорослих	Підзвітність, прозорість і незалежність	Прозорість політик, правил та процедур
Правила і процедури розроблення програм з освіти дорослих		
Система та механізми забезпечення академічної доброчесності	Академічна доброчесність та етична поведінка дослідження	Академічна доброчесність та етична поведінка
Атестація педагогічних, науково-педагогічних працівників немає немає		
Оприлюднені критерії, правила та процедури з оцінювання результатів навчання дорослих	Рівність, справедливість та відсутність дискримінації	Справедливість оцінювання, відсутність дискримінації
Забезпечення наявності необхідних ресурсів для організації процесу освіти дорослих	Відповідальність за управління активами, ресурсами та навколишнім середовищем закладу освіти	Наявність ресурсів (активів) для організації освітньої діяльності
Забезпечення публічної інформації про діяльність та освітні програми надавача послуг у сфері освіти дорослих	Критичний аналіз і повага до аргументованих думок, вільне та відкрите поширення знань та інформації	Публічність інформації щодо освітньої діяльності закладу
Інші процедури та заходи, що визначаються внутрішніми документами надавача послуг у сфері освіти дорослих	Солідарність і справедливе ставлення до міжнародних партнерів	Наявність додаткових внутрішніх процедур та заходів щодо взаємодії зі стейкхолдерами

*Джерело: складено авторкою за матеріалами [11,16]*

Наразі, окремих рекомендацій або інших нормативних документів, які унормовують на макрорівні застосування кодексів етики в закладах неформальної освіти дорослих немає. Але зважаючи на те, що неформальна освіта дорослих є складовою частиною освіти протягом життя, де навчання після отримання формальної освіти у вищому навчальному закладі є таким, що доповнює професійний рівень та надає нових компетентностей, можна стверджувати, що Рекомендації щодо Інституційного кодексу етики в закладах вищої освіти Міжнародної асоціації університетів цілком прийнятні для застосування і в кодексах етики закладів неформальної освіти дорослих з

відповідним корегуванням термінології та деяких положень.

Також, слід відзначити, що на думку експертів Міжнародної асоціації університетів, етичні стандарти поведінки, сформульовані в кодексі закладу освіти, повинні застосовуватися до всіх членів академічної спільноти, включаючи керівництво установи, викладачів, адміністративний персонал та студентів. Кожен член академічної спільноти повинен знати про свої права, а також про свою особисту відповідальність за дотримання кодексу. Для закладів освіти необхідно, але недостатньо розробити та прийняти етичний кодекс. Навчальні заклади мають виходити за рамки декларування цінностей і принципів, які вони захищають і

пропагують, повністю інтегруючи їх у свої інституційні стратегії, навчальні програми, процеси управління та відносини із сторонніми зацікавленими сторонами, включаючи міжнародні партнерські установи, при цьому постійно оновлюючи свій кодекс та контролюючи його застосування, щоб забезпечити актуальність і значимість. Також, передбачено, що обов'язком кожного навчального закладу, відповідального перед суспільством за надання якісної освіти та досліджень, є захист і просування найвищого рівня доброчесності та етичної

поведінки. Приймавши етичний кодекс, установа демонструє свою відданість щодо реалізації цих цінностей та принципів [16].

Таким чином, номотетичний аналіз продемонстрував, що етичний кодекс закладів освіти є складовою частиною системи забезпечення якості освітньої діяльності таких установ, і його застосування на корпоративному рівні сприяє розвитку сталої культури якості.

Базуючись на вищенаведеному, визначимо положення, які має містити кодекс етики закладу неформальної освіти дорослих (табл.2).

**Таблиця 2. Формування положень кодексу етики закладу неформальної освіти дорослих**

Спільні базові принципи (див. табл.1)		Положення кодексу етики закладу НОД
Прозорість політик, правил та процедур	⇒	Прозорість політики та процедури забезпечення якості освітніх послуг, зрозумілі правила і процедури розроблення (складання) освітніх програм;
Академічна доброчесність та етична поведінка	⇒	Вимоги до забезпечення дотримання академічної доброчесності та етичної поведінки викладацького складу і слухачів закладу під час навчання
Справедливість оцінювання, відсутність дискримінації	⇒	Оприлюднені засади, що визначають рівність, справедливість та відсутність дискримінації під час процедури з оцінювання результатів навчання
Наявність ресурсів (активів) для організації освітньої діяльності	⇒	Відповідальне ставлення щодо забезпечення наявності та управління ресурсами задля організації надання освітніх послуг
Публічність інформації щодо освітньої діяльності закладу	⇒	Засади поширення інформації про діяльність та освітні програми закладу в публічному просторі
Наявність додаткових внутрішніх процедур та заходів щодо взаємодії зі стейкхолдерами	⇒	Порядок вирішення спорів та процедури уникнення конфліктних ситуацій зі стейкхолдерами

*Джерело: складено авторкою за власними дослідженнями*

Культура якості в закладі неформальної освіти дорослих, формуванню і розвитку якої сприяє впровадження кодексу етики, має базуватися на спільних цінностях та переконаннях, очікуваннях та зобов'язаннях щодо якості надання освітніх послуг, а також враховувати управлінський елемент із визначеними процесами, які дозволяють підвищити якість освітньої

діяльності. Визначений перелік положень кодексу етики закладу НОД містить:

- прозорість політики та процедури забезпечення якості освітніх послуг, зрозумілі правила і процедури розроблення (складання) освітніх програм;

- вимоги до забезпечення дотримання академічної доброчесності та етичної поведінки викладацького складу і слухачів закладу під час навчання;

- оприлюднені засади, що визначають рівність, справедливість та відсутність дискримінації під час процедури з оцінювання результатів навчання;

- відповідальне ставлення щодо забезпечення наявності та управління ресурсами задля організації надання освітніх послуг;

- засади поширення інформації про діяльність та освітні програми закладу в публічному просторі;

- порядок вирішення спорів та процедури уникнення конфліктних ситуацій зі стейкхолдерами.

**Висновки.** Поєднання номотетичного та ідіографічного підходів дозволило провести багатоаспектний аналіз формування етичної культури в закладах неформальної освіти дорослих. Так, було з'ясовано, що її складовими є етичне професійне середовище, культура якості та кодекс етики. Останній має охоплювати такі принципи культури якості, які формують етику внутрішніх та зовнішніх взаємовідносин в закладі, а також містити ключові цінності та стандарти етичної поведінки викладацького і управлінського складу, забезпечувати прозорість інформації щодо освітньої діяльності закладу, запобігати виникненню конфліктів. Кодекс повинен застосовуватися до всіх учасників освітньої діяльності у закладі НОД, включаючи внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів.

Такий підхід дозволяє створити «високоякісне» етичне професійне середовище. Рівень індивідуальної відповідальності та професійної компетентності - мікрорівень етичної відповідальності - передбачає дотримання принципів моралі та професійної етики при виконанні обов'язків на всіх етапах освітньої діяльності закладу НОД. Від цього залежить ефективність, імідж та конкурентоспроможність його на ринку, та, відповідно, якість надання закладом НОД освітніх послуг в сучасних умовах.

#### Література:

1. Лагодієнко В.В., Каламан О.Б., Пурцхванідзе О.В. (2020). Особливості методології наукового дослідження сфери управління. *Бізнес-навігатор*,

№ 5 (61), с. 77–83. Режим доступу: [http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2020/61\\_2020/14.pdf](http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2020/61_2020/14.pdf).

2. Бойченко Н. (2012). Етика особистісної комунікації в освітньому процесі. *Схід*, № 4 (118), с. 121-125. Режим доступу <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/62541>.

3. Товканець Г. В. (2015). Етика взаємин та етичний кодекс в організаційній культурі вищого навчального закладу. *Професійна освіта: методологія, теорія та технології*. Вип. 2. С. 216-227. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/profe\\_2015\\_2\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/profe_2015_2_19).

4. Стадний Є. (2021). Деякі рекомендації щодо впровадження етичних кодексів в українських вищих навчальних закладах. Режим доступу: [https://uu.edu.ua/upload/Osvita/Upravl\\_yakistyu\\_osviti/rekomendazij.pdf](https://uu.edu.ua/upload/Osvita/Upravl_yakistyu_osviti/rekomendazij.pdf).

5. Луначек, В.Е., Луначек, Н.О. (2013). Етична складова як умова ефективного розвитку освіти в Україні. Режим доступу: [https://www.researchgate.net/publication/327974624\\_Eticna\\_skladova\\_ak\\_umova\\_efektivnogo\\_rozvitku\\_sferi\\_osviti\\_v\\_Ukraini](https://www.researchgate.net/publication/327974624_Eticna_skladova_ak_umova_efektivnogo_rozvitku_sferi_osviti_v_Ukraini).

6. Хору́жа Л.Л. (2012). Етичні основи реалізації завдань неперервної освіти людини. *Сучасна початкова освіта: вектори розвитку*, с. 288-294. Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/33686526.pdf>.

7. Ділова етика як основа бізнесу/Освіта.UA-2010. Режим доступу: <http://ru.osvita.ua/vnz/reports/culture/10766/>

8. Лук'янова, Л. Неформальна освіта дорослих, як невід'ємна складова освіти впродовж життя. Режим доступу: [http://www.uaod.org.ua/data/PRO\\_OSVITU\\_DOROSLYH/unformal\\_OD.PDF](http://www.uaod.org.ua/data/PRO_OSVITU_DOROSLYH/unformal_OD.PDF)

9. Європейський порядок денний для навчання дорослих. Режим доступу: <https://drive.google.com/file/d/1mvOVG7YIfMFApk2maCZyv-LNZVoKqry2/view>

10. Лук'янова Л.Б. (2011). Концепція освіти дорослих в Україні. Ніжин: ПП Лисенко М.М., 24 с. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/OD\\_2011\\_3%281%29\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/OD_2011_3%281%29_3).

11. Проект Закону України від 10.02.2022 № 7039 «Про освіту дорослих». Режим доступу: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=73746](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=73746).

12. Закон України «Про освіту» № 2145-VIII. Відомості Верховної Ради (ВВР). 2017, № 38-39, ст.380. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

13. Стандарт ISO 21001:2018 «Система управління освітніми організаціями». Режим доступу <https://www.iso.org/standard/66266.html>

14. Гончарук А. (2012). Неформальна освіта дорослих в країнах ЄС. *Педагогічні науки*, №54. Режим доступу: <http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/964/1/Goncha.pdf>

15. Чайка Г. Л. (2011). Культура ділового спілкування менеджера : навчальний посібник. Київ: Знання. 445 с. Режим доступу: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/25599/1/265.PDF>.

16. IAU-MCO Guidelines for an Institutional Code of Ethics in Higher Education. Режим доступу: <http://ethicscodescollection.org/detail/ba1485a2-0116-4455-b7d10ad8cc089930>

#### References.

1. Lagodienko, Volodymyr, Kalamani, Olga, Purtskhvanidze, Olga. (2020). Methodology features of scientific research in the management field. *Business-navigator*, Issue 5. URL: [http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2020/61\\_2020/14.pdf](http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2020/61_2020/14.pdf).
2. Boychenko, Natalia (2012). Ethics of personality communication in an educational process. *Shid*. Issue 4. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/62541>.
3. Tovkanets, Hanna (2015). The ethics of relationships and the code of ethics in the organizational culture of a higher educational institution. *Professional education: methodology, theory and technologies*. Issue 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/profe\\_2015\\_2\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/profe_2015_2_19).
4. Stadny, Eugor (2012). Some recommendations on the implementation of ethical codes in Ukrainian higher educational institutions. URL: [https://uu.edu.ua/upload/Osvita/Upravl\\_yakistyu\\_osviti/rekomendazij.pdf](https://uu.edu.ua/upload/Osvita/Upravl_yakistyu_osviti/rekomendazij.pdf).
5. Luniachek, Vadym (2013). The ethical component as a condition for the effective development of education in Ukraine. URL: [https://www.researchgate.net/publication/327974624\\_Eticna\\_skladova\\_ak\\_umova\\_efektivnogo\\_rozvitku\\_sferi\\_osviti\\_v\\_Ukraini](https://www.researchgate.net/publication/327974624_Eticna_skladova_ak_umova_efektivnogo_rozvitku_sferi_osviti_v_Ukraini).
6. Khoruzha, L. (2012). Ethical foundations of the implementation of tasks of continuous human education. *Modern primary education: vectors of development*. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/33686526.pdf>
7. Business ethics as the basis of business/Osvita.UA/2010. URL: <http://ru.osvita.ua/vnz/reports/culture/10766/>
8. Lukyanova L. Informal education of adults as an integral component of lifelong education. URL: [http://www.uaod.org.ua/data/PRO\\_OSVITU\\_DOROS\\_LYH/unformal\\_OD.PDF](http://www.uaod.org.ua/data/PRO_OSVITU_DOROS_LYH/unformal_OD.PDF)
9. European Agenda for Adult Learning. URL: <https://drive.google.com/file/d/1mvOVG7YIfMFApk2maCZyv-LNZVoKqy2/view>
10. Lukyanova L. (2011). Concept of development of adult education in Ukraine. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/OD\\_2011\\_3%281%29\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/OD_2011_3%281%29_3)
11. Draft Law of Ukraine № 7039 "On Adult Education". (February 10, 2022). URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=73746](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=73746)
12. Law of Ukraine "On Education" № 2145-VIII / Bulletin of the Verkhovna Rada (BVR)/ (2017). No. 38-39, Article 380 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
13. Standard ISO 21001:2018 "Management system of educational organizations". URL: <https://www.iso.org/standard/66266.html>
14. Goncharuk A. (2012). Informal education of adults in EU countries. *Pedagogic sciences*, No. 54. URL: <http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/964/1/Goncha.pdf>
15. Chaika G. L. (2011). The culture of business communication of a manager: study guide/ Kyiv: Knowledge. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/25599/1/265.PDF>
16. IAU-MCO Guidelines for an Institutional Code of Ethics in Higher Education. URL: <http://ethicscodescollection.org/detail/ba1485a2-0116-4455-b7d10ad8cc089930>



УДК 336.6

DOI: 10.31732/2663-2209-2022-68-57-62

## REPRESENTING MANAGERIAL ACCOUNTING AS AN EFFECTIVE APPROACH TO MANAGE AN ORGANIZATION

*Olena Zhytkevych<sup>1</sup>, Oladayo Blessing Akinyoola<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Ph.D., Associate professor, «KROK» Business School, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: zhytkevych@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2042-8795>

<sup>2</sup>Master degree student, "KROK" Business School, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: akinioola@krok.edu.ua

## ПРЕДСТАВЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ЯК ЕФЕКТИВНОГО МЕТОДУ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*Олена Житкевич<sup>1</sup>, Оладайо Блессінг Акінйоола<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>к.е.н., доцент, Бізнес школа, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: zhytkevych@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2042-8795>

<sup>2</sup>Магістрант, Бізнес школа, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: akinioola@krok.edu.ua

**Abstract.** In the article, it has been described how the connecting main objectives and purposes of managerial accounting and analysis of functions that facilitate guiding managers process and obtained results from that can lead to successful outcomes by organizations. This paper aims to represent managerial accounting as an effective approach to guide managers properly in investment decision making process. To reach this aim, the main tasks have been done: conduct the analysis of the main techniques and tools of managerial accounting to identify their areas of practical usage; provide short description and financial analysis of manufacturing organization (Apple Incorporation) to identify practical usage of the managerial accounting techniques; show implication of one of the managerial accounting techniques (capital budgeting) that can facilitates manager decisions making in investment process; provide recommendations of applying managerial accounting techniques towards effective management. Furthermore, managerial accounting can be used to guide managers effectively and help managers make operational decisions, hence facilitate managers work. International and domestic enterprises require knowledge, experience, support and well prepared efficient and effective approaches for reduction operating, production, administrative and other costs and increasing firms' profitability within sustainable, ecological, and social program underway. Therefore, the authors of the article set and then solved such tasks as: conducting an analysis of the main techniques and tools of management accounting in order to determine the areas of their practical use, and showing how to apply one of the techniques of management accounting (capital budgeting) to facilitate management decision-making in the investment process for the Apple Incorporation, and providing recommendations for improvement of applying management accounting methods for effective management at the enterprise.

**Keywords:** managerial accounting, investing activities, enterprises, decision making, effective management of enterprises.

**Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 1; bibl.: 11**

**Анотація.** В статті описано як поєднання основних цілей і цілей управлінського обліку з аналізом функцій, які полегшують процес керування підприємствами, може призвести до отримання успішних результатів в практичній діяльності організаціями. Ця стаття має на меті представити управлінський облік як ефективний підхід до правильного спрямування менеджерів у процесі прийняття інвестиційних рішень. Для досягнення поставленої мети було вирішено основні завдання: провести аналіз основних методик та інструментів управлінського обліку з метою визначення сфер їх практичного використання; надати короткий опис та фінансовий аналіз виробничої організації (Apple Incorporation) для виявлення практичного використання методів управлінського обліку; показати застосування однієї з технік управлінського обліку (бюджетування капіталу), яка може полегшити прийняття управлінських рішень в інвестиційному процесі; надати рекомендації щодо застосування методів управлінського обліку для ефективного управління. Оскільки управлінський облік можна використовувати для ефективного керівництва менеджерами та допомоги менеджерам у прийнятті операційних рішень, а отже, полегшення роботи менеджерів. Міжнародні та національні підприємства потребують знань, досвіду, підтримки та добре підготовлених дієвих підходів для скорочення операційних, виробничих, адміністративних та інших витрат для підвищення прибутковості підприємств у рамках сталої, екологічної та соціальної програм, що діють. Тому автори статті спочатку поставили, а потім вирішили такі

задачі, як проведення аналізу основних прийомів та інструментів управлінського обліку з метою визначення сфер їх практичного використання та застосовано одну із технік управлінського обліку (бюджетування капіталу) для полегшення прийняття управлінських рішень в інвестиційному процесі для Apple Incorporation, після чого було надано рекомендації щодо покращення застосування методів управлінського обліку для ефективного управління на підприємстві.

**Ключові слова:** управлінський облік, інвестиційна діяльність, підприємства, прийняття рішень, ефективне управління підприємств.

**Формули: 0; рис.: 0; табл.: 1; бібл.: 11**

**Introduction.** Many scientists and practitioners [1-7] agree that managerial accounting is an effective approach to guide managers. They stressed the importance for enterprises to embrace managerial accounting theory towards boosting organizational performance.

The analysis of the most used techniques and tools of managerial accounting with contextual information regarding the business can help managers in decision-making process and reduce the cost of this process. Techniques of managerial accounting are applicable in an organization to help in devising planning, supporting decisions of management, and performance of a management system and provide management assistant to formulate and interpret organizational strategies to increase their profitability. Currently, managerial accounting techniques are used in different areas and support management decisions to enhance chances for a high rate of return in the future. This has been stated in the article by authors.

All these together state the importance of managerial accounting to effective management process, furthermore, there remains an emergent interest in understanding the topic and further implementing it.

**Literature review.** The important role of the managerial accounting driving organizational performance has been recapped in our literature review. For example, Alamri A.M. (2019) believes that organizations must embrace strategic management accounting practices that would enable them to understand the market, their competitors, and the customers, hence leverage the intelligence from that knowledge to organize their operations towards profitable satisfaction their customers. To do that effectively, organizations must avoid the mistake of focusing only on the internal issues; rather, their efforts must be tailored towards

embracing strategic management accounting practices that would enable them to be fully informed of the market trends, customer dynamics and competitor trends. Thus, organizations must ensure that good costing, planning, control, and performance measurement; strategic decision making, customer accounting and competitor accounting measures are embraced to enable them to compete effectively. Within the goal of enhancing the literature on how to optimize the performance impact, many gaps still exist and require additional explanations. Such as how to eliminate differences in marketing and national culture acceptance, usage, contingencies, and performance impact.

Aymen A. (2020) mentioned that that managerial accounting applications lead to increased sustainability, which are social benefits. Therefore, management accounting applications will have a special impact on the results of the manufacturing process, including sustainable manufacturing. Consequently, this can affect the dynamic processes of environmental sustainability, which in turn affects the environmental, social, and economic performance of a company. Also, the author believes the fact that applying managerial accounting leads to an increase in sustainable behaviors of companies due to their significant role in creating opportunities, which leads to further development of greening initiatives of companies and their impact on the company's performance by reducing waste managerial decisions or reducing resources and energy needed for production process.

Ojha J. (2021) reviewed the importance of management accounting, and in particular the strategic management accounting element as a tool for enabling top management to make effective decisions that enable organization compete effectively in the marketplace, is gaining increasing mention in management

discourse. In that discourse, five core categorizations of strategic managerial accounting techniques: strategic costing; strategic planning, control, and performance measurement; strategic decision making; competitor accounting; and customer accounting.

Our literature shows that organizations are achieving higher performance using managerial accounting techniques. In other words, effective use of managerial accounting techniques would improve organizational performance. The plausibility in that performance outcome lies in the fact that organizations can utilize appropriate strategic managerial accounting measures to ensure effective, customer, competitor, strategic decision making, costing, and planning and control orientation in their operational activities.

This paper **aims** to represent managerial accounting as an effective approach to guide managers properly in investment decision making process. To reach this aim, the **main tasks** have been set:

1. Conduct the analysis of the main techniques and tools of managerial accounting to identify their areas of practical usage.
2. Provide short description and financial analysis of manufacturing organization (Apple Incorporation) to identify practical usage of the managerial accounting techniques.
3. Show implication of one of the managerial accounting techniques (capital budgeting) that can facilitates manager decisions making in investment process.
4. Provide recommendations of applying managerial accounting techniques towards effective management.

**Results.** This article shows solutions to the problems affecting decision making process. Techniques and tools in managerial accounting which facilitates management accounting work in achieving business goals. The most useful ten tools or techniques of Managerial Accounting are [4, p.14-15, 5, p.5-6] financial planning, analysis of financial statements, budgetary control, marginal costing, historical cost accounting, standard costing, revaluation accounting, capital budgeting, constraint analysis and trend

analysis and forecasting. To achieve its goal, managerial accounting depends on several tools and methods, here we will provide description of above-mentioned tools and techniques [5, p.5-6].

Financial planning characterized by a well-designed financial plan. This plan reflects the short- and long-term investment goals of the corporation. An organization should have a clear idea of the sources of funding. So that they can carry out all financial activities that are aligned with their objectives. The techniques in this financial analysis are key to understanding your financial statements and forecasting next steps. This means that you will have an idea of future income, the ability to pay interest, the state of the debt and the potential profit margin.

Budgetary control is used for planning and managing different types of activities in a business. Budget control helps management set a direction to achieve a specific goal, such as achieving the desired return on investment.

Marginal costing helps to find out the type of cost, way of cost control, and procedure of profit maximization. This financial technique concerns the impact on costs resulting from the increase in production volume. The historical cost accounting provides past data of the company to the management. It includes information on prior transactions, the cost of each task, project, and procedures. This allows executives to measure their productivity against their standard costs.

Standard costing is important to determine the actual expense of an organization. This is a process of measuring cost in the most practical work environment and controlling costs by following certain effective rules.

The revaluation accounting is also known as replacement accounting. With this funding technique, the accountant manages the firm's fixed assets. For capital to be represented by its asset value. This approach is used to avoid capital replacement issues in terms of higher prices.

Capital accounting is the information technology required to make a judgment on capital expenditure. It allows management to

determine whether a proposed asset purchase should be accepted or rejected.

Constraint analysis helps to identify potential causes that prevent the company from moving forward. It also helps managers identify improvements necessary to meet objectives. Trend analysis is used to project future changes, sales growth, product costs, inventory levels and interest rates. Using this technique, senior management may anticipate unusual deviations from the predicted values.

Therefore, the description of the most used techniques and tools of managerial accounting shows that appropriate applications and implication of them help managers with financial and contextual information regarding the business to guide the decision-making process. However, the main disadvantages remain as subjectivity and lacks standardized procedures with strong dependency on the quality of data used, in addition it is time consuming process.

With given results of analysis, we can proceed with short description and financial analysis of manufacturing organization – Apple Incorporation (Apple Inc.) to identify practical usage of the managerial accounting techniques.

The company has developed computers with innovative graphic user interfaces, including the original Macintosh, advertised in a critically acclaimed advertisement, "1984", directed by Ridley Scott. Apple Inc. is an American multinational company focused on consumer electronics, software and online services based in Cupertino, California, USA. Apple is the largest technology company by revenue (totalling US\$365.8 billion in 2021) and as of June 2022, it is the world's biggest company by market capitalization, the fourth-largest personal computer vendor unit sales and second-largest mobile phone manufacturer. It's one of five big American Technology companies, along with Alphabet, Amazon, Meta, and Microsoft. Apple sells and delivers digital content and applications through Apple Store, Apple Music, and others [8, p.1].

Based on obtained its financial statements, balance sheet, income statement and cash flow statements for 2020-2021

calendar years we have conducted short financial analysis [9, p.3, 10, p. 3]. The total assets of Apple Inc. and total liabilities have increased for analyzed period. However, total equity decreased from \$65,339,000 to \$63,090,000 from 2020 to 2021. Total capitalization increased but common stock equity decreased, which most likely that Apple Inc. had reduction in investments activities at that period. However, invested capital increased significantly, that shows that company decided to increase its investment activities, and it could lead to increased profitability for the company. The amount of total debt increased, that means that company has taken new debts to cover its investments outlays. Regarding revenue and expenses of the firm, we should mention that operating expenses have increased significantly from \$38,668,000 to \$43,887,000. Overall, it is favorable change, because thanks to the company's cost management, total revenue has been increased as well. The operating and investing cash flow have increased, while financing cash flow was negative, which means that company has paid off long-term debt or/and made dividend payments to shareholders. The company had positive free cash flow. Overall, we can see that the company had really good performance and, in the future, it has high possibilities to improve their conditions with its right investment decisions.

Based on the financial statement analysis, we have noticed that the company's abilities to generate its income mostly depends on investment in fixed assets. To facilitate investment decision process, we would like to offer using one of the managerial accounting techniques – capital budgeting. Capital budgeting is concerned with the analysis of information required to make the necessary decisions related to capital expenditures. In capital budgeting analysis, managerial accountants calculate the net present value and the internal rate of return to help managers to decide on new capital budgeting decisions [10, p.3]. To proceed with Net present value and Internal rate of return calculations, we collected historical data on investment, such as cash flows spending for the last five years.

With the assumption that an investment will be the same as in the previous 5 years and the discount rate is 2.12%. Calculations have been

performed by using statistical software MS Excel and the results are illustrated in the table 1. [11, p.3].

**Table 1. Net Present Value and Internal Rate of Return calculations**

Period	Cash Flows
Initial investment	-\$160 070 000
2017	\$126 340 000
2018	\$107 070 000
2019	\$120 483 000
2020	\$120 483 000
2021	\$106 870 000
<b>Net present value</b>	\$399 413 000
<b>Internal rate of return</b>	69%

Source: developed by authors based on materials [8-11]

Based on the Net present value we can say that the past investment decisions were reasonable and may lead to strength financial position of the company. Additionally, based on financial statement analysis, it is noticeable that the financial positions of the Apple Inc. can be improved through better management of its debts, hence marginal costing, as one of the managerial accounting techniques can help to find out the type of cost, way of cost control, and procedure of profit maximization.

Apple Inc. should also pay attention on self-updating and maintaining products to satisfy its customers by producing high-quality products. Budgetary control as a technique of managerial accounting is recommended to be applied for planning and managing different types of activities in a business. Budget control helps management set a direction to achieve a specific goal, such as achieving the desired return on investment. This can be achieved through increasing their investment decisions. Customer dissatisfactions can be a signal of the depress performance of the company in all its perspectives. So, to avoid these situations, managerial accounting techniques should be applied appropriately. For instant, the constraint analysis can help identifying potential causes that prevent a firm from moving forward and helps managers identify improvements necessary to meet objectives and to anticipate unusual deviations from the predicted values. Other techniques can be utilized but the conceptual point is the either

improving or maintaining performance of the organization in a market.

**Conclusion.** Now we can conclude that, managerial accounting has been fundamentally essential in manufacturing company as it is the consistent factor in updating the organization and management that controls the allocation of resources for the betterment of the organization.

All tasks have been executed, in particular conducting the analysis of the main techniques and tools of managerial accounting in order to identify their areas of practical usage; providing short description and financial analysis of manufacturing organization (Apple Incorporation) in order to identify practical usage of the managerial accounting techniques; showing implication of one of the managerial accounting technique (capital budgeting) that can facilitates manager decisions making in investment process; providing recommendations of applying managerial accounting techniques towards effective management.

Authors recommendations of utilising appropriate managerial accounting techniques have been proposed in accordance with outcomes of conducted financial analysis of the Apple Inc. and identified its weak areas. Through the practical example we showed that the managerial accounting can be effectively used for guiding managers toward achieving firm's objectives.

**References:**

1. Alamri A.M. (2019). Association between strategic management accounting facets and organizational performance. (King Saud University, Riyadh, Saudi Arabia), *Baltic Journal Management*, 14(2), 212–234.
2. Aymen A. (2020). The impact of managerial accounting applications on sustainable performance. (Southern Technical University, Iraq), *Productivity Management Journal*, 25(4), 307-325.
3. Ojha J., Abdullah P.O., Alsolmi M.M. (2021). Strategic management accounting and performance implications. *Future Business Journal*, 7(1):64, 13-17.
4. Krishnan, V. (2022), “Definition of Managerial Accounting, Tools and Techniques, Purposes of Managerial Accounting”, URL: <https://www.zoho.com/books/guides/management-accounting.html> (access date 22/11/2022).
5. Sabira, I. (2020), “The Ultimate Guide to Managerial ACCOUNTING Pt 1”, WP ERP. URL: <https://wperp.com/76161/ultimate-guide-to-managerial-accounting/>. (access date. 30/11/2022).
6. Christine, E. D. (2017), *Principles of Managerial Accounting*, (University of North Georgia Press), Dahlonega, Georgia. 45(8) 105-118.
7. Douglas, B. and Anton, V. (2006), “Managerial Accounting Approaches”, ResearchGate. URL: [https://www.researchgate.net/publication/229124928\\_Management\\_Accounting\\_Approaches\\_Techniques\\_and\\_Management\\_Processes/](https://www.researchgate.net/publication/229124928_Management_Accounting_Approaches_Techniques_and_Management_Processes/) (access date 15/11/2022).
8. Overview of Apple Inc. (2022, July 22). URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Apple\\_Inc.#:~:text=Apple%20is%20the%20largest%20technology,second%20largest%20mobile%20phone%20manufacturer/](https://en.wikipedia.org/wiki/Apple_Inc.#:~:text=Apple%20is%20the%20largest%20technology,second%20largest%20mobile%20phone%20manufacturer/). (access date 28/10/2022).
9. Apple Inc. Financial statements. (2022, July 22). URL: <https://finance.yahoo.com/quote/AAPL/financial?p=AAPL/>. (access date 28/10/2022).
10. Apple Inc. Cash flow statement. (2022, August 12). URL: <https://www.marketwatch.com/investing/stock/aapl/financials/cash-flow/>. (access date: 12/11/2022).
11. How to calculate Net Present Value. (2022, August 12). URL: <https://gocardless.com/guides/posts/how-to-calculate-net-present-value/>. (access date: 9/11/2022).

УДК 351:321

DOI: 10.31732/2663-2209-2022-68-63-74

## НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМУ ВЗАЄМОДІЇ НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМУ ВЗАЄМОДІЇ ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА З ОРГАНАМИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

**Микола Андрієнко<sup>1</sup>, Анатолій Слюсар<sup>2</sup>, Петро Гаман<sup>3</sup>,  
Анатолій Фомін<sup>4</sup>, Микола Стрюк<sup>5</sup>**

<sup>1</sup>д.н.держ.упр., професор, полковник служби цивільного захисту, начальник науково-дослідного центру цивільного захисту, Інститут державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту, м. Київ, Україна, e-mail: m.andrienko@idundcz.dsns.gov.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9222-4831>

<sup>2</sup>заступник начальника науково-дослідного центру цивільного захисту, начальник відділу розвитку цивільного захисту, Інститут державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту, м. Київ, Україна, e-mail: a.slusar@idundcz.dsns.gov.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3492-2092>

<sup>3</sup>д.н.держ.упр., професор, Заслужений працівник охорони здоров'я України, нагороджений орденом «За заслуги III ступеня», начальник відділу заходів захисту науково-дослідного центру цивільного захисту, Інститут державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту, м. Київ, Україна, e-mail: gaman@idundcz.dsns.gov.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1881-0397>

<sup>4</sup>старший науковий співробітник відділу заходів захисту науково-дослідного центру цивільного захисту, Інститут державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту, м. Київ, Україна, e-mail: a.fomin@idundcz.dsns.gov.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-00030754-1750>

<sup>5</sup>науковий співробітник відділу заходів захисту науково-дослідного центру цивільного захисту Інституту державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту, м. Київ, Україна, e-mail: stryukm@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8812-9295>

## DIRECTIONS OF OPTIMIZING THE INTERACTION MECHANISM OF CIVIL SOCIETY INSTITUTIONS WITH STATE AUTHORITIES

**Mykola Andrienko<sup>1</sup>, Anatoliy Slyusar<sup>2</sup>, Petro Haman<sup>3</sup>,  
Anatoliy Fomin<sup>4</sup>, Mykola Striuk<sup>5</sup>**

<sup>1</sup>Doctor of sciences (public administration), professor, colonel of the civil defense service, head of the civil defense research center, Institute of Public Administration and Scientific Research in Civil Defense, Kyiv, Ukraine, e-mail: m.andrienko@idundcz.dsns.gov.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9222-4831>

<sup>2</sup>Deputy head of the civil defense research center, head of the civil defense development department, Institute of Public Administration and Scientific Research in Civil Defense, Kyiv, Ukraine, e-mail: a.slusar@idundcz.dsns.gov.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3492-2092>

<sup>3</sup>Doctor of sciences (public administration), professor, honored health care worker of Ukraine, awarded the order of merit of the IIIrd degree, head of the Protection measures department of the research center of civil protection, Institute of Public Administration and Scientific Research in Civil Protection, Kyiv, Ukraine, e-mail: gaman@idundcz.dsns.gov.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1881-0397>

<sup>4</sup>Senior researcher of the department of protection measures of the research center of civil protection, Institute of Public Administration and Scientific Research on Civil Protection, Kyiv, Ukraine, e-mail: a.fomin@idundcz.dsns.gov.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-00030754-1750>

<sup>5</sup>Researcher of the department of protection measures of the civil protection research center, Institute of Public Administration and Scientific Research on Civil Protection, Kyiv, Ukraine, e-mail: stryukm@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8812-9295>

**Анотація.** В умовах становлення України як соціальної правової держави закономірно відбуваються процеси трансформації українського суспільства. Метою статті є пошук напрямів оптимізації механізму взаємодії інститутів громадянського суспільства з органами державної влади. Адже, у своєму розвитку громадянське суспільство та держава взаємозалежать одне одного. Становлення громадянського суспільства детермінує демократизацію держави, однак саме держава виступає інструментом власної модифікації і забезпечення цивілізованого функціонування і розвитку громадянського суспільства. в умовах транзитивних процесів українського соціуму, постійних соціально-економічних, політико-управлінських, культурно-ідеологічних трансформацій в державі можна чітко прослідкувати постійний ріст активності та посилення

ролі інститутів громадянського суспільства. Разом з тим стрімкий розвиток громадянського суспільства, якісні зміни в структурі якого детермінують зміни в системі державного управління. Усвідомлення взаємозв'язку громадянського суспільства і держави має велике значення для поглиблення розуміння сучасних тенденцій розвитку державно-управлінських механізмів та обґрунтування необхідності модернізації системи державного управління в Україні. В цьому зв'язку виникає об'єктивна необхідність оптимізації механізму взаємодії державної влади та громадянського суспільства шляхом широкого залучення інститутів останнього до державно-управлінських процесів, що зробить можливим становлення України як міцної правової, соціальної демократичної держави. Адже, взаємодія між інститутами влади та громадянського суспільства є запорукою розвитку нашої держави, посилення її економічного потенціалу та обороноздатності, в зв'язку з чим конче необхідно визначити чинники, що перешкоджають вказаній взаємодії, та визначити шляхи їх усунення. У статті розглянуто категорійно-понятійний апарат щодо взаємодії держави та громадянського суспільства.. Проаналізовано найважливіші напрямки зниження конфліктності у владно-суспільних взаємовідносинах. Запропоновано напрями оптимізації органів державної влади з інститутами громадянського суспільства. Досліджено перспективи розвитку громадянського суспільства в Україні в умовах безперервного впливу зовнішніх та внутрішніх процесів.

**Ключові слова:** громадянське суспільство, оптимізація, держава, механізм державного управління, європейська інтеграція, органи влади.

**Формули: 0; рис.: 3; табл.: 0, бібл.: 23**

**Abstract.** *In the conditions of the formation of Ukraine as a social legal state, processes of transformation of Ukrainian society naturally occur. The purpose of the article is to find ways to optimize the mechanism of interaction between civil society institutions and state authorities. After all, civil society and the state are interdependent in their development. The formation of civil society determines the democratization of the state, but it is the state that acts as an instrument of its own modification and ensuring the civilized functioning and development of civil society. in the conditions of transitive processes of Ukrainian society, constant socio-economic, political-administrative, cultural-ideological transformations in the state, it is possible to clearly trace the constant growth of activity and strengthening of the role of civil society institutions. At the same time, the rapid development of civil society, qualitative changes in the structure of which determine changes in the state administration system. Awareness of the interrelationship between civil society and the state is of great importance for deepening the understanding of modern trends in the development of state management mechanisms and justifying the need to modernize the system of state management in Ukraine. In this connection, there is an objective need to optimize the mechanism of interaction between state power and civil society through broad involvement of the latter's institutions in state management processes, which will make it possible for Ukraine to become a strong legal, social democratic state. After all, interaction between institutions of government and civil society is the key to the development of our state, strengthening of its economic potential and defense capability, in connection with which it is absolutely necessary to determine the factors that prevent this interaction and to determine ways to eliminate them. The article examines the category-conceptual apparatus regarding the interaction of the state and civil society. The most important directions of conflict reduction in power-society relations are analyzed. Directions for optimizing the interaction of state authorities with civil society institutions are proposed. The prospects for the development of civil society in Ukraine under the conditions of continuous influence of external and internal processes have been studied.*

**Key words:** *civil society, optimization, state, mechanism of state administration, European integration, public authorities.*

**Formulas:0; fig.: 3; tabl.: 0; bibl.: 23**

**Постановка проблеми.** Взаємодія політично активних, соціально свідомих громадян та відповідальних, впевнених у власних силах інститутів влади є вагомим чинником суспільного розвитку, тобто змін у суспільстві, які відповідають очікуванням більшості. Разом з тим, це сприяє підвищенню якості життя людей і дає їм змогу впевненіше дивитися в майбутнє.

В Україні відсутність ефективної взаємодії між органами державної влади та суспільними інститутами є однією з ключових проблем державного управління. Від її успішного вирішення безпосередньо залежить подолання негативних владних

явищ, як от корупція, лобювання інтересів фінансово-промислових груп, закритість, безвідповідальність, непрофесіоналізм представників влади та ін., і, відповідно, рівень довіри до влади та легітимності останньої. У свою чергу, використання можливостей громадянського суспільства дає змогу підвищити ефективність управлінських рішень та розв'язання суспільних проблем.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Огляд наукової літератури свідчить про те, що проблема взаємодії держави з інститутами громадянського суспільства є предметом досліджень



значної кількості українських науковців. Однак, незважаючи на теоретичні розробки науковців, питання взаємодії держави з інститутами громадянського суспільства потребують подальшого аналізу та ґрунтовного вивчення. Проблеми формування громадянського суспільства, а також взаємодії інститутів громадянського суспільства з державою досліджували такі вітчизняні та зарубіжні науковці: Е. Афонін, М. Бойчук, В. Голубь, Д. Горелов, В. Грабовський, О. Зарічний, В. Ладиченко, Н. Липовська, О. Лотюк, А. Матійчук, Н. Мельник, М. Месюк, О. Толкачов, О. Пухкал, Г. Шаульська та інші.

Проте пошук напрямів оптимізації механізму взаємодії інститутів громадянського суспільства з органами влади потребує більш детального дослідження.

#### **Формування цілей статті.**

Метою статті є пошук напрямів оптимізації механізму взаємодії інститутів громадянського суспільства з органами державної влади.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Зважаючи на необхідність модернізації державного управління, сьогодні важливим є здійснення таких інституційних реформ, результатом яких стануть модифікація управлінських відносин органів державної влади та інститутів громадянського суспільства. Упровадження пріоритетних напрямів оптимізації взаємодії громадянського суспільства та держави - це необхідний комплекс політико - правових, організаційних, фінансово - економічних та інформаційних заходів.

Термін «оптимізація» означає процес приведення об'єкта чи системи до оптимального (найкращого) стану. З огляду на це, під оптимізацією взаємодії інститутів громадянського суспільства з органами державної влади в рамках даного дослідження слід розуміти переміщення балансу державно-управлінських ресурсів у бік організацій громадянського суспільства, при чому мова йде не лише про їх потрапляння у цей «коридор», а й одночасно про динамічну участь в

інноваційних та суспільно значущих проектах на місцевому та національному рівнях як інструменту децентралізації державної влади.

Серед умов оптимізації взаємовідносин між органами публічної влади та інститутами громадянського суспільства в першу чергу слід назвати наявність учасників взаємовідносин:

- демократичної влади, налаштованої на співпрацю;
- розвинутого громадянського суспільства [1].

Оптимізація взаємодії органів влади і, наприклад, недержавних громадських організацій сприяє демократизації, інтеграції та консолідації суспільства.

Визнаючи автономність громадянського суспільства, права держава має реагувати на запити і потреби асоційованого громадянства, видавати законодавчі акти та перевіряти їх виконання, іншими словами, вона повинна створити ситуацію правової захищеності громадян, сформувавши сприятливе правове поле для діяльності створюваних ними громадських інститутів.

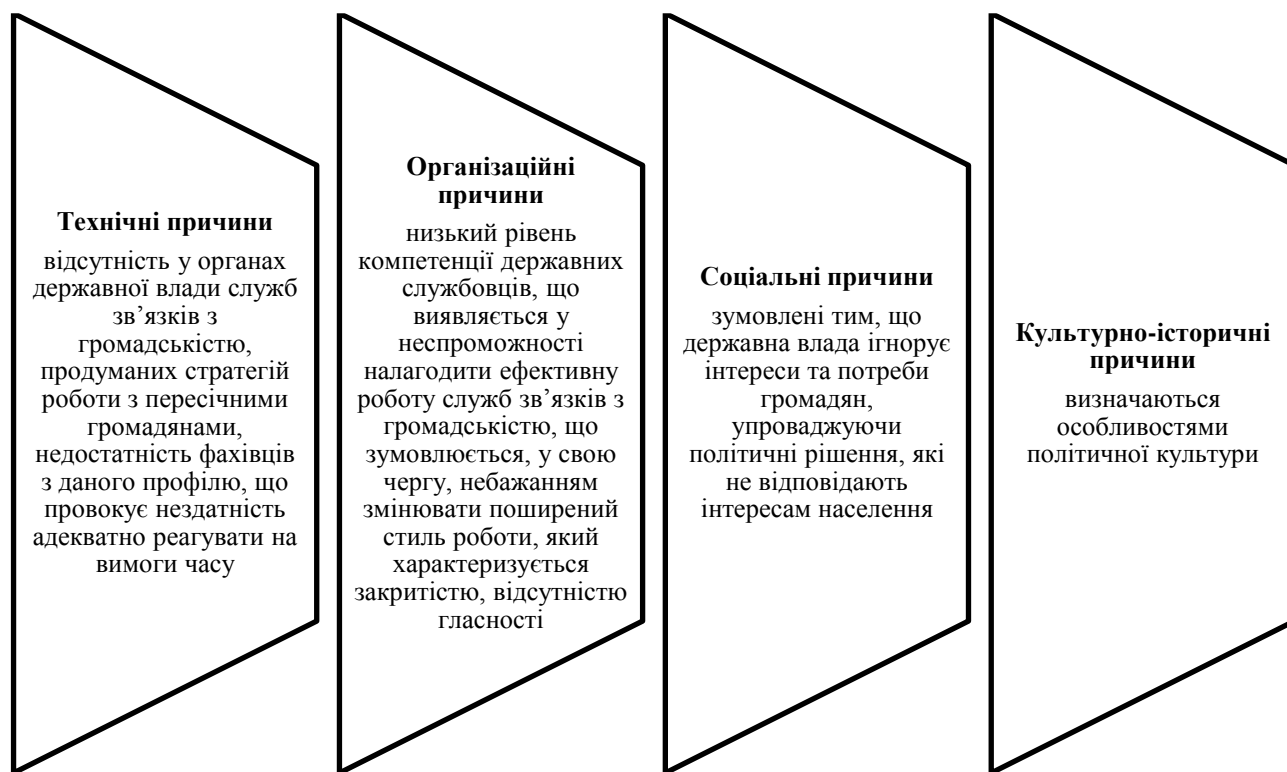
Очевидно, завдання держави – сприяти процесам самоорганізації суспільно-свідомих громадян та створення прозорих правил та процедур інституціоналізації їх об'єднань.

