

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

**ВЧЕНІ ЗАПИСКИ  
УНІВЕРСИТЕТУ «КРОК»**

**Фахове видання**

**Випуск №2 (74)**

**Київ – 2024**

ISSN (Print) 2307-6968  
ISSN (Online) 2663-2209  
DOI: 10.31732/2663-2209-2024-74

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», 2024. Вип. №2 (74). 348 с.**

У сімдесят третьому 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 7 від 30 травня 2024 року)*

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

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» внесено як суб'єкт у сфері друкованих медіа  
(ідентифікатор - R30-01982)

© ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2024

**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 габлітований, 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 психології та соціального забезпечення, 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

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ТА ПРОЦЕСАМИ З ВИКОРИСТАННЯМ КРИПТОВАЛЮТНИХ ТЕХНОЛОГІЙ <i>Ігор Румик, Юрій Ковальчук</i>	11
ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНСЬКИХ ІТ КОМПАНІЙ В УМОВАХ INDUSTRY 4.0 <i>Ольга Пилипенко, Ярослав Процько</i>	22
ПАРАМЕТРИ РИНКУ НЕРУХОМОСТІ ЯК СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ <i>Мирослава Гофман, Галина Пекна, Вадим Солонець</i>	31
ЕКОНОМІКА ТА ДЕРЖАВНІ ФІНАНСИ – ФЕНОМЕН УКРАЇНСЬКОЇ НЕЗЛАМНОСТІ <i>Ніна Петруха, Катерина Клименко, Сергій Петруха</i>	42
ЕКОЛОГІЧНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ <i>Оксана Кузьменко, Олена Сергєєва, Вікторія Орлова</i>	56
МІГРАЦІЙНІ ПРОБЛЕМИ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ <i>Дмитро Радкевич</i>	62
РОЛЬ ІНВЕСТИЦІЙ У БІОЕНЕРГЕТИЧНУ ГАЛУЗЬ УКРАЇНИ ЗАДЛЯ СТАБІЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД <i>Святослав Петровець</i>	71
ВПЛИВ ТЕХНОЛОГІЙ НА ЗМІНУ ПІДХОДІВ ДО ОСОБИСТИХ ЗАОЩАДЖЕНЬ <i>Олексій Богодюк</i>	77
ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ ТА МЕТОДИ АНАЛІЗУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА <i>Зінаїда Живко, Світлана Рассадникова, Віктор Живко, Анастасія Шегинська</i>	83
УГОРСЬКА ЕКОНОМІКА НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РОЗВИТКУ <i>Дмитро Ткач</i>	97
НЕМАТЕРІАЛЬНА КУЛЬТУРНА СПАДЩИНА ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ <i>Людмила Мелько, Марія Растворова, Павло Плисенко</i>	104
ПРОБЛЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ <i>Світлана Гаврилюк, Сергій Мелесик, Наталія Воробйова</i>	116

### РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

ОСОБЛИВОСТІ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ МАЛИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ З ПОЗИЦІЇ ВПЛИВУ НА НАЦІОНАЛЬНУ БЕЗПЕКУ <i>Віктор Алькема, Віктор Кінарьов</i>	125
УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ТА БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ З ВИКОРИСТАННЯМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ, ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ <i>Оксана Кириченко</i>	131
УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ, ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ <i>Олег Денисов</i>	139

РЕІНТЕГРАЦІЯ УЧАСНИКІВ БОЙОВИХ ДІЙ У ЦИВІЛЬНЕ ЖИТТЯ: ПРОБЛЕМИ ЗАЙНЯТОСТІ ТА ШЛЯХИ ЇХ РОЗВ'ЯЗАННЯ <i>Олена Грішнова, Валерія Лисенко</i>	146
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ, СУТНІСТЬ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДІДЖІТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ <i>Максим Рожок</i>	157
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗБУДОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я <i>Михайло Тодуров</i>	164
ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ ОСМАНСЬКО-ТУРЕЦЬКОЇ ДЕРЖАВНОЇ ІДЕОЛОГІЇ: ВІД ОСМАНІЗМУ ДО ПОСТНЕООСМАНІЗМУ <i>Олександр Аулін</i>	171
ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ ЗА ДОПОМОГОЮ NLP МОДЕЛЕЙ <i>Олександр Боголій</i>	178
ХАРАКТЕРНІ ОСОБЛИВОСТІ ЕТАПУ ПЛАНУВАННЯ ПРОЕКТУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТОМ ПРИ ОБСЛУГОВУВАННІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ РИТЕЙЛУ <i>Олександр Сумець</i>	185
СУЧАСНИЙ ПОГЛЯД НА ПОНЯТТЯ ЕКОЛОГІЧНОГО РИЗИКУ: КОНЦЕПТУАЛЬНА ОСНОВА <i>Вадим Чурилін, Леонід Віткін</i>	198
ОСНОВНІ МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ <i>Андрій Пуш, Ірина Мігус, Наталія Наконечна</i>	204
ВПЛИВ ВІЙНИ В УКРАЇНІ НА ЛОЯЛЬНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ДО РОБОТОДАВЦІВ <i>Кирило Злобін</i>	217
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ: ПОНЯТТЯ ТА ПРИНЦИПИ <i>Сергій Добров</i>	228

### РОЗДІЛ 3. ПСИХОЛОГІЯ

ОБГРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗДОРОВ'Я ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ ПІД ЧАС РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ <i>Людмила Карамушка</i>	237
ЛІДЕРСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ ОСОБИСТОСТІ ЯК РЕСУРС ЕФЕКТИВНОГО УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ <i>Галина Горбань</i>	252
СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ <i>Ольга Петрунько</i>	260
ОСОБИСТІСНА ГОТОВНІСТЬ МАЙБУТНІХ ПЕДАГОГІВ ДО ДІАЛОГІЗАЦІЇ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ ЯК ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНА ПРОБЛЕМА <i>Галина Радчук, Мирослава Вінничук</i>	270
ЦІЛЕПОКЛАДАННЯ ТА УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ ЯК РЕГУЛЯТИВНІ МЕХАНІЗМИ СОЦІАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ ОСОБИ В СИТУАЦІЯХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ <i>Ольга Васильченко</i>	279
ОСОБИСТІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПЕРЕЖИВАННЯ СТРАХУ ТА ТРИВОГИ У	288

ПІДЛІТКІВ ПІД ЧАС ВІЙНИ

*Ірина Сингаївська, Олена Кравчук*

ЧИННИКИ УХВАЛЕННЯ РІШЕННЯ ПРО МАТЕРИНСТВО В СИТУАЦІЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

*Ганна Склярєва*

298

ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ САМОАКТУАЛІЗАЦІЇ ОСОБИСТОСТІ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ГЕНДЕРНИЙ АСПЕКТ

*Олеся Товстуха, Ольга Чумак*

304

СТЕРЕОТИПІЗАЦІЯ В СТРУКТУРІ СТАВЛЕННЯ ДО ОСІБ ЛГБТІК СЕРЕД ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ

*Олександр Конєв*

310

КОРУПЦІЙНІ ДИСОНАНСИ: РОЗКРИТТЯ ВНУТРІШНІХ ПЕРЕКОНАНЬ ТА УЯВЛЕНЬ УКРАЇНСЬКИХ ГРОМАДЯН

*Олексій Корнієнко*

317

СТРЕСОГЕННІ ЧИННИКИ СЕКСУАЛЬНИХ ДИСФУНКЦІЙ ТА ТЕРАПЕВТИЧНА СТРАТЕГІЯ ЇХ ПОДОЛАННЯ

*Юрій Нагорняк*

324

ПРОГНОСТИЧНІ ЧИННИКИ СЕКСУАЛЬНИХ ДИСФУНКЦІЙ У ВІЙСЬКОВИХ ТА ВЕТЕРАНІВ

*Святослава Федорець*

332

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ АНІМАЦІЇ ЯК АУДІОВІЗУАЛЬНОГО ЗАСОБУ ВПЛИВУ НА ГЛЯДАЧА

*Марина Сітцева*

340

## CONTENT

### CHAPTER 1. ECONOMICS

MANAGEMENT OF FINANCES AND PROCESSES USING CRYPTOCURRENCY TECHNOLOGIES <i>Ihor Rummyk, Yurii Kovalchuk</i>	11
ECONOMIC DEVELOPMENT OF UKRAINIAN IT COMPANIES IN THE CONDITIONS OF INDUSTRY 4.0 <i>Olha Pylypenko, Yaroslav Protsko</i>	22
PARAMETERS OF THE REAL ESTATE MARKET AS A BUSINESS ENVIRONMENT <i>Myroslava Hofmann, Halyna Pekna, Vadym Solonets</i>	31
ECONOMY AND PUBLIC FINANCES – THE PHENOMENON OF UKRAINIAN INDOMITABILITY <i>Nina Petrukha, Kateryna Klymenko, Sergii Petrukha</i>	42
ENVIRONMENTAL ENTREPRENEURSHIP: STATE OF THE ART AND PROSPECTS <i>Oksana Kuzmenko, Olena Serhieieva, Victoriia Orlova</i>	56
MIGRATION PROBLEMS OF HUMAN CAPITAL <i>Dmytro Radkevych</i>	62
THE ROLE OF INVESTMENTS IN THE BIO-ENERGY INDUSTRY OF UKRAINE FOR A STABLE ECONOMY IN THE POST-WAR PERIOD <i>Sviatoslav Petrovets</i>	71
THE IMPACT OF TECHNOLOGIES ON CHANGING APPROACHES TO PERSONAL SAVINGS <i>Oleksii Bohodiuk</i>	77
MAIN TASKS AND METHODS OF ANALYSIS OF THE EXTERNAL ECONOMIC ACTIVITY OF THE ENTERPRISE <i>Zinaida Zhyvko, Svitlana Rassadnikova, Viktor Zhyvko, Anastasia Shehynska</i>	83
THE HUNGARIAN ECONOMY AT THE CURRENT STAGE OF DEVELOPMENT <i>Dmytro Tkach</i>	97
INTANGIBLE CULTURAL HERITAGE AS A FACTOR OF TOURIST DESTINATION DEVELOPMENT <i>Liudmyla Melko, Mariia Rastvorova, Pavlo Plysenko</i>	104
THE STRATEGIC DEVELOPMENT CHALLENGES OF TOURIST DESTINATIONS IN THE WARTIME CONDITIONS <i>Svitlana Havryliuk, Serhii Melesyk, Nataliia Vorobyova</i>	116

### CHAPTER 2. MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

FEATURES OF ADAPTIVE MANAGEMENT OF SMALL ENTERPRISES FROM THE PERSPECTIVE OF IMPACT ON NATIONAL SECURITY <i>Viktor Alkema, Viktor Kinarov</i>	125
MANAGEMENT OF THE SYSTEM OF ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES AND BANKING INSTITUTIONS USING DIGITAL TECHNOLOGIES, INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPORT <i>Oksana Kyrychenko</i>	131
MANAGEMENT OF INNOVATION ACTIVITY, INNOVATIVE DEVELOPMENT OF PRODUCTION PROCESSES OF ENTERPRISES BASED ON DIGITALIZATION <i>Oleg Denysov</i>	139



REINTEGRATION OF COMBAT PARTICIPANTS INTO CIVILIAN LIFE: EMPLOYMENT PROBLEMS AND WAYS TO SOLVE THEM <i>Olena Grishnova, Valeriia Lysenko</i>	146
CONCEPTUAL FOUNDATIONS, THE ESSENCE OF INNOVATIVE ACTIVITY OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF BUSINESS DIGITALIZATION <i>Maksym Rozhok</i>	157
THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS FOR THE DEVELOPMENT OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF HEALTH CARE INSTITUTIONS <i>Mykhailo Todurov</i>	164
FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF MODERN OTTOMAN-TURKISH STATE IDEOLOGY: FROM OTTOMANISM TO POST-OTTOMANISM <i>Oleksandr Aulin</i>	171
IMPROVING KNOWLEDGE MANAGEMENT IN AN ORGANIZATION WITH NLP MODELS <i>Oleksandr Bogolii</i>	178
CHARACTERISTIC FEATURES OF THE STAGE OF PLANNING THE PROJECT OF THE TRANSPORT MANAGEMENT SYSTEM IN SERVICING ENTERPRISES IN THE RETAIL SECTOR <i>Oleksandr Sumets</i>	185
A MODERN VIEW OF THE CONCEPT OF ENVIRONMENTAL RISK: A CONCEPTUAL FRAMEWORK <i>Vadym Churylin, Leonid Vitkin</i>	198
THE MAIN MODELS OF CORPORATE MANAGEMENT IN BANKING INSTITUTIONS <i>Andriy Push, Iryna Mihus, Nataliia Nakonechna</i>	204
THE EFFECT OF THE WAR IN UKRAINE ON THE LOYALTY OF THE STAFF OF THE ENTERPRISES TO THE EMPLOYERS <i>Kyrylo Zlobin</i>	217
THEORETICAL FOUNDATIONS OF CORPORATE CULTURE: CONCEPTS AND PRINCIPLES <i>Sergey Dobrov</i>	228

### CHAPTER 3. PSYCHOLOGY

JUSTIFICATION OF ADMINISTRATIVE DECISIONS REGARDING ENSURING THE PSYCHOLOGICAL HEALTH OF ORGANIZATION STAFF DURING THE RUSSIAN- UKRAINIAN WAR <i>Liudmyla Karamushka</i>	237
LEADERSHIP POTENTIAL OF PERSONALITY AS A RESOURCE FOR EFFECTIVE DECISION MAKING <i>Galyna Gorban</i>	252
SOCIAL-PSYCHOLOGICAL FACTORS OF DECISION-MAKING IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY <i>Olga Petrunko</i>	260
PERSONAL READINESS OF FUTURE TEACHERS TO IMPLEMENT DIALOGUE IN THE EDUCATIONAL PROCESS AS A PSYCHOLOGICAL AND PEDAGOGICAL PROBLEM <i>Halyna Radchuk, Myroslava Vinnychuk</i>	270

GOAL SETTING AND DECISION-MAKING AS REGULATORY MECHANISMS OF SOCIAL BEHAVIOR OF PERSON IN SITUATIONS UNCERTAINTY <i>Olha Vasylychenko</i>	279
FEATURED CHARACTERISTICS OF FEAR AND ANXIETY EXPERIENSE IN ADOLESCENTS <i>Iryna Synhaivska, Olena Kravchuk</i>	288
FACTORS OF DECISION-MAKING ABOUT MOTHERHOOD IN SITUATION OF UNCERTAINTY <i>Hanna Skliarova</i>	298
RESEARCH ON SELF-ACTUALISATION OF HIGHER EDUCATION STUDENTS: GENDER ASPECT <i>Olesia Tovstukha, Olha Chumak</i>	304
STEREOTYPING IN THE STRUCTURE OF ATTITUDES TOWARDS LGBTIQ PERSONS AMONG MILITARY SERVANTS <i>Oleksandr Konev</i>	310
CORRUPTION DISSONANCES: DISCLOSURE OF INTERNAL BELIEFS AND IMAGINATIONS OF UKRAINIAN CITIZENS <i>Oleksii Kornienko</i>	317
STRESS-INDUCING FACTORS OF SEXUAL DYSFUNCTIONS AND THERAPEUTIC STRATEGY FOR OVERCOMING <i>Yurii Nahorniak</i>	324
PROGNOSTIC FACTORS OF SEXUAL DYSFUNCTIONS IN MILITARY AND VETERANS <i>Svyatoslava Fedorets</i>	332
PSYCHOLOGICAL FEATURES OF ANIMATION AS AN AUDIOVISUAL MEANS OF INFLUENCING ON THE VIEWER <i>Maryna Sittseva</i>	340

## РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІКА

УДК 005.4:336.7

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-74-11-21

### УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ТА ПРОЦЕСАМИ З ВИКОРИСТАННЯМ КРИПТОВАЛЮТНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

**Ігор Румик<sup>1</sup>, Юрій Ковальчук<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Д.е.н., професор, завідувач 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: kovalchukyr@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6093-142X>

### MANAGEMENT OF FINANCES AND PROCESSES USING CRYPTOCURRENCY TECHNOLOGIES

**Ihor Rumyk<sup>1</sup>, Yurii Kovalchuk<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Doctor of Science (Economics), Professor, Head 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: kovalchukyr@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6093-142X>

**Анотація.** Стаття присвячена глибокому вивченню ролі криптовалют і технологій блокчейну у контексті сучасного менеджменту, управління процесами та фінансами. Її ціль – ретельний аналіз основних аспектів та механізмів блокчейну, які впливають на корпоративні стратегії та фінансове планування, і визначення їхнього потенціалу для революції у фінансовому секторі, менеджменті та бізнесі загалом. Розглядається деталізована природа блокчейну, яка визначається своєю децентралізованістю та надійністю даних. Здійснюється теоретичний аналіз можливостей, які стають доступні за рахунок створення та нещодавньої популяризації криптографічного шифрування, методики блокчейну та побудованих на цій базі інструментів. Освітлюється, як ця технологія може впливати на формування корпоративних стратегій та допомагати у вирішенні фінансових завдань. Особливу увагу отримують смарт-контракти, що відкривають нові горизонти для автоматизації бізнес-процесів та забезпечення їхньої безпеки та ефективності. Аналізується, як вони можуть змінити підхід до управління фінансами та діловою діяльністю в цілому. Побудовано схему роботи смарт-контракту у контексті взаємодії в рамках експортних угод. Також глибоко досліджується переваги використання криптовалют, включаючи їхні можливості для глобальних транзакцій та привласнення інвестицій. Аналізується, як це може розширити можливості для бізнесу та сприяти його зростанню в глобальному масштабі. Проводиться порівняльна характеристика між використанням двох методів бухгалтерського контролю, таких як – система подвійного обліку та система потрійного обліку. Побудовано порівняльну таблицю. Розглядається Web 3.0 як інструмент для вирішення конкретних бізнес-процесів. Нарешті, надаються рекомендації стосовно інтеграції цих технологій у корпоративні системи, надаючи конкретний інструментарій для покращення бізнес-процесів та створення стійкої підстави для довгострокового розвитку в умовах цифрової економіки. Результати проведеного дослідження вказують на значущі перспективи для подальшого вдосконалення управлінських практик та підвищення ефективності корпоративних стратегій в умовах цифрового віку.

**Ключові слова:** управління, фінанси, блокчейн, смарт-контракти, криптовалюта, технології, інтернет.

**Формули:** 0; **рис.:** 2; **табл.:** 1, **бібл.:** 18

**Abstract.** This article is dedicated to an in-depth exploration of the role of cryptocurrencies and blockchain technologies in the context of contemporary management, process control, and finance. Its aim is a meticulous analysis of the fundamental aspects and mechanisms of blockchain that influence corporate strategies and financial planning, determining their potential for revolutionizing the financial sector, management, and business as a whole. The detailed nature of blockchain, characterized by decentralization and data reliability, is examined. Theoretical analysis explores the possibilities made available through the creation and recent popularization of cryptographic encryption, blockchain methodologies, and tools built on this foundation. The article illuminates how this technology can impact the formation of corporate strategies and assist in addressing financial challenges. Special attention is given to smart contracts, opening new horizons for automating business processes and ensuring their security and efficiency. The analysis delves into how smart contracts can alter the approach to financial management and business activities as a whole. A schematic

*representation of smart contract operation in the context of interactions within export agreements is presented. Furthermore, the advantages of utilizing cryptocurrencies are deeply investigated, including their potential for global transactions and investment appropriation. The analysis explores how this can expand business opportunities and contribute to its growth on a global scale. A comparative characteristic is conducted between two methods of accounting control, such as the double-entry system and the triple-entry system. A comparative table is constructed. Web 3.0 is considered as a tool for addressing specific business processes. Finally, recommendations are provided regarding the integration of these technologies into corporate systems, offering specific tools for improving business processes and creating a robust foundation for long-term development in the era of the digital economy. The results of the conducted research indicate significant prospects for further refining management practices and enhancing the efficiency of corporate strategies in the digital age.*

*Keywords: management, finance, blockchain, smart contracts, cryptocurrency, technologies, Internet.*

*Formulas:0; fig.: 2; tabl.: 1; bibl.:18*

**Постановка проблеми.** У сучасному світі менеджменту, криптовалюти відіграють революційну роль, перетворюючи підходи до фінансового управління та комерційної діяльності. Криптовалюта – це цифрова або віртуальна валюта, яка використовує криптографічні методи для забезпечення безпеки транзакцій, контролю над створенням нових одиниць та перевірки передачі активів. Завдяки децентралізації, відсутності єдиного регулювального органу та можливості здійснення швидких транскордонних платежів, криптовалюти забезпечують інноваційні можливості для бізнесу, відкриваючи шляхи для ефективного капіталовкладення та розширення ринків.

Водночас, криптовалюти пропонують нові виклики у сфері менеджменту, зокрема, з питань волатильності цін, регуляторних вимог та необхідності адаптації до швидко змінюваних технологій. Включення криптовалют у корпоративні стратегії потребує розуміння їх унікальних характеристик, а також розробки ефективних підходів до ризик-менеджменту. Це також передбачає адаптацію існуючих фінансових моделей та розробку нових інструментів для управління криптовалютними активами. Освоєння цієї нової ділянки у сфері менеджменту відкриває перспективи для інновацій, залучення нових інвестицій та розвитку бізнесу в цифрову епоху.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасні дослідження часто фокусуються на тому, як криптовалюти можуть бути інтегровані в існуючі фінансові структури, особливо у контексті

банківської сфери та інвестицій. Велика увага приділяється дослідженню регулятивного середовища, в якому функціонують криптовалюти. Це включає аналіз законодавчих ініціатив та їх вплив на розвиток крипторинку.

Слід зазначити, що можливості запровадження фінансових інновацій в економіці України вивчалися досить давно (Румик, 2007). Однак, питання використання криптовалют на той час практично не розглядалися.

У дослідженні, яке провели Mendi & Çabuk (2018) було вивчено основну структуру блокчейну, переваги, які він пропонує, а також причини сумнівів при переході до його впровадження. Yildirim (2019) у своєму дослідженні розглянув підходи країн що взаємодіяли з технологією блокчейн та криптовалютами.

Bondarenko, Kichuk & Antonov (2019) у своєму дослідженні розглядали міжнародний досвід різних країн світу щодо застосування, використання та економіко-правового статусу криптовалют.

Пилипченко, Кузьмінський & Чумаченко (2021) досліджували особливості та характеристики методів технічного аналізу для прогнозування ринків криптовалют.

Ринок криптовалют також може взаємодіяти з іншими ринками і змінними та впливати на них. Індекси, які є індикаторними індексами ринків, є важливими з точки зору дослідження взаємозв'язку між ринками (Kendirli, Şenol & Ergenoğlu, 2022).