Слушно зауважує О. Пухкал, що головною умовою оптимізації взаємодії інститутів громадянського суспільства з органами державної влади є формування потреби у органів влади в постійній взаємодії з громадянами, громадськими організаціями, що забезпечить інституціональний розвиток державного управління та суспільства в цілому [2].

Говорячи про прозорість як один із необхідних атрибутів управлінського механізму будь-якої демократичної держави, насамперед необхідно констатувати виняткову інноваційність цього феномена за умов сучасної України. Нині в Україні ситуація із обізнаністю громадян про діяльність владних органів та обговоренням рішень влади поки що далека від цивілізаційної норми.

Попри численні наукові дослідження, на сьогодні не сформована універсальна модель взаємодії громадянського суспільства й інститутів влади, проте, на думку більшості дослідників, в їх основі лежить роль демократичної держави як уособлення влади і представника громадянського суспільства.

Однією з проблем на шляху модернізації системи вітчизняного державного управління в цілому є гостра проблема недовіри до державної влади з боку громадян. Варто зацентувати увагу на тому, що проблема недовіри є надзвичайно актуальною для органів державної влади. Тому, варто узагальнити основні причини, які її породжують (рис. 1).



**Рис. 1. Основні причини недовіри до державної влади з боку громадян**

*Джерело: сформовано авторами на основі [3-5]*

Принцип відкритості забезпечує можливості вільного доступу громадян до здійснення управління державними справами безпосередньо, наприклад на посадах державних службовців, або опосередковано, шляхом участі в демократичних виборах. Своєю чергою, прозорість як функціональна характеристика органів державної влади та організацій громадянського суспільства визначається мірою поінформованості громадян та їх об'єднань про діяльність управлінського апарату та формуванням ефективного механізму залучення громадян до прийняття управлінських

рішень на основі їх обізнаності та за допомогою представницьких інститутів [6].

Зростання активної участі громадян, покращення взаємодії організацій громадянського суспільства з державою передбачає регулярне інформування громадян про діяльність державних органів влади. Довіра між владою і громадськістю виникає в тому разі, якщо забезпечується прозорість і відкритість відносин постійно. Таким чином, необхідним напрямом оптимізації взаємодії інститутів громадянського суспільства з органами державної влади виступає створення повноцінного інформаційного простору

взаємодії з огляду на забезпечення вільної циркуляції інформації між державою та громадськістю.

У демократичному суспільстві напрями оптимізації взаємодії організацій громадянського суспільства з органами державної влади, на думку В. Мартиненка, можна досягнути шляхом створення партнерських відносин між громадянами і владою, які включають у себе постійний аналіз проблем, оцінку проблем та інтересів, розвитку взаємодії, співробітництва і взаємної відповідальності; налагодження двостороннього зв'язку, спрямованого на спільний пошук шляхів вирішення найактуальніших проблем; забезпечення довіри з боку громадян до влади, що сприяє спільному пошуку варіантів вирішення проблем та підвищує добробут громадян [7].

Вагомим напрямом модернізації сучасної системи державного управління є перехід від моделі «трипартизму» – відносин, які відображають комплекс взаємодій держави, бізнесу та профспілкових організацій, до моделі «нового соціального партнерства» – відносин, які відображають міжсекторальну взаємодію держави (першого сектора), бізнесу (другого сектора) та некомерційних організацій (третього сектора) [8].

Особливістю процесу взаємодії органів державної влади з організаціями громадянського суспільства та впливу останніх на розвиток Української держави в цілому є співпраця організацій громадянського суспільства і бізнесу, яку слід розглядати як важливий показник їх здатності не просто співіснувати поруч із цим сектором, а й залучати підприємницькі структури до фінансування власної діяльності та встановлювати взаємовигідні ділові відносини.

Варто констатувати, що навіть попри революції і певні зміни у громадській свідомості, в Україні не з'явилося нових джерел стабільного фінансування організацій громадянського суспільства. Передусім це пов'язано з тим, що

підприємницькі організації поки що побоюються фінансувати інститути громадянського суспільства, адже, по-перше, бізнес заінтересований отримувати віддачу від вкладених коштів, а громадські організації, як правило, не мають ефективних важелів впливу на регіональні або центральні органи влади. По-друге, чинне законодавство практично не стимулює подібну добровільну діяльність. По-третє, враховуючи досвід попередніх років, підтримка структур, які перебувають в опозиції до місцевої або регіональної влади може в результаті вилитися у адміністративний тиск на підприємців. В результаті цього громадські організації мають значні проблеми з фінансуванням, особливо на фоні недосконалості вітчизняного законодавства [9].

Зазначимо, що організації громадянського суспільства України майже повністю залежать від фінансування місцевими благодійниками та іноземними донорами (75 - 85%). Обсяг такої підтримки за умов економічної кризи істотно скорочується, що загрожує виконанню завдань організацій громадянського суспільства. У середньому лише 2-3 % бюджету українських організацій громадянського суспільства формується за рахунок державного фінансування. Залучення інших джерел грошових ресурсів – зокрема, членських внесків та доходів від господарської діяльності – також досить проблематичне для організацій громадянського суспільства України.

Підприємницький сектор зі своїми насамперед фінансовими можливостями повинен відігравати значну роль у спробах організацій громадянського суспільства впливати на перебіг державної політики в країні. Так, на користь залучення бізнесових структур до участі у державницьких справах свідчать їх організаційні здатності та можливості; технологічні знання; автентичний підхід до розв'язання нагальних проблем. Водночас в умовах сучасного українського суспільства їх часто негативний імідж в очах громадськості та інші перепони не дають

змоги на разі розглядати цей варіант як ключовий.

Вагомим кроком до вирішення цих проблем є створення Ради бізнес – омбудсмена, з метою забезпечення прозорості діяльності органів державної влади, сприяння зниженню рівня корупції та запобігання недобросовісній поведінці стосовно суб'єктів підприємництва в Україні [10].

Положення про її створення затверджено Постановою Кабінету Міністрів України від 26 листопада 2014 року з урахуванням Меморандуму про взаєморозуміння щодо підтримання української антикорупційної ініціативи від 12 травня 2014 року, який в свою чергу є результатом травневої тріади Всеукраїнських круглих столів національної єдності. Вони були започатковані представниками владної еліти і проведені за участю громадських лідерів, політичних діячів та іноземних дипломатів з метою вирішення ключових для українського суспільства проблем. Проте, таку владну ініціативу до діалогу з громадськістю можна трактувати як піар кампанію напередодні виборів в кінці травня 2014 року [11].

В даному зв'язку органам державної влади слід розглядати розширення взаємодії органів державної влади з громадськими інституціями не як чергову передвиборчу кампанію щодо поліпшення взаємин з громадськістю, а як постійну партнерську співпрацю з використанням потенціалу громадських об'єднань для задоволення публічних потреб. Водночас, перехід від відомчої орієнтації діяльності держави до орієнтації на потреби і задачі громадян буде сприяти підвищенню рівня довіри з боку громадян.

Взаємодію держави і громадянського суспільства потрібно розглядати саме через співробітництво. Співробітництво – особливий тип відносин між публічною та приватною сферами. На противагу контрактній моделі, коли ключовою фігурою виступає адміністрація, що встановлює мету та об'єкти угоди, форму кооперації та ін., співробітництво має на

увазі вироблення єдиної платформи взаємодії із загальними ризиками і відповідальністю за отримані результати. Як фіксує Є. Вигода, співробітництво досягне тоді, коли громадяни і їхні асоціації одержують повноваження на розв'язання низки суспільних завдань: «Наділення повноваженнями стимулює автентична вільна поведінка громадян без втручання держави. Уряд може створити зовнішні умови для прояву активності індивідів, груп або організованих інститутів. Програмами залучення та співробітництва повинні керувати громадяни, а управляти практики, що розуміють їх» [12].

У такому ракурсі великого значення набуває здатність представників органів державної влади діяти відповідно соціальним та політичним змінам. Нині об'єднання громадянського суспільства стають все менш залежними від держави і все більше впливають на управлінські процеси в Україні. Розвинене громадянське суспільство потребує не просто сильних, а раціональних та ефективних інститутів влади як партнера у розв'язанні багатьох проблем.

Готовність органів державної влади та об'єднань громадянського суспільства до партнерських відносин та спільної продуктивної праці слугують передумовою модернізації системи державного управління. Якщо ці взаємовідносини будуватимуться на основі суперництва – в державі, і у всіх її інститутах, відстежуватимуть відносини суперництва, тобто ми будемо мати модель розшарованого соціуму і навпаки, якщо відносини влади і суспільства будуються на основі взаємодії, то аналогічні відносини проектуватимуться на весь соціум [13].

Саме сильна держава у партнерському союзі із зрілим громадянським суспільством здатна створити необхідні умови для самореалізації її громадян, демократизації українського суспільства. Побудова нової моделі державного управління, сутнісною ознакою якої є участь організованої громадськості у виробленні, реалізації та

контролі виконання конкретних рішень, представляється цілком реальною та вмотивованою.

Становлення України як правової держави, а суспільства як громадянського можливе тільки за умови децентралізації влади і розвитку місцевого самоврядування. Органи місцевого самоврядування мають відмінну від органів державної влади природу та ознаки, які споріднюють їх з інститутами громадянського суспільства. Дії органів місцевого самоврядування значно більше спрямовані в інтересах суспільства аніж дії органів державної влади. Тим не менш, на даний час місцеве самоврядування не досягло достатнього рівня розвитку під гальмуючим впливом законодавчих та економічних причин, незацікавленості з боку органів державної влади [14].

Таким чином, завдяки делегуванню повноважень та їх фінансуванню з боку держави, органи місцевого самоврядування повинні стати посередницькою сполучною ланкою між органами державної влади та інститутами громадянського суспільства. Адже, у контексті соціального розвитку людства і глобалізації, створення єдиного інформаційного простору є безумовно позитивним процесом. При цьому суттєво змінюється зміст взаємодії у процесі спільної діяльності суб'єктів суспільного життя.

Виходячи з вищевикладеного, слід констатувати, що Україна в умовах модернізації системи державного управління потребує побудови моделі взаємодії держави і суспільства на новій теоретико-методологічній основі. Водночас розвиток демократичних процесів у суспільстві потребує координації і гармонізації соціальних взаємодій, дієвим елементом яких є система управлінських відносин, зокрема публічного управління.

Гармонізувати інтереси держави з прагненнями різноманітних суспільних об'єднань, автономних асоціацій та окремих індивідів - одне з найголовніших завдань держави на сучасному етапі (рис. 2). Серед напрямків зниження конфліктності у владно-суспільних взаємовідносинах найважливішими є:

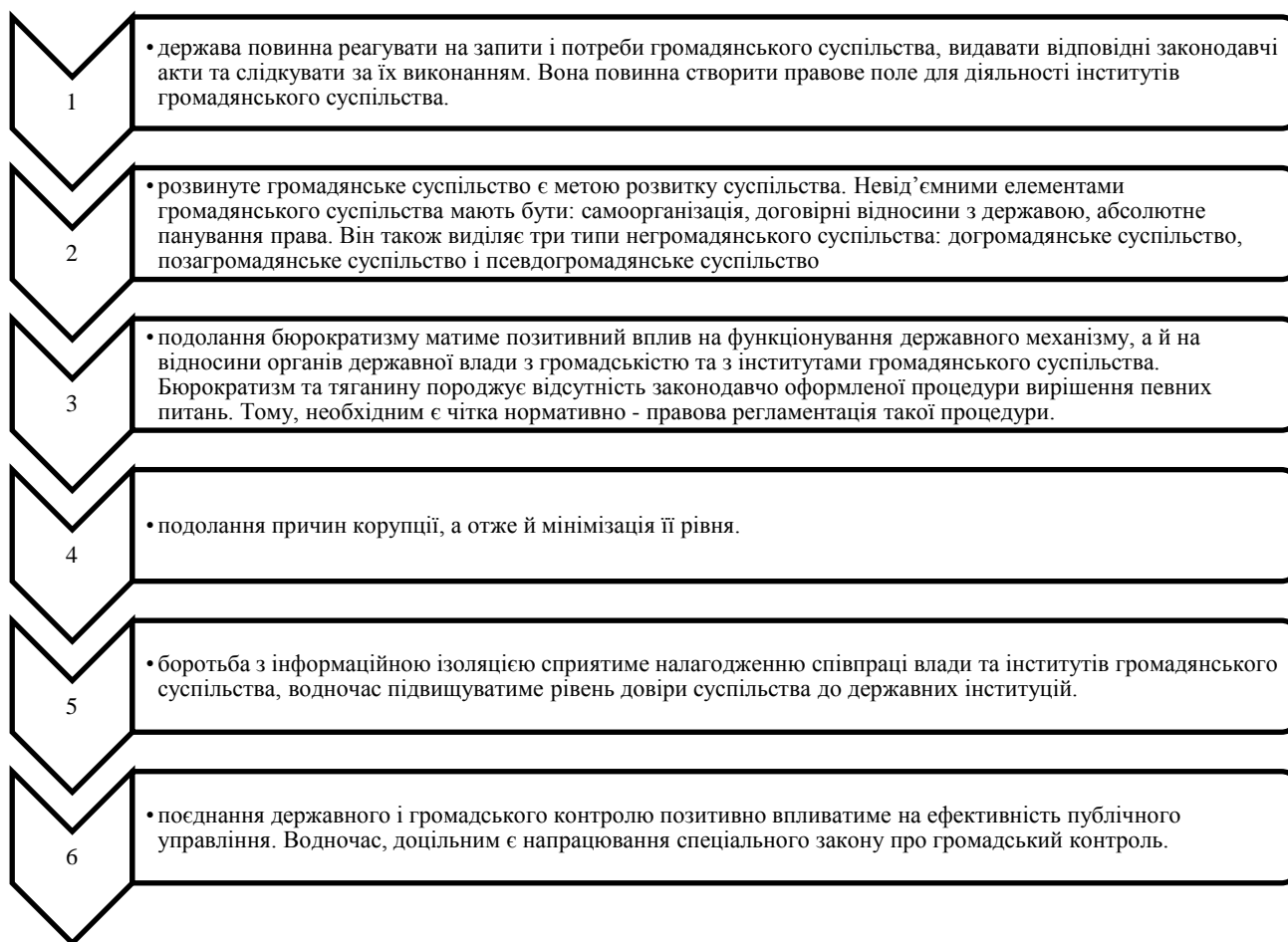
- удосконалення методів та форм взаємовідносин;

- законодавче врегулювання проблемних аспектів взаємовідносин влади і громадянського суспільства;

- залучення інститутів громадянського суспільства, що володіють фінансово-матеріальними ресурсами й трудовими ресурсами до вирішення соціальних питань громадського життя.

Розглядаючи напрями оптимізації взаємодії органів державної влади з інститутами громадянського суспільства слід детальніше зупинитися на використанні форм такої взаємодії. Найбільш ефективними формами взаємодії влади і організацій громадянського суспільства вважаємо центри громадського захисту, профільні громадські ради (в т.ч. студентські ради, дитячі дорадчі ради); соціальне замовлення, гранти, суспільний договір про взаємодію органів влади та організацій громадянського суспільства. Необхідно розглянути їх більш детальніше.

Структури захисту громадських інтересів. Збільшення участі громадськості призводить до швидкого зростання та появи нових інтересів населення, що може призвести до «гіперплюралізму», де інтереси груп домінують над суспільними інтересами. Тобто, можна зробити висновок про те, що участь громадськості повинна мати свої межі. Створення структур захисту громадських інтересів є необхідними для демократичних країн, так як допомагають відслідковувати потреби громадян та контролювати діяльність влади щодо забезпечення даних потреб.



**Рис. 2. Напрями (елементи) оптимізації взаємодії органів державної влади з інститутами громадянського суспільства**

*Джерело: запропоновано авторами на основі [15-17]*

Такі центри необхідні в Україні для посилення ефективності діяльності органів влади, підвищення довіри до влади з боку громадськості. В центрах громадської активності працюють омбудсмени, які безкоштовно надають громадянам юридичну консультацію.

Омбудсмен - особа, яка допомагає громадянам в одержанні відповідей на запити та скарги щодо діяльності представників влади. Він не підпорядковується владі, тому здійснює незалежну експертну оцінку. Омбудсменом в Україні є Уповноважений Верховної Ради України з прав людини, хоча він, на відміну від західних традицій має бюджетне фінансування, тому йому важко бути незалежним від влади. На місцевому рівні омбудсмени повинні обиратися громадою. Інститут омбудсмена допоможе громаді впливати на владу [18].

Громадські ради, студентські ради, дитячі дорадчі ради - консультативні та дорадчі органи при органах публічної влади. Вони складаються з представників неурядових організацій та громадськості, які зацікавлені у відповідному секторі державної політики. Напрямками діяльності громадських рад і дорадчих органів при органах публічної влади є: обговорення значущих соціально - економічних питань; участь у розробці проектів рішень органів публічної влади; експертно - аналітичне забезпечення діяльності органу публічної влади; виконання проектів на замовлення органів публічної влади.

Громадська експертна рада - дорадчий орган, що передбачає участь інститутів громадянського суспільства в експертизі та розробці державних документів різного рівня, у публічних

акціях, що проводяться як за ініціативою органів влади, так і інститутів громадянського суспільства (наради, конференції, громадські слухання, проведення наукової і дослідницької роботи та видання друкованих видань тощо) [19].

Соціальне замовлення – це комплексна форма залучення недержавних, в першу чергу громадських і благодійних організацій, до практичного розв'язання соціальних проблем суспільства, це принципи, правила та положення формування, розміщення та виконання на контрактній основі замовлень на соціальні програми організаціями незалежно від форм власності через конкурсний механізм [20]. Суспільний договір є письмовою угодою, способом закріплення належної практики та формалізації взаємин між органами влади і громадськими організаціями з метою забезпечення рівноправності співпраці сторін на шляху до розв'язання наявних проблем та сприяння розвитку громад.

Муніципальний грант – цільова безповоротна фінансова допомога, що надає організації громадянського суспільства уповноважений на це орган місцевого самоврядування відповідно до договору, по якому організації громадянського суспільства може здійснити комплекс заходів, виконати роботи або надати послуги в інтересах третіх осіб відповідно до мети і завдань організації в обсягах, визначених договором [21].

Актуальною є ще одна форма взаємодії влади з громадськістю – електронне врядування та спілкування за допомогою інформаційних технологій. Використання органами публічної влади у своїй діяльності мережі Internet дозволяє не тільки надавати інформацію про свою діяльність, а й отримати інформацію про якість своєї роботи та отримати пропозиції щодо її покращення. Тому доцільно систематизувати необхідні напрямки оптимізації взаємовідносин органів державної влади та інститутів громадянського суспільства (рис. 3).



**Рис. 3. Механізм оптимізації взаємовідносин органів державної влади та інститутів громадянського суспільства**

*Джерело: сформовано авторами на основі [22]*

Що стосується концептуального бачення вдосконалення системи державного управління та забезпечення

динамічного розвитку країни, слід констатувати незворотній соціальний поступ країни в напрямі становлення

громадянського суспільства, демократичної правової соціальної держави та ефективної системи державного управління. Успішна модернізація існуючої системи державного управління в Україні є цілком можливою за умови оптимізації механізму комплексної взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування, бізнесу та інститутів громадянського суспільства з метою вдосконалення соціальної системи відповідно до публічних інтересів.

Не зважаючи на створені правові умови для становлення суспільства в Україні як організованого та громадянського, необхідно констатувати низький рівень практичного залучення інститутів громадянського суспільства до розроблення, прийняття та реалізації державно-управлінських рішень. Залишається відкритим питання делегування інститутам громадянського суспільства окремих функцій органів державної влади, передусім в соціальній та комунальній сферах, сферах культури, спорту тощо. Крім того, цілком можливим є розподіл відповідальності між інститутами громадянського суспільства та органами державної влади [23].

Громадські організації, які здатні висвітлювати інтереси суспільства, місцевих громад, та представляти суспільні інтереси при взаємодії з органами державної влади, здебільшого не мають відчутного впливу на процеси прийняття та реалізації управлінських рішень. В усіх сферах державного управління, при остаточному прийнятті рішень, громадська думка та результати консультацій з громадськістю переважно не враховуються.

Успішність модернізації державного управління визначається рівнем стабільності та порядку в суспільстві, що можливо за умови соціальної мобілізації та розширення участі об'єднань громадянського суспільства в управлінні державними справами, в розв'язанні питань, що становлять публічний інтерес.

Ефективне державне управління – це необхідна умова прискорення процесу подальшого розвитку сучасної України як

демократичної, правової та соціальної держави. Створення сучасної ефективної системи державного управління шляхом її модернізації передбачає, з одного боку, комплексну перебудову даної системи державного управління, яка вичерпала себе з погляду інноваційного змісту і гальмує процеси суспільних перетворень, а з іншого – розбудову організаційних схем державних структур і технологій залучення недержавних структур в систему державного управління для ухвалення та реалізації управлінських рішень, спрямованих на задоволення потреб і вимог суспільства.

Система державного управління, априорі, має стати демократичною, демонополізованою та соціально-орієнтованою. Забезпечення реалізації принципів публічності, прозорості та відкритості детермінує перехід до нової моделі публічного управління як інтегрованого виду управління, що гармонійно поєднує державне управління і місцеве самоврядування.

Безперечно, в сучасних українських реаліях впровадження нової моделі державного управління є цілком можливим за умови конструктивної співпраці органів державної влади та інститутів громадянського суспільства.

Взаємовідносини громадянського суспільства та правової держави повинні базуватися на певних засадах, серед яких:

- законодавчо закріплений захист прав і свобод людини як пріоритет державної політики в усіх сферах суспільного життя;
- перехід від відомчої орієнтації діяльності держави до орієнтації на потреби і задачі громадян;
- наявність ефективного інформаційного простору взаємодії, налагодження та зміцнення зворотних зв'язків;
- взаємовідповідальність громадян й держави тощо.

В цьому аспекті органам державної влади слід розглядати розширення взаємодії органів державної влади з громадськими інституціями не як чергову



передвиборчу піар кампанію щодо взаємодії з громадськістю, а як постійну партнерську співпрацю з використанням потенціалу громадських об'єднань для задоволення публічних потреб.

**Висновки.** Громадські об'єднання, ініціативи, рухи шляхом створення системи партнерських організацій, коаліцій і мереж об'єднуються для відстоювання своїх прав та інтересів. З огляду на це, інститути громадянського суспільства, що залучаються до прийняття та реалізації управлінських рішень з суспільно важливих питань, поряд з органами державної влади, потрібно визнати суб'єктами публічного адміністрування.

Доцільним є напрацювання нормативно-правових змін. По-перше, нормативного регулювання потребує заохочення бізнесу до фінансування інститутів громадянського суспільства шляхом зменшення податкового навантаження та спрощення дозвільної та ліцензійної систем. По-друге, конструктивна громадська ініціатива в державно-управлінських процесах повинна домінувати і сприйматися органами державної влади як керівництво до дії. Дані положення можуть бути втілені в життя тільки за умови їх законодавчого закріплення.

Становлення України як правової держави, а суспільства як громадянського можливе тільки за умови децентралізації влади і розвитку місцевого самоврядування. Органи місцевого самоврядування завдяки делегуванню повноважень та їх фінансуванню з боку держави, повинні стати посередницькою сполучною ланкою між органами державної влади та інститутами громадянського суспільства.

Успішна модернізація державного управління має стати результатом свідомо керованого процесу комплексного залучення до співпраці органів державної влади, органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства та бізнесу.

#### **Література:**

1. Шаульська Г. М. Громадськість як індикатор системи державного управління та громадянського суспільства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2017. № 1 (8). С. 70-74.
2. Пухкал О. Г. Проблеми становлення громадянського суспільства та реформування державного управління. *Економіка та держава*. 2010. № 7. С. 89–91.
3. Месюк М. П. Взаємодія інститутів влади та громадянського суспільства в Україні у контексті євроінтеграційних процесів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 8. С. 87-93.
4. Бойчук М. А. Влада і громадянське суспільство: механізми взаємодії. Київ : Атлант ЮЕмСі, 2007. С. 76-78.
5. Мельник Л. А. Взаємодія держави та інститутів громадянського суспільства: основні поняття, проблеми та стратегічні напрями. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. №2. URL : [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2019/30.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/30.pdf).
6. Глубоченко К. О. Функціонування механізмів взаємодії органів державної влади з громадськістю у системі державного управління. *Державне будівництво*. 2011. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/DeBu\\_2011\\_2\\_7.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/DeBu_2011_2_7.pdf).
7. Соціальне партнерство і державна політика: від теорії до практики демократизації державного управління / за заг. ред. В. М. Мартиненка. Харків : ХарПІ НАДУ «Магістр», 2009. 252 с.
8. Зарічний О. А. Взаємодія держави та громадянського суспільства через інститути участі громадян в управлінні державними справами. *Європейські перспективи*. 2015. № 1. С. 48-51.
9. Ладиченко В. Проблеми взаємодії держави і громадянського суспільства. *Публічне право*. 2016. № 4 (24). С. 18-25.
10. Офіційний сайт Рада бізнес–омбудсмена. URL: <https://boi.org.ua/>.
11. Меморандум про взаєморозуміння щодо підтримки антикорупційної ініціативи України. URL : <https://boi.org.ua/files/6j/fs/memorandum.pdf>.
12. Vigoda E. From Responsiveness to Collaboration: Governance, Citizens, and the Next Generation of Public Administration. *Public Administration Review*. 2002. Vol. 62. № 5. P. 527–540.
13. Гудима Н. Принципи відкритості і прозорості та їх реалізація в державному управлінні. *Вісник НАДУ*. 2005. № 3. С. 77–85.
14. Кондратенко І. Громадянське суспільство та його вороги. *Український тиждень*. 2012. № 13 (230). С. 13-18.
15. Даудова Г. В. Взаємодія держави і громадянського суспільства: європейський досвід. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2014-1/doc/4/01.pdf>.
16. Лотюк О. С. Особливості механізму конституційно-правового регулювання громадянського суспільства. *Вісник Вищої ради юстиції*. 2013. № 1(13). С. 92-101.

17. Березенко В. В. Соціальні комунікації в контексті становлення громадянського суспільства в Україні. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2009. №1. С. 17–20.
  18. Афонін Е. А., Гонюкова Л. В., Войтович Р. В. Громадська участь у творенні та здійсненні державної політики. Київ : Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2006. 160 с.
  19. Горелов Д. Державне фінансування громадських організацій: зарубіжний досвід та рекомендації щодо впровадження в Україні. Аналітична записка. URL : <http://www.niss.gov.ua/articles/811/>.
  20. Щедрова Г. П. Громадянське суспільство та політична культура: теоретичний і прикладний аспекти. Луганськ : Елтон-2, 2009. 308 с.
  21. Лотюк О. С. Особливості механізму конституційно-правового регулювання громадянського суспільства. *Вісник Вищої ради юстиції*. 2013. № 1 (13). С. 92-101.
  22. Жовнірчик Я. Ф. Напрямки оптимізації взаємовідносин органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Управління*. 2013. Вип. 4. С. 25–32. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nvamu\\_upravl\\_2013\\_4\\_5.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nvamu_upravl_2013_4_5.pdf).
  23. Ільїна М. В. Соціально-економічна роль некомерційних організацій у забезпеченні сталого розвитку суспільства. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 3. С. 27–36.
- References:**
1. Shaulska, H. M. (2017), “The public as an indicator of the system of public administration and civil society”, *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka*, № 1 (8), pp. 70-74.
  2. Pukhkal, O. H. (2010), “Problems of the formation of civil society and reforming of state administration”, *Ekonomika ta derzhava*, № 7, pp. 89–91.
  3. Mesiuk, M. P. (2018), “Interaction of government institutions and civil society in Ukraine in the context of European integration processes”, *Investytsii: praktyka ta dosvid*, № 8, pp. 87-93.
  4. Boichuk, M. A. (2007), *Vlada i hromadianske suspilstvo: mekhanizmy vzaiemodii* [Government and civil society: mechanisms of interaction], Atlant YuEmSi, Kyiv, Ukraine, p. 76-78.
  5. Melnyk, L. A. (2019), “Interaction of the state and institutions of civil society: basic concepts, problems and strategic directions”, *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, №2, retrieved from : [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2019/30.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/30.pdf).
  6. Hlubochenko, K. O. (2011), “Functioning of mechanisms of interaction between state authorities and the public in the state administration system”, *Derzhavne budivnytstvo*, № 2, retrieved from : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/DeBu\\_2011\\_2\\_7.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/DeBu_2011_2_7.pdf).
  7. Martynenko, V. M. (2009), *Sotsialne partnerstvo i derzhavna polityka: vid teorii do praktyky demokratyzatsii derzhavnoho upravlinnia* [Social partnership and state policy: from theory to practice of democratization of public administration], KharRI NADU «Mahistr», Kharkiv, Ukraine, 252 p.
  8. Zarichnyi, O. A. (2015), “Interaction of the state and civil society through institutions of citizen participation in the management of state affairs”, *Yevropeyski perspektyvy*, № 1, pp. 48-51.
  9. Ladychenko, V. (2016), “Problems of interaction between the state and civil society”, *Publichne parvo*, № 4 (24), pp. 18-25.
  10. The official site Council of the Business Ombudsman (2022), retrieved from : <https://boi.org.ua/>.
  11. Memorandum of understanding on support of Ukraine's anti-corruption initiative (2022), retrieved from: <https://boi.org.ua/files/gj/fs/memorandum.pdf>.
  12. Vigoda, E. (2002), “From Responsiveness to Collaboration: Governance, Citizens, and the Next Generation of Public Administration”, *Public Administration Review*, vol. 62, № 5, pp. 527–540.
  13. Hudyma, N. (2005), “Principles of openness and transparency and their implementation in public administration”, *Visnyk NADU*, № 3, pp. 77–85.
  14. Kondratenko, I. (2012), “Civil society and its enemies”, *Ukrainskyi tyzhden*, № 13 (230), pp. 13-18.
  15. Daudova, H. V. (2022), “Interaction of the state and civil society: European experience”, retrieved from : <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2014-1/doc/4/01.pdf>.
  16. Lotiuk, O. S. (2013), “Peculiarities of the mechanism of constitutional and legal regulation of civil society”, *Visnyk Vysshchoi rady yustytysii*, № 1(13), pp. 92-101.
  17. Berezenko, V. V. (2009), “Social communications in the context of the formation of civil society in Ukraine”, *Derzhava ta rehiony. Seria: Derzhavne upravlinnia*, №1, pp. 17–20.
  18. Afonin, E. A. Honiukova, L. V. and Voitovych, R. V. (2006), *Hromadska uchast u tvorenni ta zdiisnenni derzhavnoi polityky* [Public participation in the creation and implementation of state policy], Tsentr spriyannia instytutsiinomu rozvytku derzhavnoi sluzhby, Kyiv, Ukraine, 160 p.
  19. Horielov, D. (2022), “State funding of public organizations: foreign experience and recommendations for implementation in Ukraine. Analytical note”, retrieved from : <http://www.niss.gov.ua/articles/811/>.
  20. Shchedrova, H. P. (2009), *Hromadianske suspilstvo ta politychna kultura: teoretychni i prykladnyi aspekty* [Civil society and political culture: theoretical and applied aspects], Elton-2, Luhansk, Ukraine, 308 p.
  21. Lotiuk, O. S. (2013), “Peculiarities of the mechanism of constitutional and legal regulation of civil society”, *Visnyk Vysshchoi rady yustytysii*, № 1 (13), pp. 92-101.
  22. Zhovnirchuk, Ya. F. (2013), “Directions for optimizing relations between public authorities and institutions of civil society”, *Naukovyi visnyk Akademii munitsypalnoho upravlinnia. Seria : Upravlinnia*, vol. 4, pp. 25–32, retrieved from : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nvamu\\_upravl\\_2013\\_4\\_5.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nvamu_upravl_2013_4_5.pdf).
  23. Iliina, M. V. (2011), “The socio-economic role of non-commercial organizations in ensuring the sustainable development of society”, *Mekhanizm rehuliuвання економіки*, № 3, pp. 27–36.

УДК 330.341.1:005.93

DOI: 10.31732/2663-2209-2022-68-75-83

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТЕХНОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЙОГО ЗНАЧЕННЯ В УПРАВЛІННІ СУЧАСНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

**Оксана Кириченко<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Д.е.н., доцент кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: OksanaKS@krok.edu.ua ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5244-8323>

### CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF TECHNOLOGICAL MANAGEMENT AND ITS IMPORTANCE IN THE MANAGEMENT OF MODERN ENTERPRISES

**Oksana Kyrychenko<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Doctor of Science (Economics), Associate Professor of the Department of Management Technology, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: OksanaKS@krok.edu.ua ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5244-8323>

**Анотація.** У статті обґрунтовано концептуальні засади технологічного менеджменту та його значення в управлінні сучасними підприємствами. Досліджено що технологічний менеджмент забезпечує управління технологічним розвитком підприємства. Для вирішення цілей і завдань технологічного менеджменту необхідним є формування певного зовнішнього середовища з державною підтримкою, технологічного інноваційного розвитку підприємства, впровадженням відповідної інноваційної, інвестиційної, технологічної політики держави, а також формуванням сприятливого наукового та інвестиційного середовища. Виявлено, що на рівні кожного окремого підприємства технологічний менеджмент потребує формування, прийняття та поетапного впровадження стратегії технологічного розвитку підприємства, з розбудовою відповідної системи управління для досягнення всі поставлених цілей та завдань технологічного розвитку на стратегічному, тактичному та на рівні операційної діяльності підприємства. Визначено, що на підприємстві виділяють три основні рівні технологічного менеджменту : стратегічний, тактичний та оперативний, які інтегруються в єдину систему технологічного менеджменту. Визначено, що технологічний менеджмент повинен застосовуватися безперервно, на всіх стадіях життєвого циклу підприємства, оскільки зміна технологій значною мірою визначає, формує та спрямовує життєвий цикл. Виявлено, що управління технологіями дає можливість забезпечити безперервний розвиток та уникнення етапів падіння фінансово-господарської активності та розвитку кризових явищ. Узагальнено, що технологічний менеджмент передбачає активну розробку, створення, впровадження інновацій, створення нових та удосконалення існуючих технологій, а також прийняття рішення про відмову від застарілих технологій, а отже таким чином, забезпечуватиме технологічне оновлення продукції та технологій її випуску, що в свою чергу забезпечить високу конкурентоспроможність продукції підприємства на ринку, її ефективну реалізацію та прибутковість і забезпечуватиме динамічний технологічний та економічний розвиток підприємства в майбутньому.

**Ключові слова:** технологічний менеджмент, економічне відновлення, інновації, техніко-технологічний розвиток, підприємства, цифровізація

**Формули: 0; рис.: 2; табл.: 0, бібл.: 13**

**Abstract.** The article substantiates the conceptual foundations of technological management and its importance in the management of modern enterprises. It is investigated that technological management provides management of the technological development of the enterprise. To solve the goals and objectives of technological management, it is necessary to form an external environment with state support, technological innovative development of the enterprise, the introduction of innovation, investment, technological policy of the state, as well as the formation of a favorable scientific and investment environment. It was revealed that at the level of each individual enterprise, technological management requires the formation, adoption and phased implementation of the technological development strategy of the enterprise, with the development of an appropriate management system to achieve all the goals and objectives of technological development at the strategic, tactical and operational level of the enterprise. It is determined that the company has three main levels of technological management: strategic, tactical and operational, integrated into a single system of technological management. It is determined that technological management should be applied continuously, at all stages of the life cycle of an enterprise, since the change in technology determines, forms and directs the life cycle. It was revealed that technology management makes it possible to ensure continuous development and avoidance of stages of decline in financial economic activity and the development of crisis phenomena. It is generalized that technological

*management involves the active development, creation, introduction of innovations, the creation of new and improvement of existing technologies and the decision to abandon outdated technologies, and thus will ensure the technological renewal of products and technologies for its release, which will ensure high competitiveness of the company's products in the market, its effective implementation and profitability and will ensure dynamic technological and economic development of the enterprise in the future.*

**Keywords:** *technological management, economic recovery, innovation, technical and technological development, enterprises, digitalization*

**Formulas:**0; **fig.:** 2; **tabl.:** 0; **bibl.:**13

**Вступ.** З розвитком науково-технічного прогресу зростає роль та значення інновацій в забезпеченні економічного розвитку, а отже зростає кількість нових технологій, що впроваджуються в виробництві, соціальній сфері, сфері послуг, охоплюючи всі сфери функціонування та життєдіяльності людства. Нові технології забезпечують створення нових товарів з новими властивостями, що безперечно робить їх більш конкурентоспроможними та забезпечує зростання обсягів збуту. Тому сьогодні однією із поширених тенденцій в забезпеченні розвитку підприємств є впровадження технологічного менеджменту як інструменту, орієнтованого на використання технологічних інновацій з метою удосконалення покращення роботи підприємства та забезпечення його розвитку. Таким чином, в технології управління відбувається частковий перехід виробничої та ринкової систем управління від традиційних до управління технологічним розвитком. Саме тому обґрунтовання концептуальних засад технологічного менеджменту та його застосування в управлінні сучасними підприємствами має на сьогодні пріоритетну роль та значення.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Засади технологічного менеджменту та його значення в управлінні сучасними підприємствами є новим науковим напрямом. Найбільш вагомими дослідженнями, у яких наголошується на важливості управління технологіями є праці Бургулмана Р. [1], Марсея Лэм Богера [2], Вайта М. [3], Кропсу-Вехкапера Х.[4], Моріна Х.[5], Мілько І. [6], Нараянана В. [7], Мэтью Ляо С. [8], Лігоненко Т. [9], Рудь Н. [10], Генри Уильяма Чесбро [11], Хурана В. [12],

Шевлюги О. [13] та інших науковців. Проте на даний час цей новий напрям наукових знань з менеджменту є мало дослідженим, а концептуальні засади, основні поняття та визначення ще формуються, що залишає значне поле для наукової дослідницької діяльності та для формування наукових підходів до розуміння сутності та впровадження технологічного менеджменту в управлінні сучасними підприємствами.

**Не вирішена раніше частина загальної проблеми.** Технологічний менеджмент, як сучасну управлінську технологію, його прояви та впровадження в першу чергу пов'язують з інформаційно-комунікаційними технологіями та можливостями сучасного інформаційного програмного забезпечення, інформатизацією та цифровізацією процесів виробництва та відповідно можливістю цифровізації процесів управління, особливо на ланках управління виробничими процесами, логістикою, управлінням якістю. Таким чином, засоби інформатики, комп'ютерної техніки, телекомунікаційних технологій стають реальними інструментами управлінських технологій. Проте впровадження інформаційних систем вимагають значних змін в системах управління, а також нових вимог до якості та кваліфікації кадрового забезпечення та включають зміну комунікацій, часткову чи повну перебудову системи документообігу підприємства із заміною паперових документів на електронні, автоматизацію, комп'ютеризацію здійснення операцій.

Модель менеджменту, яка існує зараз в Україні, знаходиться на стадії її формування, а тому потребує впровадження широкого переліку технологій як інноваційних та

революційних, так і програмних та еволюційних.

Ефективне застосування сучасних інформаційних технологій забезпечить оптимізацію роботи організаційної та управлінської систем підприємства, скоординує діяльність працівників та забезпечить ефективну взаємодію на різних рівнях підприємства, оптимізує і ефективно розподілить навантаження на працівників, забезпечить впровадження нових, значно продуктивніших інноваційних технологій виробництва продукції, та нових, більш конкурентних продуктів, що створить значні конкурентні переваги для підприємства, забезпечить зростання його доходу та прибутковості. Саме тому обґрунтування, концептуалізація дослідження засад технологічного менеджменту обумовлює та визначає особливу актуальність та своєчасність проведеного дослідження та обраної теми.

**Метою статті** є обґрунтування концептуальних засад технологічного менеджменту та його значення в управлінні сучасними підприємствами.

**Виклад основного матеріалу.** У світовій науці управління технологічний менеджмент як окремий напрямок почав розвиватися на початку 80-х років у США. Його поява та розвиток були викликані низкою об'єктивних факторів, що концентрували увагу на важливості управління технологіями [1,2]. Такими факторами виступали:

1). Значна динаміка технологічних змін та пошук наукових підходів які дали б можливість найбільше ефективного застосування цих нових технологій, з активним поширенням новостворених інновацій як в межах галузей між підприємствами так і між галузями.

2). Скорочення життєвого циклу виробленої продукції та зростання вимог споживачів до зростання технологічності продукції.

3). Зменшення інноваційного лагу тобто часу від створення новації, появи ідеї створення нового продукту до його розробки, впровадження та комерціалізації. Якщо раніше цей період

часу тривав декілька років то на разі він триває 1,5-2 роки, а отже зростають вимоги до окупності вкладених в інноваційні технологічні розробки інвестицій. Таким чином постає питання доцільності зменшення часу потрібного для здійснення самих розробок, а також забезпечення зростання гнучкості у впровадженні нових технологій.

4). Необхідності забезпечення зростання рівня конкурентоспроможності продукції за параметрами її технологічності та якості щоб вони могли вільно та активно конкурувати на зовнішніх глобальних економічних ринках.

5). Разом з динамічною зміною розвитку самих технологій доцільним та необхідним є також зміна механізму управління цими технологіями.

6) Саме традиційне управління, розбудова вертикалі та горизонталі управління з впровадженням інформатизації, цифровізації процесів від управління документом до управління автоматизованими процесами операційної діяльності та активним використанням при цьому техніки потребує впровадження технологічного менеджменту.

7). Автоматизація процесів виробництва та необхідність встановлення взаємозв'язку управління виробництвом з загальним процесом управління в єдиній системі управління підприємством.

Технологічний менеджмент має багато трактувань та визначень його сутності та місту. Так, визначається що стратегічне управління технологіями здійснюється з ціллю найбільш ефективного поєднання науково-дослідницької діяльності з плануванням, проектуванням та впровадженням продукції в виробництво та її подальшою комерціалізацією [1].

Технологічний менеджмент визначається також як управління технологічними ресурсами які виступають одними із головних складових ресурсного потенціалу підприємства [2,3]. Також науковцями визначається, що в формуванні стратегії підприємства посилюється значення проривних революційних

технологій, інновацій як основи зростання конкурентоспроможності підприємства [2,5].

Узагальнюючи зазначимо, що таким чином, технологічний менеджмент дає можливість здійснювати управління підприємствами з застосуванням технологій, що є найбільш ефективними в управлінні інноваційно-активними підприємствами та підприємствами, що працюють в високотехнологічних галузях економіки внаслідок того, що саме для цих підприємств технології є одним із найбільш важливих ресурсів, що забезпечують їх конкурентоспроможність на внутрішньому та на зовнішніх економічних ринках.

Технологічний менеджмент, спрямований на використання навичок, методів та механізмів управління з метою розробки та впровадження нових технологій та більш ефективного використання наявних технологій та техніко-технологічних можливостей [6]. Метою технологічного менеджменту є вирішення системних задач управління підприємством за допомогою нових інформаційних та цифрових технологій у використанні всіх наявних ресурсів підприємства з метою зростання його ефективності та створення додаткової цінності.

Впровадження сучасних технологій в управлінні концентрує свої зусилля на забезпеченні: розробки та випуску нової інноваційної (радикально нової чи умовно нової, модифікованої, покращеної продукції); виходу підприємства на нові ринку збуту та суттєве розширення зростання існуючих ринків; посилення зміцнення ринкових позицій підприємства та конкурентоспроможності його продукції; зростання якості роботи організаційної структури підприємства та більш ефективного використання його кадрового ресурсу, оптимізації управлінських та виробничих операцій; зростання кадрового та інтелектуального

потенціалу підприємства; максимально ефективного використання його матеріальних та фінансових ресурсів; оптимізацію операцій та дій на підприємстві; зростання доходів та рентабельності підприємства; залучення нових інвестиційних ресурсів та розширення зростання підприємства з можливістю подальшого впровадження інновацій та відкриттям нових виробництв.

Впровадження нових технологій управління здійснюється на засадах дотримання певного переліку основних принципів, що і забезпечує їх ефективну реалізацію [7]. Першим таким принципом є принцип раціональності та оптимізації, оскільки дуже важливо раціонально використовувати всі наявні ресурси підприємства на всіх етапах його розвитку і оптимізувати це використання з застосуванням сучасних методів. Лише оптимізація та раціональне використання ресурсів дасть можливість зменшити собівартість та забезпечити достатній рівень рентабельності та прибутку підприємства незалежно від масштабів та обсягів його доходу.