Хоча криптовалюти розвиваються достатньо стрімко, а також викликають

інтерес у дослідників по всьому світу, залишається дуже широке поле недосліджених можливостей, які надають технології, що лежать в основі блокчейну та криптографії не тільки з фінансової точки зору, але й з управлінської.

**Формування цілей статті.** Мета статті полягає у аналізі технологій що лежать в основі криптовалют, а також у визначенні основних переваг, ризиків та перспектив застосування цих технологій в менеджменті.

Для виконання досліджень було застосовано методи теоретичного узагальнення, абстрактно-логічний, системного аналізу та синтезу, порівняння.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Блокчейн – це технологія, що забезпечує надійне, безпечне та децентралізоване зберігання даних. Вона представляє собою розподілений реєстр, який зберігає записи власності на цифрові активи. Він працює на принципі децентралізації, що означає відсутність єдиного центрального органу, який контролює інформацію. Замість цього, дані зберігаються на багатьох комп'ютерах у мережі одночасно (W3Schools, 2023).

Блокчейн складається з блоків, кожен блок містить криптографічний хеш попереднього блоку, часову мітку та дані транзакцій. Це створює ланцюг блоків, де кожен блок є зв'язаним з попереднім, забезпечуючи цілісність та безпеку даних (IBM, 2023).

Як тільки дані додаються до блокчейна, вони стають недоступними для редагування, що означає, що їх не можна змінити або видалити. Це забезпечує високий рівень безпеки та прозорості, оскільки всі транзакції є відкритими для перевірки і не можуть бути підроблені (Built In, 2022).

Для валідації транзакцій та додавання нових блоків до ланцюга блокчейн використовує консенсусні алгоритми. Це означає, що більшість учасників мережі мають погодитися з додаванням нового блоку, що знижує ризик шахрайства та маніпуляцій (Wikipedia, 2023).

Ці принципи роблять блокчейн особливо привабливим для застосувань, які вимагають високого рівня безпеки, прозорості та незалежності від централізованих авторитетів.

Першою відкритою інновацією, заснованою на технології блокчейн, стала поява біткойн у 2008 році – першої однорангової мережі криптовалюти та внутрішньої цифрової валюти. Ця мережа являла собою комп'ютерну систему, в якій кожна одиниця мережі виконувала однакову функцію. Кожен учасник системи був і клієнтом, і сервером (Portmann, 2015).

Смарт-контракти на базі блокчейну – це самовиконуючі контракти з вбудованими умовами та правилами, які автоматично виконуються без потреби в посереднику. Вони автоматично виконують певні дії, коли визначені умови виконуються. Наприклад, виплата коштів може бути автоматично здійснена, коли обидві сторони виконали свої зобов'язання.

Як і всі дані на блокчейні, смарт-контракти є незмінними після їх розміщення в мережі. Це означає, що вони не можуть бути змінені або видалені, забезпечуючи прозорість та надійність виконання умов. Смарт-контракти виконуються на багатьох комп'ютерах у мережі блокчейну, що забезпечує їх незалежність від централізованого контролю та знижує ризики централізованого збою. Умови смарт-контракту чітко визначені та закодовані. Коли ці умови виконуються (наприклад, певна дата або завершення транзакції), контракт автоматично виконує визначені дії, як-от переказ коштів або реєстрація права власності.

Використання криптографічних методів та децентралізована структура блокчейну забезпечують високий рівень безпеки для смарт-контрактів. Також, автоматизація усуває потребу в посередниках, таких як юристи або банки. Смарт-контракти самостійно перевіряють умови та автоматично виконують дії, зменшуючи час та витрати, пов'язані з традиційними контрактами. Смарт-контракти можуть застосовуватися в різних

сферах, включаючи фінансові операції, ланцюжки поставок, автоматизацію бізнес-процесів та інші. Вони сприяють підвищенню ефективності, прозорості та безпеки в управлінні договорами та транзакціями (Ethereum Whitepaper, 2023).

За останні роки, впровадження технології блокчейну стає все більш помітним у великих фінансових інституціях та урядових структурах по всьому світу, пропонуючи інноваційні рішення для важливих бізнес-задач. Центральну роль у цьому процесі відіграють смарт-контракти. Ці автоматизовані угоди не тільки революціонізують підхід до ведення бізнесу від створення нових компаній до управління фінансовими транзакціями та бухгалтерським обліком, але й пропонують ефективні способи оптимізації різних бізнес-процесів.

Смарт-контракти, які є втіленням комп'ютерних програм, здатні автоматизувати, підтверджувати та забезпечувати виконання угод. На відміну від традиційних програм, смарт-контракти мають властивості незмінності та незворотності, що робить їх ідеальними для застосування в різноманітних бізнес- та правових сферах.

Наприклад, уявімо смарт-контракт, створений для експортної угоди між двома сторонами (Рис. 1).

Цей контракт активується в момент, коли експортуюча сторона готує товари до відправлення. На кожному етапі процесу, як-то відправлення, прибуття та доставка вантажу, смарт-контракт вимагає підтвердження від відповідних учасників угоди. Після отримання підписів від усіх залучених сторін, контракт автоматично здійснює виплату погоджених сум учасникам, наприклад, постачальнику товарів та логістичній службі, перераховуючи кошти в їх криптовалютні гаманці для забезпечення прозорості та безпеки.

Такий механізм не тільки спрощує процес управління ланцюгом поставок у

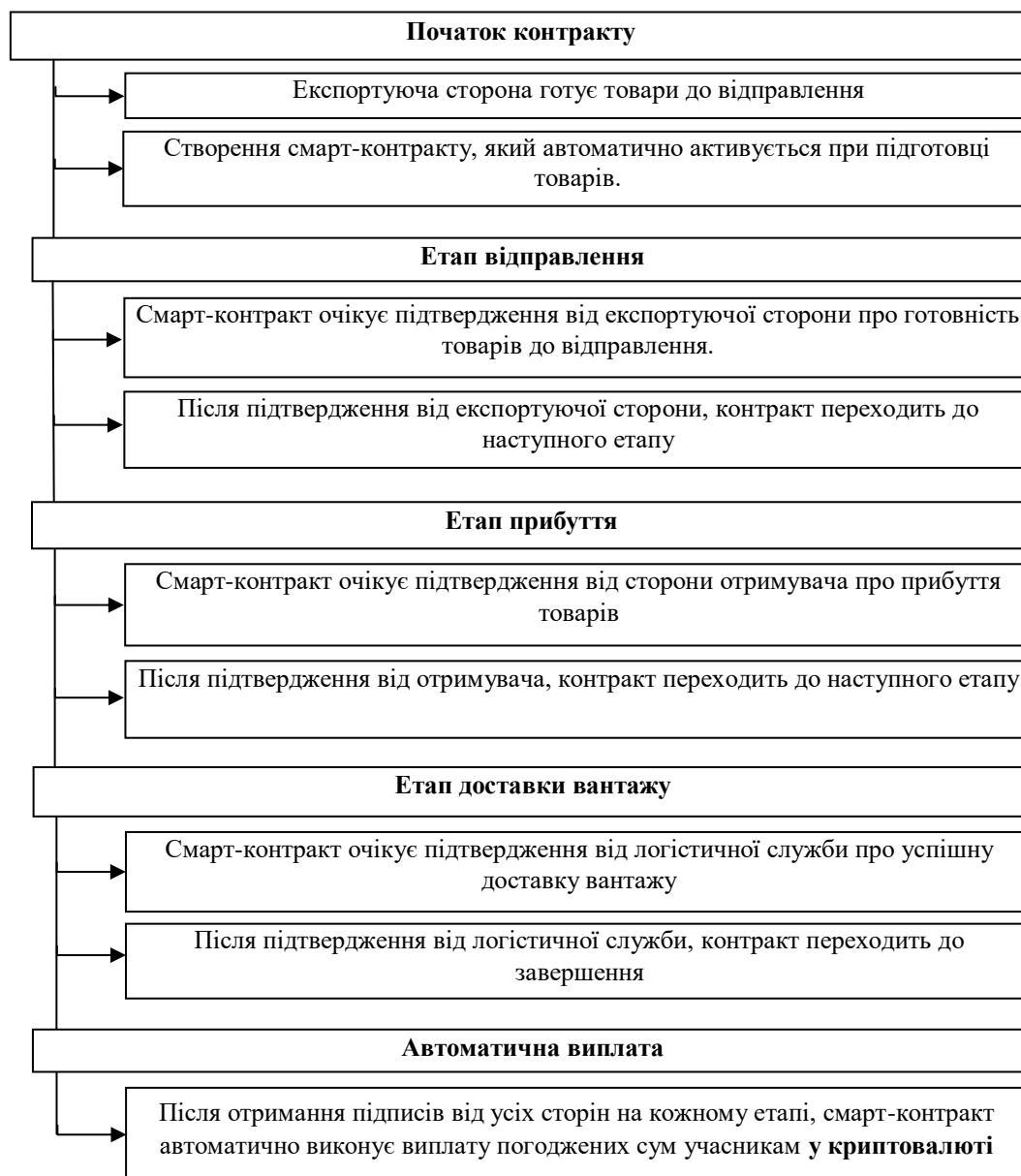
бізнес-до-бізнес відносинах, але й створює аудитний шлях, який може бути проаналізований аудитором або регуляторами для переконання у дотриманні правил.

Смарт-контракти також можуть вирішувати питання врегулювання суперечок та розбіжностей у бізнес-взаємодіях. Оскільки угоди часто інтерпретуються сторонами по-різному і без залучення третьої сторони, конфлікти можуть доходити до судових розглядів.

Смарт-контракти, засновані на попередньо узгоджених правилах та вимагають підписів сторін на кожному етапі, представляють собою єдиний, незмінний запис. Будь-які зміни в записах смарт-контракту відразу ж стають видимими для всіх учасників, створюючи незаперечний аудитний шлях. У разі виникнення суперечки, смарт-контракт аналізує дані для виявлення джерела розбіжностей і досягає консенсусу, який відображається в ланцюзі блоків, забезпечуючи прозорість для всіх сторін. Рішення потім надсилається всім учасникам для підпису, а всі дані, розбіжності та прийняті рішення зберігаються в ланцюзі блоків для майбутнього аудиту або використання.

Особливу увагу варто звернути на бухгалтерію, підтримувану блокчейном. Сучасний бізнес-екосистема базується на подвійному записі бухгалтерського обліку, який вимагає двостороннього запису для підтримки фінансових даних, що означає, що кожен внесок до рахунку має відповідати протилежному запису в іншому рахунку.

Однак, коли транзакції обробляються на блокчейні, ця проблема фальсифікації транзакцій автоматично вирішується. У бухгалтерії, підтримуваній блокчейном, транзакції записуються у хронологічному порядку та розміщуються в ланцюзі блоків, тому запис є постійним. Будь-які зміни записуються як окремі транзакції.



**Рис. 1. Схема роботи смарт-контракту у контексті експортної угоди**

*Джерело: власні дослідження авторів*

Всі етапи бізнес-транзакції виконуються через смарт-контракти, які вимагають попередніх підписів. Оскільки всі угоди, включаючи платежі, здійснюється в ланцюзі блоків, жодна сторона не може змінити запис, який постійно доступний для перегляду. Цей запис також створює зв'язок між внутрішніми записами всіх зацікавлених сторін, роблячи їх менш схильними до помилок і шахрайства, але натомість їх можна перевіряти за допомогою легкого аудиту в ланцюжку. Це відомо як бухгалтерський облік потрійного запису.

Подвійний бухгалтерський облік служить опорою сучасної фінансової системи. Ця система передбачає двосторонній запис у бухгалтерській книзі для ведення фінансової інформації, де кожен запис у одному рахунку має відповідний протилежний запис у іншому. Подвійна система має дві рівнозначні та взаємопов'язані частини, відомі як дебет та кредит. Мета подвійного обліку полягає у можливості виявлення бухгалтерського шахрайства та помилок.

Основа подвійного обліку – це збалансоване бухгалтерське рівняння. Воно

служить інструментом виявлення помилок; якщо в будь-який момент загальна сума дебетів за всіма рахунками не дорівнює загальній сумі кредитів, то це вважається помилкою. Проте, навіть за умови фальсифікації запису, реєстр може бути представлений як збалансований, якщо рівняння задовольняється, що є найбільшим недоліком подвійного обліку.

Записи в подвійному обліку є ізольованими та не прозорими, оскільки між кількома наборами книг немає зв'язку; їх також важко перевірити. Як наслідок, серед зацікавлених сторін, включаючи інвесторів, кредиторів та/або уряд, спостерігається серйозна відсутність довіри.

Тому необхідні незалежні зовнішні аудитори для перевірки фінансових даних, щоб забезпечити їх точність. Сучасні аудиторські процедури дорогі, часомісткі та трудомісткі. І, найголовніше, вони багато разів виявилися неефективними у запобіганні шахрайству – основній причині їх існування.

Термін «потрійний запис» уперше ввів у використання в 1986 році учений-бухгалтер Юджі Іджірі. Він запропонував, що окрім дебету та кредиту в книзі, слід ввести третій рівень запису, який отримав назву «Требіт». Цей новий елемент мав бути частиною нового набору рахунків, щоб пояснити зміни у доходах. Метою системи «обліку з потрійним записом» було підвищення прозорості та надання більшої інформації зацікавленим сторонам (Ijiri, 1986).

У 2005 році фінансовий криптограф Іан Грігг опублікував робочий документ під назвою «Облік з потрійним записом» на своєму вебсайті. Грігг запропонував нову ідею: «квитанція є транзакцією». Це дозволяло використовувати спільний третій запис для перевірки цифрово підписаної квитанції між двома сторонами, підтриманої фінансовою криптографією, щоб запобігти шахрайству з транзакціями та зменшити зайве внутрішнє ведення записів (Grigg, 2005).

У 2014 році Джейсон Тайра написав статтю у Bitcoin Magazine, в якій

стверджував, що пропозиція обліку з потрійним записом може бути реалізована за допомогою інфраструктури Bitcoin і може бути надзвичайно бажаною як для бізнесу, так і для користувачів. З того часу облік з потрійним записом асоціюється з технологією блокчейну (Тура, 2014).

Щоб зрозуміти, як функціонує потрійний облік, давайте проаналізуємо подвійний облік на прикладі.

Уявімо транзакцію між двома сторонами – Стороною А і Стороною Б. У традиційній системі подвійного обліку з централізованим банком як посередником, якщо Сторона А хоче відправити \$1000 Стороні Б за надану послугу, Сторона А просить свій банк випустити чек на \$1000 на ім'я Сторони Б. Після перевірки цього чеку банк переказує \$1000 з банківського рахунку Сторони А на рахунок Сторони Б.

У той же час, банк видає квитанції обом сторонам. Отримавши квитанції, обидві сторони оновлюють свої бухгалтерські книги на дебет і кредит відповідно. У такому складному процесі існує багато можливостей для шахрайства. Наприклад, Сторона А може зазначити, що вона заплатила Стороні Б більшу суму, і доки аудитор ретельно не перевірить квитанції, це може залишитися непоміченим. І це сталося у випадку багатьох скандалів з аудиторськими фірмами – аудитори часто отримують непромірну вигоду за ігнорування таких шахрайських схем.