Другим важливим принципом є принцип системності, адже всі зміни які будуть впроваджуватися з застосування нових управлінських технологій повинні носити системний плановий характер, а отже впливати на всю систему функціонування підприємства, на його виробничу, постачальницьку, складську, збутову та інші системи, а для впровадження таких технологій та змін потрібно використовувати широкий комплекс різних методів та інструментів управління, чи координувати дії за часом, метою, динамікою та виконавцями.

Технологічний менеджмент має перелік окремих функцій, що відіграють вагомое значення для його ефективного подальшого впровадження в роботі сучасних підприємств. Функції технологічного менеджменту представлені на рис. 1.

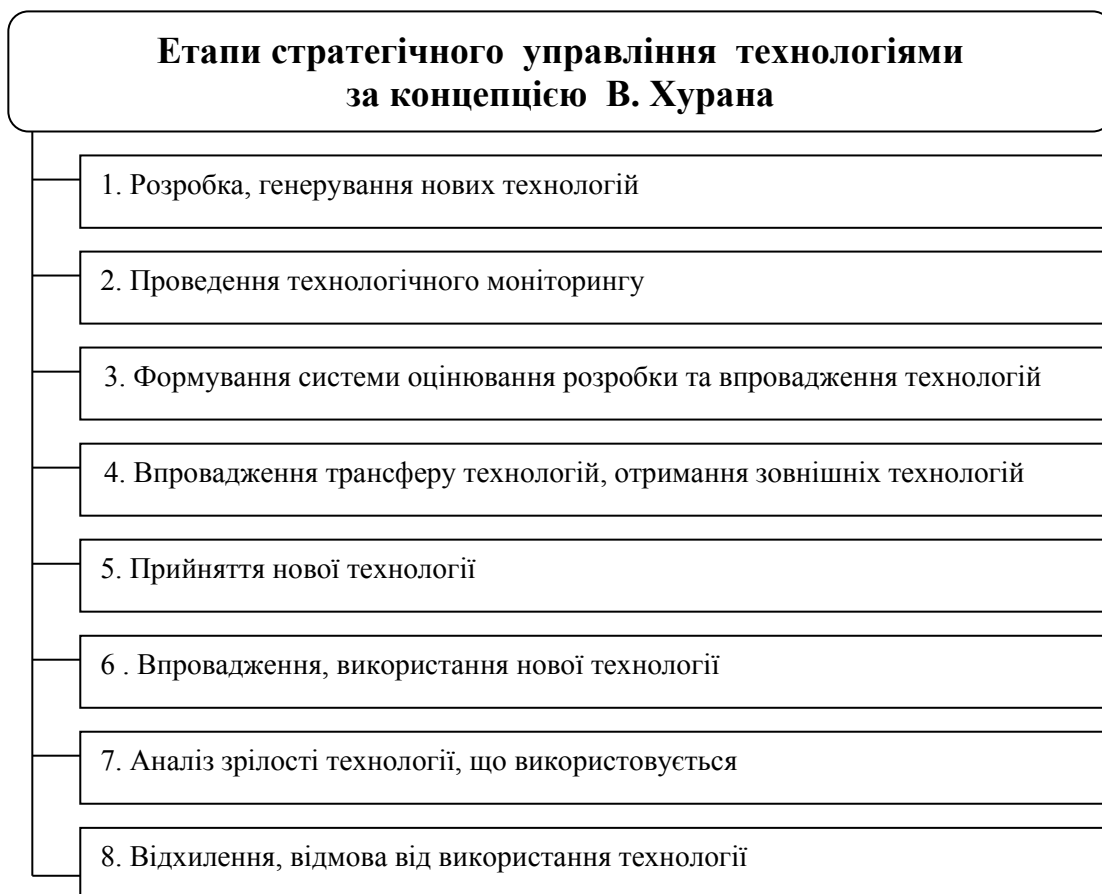


**Рис. 1. Функції технологічного менеджменту за класифікацією Моріна Х. [5]**

Важливим ресурсом підприємства, який забезпечує впровадження сучасних технологій управління є його персонал, який виступає як суб'єктом так і об'єктом управлінських дій [8]. Кадровий ресурс підприємства та його інтелектуальний потенціал є основою ефективного впровадження нових управлінських технологій. Водночас, ефективне управління персоналом потребує виконання низки завдань: забезпечення взаємозамінності, змінності персоналу, особливо на виробництві з метою забезпечення зростання гнучкості виробничих систем та забезпечення процесів виробництва в складних динамічних умовах та в умовах недостатності кадрового ресурсу; формування системи адаптації персоналу

для роботи на підприємстві та виконання покладених функцій чи операцій; впровадження навчання персоналу та підвищення його кваліфікації та фахових знань без відриву від виробництва, на робочому місці; уніфікувати та стандартизувати дії управлінського персоналу, внести регламентування дій та відповідальність за своєчасність та якість прийняття управлінських рішень на всіх ланках управління; виявляти працівників, що неефективно виконують свої функції та операції, а також впроваджувати заходи щодо зростання ефективності їх роботи або здійснити їх заміну на більш кваліфікованих працівників.

На рис. 2. представлені етапи стратегічного управління технологіями за концепцією В. Хурана.



**Рис. 2. Етапи стратегічного управління технологіями за концепцією В. Хурана [12]**

Формування сучасної ефективної системи управління підприємством вимагає здійснення наступних дій: проведення комплексної діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та факторів які здійснюють безпосередній вплив на підприємство; визначити стратегічні цілі і завдання підприємства та стратегічне бачення його майбутнього розвитку; сформулювати моделі впровадження нових технологій управління [9]; забезпечити фактичне впровадження нових технологій управління на підприємстві і всіх його функціональних підрозділах; розбудувати ефективну систему вертикальних та горизонтальних управлінських взаємозв'язків на підприємстві; впровадити сучасні механізми інтеграції та взаємодії, включаючи інтегровані інформаційні системи; розробити та інтегрувати ці продукти в діяльності системи; визначити та забезпечити впровадження механізмів

та інструментів контролю діяльності управлінської системи та її працівників, підрозділів з ефективного виконання дій, операцій та функцій; за необхідності розробити та впровадити бізнес – процеси управління на функціональному та операційному рівнях; забезпечити систематизований контроль за системним та оптимальним використанням всіх наявних кадрових, технічних, матеріальних, фінансових ресурсів; впровадити дії щодо оптимізації використання всіх наявних ресурсів.

Загальне дослідження тенденцій розвитку менеджменту та управлінських технологій свідчить про наявність двох головних тенденцій: зосередженості на дослідженнях кадрових ресурсів, кадрового потенціалу як основного управлінського ресурсу, що розглядається та досліджується значно ширше ніж техніко-технологічний чи матеріально-технологічний;



спрямування на вирішення конкретних практичних завдань.

Основою сучасних систем менеджменту є технологія, внаслідок того, що технологія виступає безпосередньо інструментом впровадження змін, процесів в системах підприємствах, а отже здатна трансформувати, змінити та оптимізувати і удосконалити всі процеси.

Поняття технологія означає способи дій, які здійснюються з метою отримання нового результату або нової якості в функціонуванні системи, чи нової продукції в виробництві. У працях технології управління виступають конверсійним процесом, який застосовується з метою трансформування ресурсів виготовлення продукції чи надання послуг [8, 11].

Технологія - це те, яким чином відбуваються процеси виробництва чи здійснення процесів, а тому технології це інструментарій і водночас методологія, яка забезпечує можливості зміни, удосконалення системи, в тому числі і управлінської [9].

За іншими дослідженнями технологія управління є знаннями, організаційними методами та комплексом дій, що застосовується з метою організації виробництва продукції та використання ресурсів підприємства [11].

За іншими дослідженнями технологіями менеджменту є послідовне виконання базових функцій менеджменту: функцій планування, організації, мотивації та контролю з метою реалізації конкретних функцій управління, а саме управління постачанням, виробництвом, управлінням збутом. [12]. Таким чином головною метою технологій управління є перетворення вхідних потоків сировини та матеріалів на вихідні потоки, виготовлення продукції з максимально оптимальним використанням всіх наявних ресурсів, як методу забезпечення ефективного функціонування всієї організації.

Досягнення мети управління забезпечується із застосуванням головних складових технологій менеджменту, до яких науковці відносять: функції

управління; методи управління; управлінські рішення; інформаційне забезпечення процесів управління та управлінські комунікації.

В практиці європейського менеджменту відзначають три базові групи технологій в управлінні: технології планування (planning) управлінських рішень; технології реалізації (structuring) управлінських рішень; технології зміни (adaptable) структури організації [13].

В теорії та практиці вітчизняного менеджменту переважає групування технологій управління за їх функціональним призначенням та відповідними напрямками менеджменту: управління персоналом, управління логістикою, стратегічне управління бізнес-процесами, тощо. За функціями менеджменту напрями відображають відповідні функції: планування, організації, мотивації контролю чи регулювання, а за управлінськими перспективами секторами управління виступають персонал, фінанси, споживачі, процеси виробництва чи збуту, тощо.

Проте слід пам'ятати що сучасний технологічний менеджмент хоч і базується на загальних основах управління проте має свої значні відмінності пов'язані із сферою його застосування, а тому другою його складовою є сучасні технології цифровізації, інформатизації, автоматизації процесів виробництва, управління, логістики, просування та реалізації продукції в роботі сучасних підприємств.

**Висновки.** Узагальнюючи зазначимо, що технологічний менеджмент забезпечує управління технологічним розвитком підприємства. Для вирішення цілей і завдань технологічного менеджменту необхідним є формування певного зовнішнього середовища з державною підтримкою, технологічного інноваційного розвитку підприємства, впровадженням відповідної інноваційної, інвестиційної, технологічної політики держави, а також формуванням сприятливого наукового та інвестиційного середовища. На рівні кожного окремого підприємства

технологічний менеджмент потребує формування, прийняття та поетапного впровадження стратегії технологічного розвитку підприємства, з розбудовою відповідної системи управління для досягнення всі поставлених цілей та завдань технологічного розвитку на стратегічному, тактичному та на рівні операційної діяльності підприємства. Відповідно до цього на підприємстві виділяють три основні рівні технологічного менеджменту: стратегічний, тактичний та оперативний. Всі ці рівні інтегруються в єдину систему технологічного менеджменту.

Визначення функцій технологічного менеджменту на всіх рівнях потребує розгляду та застосування функцій менеджменту таких як аналіз, оцінювання, планування, організація, мотивація, координація та контролювання. Технологічний менеджмент повинен застосовуватися безперервно, охоплюючи всі стадії життєвого циклу підприємства адже зміна технологій значною мірою визначає, формує та спрямовує життєвий цикл. Таким чином, управління технологіями дає можливість забезпечити безперервний розвиток та уникнення етапів падіння фінансово-господарської активності та розвитку кризових явищ. Технологічний менеджмент передбачає активну розробку, створення, впровадження інновацій, створення нових та удосконалення існуючих технологій, а також прийняття рішення про відмову від застарілих технологій, а отже таким чином, забезпечуватиме технологічне оновлення продукції та технологій її випуску, що в свою чергу забезпечить високу конкурентоспроможність продукції підприємства на ринку, її ефективну реалізацію та прибутковість і забезпечуватиме динамічний технологічний та економічний розвиток підприємства в майбутньому.

#### Література:

1. Burgelman R.A. Strategic Management of Technology and Innovation. 5th edition. McGraw-Hill Irwin, 2009.

2. Bogers M. A functional perspective on learning and innovation: investigating the organization of absorptive capacity. *Industry And Innovation*. 2011. № 18(6). P. 581-610.
3. White M.A. The management of technology and innovation: A strategic approach . Cengage Learning, 2010.
4. Kropsu-Vehkaperä H. () Analysis of Technology Management Functions in Finnish High Tech Companies. *The Open Management Journal*. 2009. 2. P. 1-10.
5. Morin J. Le management des ressources technologiques / J. Morin, R. Seurat. Paris : Les editions d organization, 1989.
6. Мілько І.В. Концептуальні підходи до управління технологічною конкурентоспроможністю підприємств. *Економіка та держава*. 2015. № 2. С. 118-121.
7. Narayanan V.K. Managing technology and innovation for competitive advantage . Cambridge, MA : Harvard Business School Publishing, 2000.
8. Liao S. Technology management methodologies and applications: A literature review from 1995 to 2003. *Technovation*. 2005. Vol. 25. P. 381-393.
9. Лігоненко Л.О. Технологічний розвиток підприємства як об'єкт управління. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. 2016. № 3.
10. Рудь Н.Т. Економіка і організація інноваційної діяльності : навчальний посібник. Луцьк : РВВ ЛДТУ, 2007. 476 с.
11. Chesbrough H.W. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Cambridge, MA : Harvard Business School Publishing, 2003.
12. Khurana V.K. Management of Technology & Innovation. India : Ane Books, 2009. p. 222.
13. Шевлюга О.Г. Теоретичні засади управління техніко-технологічним розвитком промислового підприємства. *Інновації і маркетинг – рушійні сили економічного розвитку* : монографія / за ред. д-ра екон. наук, професора С.М. Ілляшенка. Суми : Папірус, 2012. С. 25-31.

#### References:

1. Burgelman, R.A., Christensen, C.M., & Wheelwright, S.C. (2009). Strategic Management of Technology and Innovation. (5th edition). McGraw-Hill Irwin [in English].
2. Bogers, M., & Lhuillery, S. (2011). A functional perspective on learning and innovation: investigating the organization of absorptive capacity. *Industry And Innovation*, 18(6), 581-610 [in English].
3. White, M.A., & Bruton, G.D. (2010). The management of technology and innovation: A strategic approach. Cengage Learning [in English].
4. Kropsu-Vehkaperä, H., Haapasalo, H., & Rusanen, J.-P. (2009). Analysis of Technology Management Functions in Finnish High Tech Companies. *The Open Management Journal* , 2, 1-10 [in English].

5. Morin, J., & Seurat, R. (1989). Le management des ressources technologiques. Paris: Les éditions d organisation [in French].
6. Milko, I.V., Shvets, K.M., & Katrych, D.O. (2015). Kontseptualni pidkhody do upravlinnia tekhnolohichnoiu konkurentospromozhnistiu pidpriemstv [Conceptual approaches to the management of the technological competitiveness of enterprises]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, 2, 118-121 [in Ukrainian].
7. Narayanan, V.K. (2000). *Managing technology and innovation for competitive advantage* Cambridge, MA : Harvard Business School Publishing, [in English].
8. Liao, S. (2005). Technology management methodologies and applications: A literature review from 1995 to 2003. *Technovation*, 25, 381-393 [in English].
9. Ligonenko, L.O. (2016). Tekhnolohichni rozvytok pidpriemstva yak ob'ekt upravlinnia . *Visnyk Pryazovskoho*]The technological development of the company as the object management[ derzhavnoho tekhnichnoho universytetu. *Ekonomichni nauky – Journal of Azov State Technical University. Economics*, 3 [in Ukrainian].
10. Rud, N.T. (2007). *Ekonomika i orhanizatsiia innovatsiinoi diialnosti* . Lutsk: RVV LDTU [in Ukrainian].
11. Chesbrough., H.W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Cambridge, MA: Harvard Business School Publishing [in English].
12. Khurana, V.K. (2009). *Management of Technology & Innovation*. India: Ane Books [in English].
13. Shevliuha, O.H. (2012). *Teoretychni zasady upravlinnia tekhniko-tekhnolohichnym rozvytkom*.The theoretical basis of management of the technical and technological[promyslovoho pidpriemstva . *Innovatsii i marketynh – rushiini syly ekonomichnoho rozvytku:*]development of industrial enterprises monohrafiia – Innovation and marketing – the driving force of economic development. (Eds. S.M. Illiashenka). Sumy: Papirus [in Ukrainian].

УДК 005.8:2-7

DOI: 10.31732/2663-2209-2022-68-84-90

## ДОЦІЛЬНІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ РЕЛІГІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ: СУТНІСТЬ І СПЕЦИФІКА

*Євген Зіскінд*<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Аспірант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: yevgeniyziskind@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3309-5627>

## FEASIBILITY OF APPLICATION OF PROJECT MANAGEMENT IN THE ACTIVITIES OF RELIGIOUS ORGANIZATIONS: ESSENCE AND SPECIFICITY

*Ievgen Ziskind*<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Postgraduate student, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: yevgeniyziskind@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3309-5627>

**Анотація.** У статті розглядається сутність проєктного менеджменту як специфічної галузі управління та доцільність його застосування в діяльності релігійних організацій. Метою статті є узагальнення сутності проєктного менеджменту як специфічної галузі управління та визначення доцільності його застосування в діяльності релігійних організацій. Визначені характерні ознаки проєктної діяльності та основні відмінності від поточної діяльності підприємства. Визначено специфічні риси менеджменту релігійних організацій, що обумовлені особливостями їх діяльності, наведені основні проблеми управління релігійними організаціями зумовлені недостатнім рівнем сучасних фінансових знань, навичок і здібностей у релігійних лідерів та інтеграцією волонтерської робочої сили з оплачуваним персоналом. Виявлено, що виконання функцій релігійних організацій вимагає пошуку ефективних рішень для управління окремими видами діяльності та передбачає наявність певної кількості фахівців з відповідним досвідом. Визначено, що використання інструментарію та проєктного підходу в управлінні діяльністю релігійних організацій є одним з основних способів забезпечення ефективності їх діяльності. Зроблено висновок, що застосування проєктного менеджменту дозволить врегулювати наведені проблеми та підвищити ефективність управління релігійними організаціями, покращити систему внутрішнього контролю та забезпечити виконання відповідних організаційних функцій. В свою чергу це дасть можливість релігійним організаціям з максимальною ефективністю виконувати свої вагомні суспільні функції: благодійні, гуманітарні, освітні.

**Ключові слова:** проєктний менеджмент, релігійні організації, управління релігійними організаціями  
**Формули: 0; рис.: 0; табл.: 1; бібл.: 16**

**Abstract.** The article considers the essence of project management as a specific branch of government and the feasibility of its application in the activities of religious organizations. The purpose of the article is to generalize the essence of project management as a specific field of management and to determine the expediency of its application in the activities of religious organizations. The characteristic features of the project activity and the main differences from the current activity of the enterprise are determined. It is identified the specific features of the management of religious organizations due to the peculiarities of their activities, the main problems of management of religious organizations due to insufficient level of modern financial knowledge, skills and abilities of religious leaders and the integration of volunteer work with paid staff. It was found that the performance of the functions of religious organizations requires the search for effective solutions for the management of certain activities and requires a certain number of professionals with relevant experience. It is determined that the use of tools and approach of project management in the management of religious organizations is one of the main ways to ensure the effectiveness of their activities. It is concluded that the application of project management will solve these problems and increase the efficiency of management of religious organizations, improve the system of internal control and ensure the implementation of relevant organizational functions. In turn, this will enable religious organizations to perform their important social functions with maximum efficiency: charitable, humanitarian, educational.

**Keywords:** project management, religious organizations, management of religious organizations  
**Formulas: 0; fig.: 0; tab.: 1; bibl.: 16**

**Вступ.** В Україні на різних рівнях (від локального до національного) налічується більше 37 тисяч релігійних організацій, які виконують важливі функції з точки зору формування громадянського суспільства та є активними учасниками освітньої, соціальної, фінансово-економічної та гуманітарної сфери життя суспільства [1]. Релігійними організаціями в Україні є релігійні громади, управління і центри, монастирі, релігійні братства, місіонерські товариства (місії), духовні навчальні заклади, а також об'єднання, що складаються з вищезазначених релігійних організацій. Релігійні організації в Україні утворюються з метою задоволення релігійних потреб громадян сповідувати і поширювати віру і діють відповідно до своєї ієрархічної та інституційної структури [2]. У роки незалежності України релігійна ситуація в державі – за наявного процесу трансформації від атеїстичної ідеології до європейської моделі свободи совісті – характеризується стабільною динамікою зростання релігійно-інституційної мережі на 5-7 % щороку. Мережа релігійних організацій в Україні є однією з найчисельніших на континенті, що відображає вагому присутність релігійного інституту в суспільстві. Динаміка кількісних змін у конфесійному середовищі впродовж останніх двох десятиліть є віддзеркаленням якісних трансформацій у релігійному житті країни: в осмисленні конфесіями свого місця в суспільстві; визначенні церквами, релігійними організаціями ставлення до держави, суспільства; у ставленні до домінуючих у світському суспільстві цінностей (політичних, соціальних, національних, правових, духовних) [3].

Виконання релігійними організаціями основних функцій передбачає у них наявність певної кількості фахівців з відповідним досвідом для управління відповідним видом діяльності. Водночас, масштабування та розвиток громади та її проєктів, вимагає пошуку ефективних рішень для управління окремими видами діяльності. В цих умовах, використання інструментарію та підходу проєктного

менеджменту в управлінні діяльністю релігійних організацій є одним з основних способів забезпечення ефективності їх діяльності.

Вітчизняні науковці приділяють увагу проєктному менеджменту у неприбуткових організаціях на сучасному етапі розвитку держави. Зокрема можемо виділити праці таких науковців, як В.О. Кузьмінський, В.С. Білецький, І.Б. Запухляк, А.С. Полянська, Г.Л. Ципес, В.Д. Шапіро. Разом з тим, здебільшого проблематика потребує подальших досліджень у контексті адаптації методології проєктного менеджменту до специфіки функціонування релігійних організацій. Особливо широке поле залишається для досліджень проблематики застосування проєктного менеджменту у діяльності релігійних організацій, передусім через обмеженість висвітлення успішного досвіду реалізації проєктів у спеціальній літературі, що в свою чергу, не дає релігійним організаціям можливості запровадити в своїй діяльності новітні інструментарії проєктного менеджменту.

**Метою статті** є узагальнення сутності проєктного менеджменту як специфічної галузі управління та визначення доцільності його застосування в діяльності релігійних організацій.

**Викладення основного матеріалу.**

Сучасний менеджмент проєктів – це потужна трансформаційна технологія, яка довела свою корисність для організацій при успішній реалізації комплексних і складних програм і проєктів в усьому світі. Проєктний підхід до управління оперує значним обсягом інструментів, технологій і знань з застосуванням яких здійснюється управління проєктами та проєктний менеджмент, досягаються найкращі результати планування та провадження проєктів.

Вагоме значення в розумінні проєктного менеджменту посідають безпосередньо методологія, технології та інструментарій проєктного управління і в першу чергу сітьове планування, методологія планування та управління

ресурсами, управління часом, вартістю, якістю, ризиками проєктів [4].

За визначенням С. Д. Бушуєва проєктний менеджмент є використанням знань, навичок, методів і засобів до управління, виконання робіт проєкту для задоволення потреб і бажань зацікавлених осіб [5]. Загалом, проєктний менеджмент не обмежується рамками конкретного проєкту, а виступає сукупністю управлінських завдань, організаційних дій, методів і засобів, спрямованих на досягнення поставленої мети усієї проєктної діяльності.

В історичному контексті перший досвід використання спеціальних проєктів для досягнення поставлених цілей розвитку був набутий ще у 30-ті роки минулого століття в США у розробці та впровадженні компаніями Exxon у нафтогазовій сфері та USAir Corporation у авіаційній сфері масштабних інвестиційно-інноваційних проєктів [6]. Набутий досвід був узагальнений та підтриманий науковцями із цього періоду розпочалося формування управління проєктами як одного із ґрунтовних нових напрямів менеджменту. Базові принципи управління проєктами якілягли в основу проєктного підходу було сформовані економістом Роландом В. Гутчем у 50-роки та прийняті за стандарт першою міжнародною асоціацією управління проєктами [7].

Поряд з визначенням проєктів та проєктного управління в американській та японській школах управління проєктами прийшло розуміння доцільності та важливості планування проєктів в рамках реалізації комплексних програм, що забезпечуватиме значно більший ефект та більшу цінність впровадження інновацій для забезпечення загального розвитку.

В наші дні проєктний підхід стає нормою роботи багатьох організацій. Він полягає у формуванні групи з високим ступенем мотивації для роботи над конкретним проєктом і використанні новітніх комп'ютерних програм, спеціально призначених для управління

проєктами.

На даний час, базис знань проєктного менеджменту та застосування програмно-проєктного підходу активно використовується в різних сферах галузях та напрямках виробничої, комерційної, фінансової, інвестиційної діяльності, державного управління, розробці та впровадженні державних цільових програм розвитку і ознаменував визначення та застосування програмно-цільового підходу до розвитку на макрорівні управління економічними процесами.

З точки зору теорії систем управління проєкт як об'єкт управління повинен бути контрольованим і керованим, тобто виділяються певні характеристики, за якими можна постійно контролювати хід виконання проєкту (контрольованість).

Зміст роботи з управління проєктами складається з об'єктів і процесів для створення цих об'єктів. Предметна область проєкту декомпозується у його структурній моделі за декількома рівнями на часткові об'єкти і процеси. І оскільки цілі проєкту можуть змінюватися в ході його реалізації і виявлені помилки повинні бути виправлені, необхідне систематичне управління змінами, щоб планувати зміни, контролювати їх проведення і вплив на строки, витрати та інші характеристики проєкту.

Для управління проєктом створюється єдина група на чолі з керівником проєкту. До групи входять уповноважені представники всіх учасників проєкту для реалізації функцій згідно з прийнятим розподілом зон відповідальності.

Серед основних відмінностей проєктів від поточної діяльності підприємства можна виділити наступні:

- на відміну від поточної діяльності, яка є постійною, проєкт є тимчасовим і унікальним;
- проєкти завжди мають визначену мету, в той час як у повсякденному житті організації така єдина визначена мета часто відсутня або не достатньо зрозуміла;
- внаслідок наявності чітко визначеної мети, проєкти мають конкретний і завчасно

встановлений момент завершення, що нехарактерно для постійно виконуваних обов'язків у процесі повсякденної діяльності організації;

- для проєктів характерно комбінувати і поєднувати зусилля найрізноманітніших фахівців, в той час як переважна більшість видів організаційної роботи поділяється за принципом функціональної спеціалізації;
- проєкт завжди має якісь елементи унікальності;
- проєкти характеризуються обмеження за часом, витратами і особливими вимоги до виконання робіт [9].

Управління проєктом - це процес управління командою і ресурсами проєкту за допомогою специфічних методів, завдяки яким проєкт завершується успішно і досягає своєї мети [8].

Завдання управління проєктами полягають у:

- визначенні цілей проєкту і проведення його обґрунтування;
- виявленні структури проєкту;
- визначенні необхідних обсягів і джерел фінансування;
- підборі виконавців;
- підготовки контрактів;
- визначенні термінів виконання;
- розробці графіка реалізації проєкту;
- розрахунку необхідних ресурсів;
- складанні кошторису і бюджету проєкту;
- контролі за ходом виконання проєкту;
- моніторингу проєкту.

Застосування управління проєктом є дійсно необхідним і залежить від таких основних факторів, як:

- масштаби проєкту, обсяг робіт, їх вартість;
- складність проєкту;
- кількість і взаємозв'язки внутрішніх і зовнішніх учасників проєкту;
- вірогідність змін як у самому проєкті, так і в його структурі, умовах, оточенні та у необхідності швидкого реагування на них;
- наявність конкурентів;
- переконаність вищого керівництва у необхідності спеціальної організаційної структури і особи, яка відповідатиме за загальну роботу над проєктом [8].

У контексті діяльності неприбуткових організацій, проєктний

менеджмент - це професійна діяльність, в основі якої поєднання найсучасніших наукових знань і технологій з практичними навичками. Він орієнтований на отримання найбільш ефективного результату в ході реалізації проєкту.

Релігійні організації, як неприбуткові, мають свої особливості:

- існують задля духовної, соціальної, благодійної місії;
- відокремлені від державних структур і не залежать від держави;
- повторно інвестують фінансові результати, отримані від основної діяльності.

Ці особливості обумовлюють специфічні риси менеджменту релігійних організацій:

- зв'язок між донорами й набувачами послуг ледь помітний;
- існує ризик сформулювати нечіткі цілі;
- вплив важко виміряти;
- підзвітність різним партнерам;
- складна структура управління;
- добровільність є невід'ємною складовою;
- мета суттєво впливає на підходи у менеджменті;
- необхідність берегти цінності;
- фінансові межі не завжди визначають пріоритети [9].

Окрім того, релігійним організаціям менш притаманна наявність конкурентного середовища, а тому, більш визначальним фактором є наявність ресурсів, або започаткування окремих проєктів з фандрайзингу. Також особливістю менеджменту є використання внутрішнього ресурсу для управління проєктами, відсутність окремого підрозділу/окремих працівників відповідальних за проєкти, мінімізація внутрішніх взаємозв'язків (в умовах обмеженості управлінських ресурсів).

Як некомерційні організації, релігійні установи або релігійні організації демонструють відмінну динаміку лідерства від корпоративних компаній та комерційних організацій. Сформована культура залучення до управління певним видом діяльності випускників профільних (релігійних вузів)

або найбільш активних учасників громад, формує дефіцит ефективних рішень, що обмежують потенціал виконання громадами своїх функцій. Однією з відмінностей є кваліфікаційні фактори для обрання на посаду керівника релігійної організації.

Члени та відвідувачі релігійних установ зазвичай визнають, що керівники є духовно обдарованими, щоб очолювати організацію та надавати вказівки щодо того, як слідувати відповідним релігійним канонам. Водночас, масштаб та швидкість змін у суспільних відносинах вимагають нових підходів, знань, умінь та інструментів. Управлінці виявляють, що їм потрібна регулярна перекваліфікація, щоби впоратися з передовими технологіями та інформацією. Розумітися в інформаційних системах, податкової діяльності підприємства, потребують необхідності розуміння процесів. Така ефективність можлива в усіх типах організацій, навіть у тих, що працюють у не класичних комерційних умовах максимізації прибутку.

Суттєвою проблемою є також особливості постановки цілей та обрання проектної методології в умовах з одного боку дефіциту кількісно вимірюваних цілей, з іншого – часовими обмеженнями що накладають релігійні календарі і визначають необхідність отримання мінімального необхідного результату на певну дату. Класичні та гнучкі методи проектного менеджменту потребують додаткової адаптації до наведених обмежень [10].

За оцінкою західних дослідників, керівники релігійних громад, часто мають труднощі в управлінні своїми бізнес-операціями та бізнес-процесами [11], [12]. Низька якість системи управління організаційними операціями серед лідерів релігійних громад у західній літературі пов'язується в першу чергу з проблемою суміщення декількох управлінських компетенцій.

Менеджмент ускладнюється тим, що люди, які роблять свій внесок у діяльність релігійних організацій, керуються комбінацією мотивів, що можуть бути одночасно альтруїстичними і корисливими.

Окремим аспектом проблем є розповсюджена відсутність/недостатній рівень сучасних фінансових знань, навичок і здібностей у релігійних лідерів, що може призводити до шахрайства та марнотратної діяльності в релігійних установах. Дослідження Р. Торнхіла та ін. виявили, що в релігійних організаціях часто не вистачає внутрішнього контролю на всіх його рівнях, що робить їх уразливими для незаконного привласнення та шахрайства [14].

Джонсон та ін. (2020) було оцінено, що у 2019 році було розкрадено 60 мільярдів доларів у релігійних організацій у світі. Факторами, що сприяють розкраданню, є довіра серед релігійних осіб та організацій, відсутність політики виявлення шахрайства та незалежного внутрішнього фінансового контролю. Занепокоєння викликало нездатність потерпілих розпізнати шахрайство [15].

В цих умовах, враховуючи наведені особливості та проблеми діяльності релігійних організацій, використання інструментарію та підходу проектного менеджменту в управлінні релігійними організаціями вважається вкрай доцільним як основний спосіб забезпечення ефективності їх діяльності.

Широкі можливості проектного управління у реалізації проектів забезпечать:

- зростання ефективності реалізації проектів та економію ресурсів (часових, людських, фінансових);
- оптимальність рішень та прогнозованість результатів діяльності;
- зведення до мінімуму ризику прийняття помилкових рішень;
- гнучкість і простоту рішення типових задач [16].

Актуальність та необхідність застосування проектного менеджменту в діяльності релігійних організацій також підтверджується вдалим світовим досвідом застосування даного інструменту в практиці громадських та релігійних організацій.



**Таблиця 1. Доцільність застосування проектного менеджменту у релігійних організаціях**

Проблемні аспекти діяльності релігійних організацій	Доцільність застосування інструментарію проектного менеджменту
Низька якість системи управління організаційними операціями	Принципи менеджменту якості в управлінні результативністю: інвестиції в людей, соціальний аудит, кодекс інструкцій, застосування моделі досконалості. Має привести до поліпшення у самих людей, процесах і результативності.
Відсутність незалежного внутрішнього фінансового контролю	Використання фінансової інформації в управлінні результативністю
Надмірне використання проектних коштів, не дотримання термінів реалізації проектів	Застосування системи проектного контролю для визначення правильності прийнятих рішень, здійснення проекту за часом, вартістю, ресурсами, визначення необхідності внесення змін до плану реалізації проекту. Використання індикаторів результативності для вимірювання ефективності й результативності.
Інтеграція волонтерської робочої сили з оплачуваним персоналом; Непрофесіоналізм на робочому місці, конфлікти між робочою силою та невинуватими очікування волонтерів [13]	Побудова ефективної організаційної структури; практична робота з персоналом: розроблення і здійснення кадрової політики, управління соціальним розвитком, бюрократична кадрова робота, що дає змогу врегулювати спірні питання і зменшити кількість конфліктів. Впровадження систем мотивації співробітників та волонтерів.
Вплив важко виміряти	Застосування специфічних методів оцінювання в проектному менеджменті.

**Висновки.** Релігійні організації виконують важливі функції формування громадянського суспільства та є активними учасниками освітньої, соціальної, фінансово-економічної та гуманітарної сфери життя суспільства. Масштабування та розвиток релігійних організацій та їх проектів, вимагає пошуку ефективних рішень для управління окремими видами діяльності. В цих умовах, використання інструментарію та підходу проектного менеджменту в управлінні діяльністю релігійних організацій є одним з основних способів забезпечення ефективності їх діяльності.

Застосування проектного менеджменту дозволить врегулювати проблеми діяльності та підвищити ефективність управління релігійними організаціями, покращити систему внутрішнього контролю та забезпечити виконання відповідних організаційних функцій. В свою чергу це дасть можливість релігійним організаціям з максимальною ефективністю виконувати свої вагомі суспільні функції: благодійні, гуманітарні, освітні.

#### Література:

1. Кількість релігійних організацій в Україні зросла до 37 тис. Електронний ресурс. 2019. Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/2679097-kilkist-religijnih-v-organizacij-v-ukraini-zroslo-do-37-tisac.html>
2. Закон України «Про свободу совісті і релігійні організації»
3. Палінчак М.М., Лешанич М.М. Мережа релігійних організацій в Україні: стан та перспектива розвитку. *Актуальні проблеми політики*. Збірник наукових праць.; НУ «ОЮА», Південноукраїнський центр гендерних. проблем. Одеса : Фенікс, 2015. Вип. 55. С. 205-214.
4. Кириченко О. (2021). Впровадження програмно-проектного підходу до управління розвитком підприємств в сучасних умовах. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (4(64), 120–128. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-64-120-128>
5. Бушуєв С. Д., Морозов В.В. Динамічне лідерство в управлінні проектами: монографія. Київ: Ділова Україна, 2000. 312 с.
6. Березін В. В. Современные тенденции применения проектного менеджмента в управлении организациями. *Компьютерное обозрение*. 2009. Вип. 36. С. 25-32.
7. Бушуєв С. Д. Руководство по управлению инновационными проектами и программами. Київ : Науковий світ, 2009. 173 с.
8. Управління проектами: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проектів», «Менеджмент інновацій», «Логістика»/

Уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А.Мохонько, І.П.Малик. – Київ.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017.

9. Кузьмінський В.О. Управління неприбутковою організацією. Київ: Логос, 2006.

10. PMI. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guides). Project Management Institute. 2017.

11. M. Masenya, J. Booyse. A community needs responsive management training model: Re-envisioning management training for pastors of the international assemblies of god church. *Verbum Et Ecclesia*. 2016. 37(1).1–9.

12. J. Plastow. Isn't the Holy Spirit enough?: The case for churches and ministry leaders to hire a professional consultant. *Journal of Practical Consulting*. 2018. 6(1). 10–17.

13. K.McAllum. Volunteers as boundary workers: Negotiating tensions between volunteerism and professionalism in nonprofit organizations. *Management Communication Quarterly*. 2018. 32(4). 534–564.

14. R. Thornhill, C. Troy, M. (2016). Domino Passing the plate: A survey of internal controls in local churches. *Journal of Theoretical Accounting Research*. 12(1). 26–53.

15. B.Mitchell. A multiple case study: church leaders and project management.2021.URL: <https://digitalcommons.liberty.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4270&context=doctoral>

16. Харченко Н. Проектний менеджмент в діяльності дитячих та молодіжних громадських організацій України. *Теоретико-методичні проблеми виховання дітей та учнівської молоді*. Збірник наукових праць; Інститут проблем виховання НАПН України. 2018. Вип.22. URL: <https://doi.org/10.32405/2308-3778-2018-22-263-275>

#### References:

1.The number of religious organizations in Ukraine has increased to 37 thousand. Electronic resource. 2019. Access mode: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/2679097-kilkist-religijnih-v-organizacij-v-ukraini-zroslo-do-37-tisac.html>

2. Law of Ukraine “ On Freedom of Conscience and Religious Organisations”

3. Palinchak MM, Leshanich MM Network of religious organizations in Ukraine: state and prospects of development. Current policy issues. Collection of scientific works .; OUA National University, South Ukrainian Center for Gender. problems. - Odesa: Phoenix, 2015. - Issue. 55. - P. 205-214.

4. Kirichenko O. (2021). Introduction of program-project approach to enterprise development management in modern conditions. *Academic Notes of*

the University "KROK", (4 (64), 120-128. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-64-120-128>

4. Bushuyev SD, Morozov VV Dynamic leadership in project management: a monograph. Kyiv: Business Ukraine, 2000. 312 p.

6. Berezin VV Modern trends in the application of project management in the management of organizations. *Computer review*. 2009. Vip. 36. C. 25-32.

7. Bushuyev SD Guide to managing innovative projects and programs. Kyiv: Scientific World, 2009. 173 p.

8. Project management: a textbook for studying the discipline for masters of knowledge 07 "Management and Administration" specialty 073 "Management" specialization: "Business Administration Management", "International Project Management", "Innovation Management", "Logistics" / .: L.Ye. Dovgan, GA Mokhonko, IP Malik. - Kyiv .: KPI im. Igor Sikorsky, 2017.

9. Kuzminsky VO Management of a non-profit organization. Kyiv: Logos, 2006.

10. PMI. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guides). Project Management Institute. 2017

11. M. Masenya, J. Booyse. A community needs responsive management training model: Re-envisioning management training for pastors of the international assemblies of god church. *Verbum Et Ecclesia*. 2016. 37 (1) .1–9.

12. J. Plastow. Isn't the Holy Spirit enough ? : The case for churches and ministry leaders to hire a professional consultant. *Journal of Practical Consulting*. 2018. 6 (1). 10–17.

13. K.McAllum. Volunteers as boundary workers: Negotiating tensions between volunteerism and professionalism in nonprofit organizations. *Management Communication Quarterly*. 2018. 32 (4). 534–564.

14. R. Thornhill, C. Troy, M. Domino Passing the plate: A survey of internal controls in local churches. 2016. *Journal of Theoretical Accounting Research*. 12 (1). 26–53.

15. B. Mitchell. A multiple case study: church leaders and project management.2021.URL: <https://digitalcommons.liberty.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4270&context=doctoral>

16. Kharchenko N. Project management in the activities of children's and youth public organizations of Ukraine. Theoretical and methodological problems of raising children and students. Collection of scientific works; Institute of Problems of Education of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine. 2018. Issue 22. URL: <https://doi.org/10.32405/2308-3778-2018-22-263-275>

## РОЗДІЛ 3. ПСИХОЛОГІЯ

УДК 159.9.07

DOI: 10.31732/2663-2209-2022-68-91-99

### ІНТЕРНЕТ-ЗАЛЕЖНІСТЬ ДОРΟΣЛИХ КОРИСТУВАЧІВ ТА МОЖЛИВОСТІ ЇЇ ПРОФІЛАКТИКИ

*Ольга Петрунько<sup>ѳ</sup>, Катерина Телешун<sup>1</sup>*

<sup>1</sup>Доктор психологічних наук, старший науковий співробітник, професор, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: olgapv@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9023-5265>

<sup>2</sup>Кандидат філологічних наук, магістрантка, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: katerinna2002@yahoo.com

### INTERNET ADDICTION OF ADULTS USERS AND POSSIBILITIES OF ITS PREVENTION

*Olga Petrunko<sup>1</sup>, Kateryna Teleshun<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Doctor of Sciences (Psychology), Senior Research Fellow, Professorr of the Academic and Scientific Institute of Psychology, “KROK” University, Kyiv, Ukraine, e-mail: OlgaPV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9023-5265>

<sup>2</sup>PhD (philology), master's degree student, “KROK” University, Kyiv, Ukraine, e-mail: katerinna2002@yahoo.com

**Анотація.** Авторами статті проаналізовано сутність Інтернет-залежності як сучасного соціально-психологічного феномену, який сформувався з появою нового модератора соціальних відносин – Інтернету. Інтернет-залежність кваліфіковано як багатовекторний соціально-психологічний феномен і чинник, який: 1) впливає на свідомість, емоційний стан, фізичне здоров'я та поведінку осіб різного віку; 2) є різновидом нехімічної залежності, яка однаково небезпечна для фізичного і психічного здоров'я не лише дітей і молоді, а й дорослих; 3) є наслідком некомпетентного використання Інтернету і тому, як будь-яка інша залежність, потребує спеціальної корекції. Проаналізовано погляди на виникнення і поширення нехімічних залежностей дорослих користувачів Інтернет-мереж у працях зарубіжних та вітчизняних вчених. Наведено аналіз трактувань поведінкових видів залежності, а також основні підходи і критерії їх класифікації. Уточнено підтипи кіберадикції, зокрема: адиктивний Інтернет-серфінг (веб-серфінг), фабінг, віртуальні знайомства, кіберсекс (кіберсексуальна адикція), пристрасть до азартних онлайн-ігор (кібернетична лудоманія, онлайн-лудоманія), нав'язлива потреба перебування в мережі Інтернет (Інтернет-адикція, Інтернет залежність), таджет адикція, аудіо або відео адикція, телевізійна адикція, онлайн-гемблінг, патологічне онлайн-читання, кіберніоманія, селфітіс (селфізм). Акцентовано увагу на тому, що адикція (залежність) – це нав'язлива, неприродна потреба людини в чомусь такому, що суб'єктивно має для неї фізіологічне, психологічне і психосоціальне значення (потреба в певних стимуляторах настрою, в певних неприродних думках, емоціях і переживаннях, у певних неприродних діях тощо). Показано, що Інтернет-залежність є різновидом нехімічної психологічної залежності, а отже – це насамперед саморуйнівний феномен психіки, який полягає у порушенні емоційно-вольової регуляції. Як і будь-яка інша залежність, залежність від Інтернету деструктивно впливає на особистість, викликає емоційне й нервово перевантаження, призводить до астено-невротичних та психо-емоційних розладів і навіть соматичних хвороб, порушує міжособистісні та соціальні комунікації адиктивів. Окреслено програму і методи профілактики інтернет залежності у дорослих. Докладно розглянуто первинну, вторинну і третинну профілактику адиктивної форми поведінки; особливий наголос зроблено на профілактично-корекційній роботі психотерапевта з особами, схильними до адикції.

**Ключові слова:** адиктологія, інтернет-залежність, поведінкові адикції у дорослих, кібер-адикція, профілактика залежностей.