Натомість, у системі потрійного обліку оплата між обома сторонами здійснюється через попередньо узгоджений смарт-контракт. І коли перша сторона підтверджує, що вона отримала послугу, узгоджена оплата надходить на гаманець постачальника послуг. Всі кроки виконуються через смарт-контракт із послідовними підписами від усіх зацікавлених сторін.

Оскільки вся угода знаходиться у блокчейні, жодна зі сторін не зможе згодом змінити нічого в цій транзакції, а запис залишиться постійним для будь-якого аудиту або перегляду.



Основні особливості систем потрійного обліку на базі блокчейну:

- оплата в криптовалюти без участі традиційних банків: Оплата у системі потрійного обліку здійснюється в криптовалюті, що виключає необхідність втручання традиційних банківських установ;

- хронологічний запис транзакцій у блокчейні. Усі транзакції реєструються в хронологічному порядку та зберігаються в блокчейні, що гарантує постійність запису. Будь-які зміни фіксуються як окремі транзакції;

- відсутність загроз безпеці через зберігання записів у блокчейні. Оскільки всі записи зберігаються у блокчейні, а не на централізованому сервері, це виключає загрози безпеки, звичайні для традиційних систем;

- зв'язок між внутрішніми записами всіх зацікавлених сторін. Цей запис створює міцний зв'язок між внутрішніми записами всіх учасників транзакції, знижуючи ризик помилок та шахрайства і забезпечуючи простий аудиторський слід для перевірки.

Особливості подвійного та потрійного обліку розглянемо у Табл. 1.

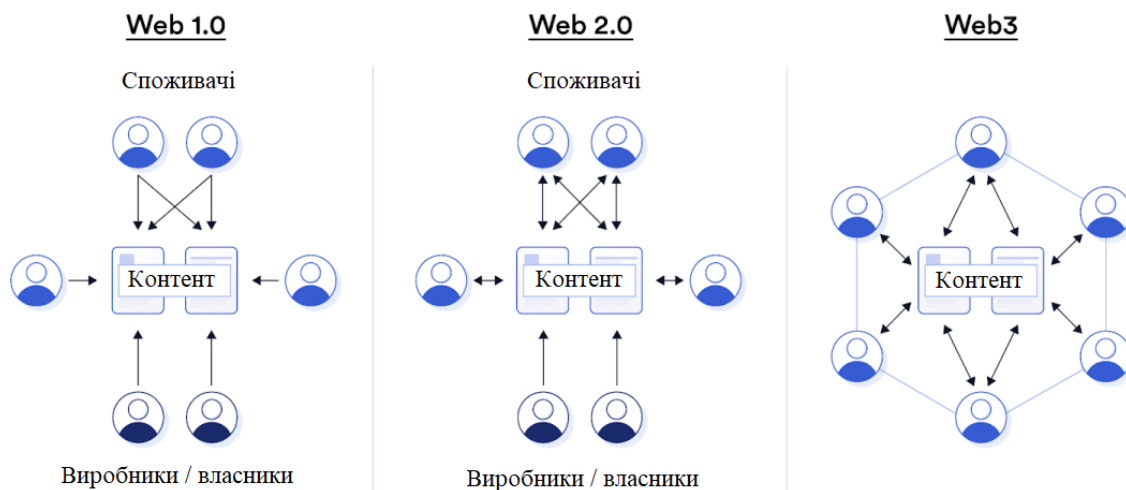
**Таблиця 1. Порівняння потрійного та подвійного бухгалтерського обліку**

Етапи	Подвійний облік	Потрійний облік
Початок транзакції	Сторона А та Сторона Б укладають угоду	Сторона А та Сторона Б укладають угоду.
	Створення запису в бухгалтерській книзі Сторони А та Сторони Б, дебет і кредит	Створення смарт-контракту в блокчейні.
Виконання угоди	Сторона А виконує послугу або надає товар	Сторона А виконує послугу або надає товар, підтверджуючи це в смарт-контракті
	Запис в бухгалтерській книзі про витрати (кредит) та отримання (дебет)	
Оплата в криптовалюті	Оплата відбувається, транзакція записується в бухгалтерській книзі	Смарт-контракт автоматично виконує оплату в криптовалюті за підписами обох сторін
Запис у блокчейні	Запис у бухгалтерській книзі Сторони А та Сторони Б	Вся транзакція та усі підписи зберігаються в блокчейні
Можливість зміни записів	Є можливість фальсифікації записів	Записи в блокчейні незмінні, неможливість зміни транзакції після виконання
Взаємозв'язок внутрішніх записів	Записи в бухгалтерській книзі є ізольованими та труднодоступними для перевірки	Запис у блокчейні створює міцний зв'язок між внутрішніми записами всіх учасників транзакції
Аудит та перевірка	Вимагає незалежних аудиторів для перевірки фінансових даних	Блокчейн дозволяє легкий аудит та перевірку всіх транзакцій
Застосування технології смарт-контрактів	Відсутність автоматизації та потреба в ручному введенні даних	Смарт-контракти гарантують автоматизацію та точність у виконанні угод

*Джерело: власні дослідження авторів*

Ці особливості потрійного обліку на базі блокчейну відкривають нові горизонти в фінансовому управлінні, роблячи процес прозорішим, безпечним та ефективним.

Новим етапом розвитку криптовалютних технологій є Web 3. Web 3 представляє собою нове покоління інтернет-технологій, яке зосереджене на децентралізації, блокчейні та інтеграції зі смарт-контрактами (Рис. 2).



**Рис. 2. Порівняльні схеми взаємодії в різних версіях Web**

*Джерело: побудовано на основі Zirtex, 2023*

Ця концепція передбачає перехід від централізованих онлайн-платформ до децентралізованих, прозорих та користувач-керованих мереж. Web 3 використовує блокчейн та інші децентралізовані технології для створення сервісів, які не контролюються однією компанією чи організацією, активно інтегрує смарт-контракти, які автоматизують угоди та транзакції.

Web 3 включає в себе використання криптовалют і токенів для здійснення транзакцій, винагороди користувачів та представлення власності чи прав на активи. Web3 сприяє розробці та використанню розподілених додатків (dApps), які працюють на децентралізованих мережах і забезпечують користувачам більший контроль над їхніми даними. Також Web 3 зосереджений на міжблокчейновій взаємодії, дозволяючи різним блокчейнам спілкуватися один з одним для розширення можливостей і функціоналу.

Один з основних принципів Web 3 – це забезпечення приватності та контролю користувачів над їхніми даними, а також можливість користувачів визначати, як їхні дані будуть використовуватися. Web 3 є відповіддю на проблеми централізації та контролю над даними, які існують у сучасному Інтернеті (Web 2), і пропонує новий підхід до взаємодії в мережі, де

користувачі мають більшу владу та відповідальність.

Приклад корисного використання Web 3 – боротьба з піратством. Піратство завжди було проблемою для індустрії розваг, але його сучасна цифрова форма з'явилася завдяки двом технологічним нововведенням: появі відеомагнітофонів у 1976 році та камкордерів у 1983 році. Ці пристрої дозволяли записувати кінопрем'єри та телепередачі для подальшого продажу, задовольняючи бажання фанатів переглядати улюблені шоу раніше офіційного релізу.

До 1984 року проблема піратства набула такого розмаху, що Верховний Суд США втрутився, виносячи одне з найбільш суперечливих рішень у справі Sony. Це рішення дало правовий захист глядачам, які записували програми для подальшого перегляду, визнавши це «справедливим використанням». Справа Sony внесла невизначеність у американське авторське право, створивши лазівки для піратів (Justia, 1984).

У музичній індустрії піратство поширилося з появою MP3 у кінці 1980-х, коли стало легше копіювати та обмінюватися музичними файлами. Фанати почали копіювати улюблені пісні на диски для продажу. Але до 1999 року цей процес перейшов в Інтернет, де з'явилися

величезні мережі для обміну та безкоштовного завантаження музики, серед яких найвідомішою була Napster.