**Формули: 0; рис.: 0; табл.: 0, бібл.: 10**

**Abstract.** The authors of the article analyzed the essence of Internet addiction as a modern socio-psychological phenomenon, which was formed with the emergence of a new moderator of social relations - the Internet. Internet addiction is qualified as a multi-vector socio-psychological phenomenon and a factor that: 1) affects the consciousness, emotional state, physical health and behavior of people of different ages; 2) is a type of non-chemical addiction, which

*is equally dangerous for the physical and mental health of not only children and youth, but also adults; 3) is a consequence of incompetent use of the Internet and therefore, like any other addiction, requires special correction. Views on the emergence and spread of non-chemical addictions among adult Internet users are analyzed in the works of foreign and domestic scientists. An analysis of interpretations of behavioral types of addiction is given, as well as the main approaches and criteria for their classification. The subtypes of cyber addictions are specified, in particular: addictive Internet surfing (web surfing), phabbing, virtual dating, cybersex (cybersexual addiction), addiction to online gambling (cybernetic ludomania, online ludomania), obsessive need to stay on the Internet (Internet addiction, Internet addiction), gadget addiction, audio or video addiction, television addiction, online gambling, pathological online reading, cyberneomania, selfitis (or selfism). Attention is focused on the fact that addiction (dependency) is an obsessive, unnatural need of a person for something that subjectively has physiological, psychological and psychosocial significance for him (the need for certain mood stimulants, certain unnatural thoughts, emotions and experiences, in certain unnatural actions, etc.). It is shown that Internet addiction is a type of non-chemical psychological addiction, and therefore it is primarily a self-destructive phenomenon of the psyche, which consists in a violation of emotional and volitional regulation. Like any other addiction, addiction to the Internet has a destructive effect on the personality, causes emotional and nervous overload, leads to astheno-neurotic and psycho-emotional disorders and even somatic diseases, disrupts the interpersonal and social communications of addicts. The program and methods of prevention of Internet addiction in adults are outlined. Primary, secondary and tertiary prevention of addictive behavior is considered in detail; special emphasis is placed on the preventive and corrective work of the psychotherapist with persons prone to addiction.*

**Keywords:** *addictology, Internet addiction, havioral addictions in adults, cyber addiction, prevention of addictions.*

**Formulas:0; fig.: 0; tabl.: 0; bibl.: 10**

**Постановка проблеми.** Як показують повсякденні (в т.ч. і спеціальні, наукові) спостереження, описаний у науках про людину соціально-психологічний феномен залежності (адикції) був і залишається надзвичайно актуальним як для його наукового осмислення, так і для практичного вивчення та застосування отриманих даних у практиці соціального буття людства. Крім того, із вступом людства в докорінно новий – інформаційний, а наразі вже й пост- і навіть пост-пост-інформаційний (мережевий) період свого розвитку – та із появою нових інструментів інформаційного і, відповідно, соціально-психологічного впливу з'явилися й нові форми адикції, спричинені необхідністю комунікацій у нових (віртуальних, онлайн-ових) реаліях, опесередкованих масмедіа та новітніми медіатехнологіями. Нині феномен залежності розглядається як видатними вченими-теоретиками, так і фахівцями-практиками, зокрема, у площині медичної психології й психіатрії, клінічної та патопсихології, соціальної психології, педагогіки й інших сферах знань про поведінку людини, а відтак він привертає дедалі більше уваги не лише науковців і практиків [1; 2; 5; 6; 9], а й широкого загалу. Так нині відомі відомі такі види інтернет-залежності, як адиктивний Інтернет-серфінг (веб-серфінг), кіберсексуальна

адикція (кіберсекс), віртуальні знайомства й віртуальні комунікації як альтернатива оффлайн-овим комунікаціям, фабінг, пристрась до азартних онлайн-ігор (онлайн-лудоманія), нав'язлива потреба перебувати в інтернеті без будь-яких визначених цілей, багаточасове перебування в соціальних інтернет-мережах, гаджет-адикція, онлайн-гемблінг, кібероніоманія, селфітіс (чи селфізм) тощо [1; 4; 8].

Питання залежності наразі є настільки актуальним, що нині сформувалася ціла галузь психологічної науки, що відома як адиктологія. Адиктологія – як наука про різні види (хімічні і нехімічні) залежності (адикції) – відносно нова галузь прикладного психологічного знання, яка вивчає механізми формування, розвитку, діагностики, профілактики, лікування та реабілітації адиктивної поведінки людини, залежно від того чи того типу сформованої в неї залежності. Проблема залежності (адикції) на нинішній час є однією з найбільш актуальних не тільки в сфері медицини, а й у сфері соціальної та клінічної психології з погляду суспільно-політичних уявлено всього соціуму щодо психологічного здоров'я кожного конкретного його члена. Поширення сучасних медіатехнологій масового впливу призводить до збільшення масштабів поширення різного роду залежностей від

цих технологій (медіаадикцій), і це ставить під загрозу фізичне, моральне та психологічне здоров'я людства [3; 8; 9; 10]. Тому дослідження цих нових видів залежності та розроблення інструментарію з їх профілактики є нині дуже важливим і практично значущим. Саме цим зумовлено вибір нами даного дослідницького напрямку та написання цієї статті.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження проблеми психології залежності від Інтернету як поведінкової адикції широко висвітлено здебільшого у зарубіжній літературі у працях К. Янг та численних її послідовників і учнів у багатьох країнах світу [9; 10]. Зокрема, у наукових працях В. Менделевича розкриваються загальні питання формування хімічних адикцій [3], а також можливості їх лікування та профілактики, а також розглядаються питання соціально-педагогічної їх корекції. У вітчизняній психологічній науці, на жаль, ще недостатньо вивчено та висвітлено цю тему. Серед українських фахівців, що в різних аспектах досліджували феномен інтернет-адикції поведінки, можна відзначити науковців Інституту психології ім. Г.С. Костюка та Інституту соціальної та політичної психології НАПН України (О.С. Бартків, О.Т. Баришполець, Л.А.Найдьонова, О.В. Петрунько, Н.В.Сергеева та інші), які зробили істотний внесок у розробку нових ідей у сфері медіапсихології, приділили чимало уваги питанням впливу медіасередовища на психіку і поведінку користувачів медіатехнологій та споживачів різних типів медіапродукції, розробили основи формування медіакомпетентності та медіакультури користувачів різних вікових категорій, приділили чимало уваги питанням профілактики медіазалежності, насамперед у дітей і підлітків, тощо [1; 4; 5; 6].

Незважаючи на перелічені доробки вітчизняних і зарубіжних учених, у фаховій літературі бракує відомостей про особливості формування й перебігу інтернет-залежності та можливості профілактики цього типу залежності в осіб

дорослого віку, яких, на відміну від учнівської молоді (школярів, студентів) практично неможливо «охопити» масовими навчальними програмами, а поширення необхідних знань за допомогою засобів масової інформації не може здійснюватися самими цими засобами проти самих себе. І цей парадоксальний факт потребує серйозного наукового аналізу.

**Формулювання цілей статті.** Мета дослідження – проаналізувати особливості формування інтернет-адикцій та можливості профілактики цих адикцій в осіб дорослого віку.

**Виклад основного матеріалу.** У психологічній науці термін «адикція» традиційно і насамперед описує поведінку людей, фізіологічно й психологічно залежних від хімічних речовин, зокрема від тютюнопаління, зловживання алкоголю, вживання наркотиків тощо. Проте дальші дослідження цього феномену окреслили значно більш масштабний погляд на його природу, а саме як на специфічну поведінку, в формуванні якої задіяні:

- 1) психофізіологічні особливості людини, схильної до формування залежності і, відповідно, залежної поведінки;
- 2) соціальні умови її дорослішання й індивідуального розвитку, або соціальна ситуація її життя (і це передусім стосується дитячого віку).

Отже, залежність – це соціально-психологічний феномен. І нині беззаперечним є той факт, що залежність може виникати не лише внаслідок вживання психоактивних речовин (ПАР), але й від різного роду діяльностей, у тому числі від комунікацій з іншими людьми та від тривалого й систематичного споживання певної інформації та передання в сфері впливу певних інформаційних технологій, що спричинює стан безпосереднього від цього споживання фізичного й психологічного задоволення, відчуття активації діяльності головного мозку, психічної активізації в цілому [2; 5; 7].

У сучасній адиктології закріплено поділ залежностей на дві основні групи: хімічні та нехімічні їх види. Одним з

перших поняття «нехімічної залежності» застосував у своїх наукових працях британський адиктолог М. Гріффітс [10]. А згодом, наприкінці ХХ століття у фаховій літературі було детально описано ознаки нехімічної (психологічної) залежності та з'явився інструментарій для діагностики всіх видів залежності, в т.ч. і нехімічних її типів і, зокрема, діагностики залежної поведінки. Великої популярності набули сформульовані М. Гріффітсом шість універсальних для всіх видів адиктивної поведінки складових: надцінність (salience), ейфорія (euphoria), зростання толерантності (tolerance), синдром відміни (withdrawal symptoms), конфлікт з оточуючими і самим собою (conflict), рецидив (relapse). Дещо згодом показник «ейфорія» було замінено М. Гріффітсом на «модифікацію настрою» (mood modification), що, на його думку, є більш точним і правильним. Відхід від реальності, характерний для залежної особи, за М. Гріффітсом, супроводжується сильним емоційним забарвленням, або, інакше кажучи, емоції є головною складовою адикції, причому головним є не модальність емоцій, а їх інтенсивність (чим сильніша емоція, тим сильніша залежність) [10].

І, як стверджують дослідники адикції, залежною особою, «підсадженою» на «емоційний гачок», легко маніпулювати через її надмірне прагнення пережити сильні емоції і поводитися згідно з цим. Таким чином, поведінка залежної особи досить красномовно відображає її суперечливий внутрішній світ, межові емоційні переживання та нестабільне психологічне самопочуття [3; 9; 10].

Не випадково одними з перших із особистими та іншими проблемами залежних осіб зіштовхнулися саме лікарі-клініцисти (медичні психологи, психіатри, психотерапевти) та практичні психологи найрізноманітнішого спрямування. І всіма ними майже одноставно визнано очевидну для фахівців і соціального оточення адиктивних, але не завжди очевидну для переважної більшості самих адиктивних неконгруентність (невідповідність) між

когніціями, емоціями та поведінковими проявами цих осіб. На нашу думку, це дуже важлива ознака поведінки залежності, тобто типу поведінки, який у клінічній психології має статус клінічного розладу. У цьому контексті відомий психіатр, клінічний психотерапевт, нарколог В.Д. Менделевич акцентує увагу на стані свідомості і особливих станах самопочуття залежних осіб. Він переконливо показує, що це цілий спектр ознак, які свідчать про хворобливі зміни:

1) статусу самоусвідомлення адикта (майже на рівні дереалізації);

2) статусу його самоконтролю (майже на рівні безвідповідальності за власне життя);

3) статусу його самопочуття (майже на рівні байдужості до себе і життя в цілому, коли вже немає жодних сил для реалізації власних бажань і потягів).

За В.Д. Менделевичем, усі ці психологічні стани та відповідну до цих станів поведінку можна співвідносити з «особливими (зміненими) станами свідомості», в т.ч. з «афективними розладами свідомості». І, як вважає В.Д. Менделевич, залежна поведінка особистості є предметом детального дослідження та психологічної корекції (в т.ч. в умовах спеціальних клініко-психологічних закладів) [3].

Тож наразі важливо означити чіткі й несуперечливі емпіричні ознаки поведінкових проявів залежних від Інтернету осіб дорослого віку та критерії (симптоми), що дають підстави кваліфікувати поведінку цих осіб саме як поведінку залежності. За даними клінічних спостережень, це насамперед: синдром абстиненції, синдром хворобливого прагнення будь-що здобути об'єкт своєї адикції, синдром хворобливої поведінки, спрямованої на придбання об'єкта свого адиктивного інтересу, синдром некритичного ставлення до негативних наслідків вчинених дій; синдром втрати інтересу до себе, своєї зовнішності та інших сторін соціального буття, в т.ч. до його учасників [3; 8; 9; 10]. Підтвердженням цього є те, що нині ці соціально значущі і

надзвичайно проблемні питання вийшли за межі спеціальних, клінічних досліджень та досліджень психології особистості у соціально-психологічний вимір існування сучасного людства. І цим обставинам істотно сприяла природна за даних обставин поява нових медіумів масового призначення, що відомі під загальною назвою «масмедіа».

Масмедіа – друковані ЗМІ й телебачення, а згодом, з початком нового тисячоліття, інтернет та новітні інтернет-технології – перебрали на себе не лише функцію впливу на особистість і її поведінку в соціумі, а й функцію формування громадської думки та соціальної поведінки практично в усіх сферах суспільного життя, а отже вони перебрали на себе роль соціально-психологічного медіума та провідного чинника, що визначає функціонування медіатизованих соціумів на всіх рівнях їхнього функціонування, особливо в ситуаціях необхідності систематично оперувати значними масивами інформації та постійно цю інформацію оновлювати [4; 5].

Тож цілком логічно, що одними з перших з інтернет-залежністю персоналу зіткнулися працівники і менеджери великих компаній, які постійно, регулярно і впродовж значного часу використовують у своїй діяльності інтернет та соціальні інтернет-мережі, а відтак зазнають негативних наслідків через цю необхідність, що згодом перетворюється на неконтрольований і некерований патологічний потяг. У зв'язку з цим у 1994 р. групою американських учених на чолі з уже згадуваною нами К. Янг було покладено початок серії спеціальних наукових досліджень Інтернет-залежності, тобто було розроблено критерії залежності та інструментарій емпіричного її дослідження (опитувальник, який є набув надзвичайної популярності в усьому світі і є цілком придатним для дослідження різних видів Інтернет-адикції і в нинішній час (зокрема, для експериментального дослідження психологічних особливостей виникнення поведінкової залежності у

дорослих ефективними є шкала Інтернет-залежності С. Чена; тест К. Янг на інтернет-залежність; скринінгова діагностика комп'ютерної залежності (Л. Юр'єва та Т.Большот); тест Т. Такера для експрес-діагностики ігроманії та ін. [5; 8; 9].

Деякі вчені пропонують розділяти визначення «Інтернет-залежність» та «кібер-залежність (кіберадикція)». Під Інтернет-залежністю найчастіше йдеться про види нехімічної залежності (адикції), що насамперед мають ознаки психічно-поведінкового відхилення, яке виявляється в нав'язливому, компульсивному бажанні постійно перебувати в режимі онлайн, і це, відповідно, спричинює порушення нормального процесу повсякденного, оффлайнного життя, а неможливість перебувати в режимі онлайн призводить до негативних змін емоційного фону й спричиняє ряд порушень у когнітивній, поведінковій та афективній сферах людини. В науковому середовищі існує думка, що не можна відносити таке залежне використання Інтернету до типу самостійних хвороб. Так, М Гріффітс сумнівається в можливості виділення самостійного діагнозу для Інтернет-залежності, тому що на даний момент немає клінічних даних про те, чи носить поява симптомів патологічного використання Інтернету первинний характер, або ж виникнення адиктивної поведінки провокуються іншими хворобами психічного характеру, які лежать в її основі, наприклад депресією [10].

Досліджуючи Інтернет-залежність як самостійне захворювання найбільше протиріччя серед вчених викликає питання про те, чи є Інтернет сам по собі адиктивним агентом, або ж він є посередником для реалізації інших адикцій. Зрештою більшість дослідників дійшли висновку, що Інтернет є способом досягнення адиктивної наповненості при сформованій залежності і що значна частина тих, хто багато часу проводить в Інтернеті, не є залежними безпосередньо від Інтернету, для них Інтернет – це свого роду живильне середовище для підтримки інших психологічних адикцій. Що ж до

«кібер-адикції», то під нею розуміється насамперед вид нехімічної залежності, що виражається в психічному порушенні, що спричинене нав'язливим бажанням постійно перебувати у віртуальному світі, проживати й реалізовуватись у кібер-просторі шляхом застосування гаджетів чи електронних девайсів незважаючи на порушення матеріально-соціальної дійсності, негативних наслідків для здоров'я і для життя в цілому. На даний момент кібер-адикція є найпоширенішою формою техногенної залежної особистісної реалізації, що не є дивним при сучасному рівні розвитку продуктів гейм-індустрії [2; 3; 8].

Так чи інакше, але негативні наслідки інтернет-залежності, в т.ч. і кібер-адикції, які негативно позначаються не лише на психіці й поведінці адиктивних, а часом і на їхньому соціальному оточенні, потребують уваги з боку науковців і практиків. Допомогу дорослим, схильним до адиктивної поведінки, можна розглядати як комплекс соціально-психологічних методів, направлених на виявлення і усунення умов, які сприяють розвитку адиктивної поведінки; створення обставин уникнення відхилень у поведінці, наприклад, за допомогою здорового способу життя; створення сприятливого соціально-психологічного клімату в мікросередовищі особи; створення можливостей для самореалізації людини в особистому та в її суспільному житті [1; 6; 10].

Відповідно до термінології ВООЗ, виділяють первинну, вторинну і третинну профілактику. Основну увагу у роботі в напрямку профілактики адиктивної поведінки осіб різного віку, в т.ч. і дорослих, слід приділяти засобам первинної, превентивної профілактики (створення й удосконалення програм профілактики адиктивної поведінки, формування життєвих навичок особистісного зростання, інформування підростаючого покоління та дорослих про негативні наслідки поширення різних форм адиктивної поведінки шляхом лекцій, бесід, розповсюдження спеціальної літератури,

відеофільмів тощо). Разом із цим спеціалісти вважають важливою для сучасного суспільства в цілях профілактики інтернет-залежності популяризацію різних видів активного соціального включення (благодійність, волонтерська діяльність) та альтернативного дозвілля (подорожування, заняття спортом, творчі види діяльності тощо).

Вважається, що профілактика адикцій та адиктивної поведінки є ефективною на ранніх стадіях їхнього розвитку. Раннє запобігання розвитку адиктивної поведінки включає в себе, перш за все, діагностичну стадію, яка повинна проводитися з ціллю виявлення дорослих зі схильністю до адиктивної поведінки, та відповідних психоконсультаційних та психотерапевтичних (переважно інтерактивних) заходах [1; 7; 8]. Наступна стадія реабілітації – корекційна – спрямована на виправлення вже існуючих шкідливих звичок і залежностей. Цією задачею займаються кваліфіковані психологи-консультанти, психологи-тренери, агротехніки тощо. Отже, профілактичні заняття мають бути як індивідуальними, так і груповими, інтерактивними. Як групові техніки особливо ефективні тренінги особистісного зростання, які включають корекцію окремих психологічних особливостей людини, а також моделей і патернів її поведінки. По завершенню курсу індивідуальної та групової психотерапії необхідно звернути увагу на повернення людини до активного соціального життя на засадах нових правил і моделей соціальної комунікації.

Первинна профілактика інтернет-залежності спрямована на покращення психічної адаптації особи, її міжособистісних стосунків та оффлайнних соціальних контактів на активність і творчість. Разом із цим важливо ознайомлювати користувачів інтернету з ознаками комп'ютерної залежності, показниками її розвитку та можливими негативними її наслідками. Зокрема, Л. Юр'єва та Т. Больбот з



урахуванням отриманих даних про чинники ризику розвитку даного розладу і характеристики респондентів на початкових етапах формування комп'ютерної залежності виділили такі технології первинної профілактичної роботи [8]:

1. Інформаційні (ознайомлення з новими науковими публікаціями; діяльність служб психологічного консультування та служб довіри (телефонів довіри), доступна соціальна та психологічна підтримка (фасилітація).

2. Освітні (розробка і впровадження спеціальних освітніх та просвітницьких програм, адресованих користувачам інтернету та їхнім родинам, педагогам, психологам, соціальним працівникам, працівникам комп'ютерних клубів, працівникам та представникам медійних кіл, громадськості, широкому загалу).

3. Дозвіллеві (хоббі, спортивні клуби, клуби за вузькими інтересами, секції й курси з навчання нових видів діяльності, терапія працею тощо).;

4. Технології розвитку моральних настанов і цінностей (культури релігійних почуттів, осмислення вищих духовних та моральних цінностей).

5. Технології оздоровлення сімейних відносин (навчання взаємин, що сприяють позитивному ставленню до життя; сприяння усвідомленню й формуванню спільних інтересів усіх членів сім'ї, навчання емпатії та засобів емоційної підтримки, опанування техніками психологічного захисту і т.ін.).

Інформаційно-просвітницька діяльність передбачає також підвищення компетенції дорослої людини в таких сферах, як культура міжособистісних відносин, технологія спілкування, способи подолання стресових ситуацій, конфліктологія та проблеми адиктивної поведінки з розглядом основних адиктивних механізмів, видів адиктивної реалізації, динаміки розвитку адиктивного процесу та його наслідків. Для цього рекомендуються тренінги та семінари з особистісного розвитку, які включають елементи корекції окремих особистісних

якостей і форм поведінки та допомагають формувати і розвивати навички роботи над собою. У структурі інформаційно-просвітницьких технологій є конкретні навчальні програми з проблеми надмірного використання Інтернету або комп'ютера взагалі для всього населення. Основна їх ціль – навчити людину будувати свої відносини з близькими, уникаючи адиктивних стереотипів, з акцентом на емоційну підтримку. Інформаційно-просвітницький напрямок передбачає фахове навчання педагогів, психологів та соціальних працівників, навчання працівників комп'ютерних клубів, встановлення норм і правил (добове навантаження, вікові норми) роботи з комп'ютером, наголошення на перших ознаках залежності та залежної поведінки та правилах протидії цьому.

Вторинна профілактика адиктивної поведінки людини (психологічне консультування; виявлення, реабілітація нервово-психічних розладів та робота з людьми, схильними до адикцій) попереджає появу рецидивів після терапії на першій стадії формування залежної від інтернету поведінки. Це насамперед добре організована й злагоджена робота спеціалістів (психологів, педагогів, соціальних працівників) щодо зменшення проявів та наслідків адиктивної поведінки, профілактично-корекційна робота [8]. Вторинна профілактика направлена на:

1) розхитування і руйнування адиктивних настанов, уявлень, мотивів, стереотипів поведінки та формування нових, альтернативних настанов;

2) ініціювання соціальної активності, інтересу до себе й оточуючих, сприяння пошуку екологічних соціальних груп, самореалізації та здобуванню бажаного статусу в цих групах;

3) вироблення навичок саморегуляції, співпраці, адекватного прояву ініціативи й активності, здійснення вибір належних моделей поведінки;

4) розвиток інтересу і здатностей до творчої діяльності;

5) набуття позитивного досвіду, створення і закріплення навичок

позитивної поведінки, тобто поведінки, що є альтернативною адиктивній.

Третинна профілактика включає реабілітацію у складних випадках адиктивної поведінки при неодноразових її рецидивах (в т.ч. медикаментозне лікування нервово-психічних та психоемоційних розладів, наслідком яких є порушення поведінки), попередження рецидивів у людей із стійкою залежною поведінкою. Комплекс медичних і психотерапевтичних заходів у такому разі містить консультації і допомогу психіатра для оцінки стадії захворювання і призначення ефективного лікування. Психотерапія включає в себе опрацювання сімейних відносин, корекцію психологічних стереотипів і проблем, роботу зі страхами тощо. Можлива медикаментозна терапія включає лікування хворобливих симптомів (дратівливості, тривожності, безсоння тощо) [8].

Профілактично-корекційна робота психотерапевта з особами, схильними до адикції, спрямована на реалізацію низки функцій:

1) розвивальної (поновлення позитивних якостей, що переважали до появи адиктивної поведінки);

2) компенсаторної (компенсація певних недоліків соціальної поведінки, активізація діяльності у тій сфері, де людина може досягти успіху, реалізувати потребу в самоствердженні);

3) ініціативної, стимулюючої (активізація позитивної суспільно корисної діяльності через зацікавлене емоційне ставлення до людини);

4) коригувальної (корекція негативних якостей людини, коригування мотивації, системи цінностей, настанов, патернів поведінки);

5) регулятивної (забезпечення впливу учасників міжособистісної взаємодії для зміни ступеня участі людини у груповій роботі з поступовим переходом до саморегуляції та самоконтролю).

Представлена система профілактики інтернет-залежної поведінки адресована фахівцям (соціальним психологам, практичним психологам-консультантам,

працівникам соціальних служб тощо), а ефективна її реалізація потребує спеціальної підготовки та тісної взаємодії психологів з фахівцями в сфері медичної психології та клінічної практики.

**Висновки.** Основними результатами дослідження стали наступні:

1. Інтернет-залежність є складним соціально-психологічним феноменом, який сформувався з появою нового модератора соціальних відносин – інтернету та є наслідком некомпетентного використання інтернету. За своєю глибинною сутністю інтернет-залежність є різновидом нехімічної психологічної залежності, яка однаково небезпечна для фізичного і психічного здоров'я не лише дітей і молоді, а й дорослих осіб, і тому, як потребує психологічної корекції або й спеціальної допомоги.

2. Попри різноманіття досліджень, присвячених питанням інтернет-залежності та кібер-адикції, досі недостатньо досліджено можливості її профілактики, а також її подолання в особливо складних і за давних випадках, які потребують злагодженої співпраці практичних та медичних психологів з метою поєднання психотерапевтичних і медикаментозних засобів впливу.

3. Профілактично-корекційна робота психотерапевта з особами, схильними до адикції є поетапною і передбачає виконання низки важливих функцій: виховної, компенсаторної, стимулюючої, коригувальної, регулятивної. Профілактика і корекція інтернет-залежності та відповідних поведінкових відхилень особливо ефективна у груповій взаємодії із застосуванням методів інтерактивної взаємодії.

Розробка відповідного інструментарію профілактичного та коригувального впливу є досить перспективним напрямком подальших науково-прикладних досліджень.

**Література:**

1. Бартків О.С. Соціально-педагогічна профілактика Інтернет-адикції у студентської молоді // Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки Сер. “Педагогічні науки”. № 1 (278), 2014. С.166-171.
2. Мельник В.О. Аналіз сучасного стану психічних та поведінкових розладів пов'язаних з патологічним використанням комп'ютера та інтернет-мережі. Психічне здоров'я. 2011. № 1 (30). С. 22–25.
3. Менделевич В.Д. Психология девиантного поведения : учеб. пособ. для вузов. Санкт-Петербург: Речь, 2005. 445 с.
4. Медіакультура особистості / За ред. Л.А Найд'онової та О. Т. *Баришпольця*. – К.: Міленіум, 2009. 440 с.
5. Петрунко О.В. Діти і медіа: Соціалізація в агресивному медіасередовищі: Монографія. 2-ге видання. Ніжин: Аспект-Поліграф, 2011. 480 с.
6. Сергеева Н.В. Соціально-педагогічні умови профілактики комп'ютерної адикції підлітків. – Автореф. дис. на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук за спеціальністю 13.00.05 – соціальна педагогіка / Н.В. Сергеева. Київ, 2010. 20 с.
7. Чистяков А.В. Социализация личности в обществе: Интернет-коммуникаций (социокультурный анализ): автореф. дис. ... д-ра социол. наук: спец. 22.00.06 «Социология культуры» / А.В.Чистяков. Ростов-на-Дону, 2006. 58 с.
8. Юрьева Л.Н., Больбот Т.Ю. Клинические и психологические особенности лиц с компьютерной зависимостью // Український вісник психоневрології. 2002. Т.10. №1 (30). С. 244-245.
9. Янг К. Диагноз – Интернет-зависимость / К. Янг. СПб: Мир Интернет, 2008. 240 с.
10. Griffiths M. D., Kuss D. J., Billieux J. The evolution of Internet addiction: A global perspective. Addictive Behaviors. 2016. № 53. P. 193– 195. doi:10.1016/j.addbeh.2015.11.001

**Reference:**

1. Bartkiv O.S. Sotsial'no-pedahohichna profilaktyka Internet-adyktsii u students'koi molodi // Naukovyj visnyk Skhidnoievropejs'koho natsional'noho universytetu imeni Lesi Ukrainky Ser. “Pedahohichni nauky”. № 1 (278), 2014. – S.166-171
2. Mel'nyk V. O. Analiz suchasnoho stanu psykhichnykh ta povedinkovykh rozladiv pov'iazanykh z patolohichnym vykorystanniam komp'iuteru ta Internet-merezhi. Psykhichne zdorov'ia. 2011. № 1 (30). S. 22–25.
3. Mendelevych V. D. Psykholohyia devyantnoho povedenyia : ucheb. posob. dlia vuzov. Sankt-Peterburh: Rech', 2005. 445 s.
4. Mediakultura osobystosti / Za red. L.A Najd'onovoi ta O. T. Baryshpol'tsia. – K.: Milenium, 2009. –. 440 c.
5. Petrunko O.V. Dity i media: Sotsializatsiia v ahresyvnomu mediaseredovyschi: Monohrafiia. – 2-he vydannia. – Nizhyn: Aspekt-Polihraf, 2011. – 480 s.
6. Serheieva N. V. Sotsial'no-pedahohichni umovy profilaktyky kompyuternoyi adyktsii pidlitkiv. – avtoref. dys. na zdobuttia naukovooho stupenia kandydata pedahohichnykh nauk za spetsial'nistiu 13.00.05 - sotsial'na pedahohika / N.V. Serheieva. – Kyiv, 2010.– 20 s.
7. Chystiakov A.V. Sotsyalizatsiia lychnosty v obschestve Internet-kommunikatsiyi (sotsyokul'turnyj analiz): avtoref. dis. ... d-ra sotsyol. nauk: spets. 22.00.06 «Sotsyolohyia kul'tury» / A.V.Chystiakov. – Rostov-na-Donu, 2006. – 58s.
8. Yuryeva L.N., Bolbot T.Yu. Klynycheskye y psykhohycheskye osobennosty lyts s kompyuternoy zavysymostyu // Ukrainskiy visnyk psykhonevrolohii. – 2002. – T.10. – №1(30). – S. 244-245.
9. Yanh K. Dyahnoz – Internet-zavysymost' / K. Yanh. – SPB: Myr Ynternet, 2008. 240 p.
10. Griffiths M. D., Kuss D. J., Billieux J. The evolution of Internet addiction: A global perspective. Addictive Behaviors. 2016. № 53. P. 193–195. doi:10.1016/j.addbeh.2015.11.001

УДК 159.9.018

DOI: 10.31732/2663-2209-2022-68-100-106

## МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ПРОЦЕДУРА ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ОСОБИСТІСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОБДАРОВАНИХ ДІТЕЙ ЮНАЦЬКОГО ВІКУ

*Мирослава Садова<sup>1</sup>*

<sup>1</sup>Доктор психологічних наук, професор, професор кафедри психології, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», головний науковий співробітник відділу інтелектуального розвитку обдарованої особистості Інституту обдарованої дитини Національної академії педагогічних наук України, м. Київ, Україна, e-mail: Sadova83@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4297-7317>

## METHODOLOGICAL SUPPORT AND PROCEDURE FOR RESEARCHING THE MOTIVATION STRUCTURE OF THE PERSONAL POTENTIAL OF GIFTED YOUNG CHILDREN

*Myroslava Sadova<sup>1</sup>*

<sup>1</sup>Doctor of sciences (Psychology), professor, professor of the department of psychology, "KROK" University, chief researcher of the department of intellectual development of the gifted personality of the Institute of the Gifted Child of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine, e-mail: sadova83@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4297-7317>

**Анотація.** В статті здійснено опис та аналіз процедури досліджень (методичного забезпечення) мотиваційних компонентів особистісного потенціалу обдарованих дітей юнацького віку. Подано 8 етапів покрокової інструкції, яка відображає специфіку досліджуваної проблеми, а саме: подана мета, гіпотеза, база експериментальних досліджень; аналіз іноземної та вітчизняної літератури; підбір та розробка методів на особистісний мотиваційний потенціал обдарованої молоді; проведення аналізу вхідного контролю діагностичного зрізу мотиваційних складових особистісного потенціалу обдарованої молоді та здійснення підрахунків математичної статистики; виділення на емпіричному рівні мотиваційних компонентів за рахунок методу факторного аналізу даних; виявлення на емпіричному рівні типології особистісного потенціалу обдарованих за рахунок кластерного аналізу даних; за рахунок критеріїв Фішера та критерію Т Стьюдента виявлення відмінностей в обдарованих за гендерним та віковим показником, за рівнем освіти та типом обдарованості (творча та академічна); розробка «Мотиваційного тренінгу особистісного зростання для обдарованої молоді»; проведення та обґрунтування результатів за рахунок вхідного контролю дослідження; узагальнення висновків та окреслення перспективи подальших досліджень в області мотивації особистісного потенціалу та його реалізації в обдарованих юнаків та дівчат. Всі етапи досліджень описуються та публікуються автором у міжнародних наукометричних виданнях України та за кордоном; розроблені авторські технології за тематикою дослідження, які впроваджуються у різних закладах ЗВО (Український гуманітарний інститут (м. Буча), Університет «Крок», «Національний університет «Києво-Могилянська Академія» (студенти 1-2 курсів спеціальності «Політологія», «Психологія», 5 загально-освітня школа I-III ступенів (м. Київ), 80 загально-освітня школа (м. Київ), національний університет біоресурсів та природокористування України (м. Київ); взято участі в міжнародних та всеукраїнських конференціях за тематикою дослідження (публікація тез доповідей та онлайн-виступів), проведення майстер-класів на платформах: Google Meet, Zoom, Teams.

**Ключові слова:** особистісний потенціал, самореалізація, обдарованість творча та академічна, вхідний та вихідний контролю дослідження.

**Формули: 0; рис.: 0; табл.: 0, бібл.: 6**

**Abstract.** The article describes and analyzes the research procedure (methodological support) of the motivational components of the personal potential of gifted children of adolescent age. 8 stages of step-by-step instructions are presented, which reflect the specifics of the researched problem, namely: given goal, hypothesis, base of experimental research; analysis of foreign and domestic literature; selection and development of methods for the personal motivational potential of gifted youth; conducting an input control analysis of the diagnostic cut of motivational components of the personal potential of gifted youth and performing calculations of mathematical statistics; selection of motivational components at the empirical level due to the method of factor analysis of data; identifying at the empirical level the

*typology of the gifted person's personal potential through cluster analysis of data; due to Fisher's F criteria and Student's T criterion, identifying differences in the gifted by gender and age, by level of education and type of giftedness (creative and academic); development of "Motivational training of personal growth for gifted youth"; conducting and justifying the results at the expense of initial control of the study; summarizing the conclusions and outlining the prospects for further research in the field of motivation of personal potential and its realization in gifted young men and women. All stages of research are described and published by the author in international scientometric publications of Ukraine and abroad; developed proprietary technologies on the subject of research, which are implemented in various institutions of higher education (Ukrainian Humanitarian Institute (Bucha), Krok University, National University "Kyiv-Mohyla Academy" (students of the 1st-2nd years of the specialty "Political Science", "Psychology", 5 general education school of I-III degrees (Kyiv), 80 general education school (Kyiv), National University of Bioresources and Nature Management of Ukraine (Kyiv); took part in international and all-Ukrainian conferences on the subject of research (publication of abstracts of reports and online presentations), conducting master classes on the following platforms: Google Meet, Zoom, Teams.*

**Keywords:** personal potential, self-realization, creative and academic giftedness, input and output control of research.

**Formulas:** 0; **fig.:** 0; **tabl.:** 0; **bibl.:** 6

**Постановка проблеми.** Обдарована молодь – це скарб нації і виклик сьогоденню. Дуже важливо на сучасному етапі розвитку не лише дати можливість педагогам та психологам реалізувати особистісний потенціал кожному обдарованому учневі та студенту, але дуже важливо вмотивувати і розвинути в обдарування мотивацію до реалізації власного потенціалу.

**Аналіз останніх досліджень** детально висвітлено у змісті першого етапу напрацювань, де здійснено було велику кількість наукових джерел щодо мотиваційних компонентів особистісного потенціалу за низкою вчених: Ю. Швалба, Н. Мазурик, Е. Курко, Л. Конрада, Р. Лазаруса, Сандри Лауджин, Стівена Хобфолл, Мартіна Селігман, О. Рязанцева, Н. Водоп'янова, Еріна Дауер, Кетрін А. Літл, Манфред Шмітт, Данута Честор, Францис Прекель, Кеті Уільямс, Кетрін Гукман, О.С. Штепа, Ларі Ферлазу.

Ми описуємо в методичному контексті сутність психологічних бар'єрів, які потрібно подолати на шляху до розкриття та реалізації особистісного потенціалу обдарованої молоді.

**Мета дослідження:** методично обґрунтувати мотиваційні компоненти в структурі особистісного потенціалу дітей юнацького віку.

Тренінг особистісного зростання спонукатиме розкриттю та підвищенню рівня мотиваційних складових особистісного потенціалу обдарованих дітей юнацького року.

База експериментальних досліджень: Український гуманітарний інститут (м. Буча), Університет «Крок», «Національний університет «Києво-Могилянська Академія» (студенти 1-2 курсів спеціальності «Політологія», «Психологія», 5 загально-освітня школа І-ІІІ ступенів (м. Київ), 80 загально-освітня школа (м. Київ), Національний університет біоресурсів та природокористування України (м. Київ).

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Методичне забезпечення та процедура дослідження мотиваційної структури особистісного потенціалу обдарованих дітей юнацького віку включає такі етапи дослідження.

*На першому етапі* ми здійснили аналіз іноземної та вітчизняної літератури особистісного потенціалу та його мотиваційної структури в обдарованих дітей юнацького віку відомих вітчизняних та зарубіжних вчених.

Дослідженням особистісного потенціалу обдарованих дітей юнацького віку займались багато сучасних іноземних науковців: Б. Кларк, С. Лауджин, М. Ховард-Гамільтон, Ф. Фаррал, Ф. Беннетт, Ф. Ганьє, Р. Суботнік, Д. Морісано, Л. Конрад, Абу-Хамур Башір; Аль-Хмуз Ханан, С. Баттерхем, Л. Хендерсон, Ф. Уоррелл, Д. Галлахер, Р. Оленчак, П. Ольшевські-Кубіліус, М. Нейхарт, П. Клінкенборд, С. Зіглер, О. Хеллер, Л. Уоттерс, Дж. Дізмани, М. Кармел, Памела Р. Клінкенборд, Кетрін А. Літл, Мак Грегор, Ван Тессел-Васка,

Фроді Брідгес, Данута Чессор, Свенья Матейс, Леон Кронборг, Манфред Шмітт, Францис Прекель Джон Мак Кормік, Мірак М. Гросс, Наоко Кодзим, Айла Четін-Діндар, Сьюзен Хедден, Сари Маккей та ін. [5].

Здійснено аналіз сучасних зарубіжних та українських вчених за останнє десятиліття, що розглянули складові компоненти мотивації в структурі особистісного потенціалу обдарованих: Ю. Швалб, Н. Мазурик, Е. Курко, Л. Конрад, Сандра Лауджин, Стівен Хобфолл, Мартін Селігман, О. Рязанцева, Н. Водоп'янова, Ерін Дауер, Кетрін А. Літл, Манфред Шмітт, Данута Честор, Францис Прекель, Кеті Уільямс, Кетрін Гукман, О.С. Штепа, Ларі Ферлазу, Річард Лазарус [4].

Більш класичний, традиційний контекст чинників особистісного потенціалу обдарованих досліджували: С. Рубінштейн, С. Занюк, А. Бандурка, К. Абульханова-Славська та ін. [5].

Класичні та сучасні зарубіжні науковці вивчали причинно-наслідкові зв'язки, що спонукають та перешкоджають реалізації особистісного потенціалу обдарованих: Е. Фромм, К. Роджерс, А. Маслоу, Є. Шостром, І. Дессі, А. Гітман, Н. Елліот, Дж. Весел, Л. Уїнфрі, П. Горица, О. Кахяглі, А. Хасавнех, А. Омарі, К. Брорхі, Д. Сигле, Д. Маккоуч, Б. Холлінгворт, Д. Хатена, К. Бранаман, Дж. Неш, О. Флейт, Г. Блейклі, Н. Бенні, Р.Блондер, Р. Маджида, А. Альяса, Р. Арткл, О. Аккесс, К. Ковінгтон, О. Ріджуей [4].

Протягом пів року подано до друку 7 публікацій з теоретичної частини даної проблеми: «Особистісний потенціал обдарованих дітей юнацького віку як предмет психологічного дослідження», «Аналіз зарубіжних досліджень мотиваційних аспектів в структурі особистісного потенціалу обдарованих дітей юнацького віку», «Чинники, що спонукають та перешкоджають реалізації потенціалу обдарованої особистості»; «Теоретична структура мотиваційних компонентів особистісного потенціалу

обдарованих дітей юнацького віку», «Науково-методичні ресурси дослідження особистісного потенціалу обдарованих для психологічного супроводу в умовах воєнного стану», «Аналіз та узагальнення результатів ціннісно-сміслових чинників самовизначення щодо майбутньої професії», «Консультативна робота з військовослужбовцям Сухопутних військ Збройних сил України за телефоном довіри в умовах війни», «Робота над постановкою цілей та життєвих стратегій обдарованих юнаків та дівчат».

На другому етапі дослідження нами здійснювався підбір та розробка методів на особистісний мотиваційний потенціал обдарованої молоді: «Мотивація успіху та страх невдач» (А. Реан), «Самоактуалізаційний тест» (Е. Шостром), Індикатор копінг-стратегій (Д. Амірхан), розробка авторської анкети «Постановка цілей», розробка авторської анкети «Виявлення мотивації до навчання».

Опишимо більш конкретніше кожну з запропонованих та розроблених нами методик.

Опитувальник «Мотивація успіху та страх невдач» (А. Реан) включає в себе 20 питань, які розкривають сутність назви та мети опитувальника. Відповіді на питання: «Так», «Ні». Наявний ключ, де за кожну вірну відповідь, досліджуваний отримує по 1 балу. Є 2 шкали: Мотивація до успіху та Страх перед невдачею. Середні проміжні бали не дають яскраво визначити сутність шкали. Дана методика розкриває бажання реалізувати свій потенціал обдарованого юнака чи дівчини.

Дана методика розкриває сутність перспективних можливостей на майбутнє в плані прагнення, бажання діяти та реалізувати свій потенціал у різних сферах життєдіяльності, прагнути та налаштувати себе на успіх [2].

«Самоактуалізаційний тест» (Е. Шостром). Методика направлена на дослідження рівня самоактуалізації особистості, яка являється вершиною піраміди потреб за А. Маслоу. Самоактуалізація за дослідженням вченого

– розкривається як досягнення найбільшого з можливого.

Тест включає 126 парних висловлювань-суджень, одне з яких потрібно обрати досліджуваному. Методика включає в себе 11 шкал: 2 основні (орієнтацію в часі, підтримки); 9 додаткових (ціннісних орієнтацій, гнучкості поведінки, сензитивності, спонтанності, самоповаги, самоприйняття, уявлень про природу людини, синергії, прийняття агресії, контактності, пізнавальних потреб, креативності).

Кожну зі шкал потрібно співставляти з ключем і за кількістю співпадань, врахувати суму балів за кожною зі шкал. Автор методики Е. Шостром, заложив ідею визначення домінуючих шкал за рівнями та загального сумарного рівня самоактуалізації самому психологу, який застосовуватиме на практиці відповідну методику [3].

Ми вже використовували на практиці відповідну методику і в наукових дослідженнях при написанні кандидатської дисертації, проводили дослідження зі студентами. Виходячи з попередніх досліджень лише третина учасників освітнього процесу могла набрати середній рівень самоактуалізації за більшістю шкал, а високий рівень, рідко хто набирив. Тому, гіпотезу А. Маслоу в області самореалізації ми підтверджуємо в авторських напрацюваннях, де лише 5% населення можуть реалізувати себе на високому рівні в різних сферах життєдіяльності [6].

Методика «Індикатор копінг-стратегій» Д. Амірхана в нашому дослідженні відіграє вагому роль тому, що направлена на виявлення психологічних проблем, які досліджуванним важко самим вирішити.

Опитувальник включає в себе 33 питання, на які потрібно дати відповідь: «так», «ні». Підрахунок результатів здійснюється за кількістю співпадань з ключем щодо 3 шкал: соціальна підтримка, уникнення проблем, вирішення проблем. Попередній досвід застосування цієї методики дає змогу нам зробити висновки про те, що студенти рідко коли вдаються до вирішення проблем, а зазвичай потребують

соціальної підтримки або ж уникають проблем [1].

Також нами розроблена анкета «Виявлення мотивації до навчання», яка дає можливість виявити прагнення та домагання досліджуваного. Анкета враховує такі шкали: виявлення мотивів, зовнішні позитивні мотиви, зовнішні негативні мотиви, соціальна значущість учня (студента), виявлення мотивації престижу, вид навчальної діяльності, який приносить учневі (студенту) задоволення, та який краще вдається.

Розробка другої анкети «Постановка цілей» включає в себе перелік запитань, який направлений на виявлення та постановку цілей, а також виявлення психологічних бар'єрів, які виступають своєрідними перешкодами на шляху до становлення та реалізації особистісного потенціалу обдарованих юнаків та дівчат.

На третьому етапі ми провели вхідний контроль діагностичного зрізу мотиваційних складових особистісного потенціалу обдарованої молоді та здійснили підрахунки математичної статистики (факторний, кластерний, розрахунки за критеріями F Фішера, T Стюдента, Н Крускала-Уолліса). Статистичне опрацювання даних здійснювалась за допомогою комп'ютерної програми SPSS 25.0 for Windows.

На четвертому етапі здійснюється аналіз та обґрунтування узагальнених результатів вхідного контролю досліджень мотиваційних компонентів особистісного потенціалу обдарованої молоді.

Також, важливим етапом виступить здійснення математично-статистичних підрахунків з виділенням на емпіричному рівні мотиваційних компонентів за рахунок методу факторного аналізу даних. Наше завдання: виявити відповідні блоки, які б співставились з теоретичною моделлю та концептуальними положеннями мотиваційної структури особистісного потенціалу обдарованої молоді. Цей етап уже в процесі і найближчим часом ми видаватимемо статтю за емпіричною структурою мотиваційних компонентів

особистісного потенціалу обдарованих юнаків та дівчат.

Також важливо виявити на емпіричному рівні типологію реалізації особистісного потенціалу обдарованих за рахунок кластерного аналізу даних. Це завдання додаткового характеру, яке ми виконаємо для того, щоб за рахунок дисперсійного аналізу побачити поєднання складових та типів за мотивацією особистісного потенціалу обдарованих.