Наразі компанії використовують безліч стратегій для боротьби з цифровим піратством. Для захисту таких медіа, як телешоу та фільми, студії покладаються на авторські права, патенти та користувачькі угоди, які формують правову основу. У таких випадках користувач вважається лише користувачем, а не власником, а угода містить різні права користувача. У сфері програмного забезпечення компанії вдаються не тільки до користувачьких угод, авторських прав і патентів, але й до використання продуктивних ключів, захисних механізмів, водяних знаків та інших методів підвищення безпеки.

Однак, навіть з усіма цими заходами безпеки, онлайн-піратство залишається величезною і, здавалося б, нерозв'язною проблемою для більшості, втрачаючи мільярди доларів доходів і від 230000 до 560000 робочих місць на рік. Лише у 2020 році було зареєстровано понад 130 мільярдів відвідувань піратських сайтів. Найбільший внесок у це зробили Сполучені Штати, Росія та Китай. Тож початок ефективної боротьби з цифровим піратством може полягати у технологіях Web 3 та блокчейну з їх особливою прозорістю та функціями безпеки (GO-Globe, 2023).

Технології Розподіленого Реєстру (DLT). Системи DLT дозволяють створювати ефективніші системи захисту цифрового контенту, підсилюючи традиційні інструменти:

1. Шифрування: процес перетворення інформації в код для недопущення несанкціонованого доступу. Це забезпечує конфіденційність, цілісність та автентичність даних.

2. Системи управління цифровими правами (DRM): технології, що обмежують копіювання та використання авторських творів та програмного забезпечення. Це запобігає несанкціонованому копіюванню.

3. Цифрове водяне знакування: вбудовування коду в цифрові зображення,

відео або аудіофайли для надання інформації про авторське право.

4. Відбиток мультимедійного контенту: технологія для захисту мультимедіа від несанкціонованого розповсюдження. Вона додає унікальний ідентифікатор до копії користувача, який можна використовувати для ідентифікації порушників.

Багато компаній Web 3 вже створюють власні системи захисту контенту на базі DLT. Наприклад, Zama пропонує рішення для гомоморфного обчислення з відкритим вихідним кодом, яке забезпечує шифрування від кінця до кінця для штучного інтелекту. Такі блокчейни, як ELUV.IO, розробляють децентралізовані DRM, дозволяючи творцям та їх спільнотам зберігати, транслювати, створювати, організовувати квиткові продажі та обмінюватися будь-яким контентом у блокчейні.

Consensus розробляє NFT з назвою Bootleg, оснащений протоколом dONT, який виступає як цифровий водяний знак, запобігаючи обміну відео між учасниками без токенів. Прозорість блокчейну дозволяє ефективно використовувати технології відбитку мультимедійного контенту, оскільки вона є незмінною, одноранговою та легко записується.

Блокчейн також відкриває нові моделі перевірки права власності завдяки своїм здібностям підтверджувати володіння активами та захист авторських прав. В кіноіндустрії, наприклад, блокчейн може дозволити творцям реєструвати свою інтелектуальну власність у ланцюзі блоків, створюючи фіксований запис про право власності на активи, будь то сценарій, історія чи персонаж. Смарт-контракти можуть делегувати ці реєстрації та встановлювати доступ та права власності на певні творчі права.

Компанія Bernstein.io, яка базується на Web 3, пропонує унікальний сервіс для управління інтелектуальною власністю. Цей сервіс дозволяє користувачам створювати цифровий ланцюжок записів, деталізуючи власність за допомогою блокчейну Bitcoin та національних часових

маркерів. З Bernstein.io творці можуть реєструвати будь-який цифровий актив будь-якого розміру, доводячи його існування, право власності та розвиток. Увесь цей процес створює онлайн-реєстр, що використовує унікальний криптографічний шар для забезпечення конфіденційності та надання користувачам повного контролю над їхньою інтелектуальною власністю. Децентралізовані програми, подібні до Bernstein, прокладають шлях до справедливішої екосистеми авторських прав.

Традиційні системи розповсюдження включають багато компонентів: ланцюги поставок, логістику, страхування, упаковку, платежі, постачальників тощо. Наприклад, музикант, який хоче фізично випустити новий альбом, має пройти через запутаний лабіринт різних етапів дистрибуції – від угод щодо упаковки до аналізу страхових контрактів і роботи з постачальниками.

Окрім того, багато творців та компаній останнім часом висловлювали нарікання щодо відсутності прозорості у процесі розповсюдження з лише 6% компаній, які повідомляли про повну видимість своїх ланцюгів поставок у 2022 році. Сучасні системи розповсюдження з їх складнощами сприяють умовам, які вигідні для піратства, дозволяючи перенаправляти поставки, створювати піратські копії, порушувати авторські права та займатися іншими незаконними формами шахрайства. Наприклад, фармацевтична індустрія втрачає близько 200 мільярдів доларів щорічно через контрафактні ліки, які проникають у ланцюги поставок.

Сьогодні система розповсюдження надто запутана і схильна до помилок, але блокчейн може допомогти. Завдяки механізмам консенсусу, які притаманні DLT, творці можуть легше орієнтуватися у процесі розповсюдження та чіткіше відстежувати шлях своїх продуктів.

Одним з найвідоміших прикладів використання технології блокчейну у розповсюдженні є співпраця Walmart з Hyperledger для відстеження безпеки

продуктів харчування. З метою кращого відстеження спалахів хвороб, пов'язаних з харчовими продуктами, Walmart створив систему простежуваності продуктів на базі Hyperledger Fabric. Проєкт виявився успішним: Walmart зміг відстежити походження понад 25 продуктів від 5 різних постачальників з небаченою швидкістю. DLT Hyperledger надав Walmart повне уявлення про їхні ланцюги поставок та канали розповсюдження, ліквідувавши запутані мережі, пов'язані з дистрибуцією.

Як подальші дослідження згідно даної теми, важливо дослідити, яким чином блокчейн, криптовалюти, смарт-контракти, Web 3 та DLT створюють нові можливості для інновацій та розвитку у різних сферах бізнесу шляхом розробки та пропозицій компаніям засобів для оптимізації управління, розширення ринків та забезпечення стійкості в цифрову епоху.

**Висновки.** Аналіз ролі технологій блокчейну та криптовалют у сучасному менеджменті відкриває нові горизонти для інновацій і розвитку бізнесу. Ці технології пропонують революційні зміни в підходах до фінансового управління, комерційної діяльності та корпоративної стратегії. Вони надають можливості для розвитку нових бізнес-моделей, оптимізації процесів та підвищення ефективності управління активами.

Блокчейн з його децентралізованою структурою і смарт-контрактами відкриває шляхи для автоматизації бізнес-процесів, забезпечення прозорості та зниження ризиків шахрайства. Смарт-контракти, зокрема, пропонують новий механізм для ефективного виконання угод, зменшуючи потребу в посередниках та забезпечуючи високий рівень надійності та безпеки транзакцій.

Технології Web 3 та Розподіленого Реєстру (DLT) пропонують додаткові можливості для інновацій у сфері розповсюдження контенту, захисту авторських прав та боротьби з піратством. Ці технології дозволяють розробляти ефективніші системи управління цифровими правами (DRM), що

забезпечують кращий захист інтелектуальної власності.

Використання криптовалют у бізнесі також відкриває нові можливості для глобальних транзакцій та інвестицій, хоча вимагає ретельного розуміння ризиків,

пов'язаних з волатильністю цін та регуляторними вимогами. Компаніям важливо адаптувати свої стратегії та фінансові моделі для ефективного використання цих нових технологій.