За рахунок критеріїв Ф Фішера та критерію Т Стьюдента ми підрахуємо та виявимо відмінності в обдарованих за гендерним та віковим показником, за рівнем освіти та типом обдарованості (творча та академічна).

На *п'ятому етапі* ми розробимо «Мотиваційний тренінг особистісного зростання для обдарованої молоді», за рахунок якого плануємо підвищити рівень мотивації у тих досліджуваних, які мають низькі показники реалізації особистісного потенціалу.

Тренінг особистісного зростання розрахований на 3 етапи: 1 частина – вступна, 2 частина – основна, 3 – заключна.

Кожна частина тренінгу оснащуватиметься комплексом авторських технологій на підвищення внутрішньої мотивації та подолання психологічних бар'єрів, які перешкоджають в реалізації особистісного потенціалу обдарованих юнаків та дівчат.

Розроблена в теоретичній частині дослідження модель і концептуальні положення мотиваційної структури особистісного потенціалу обдарованих виступає фундаментом для розробки тренінгових завдань при постановці цілей та їх успішній реалізації. Для досліджуваних буде запропонована модель роботи з особистісними бар'єрами, які пропрацьовуватимуться під час групових занять (групового то індивідуально-психологічного консультування).

Наше основне завдання в експериментальній частині досліджуваної проблеми: підвищити рівень екстра та інтрапунітивної мотивації в обдарованої молоді, яка має потужний потенціал, але не

знає як побороти психологічний спектр бар'єрів для того, щоб більш повно розкрити та реалізувати у відповідній сфері життєдіяльності свій потенціал.

На даний етап нами розроблені авторські анкети, які дадуть можливість працювати над усуненням та корекцією внутрішньо-особистісних проблем. До таких проблем зазвичай належать: не вміння ставити перед собою цілі (реальні можливості обдарованих не відповідають їхнім бажанням, не вміння побороти труднощі особистісного характеру (лінь, депресію, агресію, страх, тривогу, невпевненість в собі, панічну атаку, постравматичний стресовий розлад, внутрішньо-особистісний конфлікт, дезадаптацію, десоціалізацію і т.д.), не вміння приймати рішення на «тут і тепер».

За рахунок тренінгової та консультативної роботи з досліджуваними клієнтами ми працюватимемо над узгодженням мотиваційних блоків «Хочу» (цілі, інтереси, бажання, прагнення, домагання), «Можу» (потенціал, який ми виявимо у досліджуваних за рахунок діагностичного інструментарію), «Треба» - наскільки важливо для обдарованої молоді реалізувати особистісний потенціал (ми будемо враховувати відсотковість того, наскільки значуще для досліджуваних подолати перешкоди на шляху до реалізації особистісного потенціалу), «Прийняття рішення» (дуже важливо для нас і досліджуваних узгодити мотиваційні блоки між собою для того, щоб прийняти осточне рішення «Чи варто затрачати такі зусилля?», «Чи зможе особистість реалізувати найбільше із можливого?», «Чи достатньо обдаруванню особистісних ресурсів на подолання психологічних бар'єрів?», «Чи буде обдарована молодь, щасливою після відповідних особистісних, психоенергетичних затрат?»

Ми враховуватимемо в дослідженні і психотипи обдарованих (меланхоліків, сангвініків, холериків, флегматиків). Сангвініки дуже багато можуть ставити цілей, мають високу самооцінку, самовпевнені, перебільшують можливості і, таким чином, не на повну потужність



викладаються в тій чи іншій справі. Холерики – самий потужний психотип особистості в постановці та реалізації цілей. Єдине, що заважає холерику – це новизна діяльності, вони втрачають швидко мотивацію для монотонного виду діяльності. Важливо холерику допомогти віднайти зацікавленість до даної області знань, і він самостійно ставитиме цілі і «на пролом» досягатиме їх. Також, важливо холерику показати стратегії вирішення проблеми на шляху до реалізації мети не лише силовими, агресивними методами, а більш лояльними, тактовними, моральними. Хоча Е. Шостром наголошує в авторських дослідженнях про те, що через агресію досягаються результати і реалізуються цілі. Автор описує агресію, як потужний механізм, вроджену природню якість, яку можна направляти в правильне русло і досягати високих результатів у різних видах діяльності (спорту, творчості і т.д.).

Флегматики, сильний психотип за І. Павловим та Б. Цукановим, вони можуть досягати високих результатів при постановці цілей, але за часом це буде дуже затратно. Тобто, флегматик – гальмівний психотип: дуже старанний, відповідальний, але повільний. Важливо у таких досліджуваних за рахунок наших авторських технологій розвивати пластичність, вміння адаптуватись, вміння працювати в команді, а не ізолюватись від суспільства.

Меланхоліки – слабкий психотип, більш закритий, з високим рівнем емоційної нестійкості, емпатичний, відданий, дуже творчий, креативний, відповідальний. З таким психотипом цікаво працювати коли ми застосовуємо в тренінгу особистісного зростання арттерапевтичні прийоми, символдрами, пісочну терапію, казкотерапію і т.д. Важливо працювати з меланхоліком над психологічними бар'єрами: внутрішня підтримка, за рахунок зовнішньої, допомогти адаптуватись до умов, допомогти розкрити творчий потенціал обдарованого, спромогтись підняти рівень самооцінки

(часто бувають не впевнені в собі), повірити у власні сили.

З урахуванням відповідного психотипу ми уже наперед будемо траєкторію корекційних та консультативних занять щодо подолання психологічних бар'єрів, які у кожного досліджуваного є і більшість з них повторюються, що дає можливість мені як психологу-науковцю переключатись з групової тренінгової (корекційної) роботи на індивідуальну психологічну (консультативну та терапевтичну).

Ми плануємо розробити тренінг особистісного зростання на 7 занять по 2 години кожне заняття. Це дасть можливість більш повно пропрацювати в групі сутність психологічних бар'єрів, а також повноцінно реалізовувати власний потенціал. Додатковими елементами запустимо індивідуально-психологічне консультування для досліджуваних, які цього вкрай потребуватимуть, які краще розкриються. Нам потрібно врахувати об'єктивні бар'єри, які не даватимуть можливості працювати в аудиторії, а лише дистанційно, тому індивідуально-психологічне консультування за телефоном довіри для досліджуваних буде корисним. Навіть, якщо обдарованим буде важко розкривати особистісний потенціал з урахуванням всіх об'єктивних та суб'єктивних чинників, за які ми вели розмову вже в опублікованих публікаціях, то позбутися тих недоліків, які ускладнюють життя – це запорука успіху в подальшій реалізації себе як особистості.

На шостому етапі ми проведемо подвійне діагностичне дослідження (вихідний контроль) за такими психодіагностичними методиками: «Мотивація успіху та страх невдач» (А. Реан), «Самоактуалізаційний тест» (Е. Шостром), Індикатор копінг-стратегій (Д. Амірхан), розробка авторської анкети «Постановка цілей», розробка авторської анкети «Виявлення мотивації до навчання». Це дасть можливість перевірити ефективність розробки та впровадження авторського «Мотиваційного тренінгу

особистісного зростання обдарованої молоді».

На сьомому етапі здійснимо підрахунки за рахунок методів математичної статистики в програмі SPSS, що дасть можливість результати досліджень порівняти з вхідним контролем. На цьому етапі ми застосовуватимемо методи математичної статистики: критерій F Фішера, критерій T Стьюдента.

На восьмому етапі ми узагальнимо висновки та окреслимо перспективи подальших досліджень в області мотивації особистісного потенціалу та його реалізації в обдарованих юнаків та дівчат.

**Висновки.** Всі етапи досліджень описуватимуться та публікуватимуться у міжнародних наукометричних виданнях України та за кордоном. Розроблені авторські технології за тематикою дослідження впроваджуються у різних закладах ЗВО (Український гуманітарний інститут (м. Буча), Університет «Крок», «Національний університет «Кієво-Могилянська Академія» (студенти 1-2 курсів спеціальності «Політологія», «Психологія», 5 загально-освітня школа I-III ступенів (м. Київ), 80 загально-освітня школа (м. Київ), національний університет біоресурсів та природокористування України (м. Київ); взяття участі в міжнародних та всеукраїнських конференціях за тематикою дослідження (публікація тез доповідей та онлайн-виступів), проведення майстер-класів на платформах: Google Meet, Zoom, Teams.

Перспективи подальших досліджень полягатимуть у дослідженні особистісного потенціалу обдарованої молоді в умовах воєнного та післявоєнного стану.

#### *Література:*

1. Амірхан Д. Методика «Індикатор копінг стратегій» 2018 URL: <http://surl.li/ehdri>
2. Реан А. Методика «Мотивація успіху та страх невдачі». 2013. URL: <http://iqholding.com.ua/blogs/motivatsiya-uspikhu-ta-strakh-nevdachi>
3. Самоактуалізаційний тест Е. Шострома в адаптації Ю. О. Альошиної, Л. Я. Гозмана, М. В. Загіка та М. В. Кроз. 2016. URL: [http://psychologis.com.ua/samoaktualizacionnyy\\_test\\_-\\_sat-1.htm](http://psychologis.com.ua/samoaktualizacionnyy_test_-_sat-1.htm)
4. Садова М.А., Свиначенко Р.М. Психологічні складові потенціалу самореалізації особистості та картині світу суб'єкта. Монографія / За ред. В.І. Подшиваліної. Одеса : Астропринт, 2011. 416 с.
5. Садова М. А. Аналіз зарубіжних досліджень мотиваційних аспектів в структурі особистісного потенціалу обдарованих дітей юнацького віку. *Освіта та розвиток обдарованої особистості. Сесія: психологія.* №2 (85), 2022. С. 50-62.
6. Maslow A. H. *Toward a psychology of being* New York, 1968. 260 p.

#### *Reference:*

1. Amirkhan D. *Metodyka «Indyikator kopinh stratehii»* 2018 URL: <http://surl.li/ehdri>
2. Rean A. *Metodyka «Motyvatsiia uspikhu ta strakh nevdachi».* 2013. URL: <http://iqholding.com.ua/blogs/motivatsiya-uspikhu-ta-strakh-nevdachi>
3. *Samoaktualizatsiinyi test E. Shostroma v adaptatsii* Yu. O. Alohynoi, L. Ya. Hozmana, M. V. Zahika ta M. V. Kroz. 2016. URL: [http://psychologis.com.ua/samoaktualizacionnyy\\_test\\_-\\_sat-1.htm](http://psychologis.com.ua/samoaktualizacionnyy_test_-_sat-1.htm)
4. Sadova M.A., Svynachenko R.M. *Psykhologichni skladovi potentsialu samorealizatsii osobystosti ta kartyni svitu subiekta. Monohrafiia / Za red. V.I. Podshyvalrinoi.* Odesa : Astroprynt, 2011. 416 s.
5. Sadova M. A. *Analiz zarubizhnykh doslidzhen motyvatsiinykh aspektiv v strukturі osobystisnoho potentsialu obdarovanykh ditei yunatskoho viku. Osvida ta rozvytok obdarovanoi osobystosti. Sesiia: psykhohihiia.* №2 (85), 2022. S. 50-62.
6. Maslow A. H. *Toward a psychology of being* New York, 1968. 260 p.

## ПІДЛІТКОВИЙ ВІК ЯК ОДИН ІЗ КРИТИЧНИХ ПЕРІОДІВ ПСИХОСЕСУАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ЛЮДИНИ

*Ірина Сингаївська<sup>1</sup>, Святослава Федорець<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Кандидат психологічних наук, професор, директор ННІ психології, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: irinas@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6802-0081>

<sup>2</sup>Аспірантка, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: fedorets.sexology@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2343-7550>

## ADOLESCENT AGE AS ONE OF THE CRITICAL PERIODS OF PSYCHOSEXUAL HUMAN DEVELOPMENT

*Iryna Synhaiska<sup>1</sup>, Svyatoslava Fedorets<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>PhD (Psychological sciences), Professor, Director of the Academic and Scientific Institute of Psychology, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: irinas@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6802-0081>

<sup>2</sup>Postgraduate student, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: fedorets.sexology@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2343-7550>

**Анотація.** В статті висвітлена проблематика дослідження питання критичних періодів в формуванні людської сексуальності. Зокрема акцентовано увагу на підлітковому віці як одному з переломних періодів в психосексуальному розвитку людини, оскільки чимало сексуальних проблем, сексуальних дисфункцій можуть одержувати свій початок з дитячого чи підліткового віку. Визначено межі підліткового віку в розумінні вітчизняних науковців, наведено стисле трактування особливостей підліткової сексуальності, її відмінностей та характерних проявів. Описано процес розвитку платонічного, еротичного, сексуального лібідо, їх перебігу та зазначено можливі наслідки в разі «випадіння» однієї зі стадій. Розкрито роль та значення третього етапу психосексуального розвитку, який співпадає з підлітковим та юнацьким віком, окреслено стадії, які входять в даний етап розвитку людської сексуальності та зазначено задачі, які в цей час постають перед підлітками на фоні статевого дозрівання, посилення інтересу до протилежної статі та появи статевого потягу. Висвітлено альтернативні сценарії формування сексуальності у випадку порушень психосексуального розвитку чи фіксацій на одній із його стадій. Подано перелік сексуально-поведінкових проявів в підлітковому віці, які можуть розцінюватись як тривожні ознаки або як свідчення того, що підліток потребує допомоги. Акцентовано увагу на тому, як порушення психосексуального розвитку можуть в подальшому позначитись на сексуальній поведінці людини. Показано, що деякі ускладнення в реалізації дорослої генітальної сексуальності можуть брати свій початок з підліткового віку. На підставі опрацьованого матеріалу окреслені напрямки подальших досліджень, визначені актуальні проблеми та шляхи для наступних розробок відповідних тренінгових, навчальних та виховних програм для підлітків та дорослих.

**Ключові слова:** еротичне лібідо, коїтальна сексуальність, онтогенез сексуальності, підлітковий вік, платонічне лібідо, психосексуальний розвиток, романтичне лібідо, сексуальність, сексуальне лібідо.

**Формули: 0; рис.: 0; табл.: 1, бібл.: 12**

**Abstract.** The article highlights the problems of researching the issue of critical periods in the formation of human sexuality. In particular, attention is focused on adolescence as one of the turning points in a person's psychosexual development, since many sexual problems originate from childhood or adolescence. The limits of adolescence in the understanding of domestic scientists are defined, a concise interpretation of the essence of adolescent sexuality, its differences and characteristic manifestations is provided. The process of development of platonic, erotic, sexual libido is described and the possible consequences in case of "falling out" of one of the stages are indicated. The role and significance of the third stage of psychosexual development, which coincides with adolescence and young adulthood, is revealed, the stages included in this stage of the development of human sexuality are outlined, and the tasks faced by adolescents at this time against the background of puberty, increased interest in the opposite sex and the emergence of sex drive. Alternative scenarios of the formation of sexuality in the case of violations of psychosexual development or fixations at one of its stages are highlighted. Attention is focused on how disorders of psychosexual development can later affect a person's sexual behavior. It is shown that some complications in the realization of adult genital sexuality can originate from adolescence. On the basis of the studied material, directions for further research are outlined, current

*problems and ways for further development of relevant training, educational and educational programs for teenagers and adults are determined.*

**Keywords:** *erotic libido, coital sexuality, ontogenesis of sexuality, adolescence, platonic libido, psychosexual development, romantic libido, sexuality, sexual libido.*

**Formulas:** 0; **fig.:** 0; **tabl.:** 1; **bibl.:** 12

**Постановка проблеми.** На сьогодні існує чимало прогалин щодо розуміння сексуальної поведінки дітей та підлітків, онтогенезу людської сексуальності, а також впливу широкого кола чинників на формування дитячої та підліткової сексуальності. Частково дана ситуація обумовлена морально-етичними питаннями, які дещо обмежують можливість проведення сексологічних досліджень на дітях та підлітках. Частково тим, що окремі прошарки суспільства можуть виявитись неготовими до відповідних масових досліджень, демонструючи осуд чи супротив з причини того, що тема сексуальності все ще залишається високо табуованою для значної кількості дорослих, все це додатково ускладнює вивчення дитячої та підліткової сексуальності. Окреслена проблема додатково поглиблюється тим, що психосексуальний розвиток недостатньо вивчається під час підготовки фахівців різного профілю: психологів, педагогів, вихователів, соціальних працівників, медичного персоналу тощо. Як наслідок, нині існує дефіцит систематичних вітчизняних досліджень перебігу психосексуального розвитку в підлітковому віці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** За кордоном дослідження психосексуального розвитку беруть свій початок з XIX-XX ст., спроби вивчення даного питання робили І. Блох, Т. Ван де Вельде, Р. Крафт-Ебінг, А. Молль, А. Форель, М. Хіршфельд, Г. Хевлок та ін. У вітчизняній науці перші розробки датуються початком XX ст., до яких поступово долучались радянські та вітчизняні вчені, зокрема В. Сухомлинський, Т. Говорун, О. Шарган. Поглиблювали вивчення даного питання Дж. Гольдман, Р. Гольдман, С. Гроф, С. Діденко, В. Кришталь, А. Кінсі, Дж. Мані.

Психологічні складові сексуальної поведінки підлітків вивчали зарубіжні та вітчизняні дослідники: М. Вовканич, П. Зімбардо, О. Сечейко, Ю. Кашпур, Н. Коломбе, Л. Кравченко, Д. Логвінова, Л. Ляпіна, Н. Токарева, Н. Пелих, Л. Понтон, К. Фопель, Д. Хафнер та інші. Формування сексуальної та статевої культури висвітлювали: Л. Гридковець, О. Нечаєва, Н. Рингач, Л. Якубова, особливості статево-рольової соціалізації та ідентифікації підлітків з повних та неповних родин вивчали Н. Пелих, Н. Левус, Л. Ляпіна, Д. Юрченко.

Аспекти статевого виховання та просвіти підлітків і молоді досліджували зарубіжні та вітчизняні науковці: М. Бабік, О. Бялик, Т. Говорун, Е. Жигульова, У. Зілерт, Л. Кравченко, О. Онипченко, Є. Перський, О. Шарган та інші. Різноманітну психосексуальну проблематику підлітків досліджували: С. Дж. Бредлі, Б. Ворнік, М. Дубовик, Г. Сонник, Д. Хартман, К. Дж. Цукер та інші. На фоні загального браку систематичних досліджень психосексуального розвитку дітей та підлітків особливо не вистачає досліджень, які би відображали вплив суспільно-політичних, економічних, культуральних та інших змін на формування сексуальності дитини та підлітка, в тому числі і в контексті змін в інституті сім'ї. Досі недостатньо дослідженими є низка чинників, які впливають на психосексуальний розвиток української молоді, з визначенням довготривалих наслідків від тих чи інших впливів.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає в розкритті значення підліткового віку як одного з кризових етапів формування людської сексуальності, висвітлення впливу порушення психосексуального розвитку на формування дорослої генітальної сексуальності.

**Виклад основного матеріалу.** Під психосексуальним розвитком особистості розуміють складний процес сексуального онтогенезу, на який впливає низка психологічних, сексуальних, соціальних та біологічних чинників. Оскільки вплив біологічної складової потребує окремого вивчення, його виділяють окремо та досліджують в контексті соматостатевого розвитку. Тоді як вивчення психосексуального розвитку здебільшого зосереджується на перших трьох групах чинників. На сьогодні немає єдиного погляду на розуміння процесу психосексуального розвитку, і на жаль, в Україні бракує комплексних досліджень даної проблематики, як і досліджень по сексології в цілому.

Як зазначав український сексолог В. Кришталь [1], в сучасній сексології виокремлюють кілька етапів в формуванні та проявленні сексуальності, які були виявлені ще в радянські часи під егідою нашого співвітчизника Г. Васильченко. Даний підхід відрізняється від поширеної в психології концепції психосексуального розвитку З. Фрейда [2]. Озвучена З. Фрейдом теорія акцентувала увагу на ролі сексуальності в розвитку дитини та розглядала формування сексуальності від народження. З. Фрейд вважав, що дитяча сексуальність проходить кілька етапів, в процесі яких ведучу роль поперемінно відіграють різні ерогенні зони, виділяючи при цьому оральну, анальну, фалічну, латентну та генітальну стадії. Психосексуальний розвиток завершується формуванням статевого потягу, який з аутоеротичного переходить до гомосексуального, а пізніше завершується гетеросексуальним потягом, який З. Фрейд називав зрілим. І хоча теорія З. Фрейда зробила вагомий внесок в розвиток психології, втім, на сьогодні спростовується наявність латентного періоду, і чимало сексологів не розділяють дану гіпотезу (Дж. Мані, А. Кінсі, Р. Гольдман, Дж. Гольдман та ін.). Аналогічне спростування психосексуального розвитку за З. Фрейдом ми можемо бачити і на прикладі концепції

Г. Васильченко. Зазначене актуалізує доцільність виходу за межі теорії З. Фрейда та здійснення дослідження підліткової сексуальності в контексті інших теорій психосексуального розвитку.

Загалом, увесь процес психосексуального розвитку, за Г. Васильченко, включає в себе три етапи: 1) формування статевої самосвідомості (статевої ідентифікації) (1-7 років); 2) формування статево-рольової поведінки (7-13 років); 3) формування психосексуальної орієнтації (12-26 років).

Зазначені вікові межі є приблизними, оскільки статева самосвідомість, статева роль, і психосексуальні орієнтації є взаємопов'язаними між собою, та перебуваючи в динамічній взаємодії можуть змінюватись не тільки в процесі формування, а й протягом всього життєвого шляху. Однак, основи перелічених компонентів сексуальної функції закладаються в процесі їхнього розвитку та становлення.

Підлітковий вік, який на думку вітчизняних вчених триває з 10-11 до 15 років, співпадає з завершенням другого етапу психосексуального розвитку, під час якого формується статево-рольова поведінка; та охоплює собою початок третього етапу психосексуального розвитку, протягом якого формуються сексуальні орієнтації та вподобання. Також, період з 12 до 15 років є одним із критичних періодів сексуального розвитку. Саме в цей час іде закладка майбутніх індивідуальних сексуальних вподобань, формуються та закріплюються майбутні сексуальні сценарії, ролі, стереотипи, очікування і т.д. Крім того, окреслюються вподобання зовнішності партнера, його поведінкових та особистісних характеристик, способу інтимної взаємодії тощо.

Третій етап психосексуального розвитку ділиться на 3 окремі стадії:

- 1-ша стадія – формування платонічного лібідо;
- 2-га стадія – формування еротичного (романтичного) лібідо;

- 3-тя стадія – формування сексуального лібідо (триває з 16 до 26 років) [1].

Стадії не окреслені чіткими віковими межами, кордони між ними є умовними. При цьому кожна із вказаних стадій сама по собі може розглядатись як критичний період в формуванні як підліткової, так і юнацької сексуальності, оскільки вік з 16 до 24-х років є ще одним з переломних етапів формування людської сексуальності.

Розглянемо, як проходження третього етапу психосексуального розвитку може впливати на майбутню сексуальну поведінку людини.

Під час формування платонічного лібідо розвивається майбутня здатність кохати, демонструвати прояви закоханості, які повинні забезпечити передумови реалізації існуючих почуттів, особливо в подальшому. Перебуваючи на стадії формування платонічного лібідо, підлітки масово закохуються як в реальних людей (однокласників, вчителів, відомих постатей), так і в видуманих персонажів (герої книг, фільмів тощо). Така закоханість здебільшого сповнена захопленням, обожнюванням, героїзмом та високим рівнем романтизму. Характерним є прагнення перебувати поруч з об'єктом кохання, наприклад, сидіти за однією партою, проводити разом час, гуляти, проводити зі школи тощо. Така взаємодія дає можливість підлітку навчитись навичкам побудови любовно-платонічних стосунків, які поки що не включають в себе еротичну та сексуальну складові. Але в нормі, романтичні фантазії даного періоду поступово починають доповнюватись еротичними елементами, що зрештою завершується переходом на 2-гу стадію – формування еротичного лібідо.

Оскільки період формування платонічного лібідо є критичним – існує ймовірність порушень його перебігу. Так, надто ранній початок статевого життя призводить до того, що дана стадія не буде прожита, вона немов «випаде» з психосексуального розвитку підлітка, що в подальшому призводить до збідніння любовних переживань, нездатності кохати

чи демонструвати свої почуття, руйнації романтизму, формування механістичного відношення до статевого життя тощо.

Також, підліток може зафіксуватись на даній стадії. Фіксації – це своєрідні «затримки» в розвитку, які спонукають дорослих шукати задоволення способами, які притаманні лише для дитячого чи підліткового віку [3]. Сценарний характер фантазій, сповнених романтизму, сприяє тому, що на цій стадії частіше фіксуються дівчатка, внаслідок чого в подальшому їхня сексуальність починає протистояти романтиці – вони немов існують на різних полюсах, є відокремленими речами. Для таких дівчат та жінок романтика є не початковим та перехідним кроком до подальшого сексуального зближення, а основою метою, кінцевою та найбільш бажаною. Це, відповідно, ускладнюватиме побудову інтимних стосунків в майбутньому, особливо коли внаслідок фіксації сексуальні сценарії жінки містять в собі надзвичайний рівень романтизму, який складно чи взагалі неможливо відтворити в реальному житті.

Під час формування еротичного лібідо у підлітків розвиваються навички еротичних контактів з об'єктом закоханості, освоюються навички, які сприятимуть поступовій реалізації еротичних бажань. Еротичні потреби підлітка, перебуваючи на рівні фантазій, в подальшому починають реалізовуватись на практиці. Як зазначає Н. Каліненко, можуть бути зіткнення поглядів підлітків та батьків щодо питань еротики та сексу, які стають особливо актуальними у віці 12-13 років [4]. Реалізація еротичних потреб може відбуватись в різному форматі, підлітки можуть експериментувати самі з собою, з протилежною статтю, а також зі своєю статтю, що в даному випадку може носити виключно характер експериментування, оскільки сексуальність ще продовжує розвиватись. Під час формування еротичного лібідо характерними є перші поцілунки, прагнення до обійм, доторків, пестощів. Підлітки починають практикувати петінг, спочатку поверхневий, а потім глибокий. До

проникаючого сексу здебільшого ще не вдаються, але за рахунок активної еротичної взаємодії створюються передумови для майбутнього переходу до пенільно-вагінальних контактів.

На цій стадії також можливі фіксації, які частіше трапляються у дівчаток, хоча і серед хлопчиків вони теж можливі. В разі фіксації кінцевою метою інтимного зближення будуть пестоші, а не проникаючий статевий акт. Пестоші та секс немов протиставляються один одному, можуть робитись спроби обмежитись тільки петінгом, оральною чи мануальною стимуляцією. Для дівчат та жінок з такою фіксацією коїтус буде сприйматись як неприємне доповнення, яке доводиться терпіти в стосунках. Чоловіки з такою фіксацією уникатимуть проникаючого сексу, віддаючи перевагу альтернативним видам інтимного контакту.

Формування сексуального лібідо, як правило, відбувається в юнацькому віці, що є більш бажаним, втім інколи стадія може початись і в підлітковому віці. Однак, в такому випадку є ризик «перестрибування» стадії формування платонічного або еротичного лібідо. На третій стадії в сексуальних фантазіях підлітків з'являється дедалі більше сюжетів коїтального характеру. Підлітки та юнаки починають дедалі більше прагнути оволодіти навичками реалізації коїтальної сексуальності. Частіше за все ця потреба задовольняється під час мастурбації з подальшим переходом до реальної коїтальної активності з партнером/партнеркою.

Під час мастурбації у підлітків та юнаків всі фантазії, сексуальні сценарії, генітальні реакції та оргастична розрядка об'єднуються в єдину систему. В разі, якщо психосексуальний розвиток протікає в межах норми, у підлітка та юнака закріплюються адаптивні сексуальні фантазії, сценарії та техніки мастурбації, тобто такі, які відповідатимуть реальній партнерській взаємодії і які можуть бути відтворені під час копулятивного циклу. При порушеннях психосексуального розвитку є ризики вибору дезадаптивних

технік мастурбації (міотонічна мастурбація, мастурбація за допомогою струменю води тощо), які за певних умов можуть закріплюватись та ставати причиною коїтальної аноргазмії в старшому віці. Також, на фоні порушень психосексуального розвитку існує ймовірність формування широкого кола сексуальних перверсій. Загалом, до тих пір, поки молода особа не перейшла до реалізації власної сексуальності в партнерському сексі, існуватиме ризик того, що сексуальні вподобання можуть зазнати викривлення. Такі викривлення не завжди розглядаються як клінічна патологія, але вони можуть обмежувати можливості в побудові гармонійного союзу в майбутньому. При цьому нагадаємо, що і надто ранній початок статевого життя також несе в собі ризики, про які вже зазначалось вище. Також, корисно буде зазначити, що Т. Джонсон було запропоновано критерії норми та патології в дитячій та підлітковій сексуальності [5], наведемо критерії, які стосуються підліткового віку (Табл. 1).

При цьому зазначимо, що неповнолітні з проблемами сексуальної поведінки є неоднорідною популяцією [6], і наявність проблемної сексуальної поведінки не передбачає загальних моделей сексуальних злочинів у майбутньому [7].

З початком статевого життя відбувається своєрідна перевірка адекватності партнерській взаємодії, усіх вподобань та навичок, які були напрацьовані протягом попередніх стадій психосексуального розвитку. Деякі вподобання та навички можуть фільтруватись чи коригуватись, наприклад дезадаптивна техніка мастурбації, яка до того здійснювалась протягом нетривалого часу. Цей процес сприяє остаточному розвитку та закріпленню всього того набору навичок та вподобань, які виявляються успішними для партнерського статевого акту. Закріплення навички успішного сексу, в сексології вважається ознакою завершеного психосексуального розвитку.

**Таблиця 1. Критерії норми та патології в сексуальній поведінці підлітка**

Підлітки - від 11-12 до 15-16 років			
	Норма розвитку	Можливі тривожні ознаки	Ознака необхідності звернення до спеціаліста
1	Любить слухати та розповідати брудні жарти, робити якісь сексуальні звуки (зітхання, стогони)	Неодноразово ловлять на тому, що вона знову розповідає брудні жарти, відтворює сексуальні звуки	Продовжують ловити на розповідях брудних жартів, відтворенням сексуальних звуків, незважаючи на сувору заборону, навіть якщо після цього її виключали з гри чи з занять
2	Грає з однолітками в сексуалізовані ігри	Прагне грати в сексуалізовані ігри з набагато молодшими або старшими особами	Змушує інших грати в сексуалізовані ігри, викликаючи у них дискомфорт від цього
3	Малює геніталії чи оголені людські фігури	Малює геніталії однієї статі, а іншої – ні. Домальовує статеві органи одягненим зображенням людей. Розмір геніталій непропорційний розміру тіла	Статеві органи зображуються дуже великими або як найбільш важлива частина малюнку. Малюють груповий статевий акт, секс з тваринами, садизм чи мазохізм
4	Вивчає відмінності між дорослими чоловіком та жінкою, між хлопцем та дівчиною	Бентежиться через відмінності між чоловіком та жінкою. Продовжує вивчати відмінності навіть після того, як були одержані всі відповіді на питання	Граючи в чоловічу чи жіночу роль, переживає емоції гніву, смутку чи агресії. Ненавидить свою чи іншу стать
5	Скористається можливістю подивитись на оголених людей	Дивиться, підкрадається, аби подивитись на оголених людей, будучи за це покараним і маючи можливість побачити до того багато оголених тіл	Просить інших зняти їхній одяг. Намагається силою роздягнути дітей чи дорослих
6	Розглядає малюнки, фото, інші зображення з оголеними людьми	Захоплюється зображеннями з оголеними людьми	Не приховуючи, хоче мастурбувати на зображення оголених людей
7	Інколи може прикидатись представником іншої статі	Дуже негативно говорить про свою стать. Каже, що хоче бути протилежної статі	Ненавидить власну стать, боїться її. Ненавидить свої геніталії. Поява вторинних статевих ознак викликає фрустрацію, сум, огиду чи пригнічення
8	Хоче порівняти свої геніталії з однолітками чи друзями своєї ж статі	Хоче порівняти свої геніталії з набагато молодшими чи старшими людьми своєї ж статі	Вимагає, щоб інші показали свої статеві органи, груди чи сідниці
9	Дивиться та оцінює геніталії, груди чи сідниці інших	Дивиться на геніталії, груди чи сідниці інших, викликаючи у них почуття незручності. Просить доторкнутись до своїх статевих органів	Постійно підкрадається та заглядає на геніталії, груди чи сідниці інших, навіть після того, як багато разів ловили на цьому
10	Проявляє інтерес та дотики до геніталій, грудей та сідниць однолітків або прагне, аби однолітки торкалися до нього/неї	Викликає незручність у інших, просячи доторкнутись до їх грудей, геніталій чи сідниць. Або просячи таких дотиків від них	Примушує, вимагає, здійснює маніпуляції, аби інші дозволили доторкнутись до інтимних частин тіла. Оральний, вагінальний, анальний секс
11	Цілується з іншими: знайомими дорослими, знайомими дітьми чи однолітками	Страх поцілунків чи обійм з боку дорослих. Сексуалізована манера розмов	Сексуалізовані розмови та дії з незнайомими дорослими. Сексуалізована манера розмов. Недоречна розкутість та фамільярність з незнайомими
12	Ерекція, вставляє сторонні предмети в геніталії чи пряму кишку	Продовжує вставляти сторонні предмети після заборон	Наполягає, щоб інші дозволили вставити їм сторонні предмети в геніталії чи пряму кишку, може просити, щоб предмети вставили йому/їй
13	Проявляє зацікавленість до статевих актів тварин	Торкається статевих органів тварин	Сексуалізована поведінка з тваринами
14	Проявляє інтерес до порнографії	Продовжує переглядати порнографію, незважаючи на заборони, навіть у присутності сторонніх	Постійно дивиться, навіть в присутності інших. Мастурбує, навіть в присутності інших

Джерело: *Understanding Children's Sexual Behaviors: What's Natural and Healthy*. Author, South Pasadena CA. Toni Cavanagh Johnson. 2002. 42 p.



Беручи до уваги те, що підліткова сексуальність має певну стадіальність формування, не зайвим буде окреслити типові особливості сексуальної поведінки підлітка. Як зазначає М. Сігман, статеве дозрівання підлітків відбувається на фоні надмірного оптимізму з одночасною вразливістю до ситуацій ризику. Оскільки розвиток мозку, тіла та сексуальності йде асинхронічно, деякі мозкові структури можуть розвиватись швидше, а інші – залишатись все ще незрілими. Так, в підлітковому віці спостерігається затримка розвитку прифронтальної кори, яка відповідає за здатність контролювати чи гальмувати власні імпульси, але при цьому відбувається швидкий розвиток «центру задоволення» [8]. Це пояснює, чому підліткам не завжди вдається володіти собою в емоційно насичених чи сексуально забарвлених ситуаціях. А також пояснює, чому спроби дорослих апелювати до свідомої, відповідальної поведінки можуть залишатись поза увагою підлітків. Врахування наведеного може допомогти батькам побудувати більш продуктивну взаємодію з підлітками. Оскільки підлітковий вік – це один з найбільш складних та відповідальних етапів батьківства. Уміння допомогти підлітку впоратись зі зростаючою сексуальністю – це найважча батьківська задача [9]. Не зайвим буде нагадати, що в підлітковому віці сексуальність тимчасово може бути відокремлена від кохання. Внаслідок цього кохання може виникати до тих, до кого не відчувається статевий потяг, а бажання близькості, навпаки, може відчуватись до тих, до кого немає почуттів. При цьому саме переживання статевого потягу підлітком є дуже сильним еротичним почуттям, яке часто може бути значно сильнішим за сам статевий потяг.

Дослідження психологів показують, що самооцінка підлітків формується в тому числі й під впливом того, як розвиваються їх статові стосунки з однолітками [10]. Сексуальна поведінка підлітка буде залежати від низки психологічних чинників. На думку М. Вовканич, сексуальна гіперактивність підлітків часто

має невротиче підґрунтя, що проявляється емансипацією, бажанням звільнитись від контролю, опіки з боку дорослих. Інколи дівчата можуть вдаватись до сексуально активної поведінки як форми протесту проти батьківського тиску. Хлопці можуть намагатись «підтвердити» свою дорослість за рахунок заочних змагань з ровесниками щодо кількості статевих партнерів чи статевих актів за одну ніч [11]. Як зазначає О. Каденко, ранній прояв сексуальної активності підлітка може бути пов'язаний з низкою причин психологічного характеру, серед яких не останнє місце займають відносини з батьками. Якщо в колі найближчих людей підліток не може задовольнити свою потребу в увазі, любові та близькості, то цей дефіцит зрештою може штовхати його до ранніх сексуальних зв'язків, як способу одержати бажані емоції, заповнити душевну порожнечу, уникнути почуття самотності тощо [12].

Отож, загальна картина сексуальної поведінки підлітка буде залежати від чималої кількості різноманітних чинників, стосунків з оточуючими, в тому числі і від його типу характеру, типу темпераменту та благополуччя попередніх етапів психосексуального розвитку.

**Висновки.** Таким чином, стає очевидно, що перебіг психосексуального розвитку підлітка може мати вирішальний вплив на його дорослу генітальну сексуальність. Закріплення дезадаптивних навичок та вподобань можуть ставати причиною подальшої сексуальної дисгармонії між партнерами. Врахування дорослими задач, які стоять перед підлітками, зокрема і в контексті його сексуального розвитку, можуть допомогти в пошуках оптимальних шляхів взаємодії, виховання та профілактики небажаної підліткової поведінки.

Перспективи подальших досліджень можуть полягати у вивченні особливостей психосексуального розвитку українських підлітків, з окресленням актуальних проблем та розробкою відповідних тренінгових, навчальних та виховних програм для підлітків та дорослих.

Оскільки тема статевого виховання та сексуальної освіти досі залишається табуованою для значної частини дорослого населення, перспективи подальших досліджень можуть полягати також у вивченні ставлення дорослих до сексуальної освіти підлітків з розробкою відповідних методологічних рекомендацій.

#### Література:

1. Кришталь В.В., Григорян С.Р. Сексологія в 4 частинах. Харків: Академія сексологічних досліджень, 1999. 1152 с.
2. Freud S. A general introduction to psychoanalysis. New York: Washington Square Press. 1924/1964.
3. Grace J. Craig, Don Baucum. Human development. Ninth edition. Pearson College Div; 9th edition (January 1, 2001). 718 h.
4. Каліненко Н. В. Батьківські уявлення про вікові особливості дітей підліткового віку. Габітус. 2021. Вип. 30. С. 42–47.
5. Understanding Children's Sexual Behaviors: What's Natural and Healthy. Author, South Pasadena CA. Toni Cavanagh Johnson. 2002. 42 p.
6. Seto M.C., & Lalumiere M.L. (2010). What is so special about male adolescent sexual offending? A review and test of explanations through meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 136 (4), 5260575. doi: 10.1037/a0019700
7. McCuish E., Lussier P., & Corrado R. (2015). Criminal careers of juvenile sex and non-sex offenders: Evidence from a prospective longitudinal study. *Youth Violence & Juvenile Justice*. Published ahead of print online January 20, 2015. doi: 10.1177/1541204014567541
8. Mariano Sigman. *The Secret Life of the Mind*. William Collins. 2018. 284 p.
9. Хаффнер Д. Від перших побачень до дорослого життя. Що повинні знати батьки про сексуальний розвиток своїх підлітків. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 205 с.
10. Хохліна І. В., Сингаївська І. В. Психологічні особливості самооцінки дітей підліткового віку. Держава, регіони, підприємство: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: тези доповідей II Міжнародної конференції (Київ, 20 листопада 2020 р.). К.: Університет «КРОК», 2020. С. 90–92.
11. Вовканич М. Проблеми розвитку сексуальної самосвідомості підлітків у сучасному суспільстві. *Науковий вісник Ужгородського національного*

*університету*. Серія: Педагогіка. Соціальна робота. 2013 Вип.27. С.25–27.

12. Каденко О.А. Супружеская дезадаптация и внебрачные сексуальные связи. Хмельницький: ХНУ, 2006. 239 с.

#### Reference:

1. Kryshstal V.V., Hryhorian S.R. *Seksolohyia v 4 chastiakh*. Kharkov: Akademyia seksolohycheskykh yssledovanyi, 1999 1152 s.
2. Freud S. A general introduction to psychoanalysis. New York: Washington Square Press (1924/1964).
3. Grace J. Craig, Don Baucum «Human development. Ninth edition». Pearson College Div; 9th edition (January 1, 2001). 718 h.
4. Kalinienko N. V. *Batkovski uiavlennia pro vikovi osoblyvosti ditei pidlitkovoho viku*. Habitus. 2021. Vyp. 30. S.42–47.
5. *Understanding Children's Sexual Behaviors: What's Natural and Healthy*. Author, South Pasadena CA. Toni Cavanagh Johnson. 2002. 42 p.
6. Seto M.C., & Lalumiere M.L. (2010). What is so special about male adolescent sexual offending? A review and test of explanations through meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 136 (4), 5260575. doi: 10.1037/a0019700
7. McCuish E., Lussier P., & Corrado R. (2015). Criminal careers of juvenile sex and non-sex offenders: Evidence from a prospective longitudinal study. *Youth Violence & Juvenile Justice*. Published ahead of print online January 20, 2015. doi: 10.1177/1541204014567541
8. Mariano Sigman. *The Secret Life of the Mind*. William Collins. 2018. 284 p.
9. Khaffner D. *Vid pershykh pobachen do dorosloho zhyttia. Shcho povynni znaty batky pro seksualnyi rozvytok svoikh pidlitkiv*. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 2021. 205 s.
10. Khokhlina I. V., Synhivska I. V. *Psykhologichni osoblyvosti samoostinky ditei pidlitkovoho viku. Derzhava, rehiony, pidpriemnytstvo: informatsiini, suspilno-pravovi, sotsialno-ekonomichni aspekty rozvytku: tezy dopovidei II Mizhnarodnoi konferentsii (Kyiv, 20 lystopada 2020 r.)*. K.: Universytet «KROK», 2020. S. 90–92.
11. Vovkanych M. *Problemy rozvytku seksualnoi samosvidomosti pidlitkiv u suchasnomu suspilstvi. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. Seria: Pedagogika. Sotsialna robota. 2013 Vyp.27. S.25–27.
12. Kadenko O.A. *Supruzheskaia dezadaptatsiia y vnebrachnye seksualnye svyazy*. Khmelnytskyi: KhNU, 2006. 239 s.

УДК 159.91

DOI: 10.31732/2663-2209-2022-68-115-122

## ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ САМОСВІДОМОСТІ ВІЙСЬКОВИХ ПСИХОЛОГІВ

**Юрій Живоглядов<sup>1</sup>, Анастасія Денисова<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Кандидат психологічних наук, доцент кафедри психології, Навчально-наукового інституту психології, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: YuriyGo@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6763-2737>

<sup>2</sup>Магістрантка, Навчально-наукового інституту психології ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: DenysovaAV@krok.edu.ua

## PSYCHOLOGICAL FEATURES OF PROFESSIONAL SELF- CONSCIOUSNESS OF MILITARY PSYCHOLOGISTS

**Yurii Zhyvohliadov<sup>1</sup>, Anastasiia Denysova<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>PhD (Psychology), docent of the department of psychology, Educational-scientific institute of psychology, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: YuriyGo@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6763-2737>

<sup>2</sup>Master degree student, Educational-scientific institute of psychology, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: DenysovaAV@krok.edu.ua

**Анотація.** В статті обговорюється проблематика психологічних особливостей професійної самосвідомості військових психологів в ситуації надання допомоги військовослужбовцям під час бойових дій. Запропоновано загальні психологічні орієнтири формування професійної самосвідомості як визначального фактору ефективності діяльності військових психологів. Зазначено методологічні основи дослідження професійної самосвідомості військових психологів та надано окремі результати дослідження психологічних особливостей, що впливають на їх поведінку при виконанні своїх обов'язків в ситуації ведення бойових дій. З урахуванням психологічних особливостей професійної самосвідомості визначена доцільність та способи покращення діяльності військових психологів, серед яких: розвиток навичок саморегуляції та стресостійкості, психологічні засоби відновлення ключових характеристик військово-професійної працездатності. Отримано емпіричні дані, що основними психологічними факторами ефективності діяльності військових психологів в ситуації бойових дій є комунікабельність, активність, здатність створення заспокоїливої атмосфери, емоційна врівноваженість, які сприяють емоційному розрядженню та підняттю бойового духу військовослужбовців. У ході дослідження впливу психологічних особливостей професійної самосвідомості військових психологів на ефективність надання допомоги в ситуації ведення бойових дій виявлено, що професійно-важливі якості психологічного профілю фахівця можуть змінюватись під впливом набутого в цих діях індивідуально-психологічного досвіду. На успішність професійної діяльності військових психологів значний вплив може мати бойовий стрес, вмінням психологічного захисту від якого повинна бути надана окрема увага. Результативною дією може стати цілеспрямований розвиток здатності регулювати власні стани, а також, формування індивідуальних особливостей становлення механізму саморегуляції. Тренінг саморегуляції має бути побудований як система підходів до розуміння своїх можливостей, потреб, потенціалу, бажань, ставлення до самого себе та до оточуючої ситуації, задіяння усіх наявних резервів організму та психіки.

**Ключові слова:** професійна самосвідомість, індивідуально-психологічні особливості, бойова діяльність, саморегуляція, стресостійкість.

**Формули: 0; рис.: 0; табл.: 0, бібл.: 14**

**Abstract.** The article discusses the problems of psychological features of the professional self-awareness of military psychologists in the situation of providing assistance to servicemen during hostilities. General psychological guidelines for the formation of professional self-awareness as a determining factor in the effectiveness of military psychologists are proposed. The methodological foundations of the study of the professional self-awareness of military psychologists are indicated, and separate results of the study of psychological features that affect their behavior in the performance of their duties in a situation of hostilities are provided. Taking into account the psychological characteristics of professional self-awareness, the expediency and methods of improving the activities of military psychologists are determined, including: the development of self-regulation skills and stress resistance, psychological means of restoring the key characteristics of military professional performance. Empirical data have been obtained that the main psychological factors of the effectiveness of military psychologists in a combat situation are sociability, activity, the ability

*to create a calming atmosphere, emotional balance, which contribute to the emotional discharge and raising the fighting spirit of servicemen. During the study of the influence of the psychological features of the professional self-awareness of military psychologists on the effectiveness of providing assistance in a situation of hostilities, it was found that the professionally important qualities of the specialist's psychological profile can change under the influence of the individual psychological experience gained in these actions. The success of the professional activities of military psychologists can be significantly influenced by combat stress, which should be given special attention to the skills of psychological protection. Targeted development of the ability to regulate one's own states, as well as the formation of individual characteristics of the formation of the self-regulation mechanism, can be a productive action. Self-regulation training should be built as a system of approaches to understanding one's capabilities, needs, potential, desires, attitude to oneself and the surrounding situation, and the use of all available reserves of the body and psyche.*

**Keywords:** professional self-awareness, individual psychological characteristics, combat activity, self-regulation, stress resistance.

**Formulas:0; fig.: 0; tabl.: 0; bibl.:14**

**Постановка проблеми.** Готовність особистості до професійної діяльності змістовно розглядалась в межах філософії, психології та педагогіки. Попри значний обсяг теоретичних та емпіричних досліджень з даного питання, психолого-прикладні аспекти готовності військових психологів до професійної діяльності розкриті не в повній мірі. Разом з тим, викликана агресією з боку Росії складна соціально-політична ситуація в державі зумовлює необхідність підготовки якісно нового покоління офіцерів, яким буде притаманний високий рівень професійної готовності, що, в свою чергу, дасть змогу ефективно виконувати функціональні обов'язки в різних умовах.

Україна – єдина країна в Європі в сучасній історії, що протидіє агресії зі сторони ворога, який веде агресію проти нашої країни на різних напрямках - комунікаційному, інформаційному, психологічному, намагається знищити українську ідентичність. Це, зокрема, означає, що профорієнтація, підготовка та збереження максимально високої професійної самосвідомості військовослужбовців чітко корелює з такою ж підготовкою у військових психологів.

Велика кількість психологів під час війни та активних бойових дій безпосередньо приймали участь в психологічному супроводі військових, де отримали новий досвід щодо психологічних особливостей своєї роботи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемі самосвідомості присвячено значну кількість робіт, як в

вітчизняній, так і у зарубіжній психології. Великий внесок у розвиток цієї проблематики зробили У. Джемс, Е. Еріксон, А. Маслоу, К. Юнг, С. Рубінштейн, В. Столін, І. Бех, М. Боришевський, В. Васютинський, В. Роменець, Т. Титаренко, П. Чамата, які у своїх наукових працях розглядають різноманітні аспекти проблеми самосвідомості та Я-концепції, її структурних компонентів та факторів розвитку.

Загальний аналіз наукової літератури свідчить про те, що ці дослідження сконцентровано переважно навколо трьох груп питань: філософсько-методологічні, історико-культурні аспекти самосвідомості, пов'язані з особистісною відповідальністю, моральним вибором, моральною самосвідомістю; загально-психологічні аспекти становлення самосвідомості; соціально-перцептивні аспекти самосвідомості, пов'язані з особливостями самооцінок, їх взаємозв'язком з оцінками оточуючих, з самосвідомістю та пізнанням інших людей.

Науково-психологічна література по цій тематиці використовує велику кількість термінів: «самосвідомість», «я», «я-концепція», «уявлення про себе», «ставлення до себе», «самооцінка», «образ Я» і т.п.

У результаті вивчення професійної самосвідомості виділено її функціональні та структурні компоненти: когнітивний, що реалізується у самопізнанні; мотиваційний, що реалізується у самоактуалізації; емоційний, що реалізується в самому

розумінні; операційний, що реалізується у саморегуляції [2].

Професія психолога у військах є відносно новою. Концептуальні реформи та зміни у військах України стали початком реформування психологічної служби. На етапі реформ вибудовується становлення сучасної моделі психологічної служби як самостійної складової.

Обов'язки військового психолога передбачають особисту психологічну готовність та володіння спеціальними знаннями, практичними навичками з надання психологічної допомоги військовослужбовцям та членам їх сімей [1]. Ця робота вимагає здатності піклування про спокій власної душі, вміння розуміти іншу людину, не порушуючи її особистісних та тілесно-просторових границь, допомогти їй, якщо вона цього прагне, змінити своє ставлення до актуальної ситуації, сенсу того, що в ній відбувається, своєї ролі та життя в цілому.

В той же час, логічним припущенням є те, що зміст психічних якостей психологів, які виступають провідними для здійснення військово-професійної діяльності, тісно пов'язаний з характером тих труднощів, які долаються в ході сучасного бою. Поки немає достатнього об'єму науково-обґрунтованих свідчень того впливу, що має набутий в цих діях індивідуально-психологічний досвід на психологічні особливості професійної самосвідомості військових психологів, і, таким чином, на ефективність надання ними професійної допомоги.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає у спробі аналітичного погляду на оцінку індивідуально-психологічних особливостей в ході формування професійної самосвідомості військових психологів, які під час ведення бойових дій безпосередньо впливають на якість виконання професійних завдань.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Професія психолога є специфічною як за змістом, так і за предметом діяльності, тому вимагає від фахівця крім знань і специфічних особистісних якостей, особливої структури

професіоналізму. Теоретичний аналіз стану висвітлення проблеми формування готовності військового психолога до професійної діяльності у збройних силах України потребує обґрунтування поняття «готовність військового психолога до професійної діяльності»[3].

Без застосування сучасних психологічних надбань ведення війни сьогодні майже неможливе, і, вірогідно, не треба довго чекати, поки втілиться у життя пророцтво П. Блума від 1991 року: «Прийде час, коли професійний психолог керуватиме військовою організацією» [1].

В контексті актуальних проблем психології розвитку соціально - активної особистості військового психолога вагоме місце належить формуванню його самосвідомості, навичок самооцінки, саморегуляції поведінки та діяльності в екстремальних умовах. Феномен самосвідомості більш глибокий за своїм психологічним змістом, ніж проблема свідомості. Психологічний аспект дослідження зазначеної проблеми припускає розкриття самосвідомості як особливого процесу розвитку людської психіки, спрямованого на регулювання особистістю своїх дій на основі усвідомлення власних можливостей, емоційно-ціннісного ставлення до себе. В акт самосвідомості індивіда втягуються не лише окремі психічні процеси в різних комбінаціях, але й вся система його психічних властивостей, якостей, особливості мотивації, емоційно-почуттєвої, вольової сфери в будь-який момент. У психологічній структурі особистості військового психолога самосвідомість є центральною ланкою, яка характеризує рівень його професіоналізму, а отже, успішність службової діяльності [1,3,7].

На сьогоднішній день завдання військових психологів можна розділити на декілька категорій. Це відбір і кваліфікація, спостереження за бойовою готовністю, навчання, тренінги, психологічна профілактика і підтримка та діяльність у рамках психологічних операцій. Окрім цих головних напрямків роботи, військових

психологів часто залучають до наукових та прикладних досліджень, роботи у сфері психосоціальної допомоги постраждалим у війні та членам їх сімей, а останнім часом дедалі більше розвивається окрема дисципліна - операційна психологія («operational psychology»), яка вивчає методи допиту, опитування, вироблення психологічних портретів супротивника та займається відбором і тренуванням кандидатів для розвідки та контррозвідки. Під час виконання цих завдань досить гостро постає питання самосвідомості військового психолога [1,4].

Для виконання обов'язків військового психолога, крім фахової, треба ще мати військову підготовку. Психолог в армії повинен мати безпосередній контакт з командирами, щоб у будь-який момент він міг інформувати та консультувати їх з питань, що входять до його компетенції. Тому у військовій ієрархії психолог не може стояти нижче командирів підрозділів/штабів [1].

Штатний армійський психолог - особа, якій довіряють. Якщо психолог говорить неправду, дає нездійсненні обіцянки чи порушує кодекс етичної і поведінки, він дуже швидко втратить довіру військових та не зможе виконувати свою роботу. Етичність роботи штатного психолога навіть важливіша за його професіоналізм: недостатні знання в армії легше вибачають та вони можуть бути надолужені активною підготовкою. Стосовно етичності роботи психолога може виникнути питання - чи мають право військові психологи як представники гуманної професії носити зброю? Практика показує, що ця дилема хибна. Не носити зброю на полі бою - це як не носити парасольку під дощем: окрім того, що людина промокне, вона ще й викличе підозру в інших, хто озброєний «парасольками». Отже, військові психологи мають носити зброю заради своєї безпеки та за ради утвердження своєї приналежності до військової сфери [1].

Окрім відповідних військових знань, етичності та фаховості, специфіка діяльності штатного армійського психолога

має високий рівень мотивації, окрім задоволення від роботи, це ще й патріотичність та відданість військовій справі. Без патріотичного налаштування щодо власної держави та народу і позитивного ставлення до армії психолог не зможе повністю адаптуватися до армії та надавати допомогу військовим. Відповідно до цього, під час відбору кандидатів на посади штатних армійських психологів, критерії патріотичності позитивного ставлення до армії повинні мати визначальне значення [4,7].

У багатьох психологічних дослідженнях професійного становлення знаходиться вивчення самосвідомості як форми відображення і переживання людиною свого професійного статусу. Але на відміну від самосвідомості, загалом, професійна самосвідомість специфічніша за своїм змістом.

Кожен період життя військового психолога, кожен його більш або менш значний крок в системі суспільних відносин, кожний успіх (чи не успіх) під час виконання професійних обов'язків може призвести до зміни його мотиваційної сфери: відбудеться її диференціація чи інтеграція, перетворення одних мотивів в інші, пригнічення одних іншими, можуть виникнути суперечності між ними (боротьба мотивів), взаємне підсилення або послаблення, зміниться співвідношення домінуючих або підпорядкованих мотивів та інше [5, 9].

Також, одним з важливіших чинників, що впливає на ефективність професійної діяльності військового психолога є його самовідданість та психологічна готовність, як істотна передумова будь-якої цілеспрямованої діяльності. Варто зазначити, що дослідження даної психологічної готовності у сучасній науці триває за трьома напрямками: особистісному, функціональному, особистісно-діяльнісному [6]. Зміст психічних якостей військовослужбовців, які виступають провідними для здійснення військово-професійної діяльності, тісно пов'язаний з характером тих труднощів, які долаються в ході сучасного бою.

Професійна діяльність та життєдіяльність військовослужбовця здійснюється в екстремальних умовах військової служби, тим самим ставлячи його постійно в ситуації вибору й випробування на міцність. Бойовій діяльності властиві адаптаційні механізми, але повної адаптації до умов бою ніколи не настає, оскільки людина не в змозі звикнути до постійної загрози її життю. Тому в бойових умовах відбувається зрив адаптації, за результатами проведеного нами дослідження було виявлено, що менше половини фахівців після виконання службових обов'язків в екстремальних умовах, демонструють здатність продовжувати ефективну дію. Це при тому, що оцінка рівня стійкості до бойового стресу на етапі відбору для служби в ЗСУ показала, що висока стійкість характерна не менше, ніж двом третинам досліджуваних. Комунікативний потенціал приблизно такої ж кількості відповідає середньому та вище значенню вибірки.

Слід зазначити, що початковим етапом застосування психологічної діагностики в Збройних Силах України є професійно-психологічний відбір, який дозволяє здійснити: вивчення індивідуально-психологічних якостей кандидатів для проходження служби в Збройних Силах України [7].

Так, аналіз даних військових психологів (за методиками «Опитувальник структури темпераменту», шкала прогресивних матриць Равена, методика Р. Кеттела, методика Адаптивність), що отримано з картки професійного відбору кандидата на службу за контрактом свідчить про те, що психодинамічна сфера високоефективних військовослужбовців за контрактом характеризується екстравертованістю, активністю, високим темпом реакцій, а також емоційною врівноваженістю та вираженою ригідністю, які є основою витримки та інших волевих якостей. У комунікативній сфері: незначне емоційне реагування при невдачах, нечутливість до невдач, спокій, впевненість у собі; широкий набір комунікативних програм, автоматичне включення в

соціальні зв'язки, легкість вступу в соціальні контакти, легкість переключення в процесі спілкування, наявність великої кількості комунікативних заготовок, комунікативна імпульсивність.

Порівняння основних характеристик загальних здібностей, особливостей характеру, наявності акцентуацій, особливостей мотивації до служби, психодинамічних властивостей, виявленими за результатами психологічної діагностики, з індивідуально-психологічними особливостями поточних психологічних станів (після перебування у бойових діях) за допомогою методу колірних виборів (модифікований тест М. Люшера), свідчить про значні зміни в показниках, що впливають на здійснення військово-професійної діяльності. Кількість осіб що показали високу стійкість до бойового стресу з 58% зменшилась до 43%, здатних здійснювати ефективно професійну діяльність.

За результати повної діагностичної процедури, отримані діагностичні дані дозволили зробити висновки: 57% досліджуваних проявили дезадаптивність або розхитування адаптаційного бар'єру у зв'язку із емоційною напругою.

Таким чином, характер подоланих труднощів в умовах сучасного бою, зміст конкретної військової спеціальності та коло службових обов'язків у бою визначають сутність і конкретний зміст психологічної підготовки військових психологів. Професія психолога в цьому сенсі є специфічною і за змістом, і за предметом діяльності, вимагає від людини, крім знань і специфічних особистісних якостей, особливої структури професіоналізму. Це вимагає підвищеної уваги до вимог щодо військових фахівців, а отже, й до системи професійного психологічного відбору військовослужбовців її ефективності [11].

Бойова діяльність психолога-фахівця в галузі екстремальної, військової психології протікає в специфічних умовах, що відбивають характер війни й небезпечної, повної сильних негативних впливів, обстановки. У зв'язку із цим, бойова діяльність визначається як складна

форма цілеспрямованої взаємодії між військовослужбовцями та бойовою обстановкою. Бойовій діяльності властиві адаптаційні механізми, але повної адаптації до умов бою ніколи не наступає, оскільки людина не в змозі звикнути до постійної загрози її життю. Бойовий стрес спонукає до радикальних змін в афективній, когнітивній та поведінковій сфері військових, здійснює значний вплив на успішність їх професійної діяльності, і таким чином вимагає психологічного захисту від його впливу. Тому в бойових завжди можливий зрив адаптації, що впливає на успішність виконання професійної діяльності психолога [1, 10].

Діяльність в умовах бойового стресу викликає негативні наслідки деструктивного характеру як для фізичного так і для психічного стану військовослужбовця, а також провокує настання дистресу і посттравматичного стресового розладу [12].

Тому, розвинута здатність регулювати власні стани допомагає стимулювати процес розвитку та становлення механізму саморегуляції, і, таким чином, виступати суб'єктом саморегуляції. Психічна саморегуляція – це усвідомлена цілеспрямована динамічна зміна окремих психофізіологічних функцій і психічного стану в цілому за допомогою спеціально організованої психічної активності [13, 15].

Саморегуляція діє і на рівні організму, і на рівні психіки, це системний процес, що забезпечує адекватну умовам мінливість, пластичність життєдіяльності людини. Тому тренінг саморегуляції повинен бути побудований не лише як розвиток певних навичок, а й як система підходів до розуміння своїх можливостей, потреб, потенціалу, бажань, ставлення до самого себе та до оточуючої ситуації, задіяння усіх наявних резервів організму та психіки.

Тренінг може бути орієнтований як на кінцевий результат, так і на динаміку процесу розвитку навичок саморегуляції. Його мета - сформулювати у військовослужбовців навички психічної

саморегуляції. Він має стати для учасників подією, яка б дозволила змінити їхнє світосприйняття і розширити життєві вміння, допомогти подолати наслідки фізичної та розумової перевтоми, запобігання додатковій психотравматизації.

Завданнями тренінгу можуть бути: розвиток самосвідомості та самопізнання; сприяння розкриттю здатності до самоаналізу; формування адекватної самооцінки та самоповаги; сприяння усвідомленню власних емоційних станів і розвиток навичок їх контролю та регуляції; розвиток свідомої саморегуляції; відпрацювання технік психічної саморегуляції.

Методи тренінгу можуть змінюватись, в сукупності таких, як: міні-лекція, бесіда, тілесні вправи, модельовані ситуації, тести, інтерв'ю, обговорення вправ, вправи на релаксацію, активізацію, самоконтроль.

Структура проведеного нами тренінгу складалась зі знайомства, інформування учасників про мету та завдання тренінгу, встановлення та прийняття правил тренінгу всіма учасниками; далі тренінг продовжувався актуалізацією проблемного питання, міні-лекцією та бесідою, освоєнням вправ на розвиток навичок психічної саморегуляції, та завершувався аналізом групової роботи та процедурою підбиття підсумків.

Оскільки професійна успішність є інтегральною характеристикою людини, що виявляється в діяльності і в спілкуванні, тому вона повинна вивчатися у взаємодії індивідуальних, особистісних і суб'єктивних якостей. Готовність військового психолога до професійної діяльності має визначатися як система знань, практичних умінь та професійно-значущих навичок, психологічних властивостей та особистісних здібностей, які зумовлюють мотивацію до саморозвитку й самореалізації особистості в межах її професійної діяльності. Сутність та завдання психологічного супроводження професійної підготовки військовослужбовців полягають в



проведенні заходів спрямованих на підтримку професійної придатності, психологічної готовності до діяльності військовослужбовців та забезпеченні їх стійкості до впливу стрес-факторів службово-бойової обстановки [8,9].

Варто зазначити, що проблема самосвідомості є однією з маловивчених у психології через методологічні, інструментальні складності дослідження. Професійна самосвідомість військових психологів до сьогодні не була предметом ґрунтовного психологічного аналізу і являє собою один із невирішених аспектів психологічної науки та практики та безпосередньо впливає на боєготовність ЗСУ, безпеку держави, тож потребує її подальшого детального вивчення.

**Висновки.** Психологічні особливості професійної самосвідомості військових психологів на етапі надання допомоги, в ситуації ведення бойових дій, та їх вплив на ефективність професійної діяльності потребують ретельного вивчення. Окремої уваги потребує сучасний інструментарій оцінювання психологічних особливостей особистості військових психологів, їх професійних компетентностей та ефективності діяльності, сучасний вітчизняний і закордонний досвід до комплексного психодіагностичного обстеження з використанням валідних методик.

Аналіз даних діагностики психологів що надавали допомогу під час ведення бойових дій за визначеними методиками свідчить про те, що психодинамічна сфера високоефективних військовослужбовців за контрактом характеризується екстравертованістю, активністю, високим темпом реакцій, емоційною врівноваженістю, які є основою витримки та інших вольових якостей. У комунікативній сфері мають значення стриманість емоційного реагування при невдачах, впевненість у собі; широкий набір комунікативних програм, легкість вступу в соціальні контакти та переключення в процесі спілкування, наявність великої кількості комунікативних заготовок, комунікативна імпульсивність.

В ході дослідження було підтверджено, що зміст психічних якостей військовослужбовців, які виступають провідними для здійснення військово-професійної діяльності, тісно пов'язаний з характером тих труднощів, які долаються в ході сучасного бою.

Дослідження впливу психологічних особливостей професійної самосвідомості військових психологів на ефективність надання допомоги в ситуації ведення бойових дій виявлено: професійно-важливі якості психологічного профілю фахівця можуть змінюватись під впливом набутого в цих діях індивідуально-психологічного досвіду.

На успішність професійної діяльності військових психологів значний вплив може мати бойовий стрес, вмінням психологічного захисту від якого має бути надана окрема увага. Мова йде не тільки про цілеспрямований розвиток здатності регулювати власні стани, але, також, і про набуття індивідуальних особливостей становлення механізму саморегуляції. Тому тренінг саморегуляції має бути побудований як система підходів до розуміння своїх можливостей, потреб, потенціалу, бажань, ставлення до самого себе та до оточуючої ситуації, задіяння усіх наявних резервів організму та психіки.

#### Література:

1. Зоран Комар (2017). Психологічна стійкість воїна: підручник для військових психологів. К., 184 с.
2. Лазорко О., Вірна Ж., Акімова Л. та ін. (2015). Психологія професійної безпеки: технології конструктивного самозбереження особистості : кол. Монографія: за заг. ред. Ж. Вірної. Луцьк : Вежа-Друк., 588 с.
3. Коқун О.М., Мороз В.М., Пішко І.О., Лозінська Н.С. (2021). Формування психологічної готовності військовослужбовців військової служби за контрактом до виконання завдань за призначенням під час бойового злягодження : метод. посіб. К. : 7БЦ., 170 с.
4. Корольчук М. С., Крайнюк В. М.,(2006). Соціально-психологічне забезпечення діяльності в звичайних та екстремальних умовах : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. К. : Ніка-Центр. 580 с.
5. Дубровинський Г.Р., Рябова О.В. (2019). Зв'язок емоційного інтелекту військовослужбовця з психологічною сумісністю у військовому колективі

// Вісник Національного університету оборони України. С. 11-17.

6. Воробйова Г.П. та ін. (2012). Настанова з психологічної підготовки особового складу підрозділів сухопутних військ: Навчально-методичний посібник. Львів: АСВ. 430 с.
7. Мацегора Я. В. та ін. (2014). Психологічний моніторинг професійно важливих якостей курсантів ВВНЗ МВС України: монографія. Харків: Акад. ВВ МВС України 421 с.
8. Кокун О. М. та ін. (2019). Психологічне вивчення особового складу Збройних Сил України : метод. посіб. Київ: ФОП Маслаков. 288 с.
9. Ягупов В. В. (2000). Військова і соціальна психологія. Київ: Видавництво Національного університету ім. Тараса Шевченка. 626 с.
10. Агаєв, Н. А., Дикун, В. Г., Чорний В. С. та ін. (2020). Морально-психологічне забезпечення у Збройних Силах України підручник : у 2 ч. Ч. 1. вид. 2-е, перероб. зі змін. та допов. 754 с.
11. Радиш Я.Ф., Соколова О.М. (2012). Медична реабілітація військовослужбовців як наукова проблема: теоретико-методологічні засади (за матеріалами літературних джерел). *Економіка та держава*. № 3. С. 103–106.
12. Єна А. І., Маслюк, В. В., Сергієнко А. В. (2014). Актуальність і організаційні засади медико-психологічної реабілітації учасників антитерористичної операції. *Науковий журнал МОЗ України*. № 1 (5). С. 5-16.
13. Гриньків С.Р. (2014). Методи саморегуляції психічного стану особистості, їх різновиди та особливості застосування. Бучач. 29 с.
14. Serhiienі, O.; Gorina, O.; Sizov, V.; Tkachenko, V.; Synhaivska, I.; Vasyliiev, I. (2021). Legal psychology: macropsychological vector of development. *Ad alta-journal of interdisciplinary research*, Volume: 11. Issue: 2. Pages: 40-44. Special Issue: 20.

#### Reference:

1. Zoran Komar (2017). Psychological resistance of war: a textbook for military psychologists. K. 184 p.
2. Lazorko O., Virna Zh., Akimova L. and others (2015). Psychology of professional safety: technologies of constructive self-preservation of the individual: col. monogr. Lutsk: Vezha-Druk. 588 p.
3. Kokun O.M., Moroz V.M., Pishko I.O., Lozinska N.S. (2021). Formation of psychological readiness of military servicemen under contract to perform assigned

tasks during combat coordination: method. manual K.: 7BC. 170 p.

4. Korolchuk M. S., Kraynyuk V. M. (2006). Social and psychological support of activities in normal and extreme conditions: a study guide for students of higher educational institutions. K.: Nika-Center. 580 p.
- 5 Dubrovynskyi G.R., Ryabova O.V. The relationship between the emotional intelligence of a serviceman and psychological compatibility in the military team // *Bulletin of the National University of Defense of Ukraine*. - 2019. – pp. 11-17.
6. Vorobyova H.P. et al. (2012). Guidelines for the psychological training of the personnel of units of the ground forces: Training and methodical manual. Lviv: ASV. 430 p.
7. Matsegora Ya. V. et al. (2014). Psychological monitoring of professionally important qualities of cadets of the High School of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine: monograph. Kharkiv: Acad. Internal Affairs Ministry of Ukraine. 421 p.
8. Kokun O. M. et al. (2019). Psychological study of personnel of the Armed Forces of Ukraine: method. manual. Kyiv: FOP Maslakov. 288 p.
9. Yagupov V.V. (2000). Military and social psychology. Kyiv: Publishing House of the National University named after Taras Shevchenko. 626 p.
10. Agaev N. A., Dykun V. G., Cherny V. S. (2020). Moral and psychological support in the Armed Forces of Ukraine textbook: in 2 part. Part 1. ed. 2nd, revision. from changes and added / in general ed. V. V. Stasyuk. 754 p.
11. Radysh Y.F., Sokolova O.M. (2012). Medical rehabilitation of military personnel as a scientific problem: theoretical and methodological principles (based on materials from literary sources). *Economy and state*. No. 3. pp. 103–106.
12. Yena A. I., Maslyuk V. V., Sergienko A. V. (2014). Relevance and organizational principles of medical and psychological rehabilitation of participants in an anti-terrorist operation. *Scientific journal of the Ministry of Health of Ukraine*. No. 1 (5). pp. 5–16.
13. Hrynkyv S.R. (2014). Methods of self-regulation of the mental state of the individual, their varieties and features of application. Buchach. 29 p.
14. Serhiienі, O.; Gorina, O.; Sizov, V.; Tkachenko, V.; Synhaivska, I.; Vasyliiev, I. Legal psychology: macropsychological vector of development. *Ad alta-journal of interdisciplinary research*, 2021. Volume: 11. Issue: 2. Pages: 40-44. Special Issue: 20.

УДК: 159.923:331.07

DOI: 10.31732/2663-2209-2022-68-123-131

## ПСИХОЛОГІЧНІ МЕХАНІЗМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ: РАЦІОНАЛЬНІСТЬ ЧИ ІНТУІЦІЯ

*Геннадій Гура<sup>1</sup>*

<sup>1</sup>Аспірант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: gennadiy\_gura@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1991-4545>

## PSYCHOLOGICAL MECHANISMS OF MANAGERIAL DECISION- MAKING: RATIONALITY OR INTUITION

*Gennadiy Gura<sup>1</sup>*

<sup>1</sup>Postgraduate student, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: gennadiy\_gura@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1991-4545>

**Анотація.** Існування українських підприємств та організацій в надзвичайних умовах воєнного стану загострило проблему прийняття рішень в ситуації невизначеності. В публікації здійснено аналіз сучасних теоретичних уявлень про психологічні аспекти прийняття рішень, при цьому окреслено два протилежні підходи, що базуються на раціональних та інтуїтивних засадах. Зроблено огляд класичних теорій, що розглядають прийняття рішень як раціонально-інтелектуальний, поетапний процес пошуку та відбору альтернатив відповідно до заздалегідь визначених критеріїв успішного подолання складної ситуації. З іншого боку, інтуїтивно-емоційний підхід пропонує розглядати прийняття рішень як швидкий та малоусвідомлюваний інсайт, що базується на минулому досвіді управління. Розкрито переваги та обмеження обох підходів, при цьому зроблено наголос на вимірах, що визначають проблемність ситуації. Високий ступінь мінливості внутрішніх та зовнішніх умов, характерний для українського суспільства останніх років (як і загалом для світової соціально-економічної ситуації), надзвичайно ускладнює процес прийняття рішень суб'єктами управлінської діяльності: збільшує ризики, ускладнює планування, унеможливує прогностичну оцінку ймовірних змін у найближчій та віддаленій перспективі. Наведено результати досліджень особистісних якостей, що сприяють реалізації раціонального та інтуїтивного шляхів прийняття рішень. Зроблено висновок про необхідність комплексного розгляду раціональних та інтуїтивних механізмів як двох полюсів єдиного континуума: емоційна регуляція виступає важливим чинником активізації та регуляції інтелектуальних стратегій. Прийняття продуктивних рішень в діяльності управління потребує цілісної взаємодії раціональних, аналітичних, емоційних та інтуїтивних процесів, що набуває особливої важливості в ситуаціях нестабільності та невизначеності.

**Ключові слова:** прийняття рішень, раціональний підхід, інтуїтивний підхід, ситуація невизначеності, подолання.

**Формули: 0; рис.: 0; табл.: 0, бібл.: 25**

**Abstract.** The existence of Ukrainian enterprises and organizations in emergency conditions of martial law exacerbated the problem of decision-making in a situation of uncertainty. The publication provides a theoretical analysis of the psychological aspects of decision-making in the context of two opposing approaches based on rational and intuitive principles. A review of classical theories that consider decision-making as a rational-intellectual, step-by-step process of finding and selecting alternatives in accordance with predetermined criteria for successfully overcoming a difficult situation. On the other hand, the intuitive-emotional approach suggests considering decision-making as a quick, unconscious, insight based on the manager's past experience. The advantages and limitations of both approaches are revealed, with an emphasis on the dimensions that determine the problem of the situation. The high degree of variability of internal and external conditions, characteristic of Ukrainian society in recent years (as well as the global socio-economic situation), makes the process of decision-making by subjects of managerial activity extremely difficult: it increases risks, complicates planning, and makes impossible to predict likely changes in the near future and distant perspective. The results of researches of the personal qualities promoting realization of rational and intuitive ways of decision-making are resulted. It is concluded that the need for a comprehensive consideration of rational and intuitive mechanisms as two poles of a single continuum: emotional regulation is an important factor in activating and regulating intellectual strategies. Making productive decisions in the activities of the manager requires a holistic interaction of rational, analytical, emotional and intuitive processes, which is especially important in situations of uncertainty.

**Keywords:** decision making, rational approach, intuitive approach, situation of uncertainty, overcoming.

**Formulas:0; fig.: 0; tabl.: 0; bibl.: 25**

**Постановка проблеми.** Прийняття рішень є одною з найбільш важливих, складних та відповідальних функцій управлінця. Розробка цього питання в психології управління відрізняється багатобічністю наукових підходів, що стосуються як стратегій ухвалення рішень, так і визначення особистісних властивостей, необхідних для продуктивного вирішення складних ситуацій. Особливу актуальність в останні роки має аналіз особливостей прийняття рішень в складних, динамічно мінливих ситуаціях, в умовах кризи та невизначеності. У даному контексті постає потреба психологічної концептуалізації цього феномену, насамперед з позиції нерациональної психології. Існування українських підприємств та організацій в умовах воєнного стану ще більше загострює актуальність означеної проблеми.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематика прийняття рішень (decision making) в складних умовах діяльності достатньо глибоко вивчена в англомовній економічній та організаційній психології (Д. Каннеман, Г. Клайн, Г. Кунц, М. Мескон, Дж. Нейманн, П. Скотт); серед українських фахівців її досліджують В. Ю. Артемов, М. П. Бутко, Л. М. Карамушка, О. А. Чеботарьова, О. С. Ковальчук, І. В. Сингаївська та інші. В останні десятиліття значний поштовх до розвитку відповідних теорій здійснила когнітивна наука, що запропонувала алгоритмізацію цих процесів. Персональна психологія поглиблює знання про особисті ресурси, що забезпечують ефективне прийняття рішень управлінцями; загальна психологія пояснює можливості та обмеження мисленнєвих процесів. На сучасному етапі розвитку суспільства аналіз названої проблеми неможливий без комплексного підходу та врахування міждисциплінарних зв'язків.

В психології прийняття рішень розглядається як інтегральний процес регуляції діяльності, спрямованої на вибір найкращої альтернативи для подолання проблемної ситуації. Це процес створення

послідовності дій, які в результаті певних перетворень, що відбуваються в ситуації зі значною кількістю невизначених змінних призводять до досягнення визначеної цілі [1; 2]. Прийняття рішень передбачає отримання відповіді на ключове питання у проблемній ситуації. При цьому ступінь «проблемності» визначається динамічністю ситуації, її складністю, наявністю релевантної інформації та іншими чинниками, які в процесі свого взаємовпливу визначають специфіку вирішення проблеми та забезпечують умови для прийняття обґрунтованого й адекватного рішення [3]. Одним із найважливіших критеріїв визначення проблемної ситуації є ступінь мінливості внутрішніх та зовнішніх умов, що вимагає від суб'єкта рішення здатності до прогностичної оцінки ймовірних змін, які можуть відбутись у найближчій та віддаленій перспективі.

**Мета цієї публікації** – теоретичний аналіз психологічних аспектів прийняття рішень в контексті двох протилежних підходів, що базуються на раціональних та інтуїтивних засадах. Виявлення сильних сторін та обмежень, властивих кожному підходу, дозволить обґрунтувати найефективніші шляхи розвитку управлінських якостей в сучасних соціально-економічних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Процес ухвалення рішень в проблемній ситуації можна умовно розділити на ряд етапів:

1) визначення ключової проблематики та існуючих суперечностей, а також постановка цілей, які мають бути досягнутими;

2) необхідної інформації, тобто зменшення ступеню її невизначеності, з'ясування обмежень та перешкод на шляху до досягнення цілей, а також формулювання головних вимог до процесу вирішення даної проблеми;

3) пошук рішень, генерація можливих альтернативних напрямків подолання ситуації;

4) оцінка запропонованих альтернатив за попередньо сформованими

критеріями, відповідно до визначених цілей, в результаті окреслюються переваги та недоліки кожного з варіантів вирішення ситуації;

5) вибір із можливих альтернатив одного варіанту, що і є власне самим процесом прийняття рішення;

6) реалізація прийнятого рішення, застосування тактик і стратегій, спрямованих на досягнення визначених цілей; 7) контроль та оцінка ефективності подолання.

На заключному етапі результати діяльності аналізуються з точки зору їх ефективності, реалізованості визначених цілей, що сприяє накопиченню досвіду прийняття рішень, підвищенню рівня їх продуктивності [3]. Саме на цьому етапі відбувається оцінка результативності виконання роботи від вищого керівництва, з позиції самого керівника та безпосередніх виконавців. Таким чином, вирішення проблеми сприймається як надання переваги одній із запропонованих альтернатив в результаті їх виваженого аналізу на підставі чітко визначених критеріїв.

Психологічна проблематика прийняття рішень вивчається з позицій декількох підходів: нормативного, дескриптивного та прескриптивного.

В контексті *нормативного підходу* рішення приймаються на основі врахування всієї необхідної інформації та раціональної оцінки всіх альтернативних варіантів досягнення цілі. Але у межах даного підходу недостатньо враховуються некеровані чинники, що можуть впливати на ситуацію та процес досягнення цілі, отже, прийняття рішень відбувається на основі стандартизованих норм та правил, які чітко регламентують можливі тактики та стратегії діяльності. У межах *дескриптивного підходу* рішення приймаються на основі інтуїтивного мислення – суб'єктивного відчуття правильності того або іншого варіанту. *Прескриптивний* підхід намагається об'єднати логічні та інтуїтивні напрями у подоланні проблемних ситуацій та одночасно застосовувати як раціональне,

так і інтуїтивне мислення в процесі прийняття рішення [8]. Отже, процес прийняття рішень не обмежений тільки формально логічними структурами психіки людини, він передбачає також процесуальну регуляцію, що зумовлює наявність певного протиставлення різних поглядів вчених на дану проблематику.

Традиційною є диференціація рішень на раціональні та інтуїтивні. Основою *раціональних рішень* є певна послідовність аналітичних прийомів вирішення проблемної ситуації. В той час як важливою ознакою *інтуїтивних рішень* є відсутність чітких етапів аналізу альтернативних варіантів подолання та прийняття рішення, зумовленого головним чином суб'єктивним відчуттям його правильності. Розглядаючи раціональність як передумову прийняття рішень, сучасні автори роблять акцент на особливостях пошуку необхідної інформації, наголошуючи на готовності особистості до прийняття рішення в умовах недостатності вихідних даних. В процесі прийняття інтуїтивних рішень суб'єкт не може логічно довести істинність власних передбачень та не має змоги ретельно контролювати процес пошуку вдалого варіанту. Здатність до прийняття інтуїтивних рішень є особливо важливою в ситуації обмеженості часу й інформації [1].

В контексті цих протилежних підходів на прийняття рішень впливають різні особистісні чинники: раціональність і готовність до ризику. Раціональність вимагає схильності людини до ретельного аналізу, розрахунку наслідків своїх подальших дій. Готовність до ризику передбачає налаштованість на апробацію різних шляхів досягнення мети та активні дії в ситуації недостатньої кількості інформації. Отже, можна виокремити раціональний шлях (здатність застосовувати в процесі вирішення конкретної задачі певні знання) та нераціональний шлях – *інтуїцію*, що актуалізується в результаті отримання підсвідомої інформації, пов'язаної з попереднім досвідом людини. Вибір емоційного або раціонального типу вирішення проблеми залежить від

індивідуально-психологічних властивостей людини, що, в свою чергу, зумовлює активізацію різних мозкових структур [17].

Розглядаючи раціональність як стиль прийняття рішень, слід згадати теорію максимізації корисності Дж. фон Неймана [18], згідно з якою рішення приймаються задля отримання максимально можливих переваг. Теорія максимізації очікуваної корисності наголошує, що людина в ситуації вибору спрямована на прийняття найбільш вигідного для себе варіанту рішення. Цікавим напрямом дослідження даної проблематики є введення концепції *обмеженої оптимальності*, що передбачає вибір найкращого варіанту дій в контексті наявності певного комплексу обмежень (S. Zilberstein, 1998) [25]. Подальший розвиток наукових поглядів на раціональні стратегії ухвалення рішень відображений у теорії *обмеженої раціональності*, у межах якої прийняття рішень відбувається шляхом знаходження альтернативи, що задовільняє певну кількість необхідних критеріїв [22]. В контексті раціоналістичної парадигми особлива увага приділяється конструюванню моделей, що зумовлюють складні вибори у випадку наявності суперечливих цілей; аналізу чинників, що визначають вибір необхідної інформації та певних мисленнєвих операцій для оптимального прийняття рішення [8].

Одні з засновників раціоналістичного підходу до прийняття рішень Д. Каннеман та А. Тверські (1979) побудували модель раціонального аналізу аргументації в процесі та здійснення вибору альтернативних варіантів. Вчені вважали, що пошук рішення є складним процесом аналізу суперечливих аргументів, які треба порівнювати за певним переліком критеріальних ознак. Евристичні шляхи вирішення ситуації передбачають суттєве скорочення часу прийняття рішення та економію когнітивних ресурсів, але призводять до недостатнього аналізу ситуації з використанням всіх логічних аргументів, що в результаті зумовлює виникнення помилок [11]. Пізніше G. Klein (1989, 1997) наголосив, що застосування раціональних патернів дає можливість

більш точної диференціації прийнятих рішень [13]. Переваги раціонального стилю прийняття рішень підкреслюють також E. Shafir, R. A. LeBoeuf (2002), які наголошують на нижчій схильності до помилок у випадку застосування раціональних стилів, що, в свою чергу, сприяє продуктивному коректуванню хибних евристичних рішень [20]. F. Lieder et al. (2018) ввели поняття ресурсної раціональності, яка демонструє застосування раціональних рішень в умовах обмеженого часу та ресурсів, що потребує відповідного евристичного коректування стратегій та напрямків дій [16].

Отже, раціональність як стильовий критерій прийняття рішень є когнітивною характеристикою особистості, що зумовлює пріоритетні стратегії пошуку та вибору альтернатив, а саме прагнення особистості до максимального збору інформації, що допомагає збільшити рівень безпеки в процесі ухвалення багатоетапних рішень. На рівні особистісного потенціалу раціональність передбачає наявність розвинених інтелектуальних здібностей, рефлексивності, відкритості досвіду, готовності до змістовного аналізу проблеми, визначення можливостей та критеріїв її вдалого подолання.

В наступних працях Д. Каннемана розглянуто дві системи прийняття рішень: перша передбачає активізацію асоціативних когнітивних процесів, що відбувається поза контролем свідомості, тобто уособлює в собі інтуїтивні рішення; друга система є послідовною та структурованою і може вносити певні корективи до рішень, прийнятих в результаті активізації першої системи [3]. Критика окресленої теорії двох систем наголошує на недостатньому висвітленні у межах раціональних теорій неформалізованих компонентів розумової діяльності, процесів передбачення та прогнозування можливих наслідків прийняття рішення, а також особистісно-мотиваційних детермінант здійснення вибору серед можливих варіантів рішення.

Розвиток цих поглядів декларує ідею об'єднання інтуїтивних та раціональних способів вирішення проблемних ситуацій. Так, G. Gigerenzer, W. Gaissmaier (2011) наголошують на неможливості врахування в процесі раціонального прийняття рішень низки невизначених чинників та випадковості подій, що істотним чином знижує продуктивність раціональних рішень [7]. В той же час евристичні стратегії прийняття рішень, спрямовані на переструктурування ситуації, часто призводять до виникнення інсайтів в результаті появи принципово нових варіантів вирішення проблеми. Ряд вчених також наголошує на точності інтуїтивних рішень та прогнозів, передумовами для яких виступають очікування, пов'язані з наявним досвідом (J. Czerlinski et al., 1999; G. Klein, A. Jarosz 2011) [5; 14].

Окреслений критичний огляд раціонального підходу до ухвалення рішень зумовлює розгортання у науковому дискурсі ідеї поєднання стратегій раціонального та інтуїтивного прийняття рішень.

У теорії С. Епстайна (1994) представлені раціональний, аналітичний та інтуїтивний стилі мислення (останній вчений називає адаптивним підсвідомим). Дослідник наголошує на високому ступені контекстуальності досвіду, що використовується в процесі інтуїтивного прийняття рішень, тоді як когнітивний стиль мислення зумовлений також специфікою емоційної саморегуляції особистості [6]. G. Keren, Y. Schul (2009) вважають інтуїтивну та раціональну системи протилежними полюсами єдиного континуума, що знаходить підтвердження також у інших наукових розробках західних вчених [12]. Емоції безперечно пов'язані з раціональними рішеннями, можуть бути чинником активзації інтелектуальних стратегій, спрямованих на вирішення проблемної ситуації (Hammond et al., 1997) [9]. Вивчається нейрофізіологічна основа тісного взаємозв'язку механізмів активації інтуїтивних і раціональних рішень (Mega et al., 2015) [17]. Принцип єдності

когнітивних та інтуїтивних механізмів прийняття рішень особливо актуальний в умовах невизначеності, коли прийняття рішень передбачає цілісну взаємодію раціональних, аналітичних, емоційних та інтуїтивних процесів. **Помилка! Джерело посилання не знайдено..**

Головними ознаками інтуїтивного рішення є його неусвідомлюваність, неможливість логічно пояснити та ідентифікувати процеси, які призводять до виникнення нового знання та прийняття рішення [15]. Головним в процесі прийняття інтуїтивних рішень є поява результату внаслідок неусвідомленого синтезу інформації або розпізнавання прихованих паттернів у наявних фактах [23]. Відомо, що для активзації інтуїтивного мислення важливим є проходження етапів пошуку гіпотез та первинних спроб рішення задачі, що призводить до переструктурування інформації та врешті до інтуїтивного розуміння можливого рішення [9].

В даному контексті важливо розуміти, що інтуїтивні рішення з'являються в результаті неусвідомлюваної переробки інформації, яка відбувається внаслідок виникнення певних стимулів, які спираються на наявний досвід людини, що врешті рещт призводить до швидких висновків, передумовою яких є обмежена кількість найголовніших характеристик [10]. Здатність створювати інтуїтивні знання передбачає наявність в людини певних когнітивно-стильових характеристик та можливість прийняття інтуїтивних рішень в результаті неструктурованих суджень, що не охоплюють аналітичні мисленнєві операції [11]. Інтуїтивна інформація виникає в результаті інсайту, що дозволяє досягнути кардинально нового творчого вирішення проблемних ситуацій [19].

Особливістю інтуїтивного вирішення проблемних ситуацій є також легкість та спонтанність виникнення інтуїтивних «осянь», які не піддаються контролю з боку свідомості та передбачають наявність яскравого афективного компоненту, проявом якого є здогадки та передчуття.

Інтуїція передбачає здатність проникати в сенс подій та ситуацій. Отже, головною ознакою інтуїтивного рішення є впевненість людини у правильності обраного варіанту на основі певних емоційних індикаторів, яка не може бути пояснена за допомогою раціонального мислення [21; 23].

Нераціональна здатність до прийняття рішень є особливо важливою в ситуаціях бізнесу, коли інтуїція наштовхує бізнесмена на позитивне вирішення ділової ситуації, запобігає можливим помилкам, що можуть призвести до істотних збитків. Вкрай важливим при цьому є рефлексивне ставлення до можливих помилкових умовиводів, здатність розрізняти інтуїтивні передчуття та самообман [24]. Але слід враховувати, що загальна ефективність того чи іншого способу управління у великій мірі залежить від конкретного виду діяльності [4].

В результаті проведеного аналізу можна зробити висновок про те, що раціональність та інтуїтивність утворюють єдиний континуум інтелектуально-емоційного простору особистості, що наголошує на важливості комбінації логічного та інтуїтивного мислення для ухвалення найбільш продуктивних рішень.

Важливим аспектом психології прийняття рішень є вплив мотиваційно-сміслових утворень на усвідомлену регуляцію виборів, зокрема врахування *внутрішньої мотивації*. Це причини, що спонукають людину до певної активності, не пов'язані із зовнішніми чинниками, а зумовлені насамперед зацікавленістю, цінністю для людини самого процесу діяльності. Аналіз мотиваційних тенденцій демонструє наявність певних залежностей між вираженістю тих або інших мотивів та домінуючим стилем прийняття рішень. Відомо, що у осіб, які надають перевагу раціональним способам вирішення проблем спостерігаються значно нижчі показники автономності та толерантності до нового, вищі показники прагнення до впорядкованості й детального планування. Натомість особи, які застосовують інтуїцію в процесі вирішення проблем,

відрізняються вищим прагненням до самопізнання, автономністю, відкритістю новому досвіду та меншою схильністю до впорядкованості у своїх діях та планах.

Також в дослідженні психологічних стратегій прийняття рішень важливо враховувати *схильність до ризику* – особистісну якість індивіда, пов'язана з такими рисами характеру, як потяг до незалежності, бажання домінувати, імпульсивність, прагнення досягти успіху. В стресовій ситуації суб'єкт під час прийняття рішення керується: 1) обізнаністю щодо серйозних ризиків та пов'язаними з ними альтернативами; 2) надією знайти кращу альтернативу; 3) вірою в те, що той, хто ризикує, має у своєму розпорядженні достатню кількість часу для пошуку та оцінки альтернатив. Якщо в момент прийняття рішення, суб'єкт знаходиться в ситуації стресу, у його свідомості відбувається конфлікт між емоціями та мотивами: пильність, яка виступає основною обмежувальною силою в діяльності людини, вступає у протиріччя з потребою в пізнанні й толерантністю до невизначеності (В. Артемов, І. Сингаївська, 2022) [1].

Отже, особистісні характеристики певним чином визначають стратегії прийняття управлінських рішень, зумовлюючи, використання раціонального аналізу або апробацію ризикованих тактик. У даному контексті головною є активність суб'єкта в процесі вибору того або іншого варіанту рішення, що відбувається завдяки дії динамічних регулятивних систем, які охоплюють в собі як комплекс мотиваційних ієрархій, так і особистісне самовизначення, передумовою чого є ціннісно-смілова ідентифікація особистості.

**Висновки.** В результаті проведеного аналізу можна зробити висновок про те, що прийняття рішень являє собою інтегральний, багатоетапний процес регуляції діяльності, спрямованої на вибір найкращого варіанту подолання проблемної ситуації. Деякі особливості проблемної ситуації (складність, нестача інформації, мінливість внутрішніх та



зовнішніх чинників, тощо) суттєво ускладнюють процес ухвалення рішення.

Головними психологічними механізмами прийняття рішень є раціональний та інтуїтивний, а також змішаний, що поєднує риси обох. Раціональний спосіб ухвалення рішень передбачає послідовність аналітичних прийомів переробки інформації для вибору найкращого варіанту подолання. Цей спосіб потребує розвинутих інтелектуальних здібностей, рефлексії, навичок аналізу та порівняння різноманітної аргументації, здатності до розрахунку способів досягнення визначеної мети. В межах раціонального підходу недостатньо висвітленими залишаються процеси передбачення можливих наслідків прийняття рішень; достатньо слабким місцем є неможливість врахування невизначених чинників та випадковості подій, що підвищує ймовірність помилок в процесі ухвалення рішень.

Головними ознаками інтуїтивного підходу є відсутність усвідомлених етапів аналізу варіантів та підсвідоме відчуття впевненості у правильності рішення. Інтуїтивні рішення ухвалюються в результаті спонтанного переструктурування інформації під впливом минулого досвіду людини. Вони вважаються проявом емоційних неусвідомлюваних реакцій, передбачень та почуттів, що призводить до виникнення яскравих інсайтів, які уособлюють в собі вирішення проблемної ситуації. Здатність до інтуїтивних рішень передбачає наявність у людини певних когнітивно-стильових характеристик, зокрема здатності отримувати інформацію на основі емоційних індикаторів, готовності до ризику, автономності та відкритості новому.

Перспективний шлях подолання даної дихотомії ми бачимо у комплексному розгляді раціональних та інтуїтивних рішень як двох полюсів єдиного континуума. Когнітивний стиль прийняття рішення потребує емоційної регуляції, як важливого чинника активізації інтелектуальних стратегій. Отже,

прийняття продуктивних рішень потребує цілісної взаємодії раціональних, аналітичних, емоційних та інтуїтивних процесів, що набуває особливої важливості в ситуаціях невизначеності. У своєму дослідженні ми дотримуємось ідеї гармонійного поєднання раціональних та інтуїтивних шляхів вирішення проблемних ситуацій, що потребує від управлінця готовності до апробації ризикованих стратегій поведінки.

#### Література:

1. Артемов В. Ю., Сингаївська І. В. Особливості процесів прийняття рішень в умовах невизначеності. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 1(65). С. 149–163. DOI: 10.31732/2663-2209-2022-65-149-163
2. Бутко М. П., Бутко І. М., Мащенко В. П. та ін. Теорія прийняття рішень / заг. ред. М. П. Бутка. К.: Центр учбової літератури, 2015. 360 с. URL: [https://dut.edu.ua/uploads/1\\_101\\_88535923.pdf](https://dut.edu.ua/uploads/1_101_88535923.pdf)
3. Канеман Д., Словик С., Тверски А. Принятие решений в неопределенности: правила и предубеждения. Харьков: Фолио, 2005. 632 с.
4. Сингаївська І.В., Федорець С.Б. Психологічний аналіз поняття менеджменту та стилів управління. *Правничий вісник Університету «КРОК»*. 2017. Вип. 29. С. 197-205. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pvuk\\_2017\\_29\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pvuk_2017_29_32)
5. Czerlinski J., Gigerenzer G., Goldstein D. G. How good are simple heuristics? In G. Gigerenzer, P. Todd, and the ABC Research Group (eds.). *Simple Heuristics That Make Us Smart*. NY: Oxford University Press, 1999. P. 97-118. URI: <http://www.fulviofrisonone.com>
6. Epstein S. Integration of the cognitive and the psychodynamic unconscious. *American psychologist*. 1994. Vol. 49(8). P. 709-724. DOI: 10.1037//0003-066x.49.8.709
7. Gigerenzer G., Gaissmaier W. Heuristic decision making. *Annual Review of Psychology*, 2011. Vol. 62. P. 451–482. DOI: 10.1146/annurev-psych-120709-145346
8. Goldstein W. M., Hogarth R. M. Research on judgment and decision making: Currents, connections, and controversies. Cambridge University Press, 1997. 768 p.
9. Hammond K. R., Hamm R. M., Grassia J., Pearson T. Direct comparison of the efficacy of intuitive and analytical cognition in expert judgment. *IEEE Transactions on Systems, Man, & Cybernetics*, 1987. Vol. 17(5). P. 753–770. DOI: 10.1109/TSMC.1987.6499282
10. Hogarth R. M. *Educating Intuition*. Chicago: The University of Chicago Press, 2001. 335 p.
11. Kahneman D., Tversky, A. On the study of statistical intuitions. *Cognition*, 1982. Vol. 11(2). P. 123-141. DOI: 10.1016/0010-0277(82)90022-1

12. Keren G., Schul Y. Two is not always better than one: A critical evaluation of two-system theories. *Perspectives on Psychological Science*, 2009. Vol. 4(6). p. 500–533. DOI: 10.1111/j.1745-6924.2009.01164.x
13. Klein G. Developing expertise in decision making. *Thinking and reasoning*, 1997. Vol. 3(4). P. 337–352. <https://doi.org/10.1080/135467897394329>
14. Klein G., Jarosz A. A Naturalistic Study of Insight. *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, 2011. Vol. 5(4). P. 335–351. DOI: 10.1177/1555343411427013
15. Lieberman M. D. Intuition: a social cognitive neuroscience approach. *Psychological Bulletin*, 2000. Vol. 126(1). P. 109-137. DOI: 10.1037//0033-2909.126.1.109
16. Lieder F., Griffiths T. L., Huys Q. J., Goodman N. D. The anchoring bias reflects rational use of cognitive resources. *Psychonomic Bulletin & Review*, 2018. Vol. 25(1). P. 322–349. DOI: 10.3758/s13423-017-1286-8.
17. Mega L. F., Gigerenzer G., Volz K. G. Do intuitive and deliberate judgments rely on two distinct neural systems? A case study in face processing. *Frontiers in Human Neuroscience*, 2015. Vol. 9. Article 456. URL: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fnhum.2015.00456/full>
18. Neumann J., Morgenstern O. *Theory of Games and Economic Behavior: 60th Anniversary Commemorative Edition*. Princeton, NJ: Princeton University Press. 2007. 776 p.
19. Osbeck L. M. Direct apprehension and social cognition: Revising the concept of intuition. *Journal of Theoretical and Philosophical Psychology*, 2001. Vol. 21(2). P. 118-131.
20. Shafir E., LeBoeuf R. A. Rationality. *Annual Review of Psychology*, 2002. Vol. 49. P. 491-517. DOI: 10.1146/annurev.psych.53.100901.135213
21. Shirley D. A., Lagan-Fox J. Intuition: A Review of the Literature. *Psychological Reports*, 1996. Vol. 79. P. 563-584. DOI: 10.2466/pr0.1996.79.2.563
22. Simon H. A. Rationality as Process and as Product of Thought. Richard T. Ely Lecture. *American Economic Review*, 1978. Vol. 68(2). P. 1–16. URL: <https://www.jstor.org/stable/1816653>
23. Simon H. A. Making management decisions: the role of intuition and emotion. *The Academy of Management Executive*, 1987. Vol. 1(1). P. 57-64. URL: <https://www.jstor.org/stable/4164720>
24. Vaughan F. E. Varieties of intuitive experience. In W. H. Agor (Ed.). *Intuition in organizations: Leading and managing productively*. Newbury Park, CA: SAGE Publications. 1989. P. 40-61.
25. Zilberstein S. Satisficing and bounded optimality. *AAAI Spring Symposium on Satisficing Models*. 1998. P. 91–94. URL: <https://www.aaai.org/Papers/Symposia/Spring/1998/SS-98-05/SS98-05-015.pdf>
1. Artemov, V., & Synhivska, I. (2022). Features of decision-making processes under uncertainty. *Scientific Notes of «KROK» University*, 1(65), 149–163. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-65-149-163> (in Ukrainian)
2. Butko, M. P., Butko, I. M., Mashchenko, V. P. et al. (2015). Teoriia pryiniattia rishen [Decision making theory] / zah. red. M. P. Butka. K. : Tsentr uchbovoi literatury. URL: [https://dut.edu.ua/uploads/1\\_101\\_88535923.pdf](https://dut.edu.ua/uploads/1_101_88535923.pdf) (in Ukrainian)
3. Kahneman, D., Slovic, S., & Tversky A. *Decision making in uncertainty: rules and prejudices*. Kharkov: Folio, 2005.
4. Syngaivska, I., & Fedorets, S. (2017). To the question of defining management and style management. *Legal Bulletin of «KROK» University*, 29, 197-205. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pvuk\\_2017\\_29\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pvuk_2017_29_32) (in Ukrainian)
5. Czerlinski, J., Gigerenzer, G., & Goldstein, D. G. (1999). How good are simple heuristics? In G. Gigerenzer, P. Todd, and the ABC Research Group (eds.). *Simple Heuristics That Make Us Smart* (pp. 97-118). NY: Oxford University Press, URL: <http://www.fulviofrisone.com>
6. Epstein, S. (1994). Integration of the cognitive and the psychodynamic unconscious. *American psychologist*, 49(8), 709-724. DOI: 10.1037//0003-066x.49.8.709
7. Gigerenzer, G., & Gaissmaier, W. (2011). Heuristic decision making. *Annual Review of Psychology*, 62, 451–482. DOI: 10.1146/annurev-psych-120709-145346
8. Goldstein, W. M., & Hogarth, R. M. (1997). Judgment and decision research: Some historical context. In W. M. Goldstein & R. M. Hogarth (Eds.), *Research on judgment and decision making: Currents, connections, and controversies* (pp. 3–65). Cambridge University Press.
9. Hammond, K. R., Hamm, R. M., Grassia, J., & Pearson, T. (1987). Direct comparison of the efficacy of intuitive and analytical cognition in expert judgment. *IEEE Transactions on Systems, Man, & Cybernetics*, 17(5), 753–770. <https://doi.org/10.1109/TSMC.1987.6499282>
10. Hogarth, R. M. (2001). *Educating Intuition*. Chicago, IL : The University of Chicago Press.
11. Kahneman, D., & Tversky, A. (1982). On the study of statistical intuitions. *Cognition*, 11(2), 123-141. [https://doi.org/10.1016/0010-0277\(82\)90022-1](https://doi.org/10.1016/0010-0277(82)90022-1)
12. Keren, G., & Schul, Y. (2009). Two is not always better than one: A critical evaluation of two-system theories. *Perspectives on Psychological Science*, 4(6), 500–533. DOI: 10.1111/j.1745-6924.2009.01164.x
13. Klein, G. (1997) Developing expertise in decision making. *Thinking and reasoning*, 3(4), 337–352. <https://doi.org/10.1080/135467897394329>
14. Klein, G., Jarosz, A. (2011). A Naturalistic Study of Insight. *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, 5(4), 335–351. DOI: 10.1177/1555343411427013
15. Lieberman, M. D. (2000). Intuition: a social cognitive neuroscience approach. *Psychological Bulletin*, 126(1), 109-137. DOI: 10.1037//0033-2909.126.1.109

#### References:

1. Artemov, V., & Synhivska, I. (2022). Features of decision-making processes under uncertainty. *Scientific Notes of «KROK» University*, 1(65), 149–163.

16. Lieder, F., Griffiths, T. L., Huys, Q. J., & Goodman, N. D. (2018). The anchoring bias reflects rational use of cognitive resources. *Psychonomic Bulletin & Review*, 25(1), 322–349. DOI: 10.3758/s13423-017-1286-8.
17. Mega, L. F., Gigerenzer, G., & Volz, K. G. (2015). Do intuitive and deliberate judgments rely on two distinct neural systems? A case study in face processing. *Frontiers in Human Neuroscience*, 9: 456. URL: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fnhum.2015.00456/full>
18. Neumann, J., & Morgenstern, O. (2007). *Theory of Games and Economic Behavior: 60th Anniversary Commemorative Edition*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
19. Osbeck, L. M. (2001). Direct apprehension and social cognition: Revising the concept of intuition. *Journal of Theoretical and Philosophical Psychology*, 21(2). P. 118-131.
20. Shafir, E., & LeBoeuf, R. A. (2002). Rationality. *Annual Review of Psychology*, 49, 491-517. DOI: 10.1146/annurev.psych.53.100901.135213
21. Shirley, D. A., & Lagan-Fox, J. (1996). Intuition: A Review of the Literature. *Psychological Reports*, 79, 563-584. DOI : 10.2466/pr0.1996.79.2.563
22. Simon H. A. (1978). Rationality as Process and as Product of Thought. Richard T. Ely Lecture. *American Economic Review*, 68(2), 1–16. URL: <https://www.jstor.org/stable/1816653>
23. Simon, H. A. (1987). Making management decisions: the role of intuition and emotion. *The Academy of Management Executive*, 1(1), 57-64. URL: <https://www.jstor.org/stable/4164720>
24. Vaughan, F. E. (1989). Varieties of intuitive experience. In W. H. Agor (Ed.). *Intuition in organizations: Leading and managing productively* (pp. 40-61). Newbury Park, CA: SAGE Publications.
25. Zilberstein, S. (1998). Satisficing and bounded optimality. *AAAI Spring Symposium on Satisficing Models*. (pp. 91–94). URL: <https://www.aaai.org/Papers/Symposia/Spring/1998/SS-98-05/SS98-05-015.pdf>

## РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ МЕНЕДЖЕРІВ МЕТОДОМ КОУЧИНГУ

*Алла Капацина<sup>1</sup>*

<sup>1</sup>Аспірантка, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: KaratsynaAO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3621-8939>

## DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL COMPETENCES OF MANAGERS USING THE COACHING METHOD

*Alla Kapatsyna<sup>1</sup>*

<sup>1</sup>Postgraduate student, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: KaratsynaAO@krok.edu.ua, ORCID:<https://orcid.org/0000-0002-3621-8939>

**Анотація.** Стаття присвячена опису проведення коуч-сесій для менеджерів по роботі з клієнтами з метою розвитку професійних компетенцій (корпоративних, комунікативних, функціональних та управлінських). Висвітлено зміст кожної сесії, діяльність коуча-наставника та менеджерів. Інструмент роботи коуча-наставника – це запитання, які наводяться тут як орієнтовні для роботи над компетенціями. Описано базову модель GROW, яка містить в собі чотири етапи роботи: 1) постановка мети, 2) аналіз поточної ситуації; 3) напрацювання варіантів досягнення цілі; 4) реалізація і контроль. Детально висвітлено зміст чек-листів, які мають мету допомогти менеджерам формувати певні моделі поведінки на робочих місцях (чек-листи «Вміння сприймати критику», «Вміння переробляти інформацію»). Також описано коучингову модель «ABC-техніка» (зворотній зв'язок із невдачі), призначення якої – знайти помилки в виконаній роботі та зробити відповідні висновки. В процесі роботи над невдачами менеджери відповідали на питання: які ділові ситуації і чому вони сприймають як невдачі; яких конкретних знань, вмінь, навичок та інших ресурсів менеджерів не вистачає; як можна вирішити складну ситуацію; хто з колег є союзник, а хто шкідник; яким чином мінімізувати шкідливий вплив колег; який бажаний результат; створення чіткого алгоритму дій на робочому місці задля досягнення жаданого результату. Наведено результати впровадження коучингової програми в контексті зміни рівня розвиненості професійних компетенцій (у експериментальній та контрольній групах менеджерів). Ефективність програми перевірена за критерієм Вілкоксона. Всі параметри, згідно наведених результатів, суттєво змінилися (оскільки асимптотична значимість менша за 0,05), окрім останнього (оцінка атмосфери). Звідси витікає висновок: програма коучингу для розвитку професійних компетенцій у менеджерів по роботі з клієнтами є дієвою.

**Ключові слова:** менеджер по роботі з клієнтами, коуч-консультування на робочому місці, розвиток професійних компетенцій.

**Формули: 0; рис.: 2; табл.: 1, бібл.: 9**

**Abstract.** The article is devoted to the description of coaching sessions for client managers with the aim of developing professional competencies (corporate, communicative, functional and managerial). The content of each session, the activities of the coach-mentor and managers are covered. The coach-mentor's work tool is the questions presented here as guidelines for working on competencies. The basic GROW model is described, which includes four stages of work: 1) goal setting, 2) analysis of the current situation; 3) development of options for achieving the goal; 4) implementation and control. The contents of the checklists, which aim to help managers form certain models of behavior at workplaces (checklists "Ability to accept criticism", "Ability to process information") are covered in detail. The coaching model "ABC technique" (feedback from failure) is also described, the purpose of which is to find errors in the work performed and draw appropriate conclusions. In the process of working on failures, managers answered the following questions: what business situations and why do they perceive them as failures; what specific knowledge, abilities, skills and other resources does the manager lack; how to solve a difficult situation; which of the colleagues is an ally, and which is a pest; how to minimize the harmful influence of colleagues; what is the desired result; creating a clear algorithm of actions at the workplace to achieve the desired result. The results of the implementation of the coaching program in the context of changing the level of development of professional competencies (in the experimental and control groups of managers) are presented. The effectiveness of the program was tested by the Wilcoxon test. All parameters, according to the given results, have changed significantly (as the asymptotic significance is less than 0.05), except for the

*last one (atmosphere assessment). The conclusion follows from this: the coaching program for the development of professional competencies of managers working with clients is effective.*

**Keywords:** *customer service manager, workplace coaching, development of professional competencies.*

**Formulas:0; fig.: 2; tabl.: 1; bibl.: 9**

**Вступ.** Останнім часом все актуальнішою стає проблема розвитку професійних компетенцій менеджерів, оскільки висококваліфікований менеджер є найважливішим учасником діяльності організації, її основною ланкою, що заробляє кошти. Вищі навчальні заклади, на жаль, не дають повноцінної фахової підготовки менеджерам, оскільки в умовах отримання вищої освіти просто неможливо змодельювати всі ті ситуації, які виникнуть у менеджера в майбутньому на роботі. Тому надзвичайно важливим є розвиток професійних компетенцій менеджера на робочому місці. Одним з найефективніших методів тут виступає коучинг [1; 2; 3].

**Мета статті.** В цій статті ми описуємо процес коучингу на робочих місцях для менеджерів по роботі з клієнтами і ті зміни в розвиненості компетенцій, які сталися після його завершення. Дослідження проводилося в комерційних організаціях приватної форми власності у м. Київ та Київській області. У експерименті взяли участь 25 менеджерів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розглянемо більш детально структуру та зміст програми вдосконалення професійних компетенцій менеджерів методом коучингу (в хронологічному порядку проведення сесій).

*На першій сесії* відбувалося знайомство коуча з менеджерами, коротка самопрезентація, оголошення мети та завдань коучингової взаємодії. Кожен менеджер отримав на руки результати оцінки своїх компетенцій методом 360°, проведеної раніше. Спілкування проводилося в колі. Всі учасники коуч-сесії сиділи на стільцях, коуч-наставник по черзі за рухом годинникової стрілки задавав питання кожному менеджеру. Всі менеджери погодилися з тим, що їх рівень розвитку компетенцій недостатній та виразили бажання їх вдосконалити. Коуч задавав питання за моделлю GROW, а саме:

1. Постановка мети – «Чого ви хочете досягти?»

2. Аналіз поточної ситуації – «Що є зараз? Що відбувається?»

3. Напрацювання варіантів досягнення цілі – «Що треба зробити?»

4. Реалізація і контроль – «Що саме ви будете робити?»

Кожен менеджер по черзі відповідав на питання, описуючи свої сильні та слабкі сторони в роботі. Менеджери погодилися з тим, що треба скласти індивідуальний план розвитку власних професійних компетенцій відповідно до результатів діагностики за методом 360°, розробленим П. Уордом [4].

Фахівці потім спланували свій подальший розвиток компетенцій на найближчі три місяці. В цей план вони записали регулярні коуч-сесії, самостійне вивчення спеціальної літератури з розвитку компетенцій, спостереження за найбільш успішними співробітниками, складання чек-листів, самостійний перегляд навчальних фільмів, запити на зворотній зв'язок від безпосереднього керівника та коуча. Також деякі менеджери записали в план відвідування психологічних тренінгів з розвитку окремих психологічних якостей та навичок продуктивної поведінки. Такі тренінги, а саме «Успішні переговори», «Тренінг активного слухання», «Тренінг клієнт-орієнтації» тощо, на постійній основі проводяться штатними бізнес-тренерами комерційних організацій.

*Друга сесія* включала в себе питання щодо вдосконалення комунікативних компетенцій. За мету було поставлено розвиток таких компетенцій, як комунікабельність; вміння сприймати критику; клієнт-орієнтація; вміння переробляти інформацію. Стосовно розвитку клієнт-орієнтації та комунікабельності більшість менеджерів виявила наміри найближчим часом відвідати корпоративні тренінги на цю тему. А розвиток компетенцій «Вміння

сприймати критику» та «Вміння переробляти інформацію» викликав певне збентеження – менеджери не розуміли в повноті, що саме треба робити. Тоді коуч запропонував їм скласти чек-листи, тобто перелік дій, які обов'язково треба зробити у відповідній ситуації. Так, наприклад, виглядає чек-лист «Вміння сприймати критику»:

1. Вислухай уважно, що тобі говорять. Не перебивай, не виправдовуйся, застосовуй прийоми активного слухання.

2. Намагайся зрозуміти: це критика конструктивна чи деструктивна? Якщо критика конструктивна (критикують твої помилкові дії), попроси того, хто критикує, описати детальніше твої помилки в роботі. Запиши їх на папір.

3. Попроси того, хто критикує, поради, як можна виправити ситуацію.

4. Попроси того, хто критикує, ще декілька разів у майбутньому надавати тобі зворотній зв'язок.

5. Зрозумій, що конструктивна критика принесе тобі користь і допоможе покращити свою роботу.

Також учасники експериментальної програми склали чек-лист «Вміння переробляти інформацію»:

1. Всю ділову кореспонденцію обробляй протягом 1-2 робочих днів.

2. Відсортувай потрібну на сьогодні інформацію від непотрібної (реклама, спам тощо).

3. Відкривши листа, уважно вивчи його зміст. Якщо описану в листі проблему або запит можеш вирішити самостійно – негайно вирішуй. Якщо ні, передай (перешли) листа безпосередньому керівникові.

4. Пам'ятай, що на кожен лист або запит потрібно відповісти протягом одного – трьох днів.

Третя сесія містила в собі питання, які стосуються розвитку корпоративних компетенцій. Менеджери відразу зазначили, що така компетенція, як лояльність до компанії-роботодавця залежить в більшій мірі від гарних умов для роботи, створених в організації. Було проговорено побажання до керівництва

компаній, щоб управлінці різних рівнів мотивували своїх підлеглих, впливаючи на «точки мотиваційної чутливості», тобто враховували індивідуальну мотивацію кожного фахівця до праці. Також приблизно половина учасників експерименту виразила думку, що керівникам компаній слід більш ретельно слідкувати за успіхами та помилками підлеглих і своєчасно реагувати на них через заохочення або покарання (відповідно до ситуації).

Також всі учасники формульованої частини експерименту виразили готовність розвивати в собі такі компетенції, як допомога колегам по роботі, старанність та дисциплінованість, відповідальне ставлення до роботи. Для кращого вдосконалення цих компетенцій коуч запропонував скласти відповідні чек-листи. Також надзвичайно важливим елементом роботи всі менеджери визнали безперервне отримання зворотнього зв'язку від безпосереднього керівника та заповнення в кінці робочого дня фотозвітів.

Четверта сесія була присвячена вдосконаленню управлінських компетенцій. Для її проведення ми застосували модель «GROW» [5]. До управлінських компетенцій ми віднесли самостійність, цілеспрямованість та рішучість, здатність вирішувати складні багатокрокові задачі, вміння налагоджувати ділові стосунки. В контексті розвитку самостійності менеджери запропонували наступний план дій: 1) не звертатися за допомогою до безпосереднього керівника чи колег, поки самостійно не вчиниш як мінімум три спроби вирішити питання самостійно; 2) поза роботою щодня ставити перед собою 1-2 невеликі мети, які обов'язково треба досягти (це можуть бути пошуки потрібної інформації в Інтернеті, оплата рахунків у банку, купівля товарів тощо); 3) почати займатися спортом або іншими видами фізичної активності; 4) щодня згадувати свої досягнення та ті емоції, які їх супроводжували; 5) виключити з свого лексикону слова, які уособлюють несамостійність («не знаю, чи зможу»,

«сумніваюсь», «не впевнений», «навряд щось вийде») та замінити їх на протилежні за змістом («зроблю все залежне від мене», «впевнений, що впораюсь», «успіх гарантований» тощо).

Що стосується розвитку вмінь налагоджувати ділові стосунки, то тут важливу роль грають внутрішні корпоративні тренінги «Холодні дзвінки», тренінг формування клієнт-орієнтації, тренінг розвитку емоційного інтелекту.

На п'ятій коуч-сесії обговорювався розвиток функціональних компетенцій. Це такі компетенції: вміння планувати роботу, економічні знання, знання комерції та фінансування, специфічні професійні знання. Менеджери зазначили, що найбільші ускладнення вони зазнають при плануванні своєї роботи та при застосуванні специфічних професійних знань. Повсякденна робота менеджера містить в собі, за їх власним виразом, «авральний компонент». Це робота зі скаргами та претензіями клієнтів, обробка термінових замовлень. Тому досить часто буває так, що всі заздалегідь заплановані заходи відмінюються, щоб виконати термінову роботу. Це призводить до стресу та падіння ефективності праці, оскільки не досягаються планові показники. При колективному обговорюванні цього факту менеджери висловили думку, що резервувати робочий час для виконання роботи треба за моделлю «Альпи»: 1) скласти список робочих завдань на день; 2) оцінити приблизний час виконання кожного завдання; 3) спланувати робочий час у співвідношенні 60:40 (60% робочого часу виконувати заплановані завдання, 40% виділяється на «авральний компонент» - термінові наради, незаплановані поїздки, робота з першочерговими замовленнями та візитами клієнтів тощо); 4) розставити пріоритети та делегувати деякі завдання; 5) контролювати процес виконання завдань [6].

Шоста коуч-сесія була присвячена підведенню проміжних результатів. Питаннями для обговорення були задоволеність досягнутими результатами та складнощі, з якими стикнулися менеджери.

До поточних складнощів менеджери віднесли перевантаження роботою. У більшості опитаних робочий день триває 10 годин, що призводить до накопичення втоми, погіршення здоров'я, підвищеної конфліктності вдома та на роботі, втрати мотивації до праці. В якості корекційних мір менеджери запропонували оволодіння навичками релаксації на робочому місці, кращого структурування робочого часу (чергування роботи та відпочинку). Також коуч запропонувала впровадити в робочий час «кайроси» - об'єднання схожих задач в групи. Наприклад, зранку обробити всю ділову кореспонденцію і більше протягом дня до цього питання не вертатися, за винятком особливо важливих та термінових листів. Виділити окремий час на «холодні дзвінки», та в інший робочий час дня їх не робити. Спланувати дзвінки до проблемних клієнтів і зробити їх один за одним протягом певного проміжку часу без перерви тощо.

Сьома сесія була присвячена корекційній роботі з побоюваннями та «внутрішніми саботажниками». Переважна більшість менеджерів (22 особи) по роботі з клієнтами сказали, що головним побоюванням для них є страх не виконати план по роботі з боржниками (оскільки в більшості комерційних організацій саме ця робота останнім часом є однією з найважливіших). Об'єктивні труднощі в цьому в виді роботи – це невелика, порівняно з минулими періодами, платоспроможність клієнтів, що значною мірою зумовлено економічною ситуацією в країні. До суб'єктивних труднощів в цьому виді трудової діяльності менеджери віднесли свою невелику психологічну компетентність в роботі з «важкими клієнтами». До «важких клієнтів» менеджери віднесли тих, хто переводить ділові розмови в претензії до менеджера або комерційної організації, скандалять, не хоче в силу різних причин виконувати свої обов'язки покупця або замовника. В процесі коуч-сесії було розроблено план по вдосконаленню спілкування з такими клієнтами. До цього плану увійшли наступні пункти.

1) під час переговорів посміхатися (навіть по телефону, оскільки на відстані відчувається, у якому настрої знаходиться менеджер);

2) приділити увагу тим потребам клієнта, які є прихованими і тому незадоволеними. Такими потребами у переважній більшості клієнтів є бажання отримати знижки і додаткові послуги, за які не треба платити надлишкові гроші. У разі можливості задовольнити ці потреби клієнта;

3) говорити з клієнтом на «одній мові», тобто, не вживати слів або термінів, які незнайомі клієнту;

4) слідкувати за власною інтонацією; не говорити з клієнтом нетерпляче або роздратовано (для цього з метою самоаналізу добре використовувати аудіозапис).

Також всі менеджери визнали, що для вдосконалення роботи з «важкими клієнтами» важливо оволодіти навичками зменшення суб'єктивного рівня стресу. Для цього було колективними зусиллями вироблено наступний перелік дій:

– усвідомити, що конфліктна поведінка клієнта не є особистою претензією до менеджера по роботі з клієнтами, і не сприймати її таким чином;

– оволодіти навичками релаксації (глибоке дихання, переключення уваги, фізичні вправи, прогулянки на свіжому повітрі, медитація тощо);

– оволодіти навичками конструктивного діалогу в стресових ситуаціях (з цією метою коучем була запропонована комунікативна модель «психологічної амортизації» [7]. Модель включає в себе наступні елементи: а) уважно вислухати клієнта, застосовуючи прийоми активного слухання; б) погодитися зі скаргами і претензіями клієнта, промовляючи фразу «Я вас розумію...»; в) у разі можливості задовольнити вимоги клієнта; г) під час ділової бесіди кожену фразу починати зі звертання по імені та по-батькові до клієнта; д) попросити клієнта сповістити про інші недоліки у роботі менеджера; е) запропонувати додатковий бонус клієнтові.

*На восьмій коуч-сесії* обговорювалися питання застосування на практиці висновків після отримання зворотнього зв'язку. Також надзвичайно важливою стала для більшості менеджерів модель «АВС-техніка» [8], яка передбачала осмислення своїх невдач на робочому місці. Менеджери по роботі з клієнтами обговорили наступні питання.

1. Яку ситуацію, пов'язану з моєю роботою, я сприймаю як невдачу? Чому?

2. Чого мені не вистачало в тій діловій ситуації (яких знань, вмінь, навичок, часу, інших ресурсів, підтримки колег та керівника тощо)?

3. Як можна було виправити невдалу ситуацію? Хто б міг допомогти?

4. Хто з співробітників був противником? В чому полягав його деструктивний вплив? Як можна було його мінімізувати?

5. Який бажаний результат? Як його досягти?

6. Прописати чіткий алгоритм дій і почати їх виконувати.

*Дев'ята коуч-сесія* була присвячена аналізу та обговоренню поточних психологічних утруднень менеджерів по роботі з клієнтами. 14 учасників формувального експерименту з 25 осіб (56 %) розповіли про наступні симптоми, які вони виявили в себе. В них посилилася неухважність, збільшилася кількість помилок, описок в оформленні ділової документації. Почастішали випадки забування важливих справ, пов'язаних з роботою. Знизилась захопленість працею, «від роботи та самої думки про неї стає нудно», з'явилися роздратованість та агресія, яких раніше не було. Виросла стомленість після робочого дня, збільшився потяг до алкогольних напоїв з метою зняти стрес. Всі вказані симптоми свідчать про розвиток синдрому емоційного вигорання (СЕВ).

З профілактичною метою коуч запропонувала наступні заходи щодо зменшення симптомів: а) збільшити власну фізичну активність, переглянути стиль життя, дотримуватися правил здорового харчування, чергування сну та робочого



часу; б) знайти собі хобі, яке б несло позитивні емоції та знімало психологічну стомленість; в) проконсультуватися стосовно подальшої кар'єри і заробітної плати: якщо кар'єрне зростання та збільшення окладу не передбачається, а організація вимагає набагато більше старань, часу та зусиль, ніж менеджер може віддати своїй праці, можливо, треба знайти собі інше місце роботи.

На десятій коуч-сесії підводилися підсумки всієї спільної діяльності коуча та менеджерів по роботі з клієнтами. На цих сесіях були також присутні безпосередні керівники учасників формульованої частини експерименту. До початку коуч-сесій було проведено оцінку розвиненості компетенцій методом 360° та психодіагностику їх складових. Після завершення програми аналогічну

діагностику біло проведено знову (з метою відстеження ефективності програми).

**Результати дослідження.** Більшість безпосередніх керівників (84%) після завершення формульованого експерименту були задоволені тим, як розвивалися компетенції підлеглих фахівців. Важливо, щоб самі керівники організації були достатньо психологічно компетентними, щоб могли вчасно помітити професійне вигорання підлеглих та застосувати профілактичні заходи [9].

Результати діагностики менеджерів по роботі з клієнтами після проведення формульованої частини експерименту наведені в наступній частині дослідження.

Загальну перевірку дієвості (суттєвості змін параметрів) ми здійснили за критерієм Вілкоксона.

**Таблиця 1. Загальну перевірку дієвості за критерієм Вілкоксона**

	VAR19- VAR5	VAR20- VAR6	VAR21- VAR7	VAR22- VAR8	VAR23- VAR9	VAR24- VAR10	VAR25- VAR11	VAR26- VAR12	VAR27- VAR13	VAR28- VAR14
Z *	-2,810 <sup>b</sup> ,005	-2,810 <sup>b</sup> ,005	-2,449 <sup>b</sup> ,014	-2,810 <sup>b</sup> ,005	-2,598 <sup>c</sup> ,009	-1,994 <sup>c</sup> ,046	-2,428 <sup>b</sup> ,015	-2,585 <sup>b</sup> ,010	-3,272 <sup>b</sup> ,001	-,378 <sup>c</sup> ,705

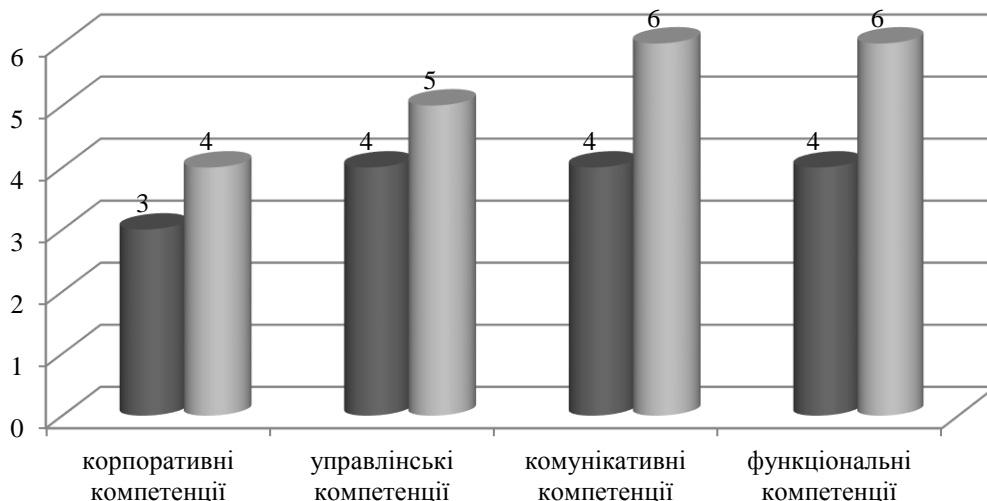
\*асимптотична значимість (двостороння)

Всі параметри, згідно наведених результатів, суттєво змінилися (оскільки асимптотична значимість менша за 0,05), окрім останнього (оцінка атмосфери). Звідси витікає висновок: програма коучингу для розвитку професійних компетенцій у менеджерів по роботі з клієнтами є дієвою.

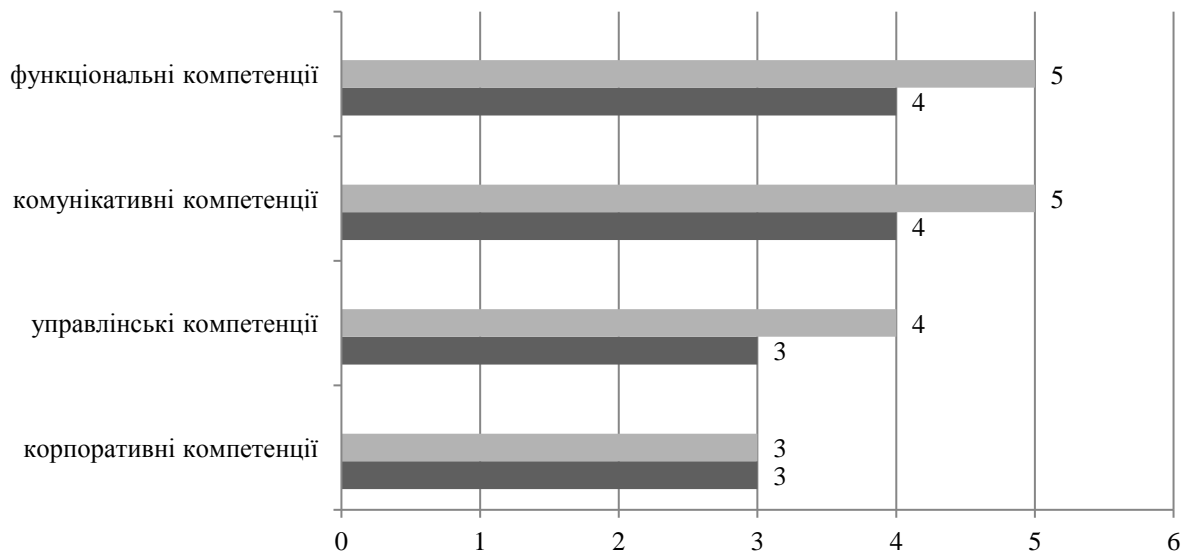
Проаналізуємо тепер зміни у розвиненості компетенцій в експериментальній та контрольній групах. Результати у вигляді гістограми зображено на наведеному нижче малюнку. Оцінка стану розвиненості компетенцій виконувалася методом 360° (П. Уорд, 1998). Сутність методики оцінки 360° у тому, що роботу співробітника оцінює як його керівник, так і колеги, підлеглі, клієнти і він сам. Це дозволяє отримати повну картину, зрозуміти, наскільки ефективно співробітник справляється зі

своїми обов'язками, визначити його сильні та слабкі сторони.

**Висновки.** В дослідженні ми описали авторську програму з розвитку професійних компетенцій у менеджерів по роботі з клієнтами методом коучингу; довели її ефективність через вимірювання результатів роботи до та після її проведення. Загальну перевірку дієвості (суттєвості змін параметрів) ми здійснили за критерієм Вілкоксона. Всі параметри, згідно наведених результатів, суттєво змінилися (оскільки асимптотична значимість менша за 0,05), окрім останнього (оцінка атмосфери). Звідси витікає висновок: програма коучингу для розвитку професійних компетенцій менеджерів по роботі з клієнтами є дієвою.



**Рис. 1. Стан розвиненості професійних компетенцій у менеджерів в експериментальній групі до проведення експерименту та після нього**



**Рис.2. Стан розвиненості професійних компетенцій у менеджерів контрольної групи до та після проведення експерименту**

**Література:**

- Downey M. Effective Coaching: Lessons from the Coach's Coach. London: Cengage Learning, 2003. 279 p.
- Forsythe Patrick. Improve Your Coaching and Training Skills. London: Kogan Page, 2008. 160 c.
- Masha Malka. The One Minute Coach. USA: Inborn Genius Corporation, 2007. 134 c.
- Ward P. 360-Degree Feedback. London: CIPD House, 2000. 280 p.
- Starr J. The Coaching Manual. The definition guide to the process, principles and skills of personal coaching. USA: Person Prentice Hall Business, 2008. 359 p.

- Кнапп Д., Зерацкі Д. Знайти час. Як щодня фокусуватися на тому, що справді важливо. Київ: Yakaboo Publishing, 2020. 192 с.
- Джонсон Д. Соціальна психологія: тренінг міжособистісного спілкування. Київ: «КМ Академія», 2003. 288 с.
- Вітмор Д. Ефективний коучинг. Принципи і практика. Київ: КМ-БУКС, 2019. 192 с.
- Сингаївська І. В. Зростання психологічної компетентності керівника освітньої організації у процесі підвищення кваліфікації. Актуальні проблеми психології. Т.1: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. Ч. 24. К.: Вид-во «А.С.К.», 2009. С. 87–91.

**References:**

1. Downey, M. (2003) *Effective Coaching: Lessons from the Coach's Coach*. London: Cengage Learning, 2003, 279 p.
2. Forsythe, Patrick. (2008), *Improve Your Coaching and Training Skills*. London: Kogan Page, 160 p.
3. Masha, Malka. (2007), *The One Minute Coach*. USA: Inborn Genius Corporation, 134 p.
4. Ward, P.(2000), *360-Degree Feedback*. London: CIPD House, 280 p.
5. Starr, J. (2008), *The Coaching Manual. The definition guide to the process, principles and skills of personal coaching*. USA: Person Prentice Hall Business, 2008. 359 p.
6. Knapp, D., Zeratski, D. (2020), *Znayti chas. Yak schodnya fokusuvatisya na tomu, scho spravdl vazhlivo*. Kyiv: Yakaboo Publishing, 192 p.
7. Johnson, D. (2003), *Socialna psihologija: trening mischosobystsisnogo spilkuvannja*. Kyiv: “KM Akademija”. 288 p.
8. Vitmor, D.(2019), *Efektivniy kouching. Printsipi I praktika*. Kyiv: KM-BUKS, 192 p.
9. Synhaivs'ka I. V. Zrostannia psiholohichnoi kompetentnosti kerivnyka osvith'oi orhanizatsii u protsesi pidvyschennia kvalifikatsii. Aktual'ni problemy psiholohii. T.1: Orhanizatsijna psiholohiia. Ekonomichna psiholohiia. Sotsial'na psiholohiia. Ch. 24. K.: Vyd-vo «A.S.K.», 2009. S. 87–91.

УДК 658.891

DOI: 10.31732/2663-2209-2022-68-140-151

## ТЕОРЕТИЧНА МОДЕЛЬ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ В ПРОЦЕСІ ВПРОВАДЖЕННЯ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ

**Олена Сімоненко<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Аспірант кафедри психології, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: simoneno.elena.opuu@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8103-8999>

## THEORETICAL MODEL OF SOCIAL AND PSYCHOLOGICAL CLIMATE IN THE ORGANIZATION IN THE PROCESS OF IMPLEMENTATION OF DECENTRALIZATION IN UKRAINE

**Olena Simonenko<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Postgraduate student of the Department of Psychology, Institute of Psychology, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: simoneno.elena.opuu@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8103-8999>

**Анотація.** У статті розглянуто поняття соціально-психологічного клімату організації, його змістовні характеристики та чинники, які впливають на досліджуване явище. Узагальнено підходи до визначення складових соціально-психологічного клімату організації. Узагальнено основні чинники соціально-психологічного клімату органів державної влади та органів місцевого самоврядування, як явища, які представляють собою складні динамічні системи, елементи якої, у зв'язку із значною кількістю особливих специфічних завдань, наділені певними особливостями та рисами, що відображають їх специфіку. Наведено особливі риси державного управління що зумовлюють особливі підходи для аналізу стану соціально-психологічного клімату в колективах органів державної влади та місцевого самоврядування, з метою можливості подальшої оцінки його складових та формування інтегрального показника розрахунку сприятливого СПК для досягнення цілей, поставлених перед учасниками даних установ. Обґрунтовано змістові, характерологічні особливості організації як явища, органів державної влади, органів місцевого самоврядування, які відображають колектив членів організації, що включає керівництво, посадові взаємини, правила, обов'язки, методи прийняття рішень, технології, капітал, стратегії досягнення мети. Представлено уточнене поняття «соціально-психологічного клімату органу державної влади, органу місцевого самоврядування» як сукупності багатограних елементів, які ґрунтуються на особистісних властивостях членів колективу установи, особливостях їх взаємовідносин, умовах праці, що обумовлюють продуктивність управлінської діяльності у справах держави і суспільства. Презентовано вперше розроблену теоретичну модель соціально-психологічного клімату організації, а саме органів державної влади та органів місцевого самоврядування в процесі впровадження в Україні реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади.

**Ключові слова:** соціально-психологічний клімат організації, теоретична модель, структура соціально-психологічного клімату, компоненти соціально-психологічного клімату органів державної влади та місцевого самоврядування.

**Формули: 0; рис.: 1; табл.: 0, бібл.: 41**

**Annotation.** The article examines the concept of the socio-psychological climate of the organization, its meaningful characteristics and factors that influence the phenomenon under study. Approaches to determining the components of the socio-psychological climate of the organization are summarized. The main factors of the socio-psychological climate of state authorities and local self-government bodies are summarized as phenomena that represent complex dynamic systems, the elements of which, in connection with a significant number of special specific tasks, are endowed with certain features and traits that reflect their specificity. The special features of state administration are presented, which lead to special approaches for analyzing the state of the social and psychological climate in the collectives of state authorities and local governments, with the aim of making it possible to further evaluate its components and form an integral indicator for calculating a favorable SPK to achieve the goals set for the participants of these institution. The substantive, characterological features of the organization as a phenomenon, state authorities, and local self-government bodies, which reflect the collective of organization members, including management, job relationships, rules, duties, decision-making methods, technologies, capital, strategies for achieving goals, are substantiated. The

*refined concept of "social-psychological climate of the state authority, local self-government body" is presented as a set of multifaceted elements that are based on the personal characteristics of the members of the institution's team, the peculiarities of their mutual relations, working conditions that determine the productivity of management activities in the affairs of the state and society. The first developed theoretical model of the socio-psychological climate of organizations, namely state authorities and local self-government bodies in the process of implementing the reform of local self-government and territorial organization of power in Ukraine, is presented.*

**Keywords:** socio-psychological climate of the organization, theoretical model, structure of socio-psychological climate, components of socio-psychological climate of state authorities and local self-government.

**Formulas:0; fig.: 1; tabl.: 0; bibl.:41**

**Постановка проблеми.** В умовах сьогодення проблема соціально-психологічного клімату в організації є однією із пріоритетних напрямів дослідження вчених, які розглядають сутність, структуру, чинники, умови розвитку виокремленого явища. Адже стан соціально-психологічного клімату організації зумовлює рівень продуктивності праці колективу й успіх організації в досягненні визначених цілей. Дослідження проблеми соціально-психологічного клімату в організації у процесі впровадження децентралізації в Україні є важливим для більш ґрунтовного розуміння змістових, функціональних властивостей окресленого феномена у структурах державного управління та місцевого самоврядування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** За даними аналізу вітчизняних і зарубіжних наукових публікацій, нині не існує єдиного підходу до визначення сутності соціально-психологічного клімату (О. Данчева [1], Л. Карамушка [2], А. Романов [3], І. Сингаївська [4], А. Хмелевська [5], Д. Фрейберг [6], А. Гевирс [7], В. Стин [8], В. Шнайдер [9] та ін.).

Як показав аналіз літератури, незважаючи на значний інтерес дослідників до самого феномену соціально-психологічного клімату та його впливу, в т.ч. на продуктивність праці, особливості даного явища у структурах державного управління та місцевого самоврядування в сучасних умовах Децентралізації в Україні, є недостатньо дослідженими.

Аналіз праць науковців із проблем соціально-психологічного клімату в організації, чинників, які впливають до досліджуване явище в умовах реалізації децентралізації влади в Україні, надав

можливість більш детально розглянути змістові характеристики феномена, що вивчається (О. Акімов [10], Н. Алюшина [11], Л. Брич [12], Л. Литвинова [13], Н. Ничта [14], А. Рачинський [15], С. Романюк [16], Г. Улунова [17], А. Костантини [18], А. Гевирс [19], Хассан [20], та ін.).

Виходячи з актуальності та недостатньої розробки проблеми, метою нашого дослідження є розробка теоретичної моделі соціально-психологічного клімату в організації в процесі впровадження децентралізації влади.

Із аналізу досліджень вчених бачимо, що соціально-психологічний клімат вивчається теоретиками і практиками різних галузей науки з різних боків та з урахуванням різних аспектів. Справедливо буде зауважити, що з позиції психології одним із ключових моментів таких досліджень є вивчення психологічних чинників, які визначають особливості соціально-психологічного клімату організацій.

Разом з цим, проблема специфіки формування та покращення соціально-психологічного клімату в колективах організацій органів державної влади та місцевого самоврядування, в умовах впровадження децентралізації влади, залишається недостатньо вивченою науковцями, а тому потребує подальшого теоретичного й емпіричного дослідження.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є виявлення змістовних особливостей організацій органів державної влади та органів місцевого самоврядування, виокремлення особливих рис державного управління, що визначають його зміст і сутність, узагальнення основних чинників

соціально-психологічного клімату органів державної влади та органів місцевого самоврядування, представлення розробленої автором теоретичної моделі соціально-психологічного клімату організацій у процесі впровадження в Україні реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах сьогодення проблема соціально-психологічного клімату в організації є одним із пріоритетних напрямів дослідження вчених, які розглядають сутність, структуру, чинники, умови розвитку цього явища. Адже стан соціально-психологічного клімату установи зумовлює рівень продуктивності праці колективу й успіх організації в досягненні визначених цілей.

Дослідженню особливостей соціально-психологічного клімату приділяли увагу такі вітчизняні вчені: О. Данчева [1], Л. Карамушка [2], А. Романов [3], І. Сингаївська [4], А. Хмелевська [5] та ін.

Аналіз виокремлених основних наукових підходів вищезазначених авторів стосовно характеристик соціально-психологічного клімату засвідчує, що дослідники вивчають обране явище з різних позицій, зокрема, як: психологічний стан, систему взаємовідносин, поліфункціональне утворення, комплекс умов, уявлення соціально-психологічних процесів, сприйняття тощо. Різноманітність характеристик досліджуваного феномена пов'язана з багатогранністю, складністю та комплексним змістом феномена соціально-психологічного клімату.

В своїх наукових працях більшість авторів, в т.ч. Л. Карамушка [2], А. Хмелевська [5], Д. Фрайберг [6], Шнайдер [9] та ін., для опису явища соціально-психологічного клімату беруть за основу комплексний підхід, що розглядає соціально-психологічний клімат як сукупність різних умов, чинників, які впливають на діяльність організацій, розвиток членів їх колективів, результати,

які вдається досягти, робочу атмосферу загалом.

В залежності від цілей, які переслідує організація, їх можна поділити на три типи: організації бізнесу, які зосереджені на отриманні економічної вигоди; неприбуткові організації, що спрямовують свої зусилля на створення соціальної вигоди для громадянського суспільства і державні організації або установи, які виконують певні функції в галузі державного управління, адміністративного, партійного, громадського, комерційного контролю, нагляду тощо.

Слід зазначити, що державні установи мають змістовні та характерологічні особливості організації як явища. Вони відображають колектив членів організації, що включає керівництво, посадові взаємини, правила, обов'язки, методи прийняття рішень, технології, капітал, стратегії досягнення мети. Таким чином, поняття «соціально-психологічного клімату органу державної влади, органу місцевого самоврядування» можна визначити, як сукупність багатогранних елементів, які ґрунтуються на особистісних властивостях членів колективу установи, особливостях їх взаємовідносин, умовах праці, що обумовлюють продуктивність управлінської діяльності у справах держави і суспільства.

Державні установи представляють собою складні динамічні системи, елементи якої, у зв'язку із значною кількістю особливих специфічних завдань, наділені певними особливостями та рисами, що відображають їх специфіку.

Є. Карташов, В. Євдокимов, І. Драган, О. Дацій виокремлюють наступні риси державного управління, що визначають його зміст і сутність:

- державне управління – певна організуюча діяльність, в результаті якої виникають конкретні, управлінські відносини;

- необхідна умова для виникнення управлінських відносин – наявність суб'єкта управління, тобто органу державної влади, органу місцевого самоврядування чи

посадової особи, які наділені владними повноваженнями зі здійснення державного управління;

- тип відносин між суб'єктом та об'єктами державного управління, завжди державно-владний. При цьому одна сторона – суб'єкт управління – завжди наділена державно-владними повноваженнями, а об'єкт управління завжди виконує накази, розпорядження та інші нормативні документи, що спрямовуються суб'єктом;

- орган державної влади ніколи самостійно не визначає цілі свого існування і діяльності, а отримує їх правовими приписами, виданими органами вищого організаційно-правового статусу;

- результат діяльності органу державної влади має особливий характер, який не передбачає прибутку, на відміну від приватного сектору [21].

Враховуючи вищезазначене, для визначення ефективності роботи держоргану необхідно застосовувати інші підходи, ніж ті, що зазвичай використовуються для оцінки результатів роботи бізнесу. Фактично, «орган державної влади за відсутності мотиву прибутку не має чіткого показника чи стандарту, за яким можна судити про результати його діяльності» [21]. Результативність та ефективність державного управління залежить не лише від якості виконання завдань всередині установи чи організації, результативність та ефективність, практично у всіх випадках залежить від рівня взаємодії цих установ із іншими державними інституціями, політичними партіями та суспільством.

Таким чином, особливі риси державного управління, зумовлюють особливі підходи для аналізу стану соціально-психологічного клімату в колективах органів державної влади та місцевого самоврядування, з метою можливості подальшої оцінки його складових та формування інтегрального показника розрахунку сприятливого СПК для досягнення цілей, поставлених перед учасниками даних установ.

Для більш детального розуміння особливостей соціально-психологічного клімату органів державної влади та органів місцевого самоврядування доцільним є визначити основні чинники, які впливають на характер досліджуваного явища.

Ґрунтуючись на дослідженнях Т. Хмелевської [5], А. Шнейдлер [9], В. Романюк [16], С. Хасан [20], основні чинники соціально-психологічного клімату органів державної влади та органів місцевого самоврядування можна згрупувати в три групи:

- чинники СПК макрорівня – чинники, що визначаються процесами, явищами держави, суспільства (громадсько-політичний, економічний стан країни, рівень життя населення, нормативно-правове забезпечення, ступінь демократизації суспільства, особливості територіального району);

- чинники СПК мезорівня – чинники, що відображають соціальні-організаційні аспекти взаємовідносин членів організації (матеріально-економічні, технологічні, організаційно-управлінські умови праці, взаємовідносини співробітників, стиль керівництва, система стимулювання, корпоративна культура, ступінь децентралізації влади);

- чинники СПК мікрорівня, що відтворюють особливості особистісних рис, якостей членів організації (задоволеність співробітників належністю до групи, професійна компетентність службовців, ідентифікація з громадою, комунікативні уміння, адаптаційні здібності членів організації).

В цілому, чинники соціально-психологічного клімату органів державної влади та органів місцевого самоврядування – це соціально-психологічні умови функціонування установ, що в свою чергу впливають на результативність управлінської діяльності у справах держави і суспільства.

З метою побудови комплексного бачення, щодо системи згрупованих за ключовими ознаками чинників соціально-психологічного клімату органів державної влади та органів місцевого самоврядування,

нами розроблено теоретичну модель СПК установ в процесі впровадження реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади, яка відображає узагальнену сукупність чинників, як багатогранних елементів СПК.

Теоретична модель досліджуваного явища в процесі впровадження децентралізації влади розроблена з позиції комплексного підходу, як графічне відображення утворення, що складається з

компонентів, які мають тісний взаємозв'язок, взаємовплив між собою, характеризуючи змістові, функціональні властивості явища, що вивчається.

Розроблена Теоретична модель соціально-психологічного клімату органів державної влади та місцевого самоврядування в процесі впровадження децентралізації влади охоплює 4 змістовні компоненти і 14 показників (рис. 1.):



**Рис. 1. Теоретична модель соціально-психологічного клімату організації в процесі впровадження децентралізації влади**

Джерело: розроблено автором на основі аналізу літератури



1. Емоційно-оцінний компонент (сукупність ставлень до себе, колективу, діяльності організації в процесі впровадження децентралізації влади), складається із 4 показників:

- Задоволеність співробітників членством у колективі;
- Ставлення до діяльності у процесі децентралізації;
- Самооцінка співробітників;
- Згуртованість колективу.

2. Когнітивно-гностичний компонент (система професійних знань щодо особливостей діяльності державних органів влади, органів місцевого самоврядування у процесі впровадження децентралізації влади), складається із 3 показників:

- Обізнаність щодо процесів децентралізації влади;
- Професійна компетентність;

3. Усвідомлення цілей спільної діяльності. Мотиваційно-ціннісний компонент (комплекс усвідомлених мотивів, цінностей, які визначають спрямованість членів організації щодо вирішення спільних цілей, завдань), складається із 3 показників:

- Мотивація професійної діяльності
- Прагнення до вдосконалення
- Корпоративна культура

4. Поведінково-діяльнісний компонент (комплекс здатностей, умінь, які обумовлюють якісне виконання професійних обов'язків у процесі впровадження децентралізації влади), складається із 4 показників:

- Професійна самореалізація працівників;
- Адаптивність в умовах децентралізації;
- Комунікативна компетентність;
- Конфліктологічна компетентність.

Впровадження реформи місцевого самоврядування за принципом субсидіарності формує особливі завдання та умови їх реалізації для учасників на всіх трьох рівнях організації влади, а відтак безпосередньо впливає на стан соціально-психологічного клімату колективів установ, що реалізують дані завдання. Ми вважаємо за необхідне виокремити проблему децентралізації влади як

значущого чинника соціально-психологічного клімату організацій органів державної влади та місцевого самоврядування.

В рамках побудови теоретичної моделі соціально-психологічного клімату установи важливе місце було приділене емоційно-оцінному компоненту, який включає в себе сукупність факторів оцінки співробітниками самих себе, інших членів команди, установи де вони працюють, в т.ч. в умовах впровадження реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади.

Задоволеність співробітників членством у колективі, на думку Ю. Кашпур [22] та Т. Скрипаченко [22] настає в результаті самоактуалізації та розумінні позитивного визнання особи цим колективом. Рівень задоволеності особистості членством у колективі залежить від внутрішніх і зовнішніх чинників, в т.ч. характеру, змісту діяльності установи, обсягу завдань, якості умов праці, якості та глибини дружніх стосунків з колегами, задоволення рівнем фінансової компенсації, кар'єрного зростання, реалістичності очікувань, почуття власної гідності тощо.

Г. Дворецька наголошує, що ставлення до діяльності завжди залежить від змісту, характеру праці та має такі типи: супернормативне (сумлінне ставлення), субнормативне (недостатньо сумлінне), ненормативне (несумлінне). Ставлення до діяльності обумовлено об'єктивними (відповідальність, дисциплінованість, ініціативність), суб'єктивними (задоволення оплатою, змістом праці, взаємовідносинами з керівництвом, співробітниками, умовами) показниками [24].

Самооцінка співробітників установи, на думку Р. Павелків [25], О. Сергєєнкової [26], відображає оцінку особистістю своїх якостей, здібностей, діяльності в установі, оцінку себе іншими членами колективу, яка обумовлена системою цінностей людини. Самооцінка може бути адекватною або неадекватною (завищена, занижена). Тут

слід зазначити, що неадекватна самооцінка співробітників установи завжди негативно впливає на СПК цієї організації, порушуючи процес саморегуляції.

Згуртованість колективу також виступає важливим критерієм для визначення рівня сприятливості соціально-психологічного клімату. В. Балахтар в своїх дослідженнях стверджує, що згуртованість колективу відображає міцність, єдність, стійкість взаємовідносин, взаємодій членів колективу, що визначаються привабливістю членів команди, задоволеністю групою [27].

Як зауважує В. Огаренко, згуртованість колективу демонструє рівень розвитку взаємовідносин членів команди, які мають спільні цінності та націлені на досягнення єдиної мети [28].

На нашу думку, когнітивно-гностична складова СПК інтегрує в себе декілька компонентів, в першу чергу це професійна компетентність та усвідомлення цілей спільної діяльності всередині колективів установ органів державної влади та органів місцевого самоврядування в умовах впровадження реформи децентралізації влади.

На думку В. Загурської-Антонюк, обізнаність щодо процесу децентралізації відображає знання та поінформованість членів організації про цілі, завдання, інструменти та стан реалізації Концепції реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади. Обізнаність щодо процесів децентралізації влади співробітників установ та організацій має ґрунтуватися на знаннях положень законів та інших нормативно-правових актів, що регулюють процес впровадження цієї реформи в Україні, в т.ч. щодо передачі повноважень та ресурсів на відповідний рівень влади за принципом субсидіарності [29].

Професійна компетентність співробітників органів державної влади та місцевого самоврядування розглядається як загальна здатність забезпечувати стійку ефективну продуктивність, включаючи вирішення проблем, реалізацію інновацій та створення трансформації у сфері

державного управління та місцевого врядування. В. Журавський та Л. Журавська в своїх дослідженнях зазначають, що професійною компетентністю працівника є здатність здійснювати аналітичну, організаційно-управлінську та контрольну діяльність, здатність вирішувати різні завдання професійного характеру, приймати конструктивні рішення у процесі суспільного та державного розвитку [30].

Наступний компонент теоретичної моделі СПК – Усвідомлення цілей спільної діяльності. Д. Горелов [31], Я. Крушельницька [32] зауважують, що розуміння співробітниками цілей організації, які пов'язані зі створенням суспільно значущих цінностей, засвоєнням суспільного досвіду, спонукає до діяльності відповідним чином і у визначеному напрямку, підтримує активність членів колективу, що в результаті позитивно впливає на рівень сприятливості соціально-психологічному клімату.

Мотиваційно-ціннісний елемент соціально-психологічного клімату включає в себе комплекс мотивацій та цінностей, що орієнтують працівників організації у процесі вирішення спільних цілей та завдань. Основними показниками даного компонента є: мотивація професійної діяльності в умовах децентралізації влади, прагнення до вдосконалення, корпоративна культура.

У процесі впровадження реформи децентралізації влади мотивація професійної діяльності співробітників установ залежить від внутрішніх, зовнішніх, соціальних чинників. В своїх дослідженнях О. Андрусь до внутрішніх чинників відносить: характер праці, оцінку колег, участь у розвитку організації, самореалізацію, відповідальність, уміння працювати в команді, корпоративну культуру, комунікативні здібності. Як зовнішні чинники автор виділяє: професійну компетенцію, кваліфікацію, стабільність, перспективу кар'єрного зростання, рівень, умови оплати праці, ступінь активності участі в управлінні установою. До соціальних чинників

мотивації професійної діяльності автор пропонує відносити: гарантії, пенсійне забезпечення, оплату тимчасової непрацездатності, відпустки, преміювання тощо [33].

Вивченню питання прагнення до вдосконалення як складової соціально-психологічного клімату організації присвятили свої роботи Є. Кологривова [34], Т. Приходько [35], які визначали прагнення до вдосконалення, як прагнення особистості до безперервного розвитку, в т.ч. у формі розширення кругозору, розвитку професійних, організаторських якостей, опанування вмінням управляти власною поведінкою, потребами, емоціями.

Важливим показником соціально-психологічного клімату організації виступає корпоративна культура. В своїх дослідженнях Л. Кайдалова, В. Кислинська, описують поняття корпоративна культура, як систему цінностей, переконань, традицій, норм поведінки, правил, стандартів взаємодії членів колективу, управлінських ланок, структурних підрозділів. Слід зазначити, що від рівня розвитку корпоративної культури залежить ефективність діяльності організації, в т.ч. в частині надання якісних державних послуг населенню [36; 37].

Важливим для соціально-психологічного клімату організації є поведінково-діяльнісний компонент, який включає в себе набір компетенцій і навичок, що дозволяють членам команди якісно виконувати свої професійні обов'язки, в т.ч. в процесі впровадження реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади, яка передбачає передачу владних повноважень і, на жаль, не завжди відповідних фінансових ресурсів на відповідний рівень влади, за принципом субсидіарності.

У працях А. Гевірта професійна самореалізація членів організації описується як процес розкриття індивідуального потенціалу спеціаліста в умовах професійної діяльності, розвитку компетентності, що супроводжується застосуванням професійного досвіду [19].

Наступний показник поведінково-діяльнісного компонента СПК – адаптивність в умовах децентралізації. На думку Т. Єрмакова, адаптивність відображає здатність співробітника активно пристосуватись до змінних умов середовища за допомогою інтегрованих соціальних засобів (дій, вчинків), в умовах впровадження децентралізації допомагає людині адаптуватися до нових викликів та завдань, пов'язаних в т.ч. зі збільшенням чи зменшенням рівня повноважень, а відповідно і відповідальності [38].

Рівень адаптації людини підвищується з успішним завершенням адаптаційного процесу, який відбувається безперервно, оскільки його основними змінними є соціально-економічні, політичні, морально-етичні. Важливий елемент поведінково-діяльнісного компонента СПК – комунікативна компетентність. І. Грузинська в своїх роботах зазначає, що соціально-психологічний клімат організації обумовлений комунікативною компетентністю його членів [39]. Згідно з дослідженнями І. Сингаївської співробітники установ та їх підрозділів повинні володіти гарними комунікативними навичками, оскільки атмосфера доброзичливості, уважності до потреб колег і завдань керівництва сприяють ефективній роботі не лише конкретного підрозділу, де вони працюють, а й організації в цілому [40].

Останнім важливим елементом розробленої теоретичної моделі СПК виступає конфліктологічна компетентність. С. Філь в своїх дослідженнях до структури конфліктологічної компетентності особистості включає:

- когнітивну компетенцію – усвідомлення змісту конфлікту, його причин, функцій та вміння конструктивно виходити з конфліктної ситуації;
- аналітичну компетенцію – знання способів аналізу конфліктів, класифікацію, динаміку протікання, вміння обрати оптимальну стратегію розв'язання конфлікту;

- біхевіористську компетенцію – знання механізмів впливу на поведінку конфліктуючих сторін, вміння збалансувати їх сили для конструктивної взаємодії;

- компетенцію психологічної інтервенції – вибір способу втручання в конфлікт з метою позитивного впливу на результат вирішення конфлікту, вміння прогнозувати наслідки конфлікту [41].

**Висновки.** За результатами проведеного дослідження було виявлено змістовні та характерологічні особливості організацій органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Виокремлено особливі риси державного управління, що визначають його зміст і сутність, узагальнено основні чинники соціально-психологічного клімату органів державної влади та органів місцевого самоврядування, як явища, які представляють собою складні динамічні системи, елементи якої, у зв'язку із значною кількістю особливих специфічних завдань, наділені певними особливостями та рисами, що відображають їх специфіку.

Проведено аналіз вітчизняної та зарубіжної літератури стосовно узагальнення основних чинників соціально-психологічного клімату органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Виокремлено проблему децентралізації влади як значущого чинника соціально-психологічного клімату організації. Уточнено, що децентралізація влади виступає як система розподілу функцій, повноважень між державним і місцевим рівнями управління із розширенням прав останніх, за якої частина функцій центральної влади переходить до органів місцевого самоврядування.

Представлено розроблену автором теоретичну модель соціально-психологічного клімату організацій в процесі впровадження в Україні реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади.

В умовах воєнного стану, що триває в Україні в наслідок військової агресії росії особливої уваги потребує вивчення питання інструментів покращення соціально-психологічного клімату органів державного управління, оскільки в цих умовах від якості та результатів роботи співробітників даних установ залежить ефективність прийнятих управлінських рішень та можливість отримання громадянами якісних адміністративних послуг. Тому наступним етапом дослідження передбачається відбір методик для проведення аналізу окремих критеріїв соціально-психологічного клімату.

#### Література:

1. Данчева О. В., Швалб Ю. М. Практична психологія в економіці та бізнесі. К. : Лібра, 1998. 270 с.
2. Карамушка Л. М., Москальов М. В. Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації: монографія. К. – Львів : Сподом, 2011. 216 с.
3. Романов А. Д. Соціально-психологічні доміанти в управлінні персоналом підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Х. : Нац. екон. ун-т ім. С. Кузнеця. 2016. 19 с.
4. Сингаївська І. В. Аналіз теоретико-методологічних підходів до вивчення проблеми професійної успішності особистості. *Актуальні проблеми психології*. Т. 1. Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. К.: Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2014. Вип. 41. С. 168–176.
5. Хмелевська А. Ю. Методичні положення щодо діагностування та корекції соціально-психологічного клімату на підприємстві. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2015. (56). С. 107–113.
6. David Freiberg DG Park George Serafeim T. Robert Zochowski. Corporate Environmental Impact: Measurement, Data and Information. 2022. URL: <file:///C:/Users/user/Downloads/SSRN-id3565533.pdf>
7. Gwirth A. Princeton, NJ.: Princeton University Press. 2009. 235 p.
8. Steen B., Palander P. A selection of safeguard subjects and state indicators for sustainability assessmentP. *The International Journal of Life Cycle Assessment*. 2016. 21(6), pp.861–874. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11367-016-1052-6>
9. Schneider B. *Organizational Climate and Culture: Reflections on the History of the Constructs in JAP*. California, 2017. 49 p.

URL: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fap10000090>

10. Акімов О. О. Соціально-психологічний складник у системогенезі професійної діяльності державних службовців. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2018. (2). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp\\_2018\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2018_2_14)
11. Алюшина Н. О., Кудринська Г. В. Фактори психологічної готовності державних службовців до нововведень. *Правничий вісник Університету "КРОК"*. 2017. (29). С. 206–213.
12. Брич Л. В., Криштанович М.Ф. Соціально-психологічний потенціал особистості в системі державного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. (2). URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1840>
13. Литвинова Л. В. Організаційна культура управління державною установою: соціально-психологічний аспект. *Соц. психологія*, 2009. (5). С. 126–131.
14. Ничта Н. Психологічні чинники готовності особистості до громадської активності та взаємодії з органами державної влади. Ефективність державного управління. Л. : ЛПІДУ НАДУ. 2011. (29).
15. Рачинський А. П. Стратегічне управління персоналом органів державної влади: теоретико-методологічні засади. К. : НАДУ, 2011. URL: [http://academy.gov.ua/NMKD/library\\_nadu/Monografiy/c3fb98ec-fca1-4c99-b9e5-f0e0bb2bc651.pdf](http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Monografiy/c3fb98ec-fca1-4c99-b9e5-f0e0bb2bc651.pdf)
16. Романюк С. А. Децентралізація: теорія та практика застосування: монографія. К. 2018. 216 с. URL: [http://bookri.com.ua/wp-content/uploads/2017/12/romanuk\\_predprosm1.pdf](http://bookri.com.ua/wp-content/uploads/2017/12/romanuk_predprosm1.pdf)
17. Улунова Г. Особливості спрямованості як конструктор функціональних компонентів культури професійного спілкування державних службовців із різним стажем діяльності. *Науковий часопис національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова*. Сер. 12 Психологічні науки. 2020. (9). С. 154–165.
18. Costantini, A., De Paola, F., Ceschi, A., Sartori, R., Meneghini, A. M., and Di Fabio, A. Work engagement and psychological capital in the Italian public administration: A new resource-based intervention programme. *SA J. Industr. Psychol.* 43. URL: <https://sajip.co.za/index.php/sajip/article/view/1413>
19. Gierth A. Self-Fulfillment. Princeton, NJ.: Princeton University Press, 2009. 235 p.
20. Hassan, P., Rohrbach, J. The role of psychological climate on public sector employees' organizational commitment: An empirical assessment for three occupational groups. *International Public Management Journal*. 2017. 14 (1). P.27–62.
21. Карташов Є.Г., Євдокимов В.В., Драган І.О., Дацій О.І, Грицишен Д.О., Алейнікова О.В. Державне та регіональне управління. К. : Університет менеджменту освіти, 2019. 223 с.
22. Кашпур Ю., Остапук А. Задоволеність життям як чинник особистісного зростання в умовах сучасного суспільства. *Актуальні проблеми* особистісного зростання. Ж. : Збірник наукових праць за матеріалами Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 2021. С. 58–61.
23. Скрипаченко, Т. В. Психологічний аналіз феномену задоволеності життям. К. : Збірник наукових праць «Проблеми сучасної психології». Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2016. 2 (10), С. 124–130.
24. Дворецька Г. В. Соціологія праці: Навч. посібник. К. : КНЕУ, 2001. 244 с.
25. Павелків Р.В. Загальна психологія. Підручник. К.: Кондор, 2009. 576 с.
26. Сергєєнкова О. П., Столярчук О. А., Коханова О. П., Пасєка О. В. Загальна психологія. Навчальний посібник К. : Центр учбової літератури, 2012. 296 с.
27. Балахтар В. В. Соціально-психологічний тренінг і маніпуляція. В. : Черемош, 2015. 432 с.
28. Огаренко В.М., Малахова Ж.Д. Соціологія малих груп. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 453с.
29. Загурська-Антонюк В. Ф. Сучасні тенденції децентралізації державної влади та їх реалізація в Україні. Д. : Державне управління: удосконалення та розвиток, 2019. (2). URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2019/26.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/26.pdf)
30. Журавський В. Л., Журавська Л. М. Комп'ютерне тестування професійної компетентності державних службовців. *Актуальні проблеми економіки*, 2013. (12). С. 219–226.
31. Горелов Д. О., Большенко С. Ф. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. Х. : ХНАДУ. 2010. 133 с.
32. Крушельницька Я. В. Фізіологія і психологія праці: Підручник. К. : КНЕУ, 2003. 367 с.
33. Андрусь О. І. Мотивація як фактор управління діяльністю персоналу. Формування ринкових відносин в Україні, 2014. (2). С. 119-123.
34. Кологривова Е. І. Прагнення як один з чинників переживання особистістю суб'єктивного благополуччя. *Актуальні проблеми навчання та виховання людей з особливими потребами*. К. : Університет України. 2007. 3(5), С.456–463.
35. Приходько Т. П. Мотивація професійного самовдосконалення викладача економічного напрямку як складова його готовності до педагогічної діяльності у вищій школі. *Ефективна економіка*. 2012. (3). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2012\\_3\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_3_38)
36. Кайдалова Л. Г., Пляка Л. В., Альохіна Н. В., Шаповалова В. С. Психологія спілкування : навч. посіб. Х. : НФаУ, 2018. 140 с.
37. Кислинська В. О. Корпоративна культура підприємства – один із факторів його конкурентоздатності. В. : Інститут КНТЕУ. 2016. URL: [http://www.rusnauka.com/CCN/Economics/10\\_kislins\\_ka%20v.o.doc.htm](http://www.rusnauka.com/CCN/Economics/10_kislins_ka%20v.o.doc.htm)
38. Єрмаков Т. І. Індивідуальне розуміння концепту Я як ключова компетентність особистості в умовах сучасного інформаційного суспільства К. : Міленіум. 2002. 6 (9). С. 200–207.
39. Грузинська І. В. Культура спілкування керівника на державній службі як основний чинник

ефективного управління колективом. Державне управління: удосконалення та розвиток. К. : ДКЦ Центр. 2012. (8). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2012\\_8\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2012_8_4).

40. Сингаївська І.В., Архипчук І.В. Особливості дослідження взаємодії та ділового спілкування в колективі фінансової служби організації. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 2022. № 3-4 (27). С. 142–148.

41. Філь С. С. Етапи формування конфліктологічної компетентності майбутніх фахівців соціономічних професій. URL: [http://umo.edu.ua/images/content/nashi\\_vydanya/metod\\_upr\\_osvit/v\\_5/30.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_5/30.pdf)

#### Reference:

1. Dancheva O. V., Shvalb Yu. M. *Praktychna psykholohiia v ekonomitsi ta biznesi*. K. : Libra, 1998. 270 p.
2. Karamushka L. M., Moskal'ov M. V. *Psykholohiia pidhotovky majbutnikh menedzheriv do upravlinnia zminamy v orhanizatsii: monohrafiia*. K. – L'viv : Spodom, 2011. 216 p.
3. Romanov A. D. *Sotsial'no-psykholohichni dominanty v upravlinni personalom pidpriemstva : avtoref. dyP. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04. Kh. : NatP. ekon. un-t im. P. Kuznetsia*. 2016. 19 p.
4. Synhays'ka, I. V. *Analiz teoretyko-metodolohichnykh pidkhodiv do vyvchennia problemy profesijnoi uspihnosti osobystosti. Aktual'ni problemy psykholohii. Orhanizatsijna psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia*. 2014. 1 (41). P. 168-176.
5. Khmelevs'ka, A. Yu. *Metodychni polozhennia schodo diahnostuvannia ta korektsii sotsial'no-psykholohichnoho klimatu na pidpriemstvi. Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen'. O. : Odes'kyj natsional'nyj ekonomichnyj universytet*. 2015. (56). P. 107-113.
6. David Freiberg DG Park George Serafeim T. Robert Zochowski. *Corporate Environmental Impact: Measurement, Data and Information*. 2022. URL: <file:///C:/Users/user/Downloads/SSRN-id3565533.pdf>
7. Gewirth A. Princeton, NJ.: Princeton University PresP. 2009. 235 p.
8. Steen B., Palander P. A selection of safeguard subjects and state indicators for sustainability assessmentP. *The International Journal of Life Cycle Assessment*. 2016. 21(6), P. 861-874. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11367-016-1052-6>
9. Schneider V. *Organizational Climate and Culture: Reflections on the History of the Constructs in JAP*. California, 2017. 49 r. URL: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fap10000090>
10. Akimov O. O. *Sotsial'no-psykholohichnyj skladnyk u systemohenezi profesijnoi diial'nosti derzhavnykh sluzhbovtstv. Publichne administruvannia: teoriata praktyka*. 2018. (2). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp\\_2018\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2018_2_14)
11. Aliushyna N. O., Kudryns'ka H. V. *Faktory psykholohichnoi hotovnosti derzhavnykh sluzhbovtstv do novovveden'. Pravnychyj visnyk Universytetu "KROK"*. 2017. (29). P. 206-213.
12. Brych L. V., Kryshtanovych M.F. *Sotsial'no-psykholohichnyj potentsial osobystosti v systemi derzhavnoho upravlinnia. Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. 2019. (2). URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1840>
13. Lytvynova L. V. *Orhanizatsijna kul'tura upravlinnia derzhavnoiu ustanovoiu: sotsial'no-psykholohichnyj aspekt. SotP. psykholohiia*, 2009. (5). - P. 126-131.
14. Nychta N. *Psykholohichni chynnyky hotovnosti osobystosti do hromads'koï aktyvnosti ta vzaiemodii z orhanamy derzhavnoi vlyady. Efektyvnist' derzhavnoho upravlinnia*. L. : LRIDU NADU. 2011. (29).
15. Rachyns'kyj A. P. *Stratehichne upravlinnia personalom orhaniv derzhavnoi vlyady: teoretyko-metodolohichni zasady*. K. : NADU, 2011. URL: [http://academy.gov.ua/NMKD/library\\_nadu/Monografiya/c3fb98ec-fca1-4c99-b9e5-f0e0bb2bc651.pdf](http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Monografiya/c3fb98ec-fca1-4c99-b9e5-f0e0bb2bc651.pdf)
16. Romaniuk P. A. *Detsentralizatsiia: teoriia ta praktyka zastosuvannia: monohrafiia*. K. 2018. 216 p. URL: [http://bookri.com.ua/wp-content/uploads/2017/12/romanuk\\_predprosm1.pdf](http://bookri.com.ua/wp-content/uploads/2017/12/romanuk_predprosm1.pdf)
17. Ulunova H. *Osoblyvosti spriamovanosti iak konstrukt funktsional'nykhkomponentiv kul'tury profesijnoho spilkuvannia derzhavnykh sluzhbovtstv iz riznym stazhem diial'nosti. Naukovyj chasopys natsional'noho pedahohichnoho universytetuimeni M. P. Drahomanova. Ser. 12 Psykholohichni nauky*. 2020. (9). P. 154-165.
18. Costantini, A., De Paola, F., Ceschi, A., Sartori, R., Meneghini, A. M., and Di Fabio, A. *Work engagement and psychological capital in the Italian public administration: A new resource-based intervention programme*. SA J. Industr. Psychol. 43. URL: <https://sajip.co.za/index.php/sajip/article/view/1413>
19. Gewirth A. *Self-Fulfillment*. Princeton, NJ.: Princeton University Press, 2009. – 235 p.
20. Hassan, P., Rohrbaugh, J. *The role of psychological climate on public sector employees' organizational commitment: An empirical assessment for three occupational groupP. International Public Management Journal*. 2017. 14 (1), P. 27-62.
21. Kartashov Ye.H., Yevdokymov V.V., Drahan I.O., Datsij O.I, Hrytsyshen D.O., Alejnikova O.V. *Derzhavne ta rehional'ne upravlinnia*. K. : Universytet menedzhmentu osvity, 2019. 223 p.
22. Kashpur Yu., Ostapiuk A. *Zadovolenist' zhyttiam iak chynnyk osobystisnoho zrostannia v umovakh suchasnoho suspil'stva. Aktual'ni problemy osobystisnoho zrostannia. Zh. : Zbirnyk naukovykh prats' za materialamy Vseukrains'koi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii*, 2021. P. 58-61.
23. Skrypachenko, T. V. *Psykholohichnyj analiz fenomenu zadovolenosti zhyttiam*. K. : Zbirnyk naukovykh prats' «Problemy suchasnoi psykholohii». Instytut psykholohii imeni H. P. Kostiuks NAPN Ukrainy, 2016. 2 (10), P. 124–130.
24. Dvoret'ska H. V. *Sotsiolohiia pratsi: Navch. posibnyk*. K. : KNEU, 2001. 244 p.
25. Pavelkiv R.V. *Zahal'na psykholohiia. Pidruchnyk*. K.: Kondor, 2009. 576 P.

26. Serhieienkova O. P., Stoliarchuk O. A., Kokhanova O. P., Pasiaka O. V. Zahal'na psykholohiia. Navchal'nyj posibnyk K. : Tsentr uchbovoi literatury, 2012. 296 p.
27. Balakhtar V. V. Sotsial'no-psykholohichnyj treninh i manipuliatsiia. V. : Cheremosh, 2015. 432 p.
28. Oharenko V.M., Malakhova Zh.D. Sotsiolohiia malykh hrup. K.: Tsentr navchal'noi literatury, 2005. 453p.
29. Zahurs'ka-Antoniuk V. F. Suchasni tendentsii detsentralizatsii derzhavnoi vlady ta ikh realizatsiia v Ukraini. D. : Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok, 2019. (2). URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2019/26.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/26.pdf)
30. Zhuravs'kyj V. L., Zhuravs'ka L. M. Komp'uterne testuvannia profesijnoi kompetentnosti derzhavnykh sluzhbovtiv. Aktual'ni problemy ekonomiky, 2013. (12). P. 219-226.
31. Horielov D. O., Bol'shenko P. F. Stratehiia pidprijemstva: navch.-metod. posib. Kh. : KhNADU. 2010. 133 p.
32. Krushel'nyts'ka Ya. V. Fiziolohiia i psykholohiia pratsi: Pidruchnyk. K. : KNEU, 2003. 367 p.
33. Andrus' O. I. Motyvatsiia iak faktor upravlinnia diial'nistiu personalu. Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini, 2014. (2). P. 119-123.
34. Kolohryvova E. I. Prahennia iak ody z chynnykiv Perezhyvannia osobystistiu sub'iektyvnoho blahopoluchchia. Aktual'ni problemy navchannia ta vykhovannia liudej z osoblyvymy potrebamy. K. : Universytet Ukraina. 2007. 3(5), P.456-463.
35. Prykhod'ko T. P. Motyvatsiia profesijnoho samovdoskonalennia vykladacha ekonomichnoho napriamu iak skladova joho hotovnosti do pedahohichnoi diial'nosti u vyschij shkoli. Efektyvna ekonomika. 2012. (3). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2012\\_3\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_3_38)
36. Kajdalova L. H., Pliaka L. V., Al'okhina N. V., Shapovalova V. P. Psykholohiia spilkuvannia : navch. posib. Kh. : NFaU, 2018. 140 p.
37. Kyslyns'ka V. O. Korporatyvna kul'tura pidprijemstva – ody z faktoriv joho konkurentozdatnosti. V. : Instytut KNTEU. 2016. URL: [http://www.rusnauka.com/CCN/Economics/10\\_kislins\\_ka%20v.o.doc.htm](http://www.rusnauka.com/CCN/Economics/10_kislins_ka%20v.o.doc.htm)
38. Yermakov T. I. Indyvidual'ne rozuminnia kontseptu Ya iak kluchova kompetentnist' osobystosti v umovakh suchasnoho informatsijnoho suspil'stva K. : Milenium. 2002. 6 (9). P. 200-207.
39. Hruzyns'ka I. V. Kul'tura spilkuvannia kerivnyka na derzhavnij sluzhbi iak osnovnyj chynnyk efektyvnoho upravlinnia kolektyvom. Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok. K. : DKTs Tsentr. 2012. (8). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2012\\_8\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2012_8_4).
40. Synhaivs'ka I. V., Arkhynchuk I. V. Osoblyvosti doslidzhennia vzaiemodii ta dilovoho spilkuvannia v kolektyvi finansovoi sluzhby orhanizatsii. Orhanizatsijna psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia. 2022. (3-4). P. 142–148.
41. Fil' P. P. Etapy formuvannia konfliktolohichnoi kompetentnosti majbutnikh fakhivtsiv sotsionomichnykh profesij. URL: [http://umo.edu.ua/images/content/nashi\\_vydanya/meto\\_d\\_upr\\_osvit/v\\_5/30.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/meto_d_upr_osvit/v_5/30.pdf).

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209  
Вчені записки Університету «КРОК» №4 (68), 2022

**Збірник наукових праць**

## **Вчені записки Університету «КРОК»**

**Фахове видання**

**Випуск №4 (68)**

Підписано до друку 20.11.2022 р. Формат 60x84/8. Папір офсетний.  
Друк офсетний. Гарнітура Times New Roman.  
Ум. друк. арк. 21,5. Наклад 200 прим.  
Зам. 237

Університет економіки та права «КРОК»  
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру ДК № 613 від 25.09.2001 р.

Надруковано департаментом поліграфії  
Університет економіки та права «КРОК»  
місто Київ, вулиця Табірна, 30-32  
тел.: (044) 455-69-80  
e-mail: polygrafi.a.krok@gmail.com