### **Література:**

1. Bondarenko, O., Kichuk, O. & Antonov, A. (2019). Possibilities of using investment instruments based on cryptocurrency in the development of the national economy. *Baltic Economic Research Journal*, 5(2), 10-17.
2. Built In. (2022). What is Blockchain Technology? How does it work? Доступ через: <https://builtin.com/blockchain>
3. Ethereum Whitepaper. (2023). A Next-Generation Smart Contract and Decentralized Application Platform. Доступ через: <https://ethereum.org/en/whitepaper/>
4. GO-Globe. (2023). Eye-Opening Statistics of Online Piracy in Numbers. Доступ через: <https://www.go-globe.com/online-piracy-in-numbers-facts-and-statistics-infographic/>
5. Grigg, I. (2005). Triple Entry Accounting. *Systemics, Inc.* Доступ через: [https://iang.org/papers/triple\\_entry.html](https://iang.org/papers/triple_entry.html)
6. IBM. (2023). What is Blockchain Technology? Доступ через: <https://www.ibm.com/topics/blockchain>
7. Ijiri, Y. (1986). A Framework for Triple-Entry Bookkeeping. *The Accounting Review*. Доступ через: <https://www.jstor.org/stable/248218>
8. Justia. (1984). U.S. Law. Sony Corp. of America v. Universal City Studios, Inc. Доступ через: <https://supreme.justia.com/cases/federal/us/464/417/>
9. Kendirli, S., Şenol, F.Y. & Ergenoğlu, S. (2022). Analysis of The Relationship Between Cryptocurrency Index (CCi30), BIST 100, and NASDAQ with Granger Causes Test. *Quantrade Journal of Complex Systems in Social Sciences*, 4(2), 35-43.
10. Mendi, A. & Çabuk, A. (2018). The power behind Bitcoin: Blockham. *GSI Journals Serie C: Developments in Information Sciences and Technologies*, 1(1), 12-23.
11. Portmann, E. (2015). O'Reilly Media, Inc., Newton, MA, USA, p. 23.
12. Пилипченко, О.І., Кузьмінський, В.З. & Чумаченко, О.О. (2021). Використання методів технічного аналізу для прогнозування ринку криптовалют. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 4(64), 28-35. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-64-28-35>
13. Румик, І. (2007). Фінансове забезпечення інноваційної діяльності в українській економіці. *Збірник наукових праць «Вчені записки Інституту економіки та права «КРОК»*, 16, 89-95.
14. Тура, J.M. (2014). Triple Entry Bookkeeping With Bitcoin. *Bitcoin Magazine*. Доступ через: <https://bitcoinmagazine.com/business/triple-entry-bookkeeping-bitcoin-1392069656>
15. Wikipedia. (2023). Blockchain. Доступ через: <https://en.wikipedia.org/wiki/Blockchain>
16. W3Schools. (2023). Introduction to Blockchain Technology. Доступ через: <https://www.w3schools.in/blockchain/introduction-to-blockchain-technology>
17. Yildirim, M. (2019). Block Chain Technology, Cryptocurrencies and Countries' Approaches to Cryptocurrencies. *Bartın University Journal of the Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 10(20), 265-277.
18. Zipmex. (2023). Що таке Web 3.0? Доступ через: <https://zipmex.com/learn/web-3-explained/>

УДК: 338.1:658

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-74-22-30

## ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНСЬКИХ ІТ КОМПАНІЙ В УМОВАХ INDUSTRY 4.0

*Ольга Пилипенко<sup>1</sup>, Ярослав Процько<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>К.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів та обліку, Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського, м. Київ, Україна, e-mail: pylypenko.olha@tnu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3997-9108>

<sup>2</sup>Аспірант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: protskoyo@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-7649-245X>

## ECONOMIC DEVELOPMENT OF UKRAINIAN IT COMPANIES IN THE CONDITIONS OF INDUSTRY 4.0

*Olha Pylypenko<sup>1</sup>, Yaroslav Protsko<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>PhD, Associate professor, Associate professor of Finance and Accounting Department, V.I. Vernadsky Taurida National University, Kyiv, Ukraine, e-mail: pylypenko.olha@tnu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3997-9108>

<sup>2</sup>Postgraduate student, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: protskoyo@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-7649-245X>

**Анотація.** Стаття присвячена питанням формування стратегії конкурентоспроможності українських ІТ-підприємств в умовах індустрії 4.0. У процесі дослідження були проаналізовані останні інформаційно-технологічні тенденції, які є драйверами Industry 4.0 і майбутні прогнози щодо поворотних змін у світі, які будуть спричинені впровадженням новітніх розробок. Детально проаналізовані характеристики дев'яти інноваційних інструментів, які значно пришвидшують розвиток ІТ-технологій. Визначено обсяги цифрової економіки у світовому ВВП і виявлено тренди її зростання. Дана характеристика можливих негативних наслідків для економіки та соціальної сфери після впровадження найновітніших технологій. Запропонована схема, яка описує основний виробничий процес ІТ-компанії. За допомогою проектного аналізу виявлені потоки даних, які виникають під час реалізації проекту на різних етапах. З'ясовано вплив якості та швидкості обробки даних на успішність імплементації проекту. Охарактеризовані проблеми, які виникають при аналізі даних. Обґрунтована необхідність упровадження рішень на основі технологій штучного інтелекту для вирішення задач, пов'язаних з обробкою великих даних. Запропонований підхід до оцінки поточного стану ІТ-проекту з метою зменшення собівартості його виконання. Дана характеристика готовності підприємств України до впровадження систем на базі штучного інтелекту. Проведено аналіз переваг та недоліків, які характерні для процесу застосування рішень на базі Artificial intelligence (AI) у процесі діяльності з використанням SWOT аналізу. Зроблені рекомендації керівникам ІТ-компаній щодо формування підходів до управління підприємством та побудови стратегії розвитку з використанням потенціалу прогресивних технологій Industry 4.0 і з урахуванням ризиків, які можуть виникнути.

**Ключові слова:** економічний розвиток; ІТ-компанії; Індустрія 4.0; цифрова економіка; інноваційні інструменти; стратегія розвитку.

**Формул: 0, рис.: 2, табл.: 2, бібл.: 20**

**Abstract.** The article is devoted to issues of forming the strategy of competitiveness of Ukrainian IT enterprises in the conditions of Industry 4.0. In the research process, the latest information technology trends that are the drivers of Industry 4.0 and future forecasts regarding the turning changes in the world that will be caused by the introduction of the latest developments were analyzed. The characteristics of nine innovative tools that significantly accelerate the development of IT technologies are analyzed in detail. The volumes of the digital economy in the world GDP were determined and the trends of its growth were revealed. Possible negative consequences for the economy and the social sphere after the introduction of the latest technologies are characterized. A scheme is proposed that describes the main production process of an IT company. With the help of project analysis, data flows that arise during project implementation at various stages are identified. The influence of the quality and speed of data processing on the success of project implementation has been clarified. Problems that arise during data analysis are characterized. The need to implement solutions based on artificial intelligence technologies to solve problems related to big data processing is substantiated. The proposed approach to assessing the current state of the IT project in order to reduce the cost of its implementation. The readiness of Ukrainian enterprises to implement systems based on artificial intelligence has been determined. An analysis of advantages and disadvantages, which are characteristic of the process of applying solutions based on Artificial intelligence (AI) in the process of activity using SWOT analysis, was carried out. Recommendations were made to the heads of IT companies regarding the formation of approaches to enterprise management and the

*construction of a development strategy using the potential of advanced Industry 4.0 technologies and taking into account the risks that may arise.*

**Key words:** *economic development; IT companies; Industry 4.0; digital economy; innovative tools; development strategy.*

**Formulas:** 0; **fig.:** 2; **tabl.:**2; **bibl.** 20

**Постановка проблеми.** Формування стратегії конкурентоспроможності розвитку ІТ-підприємств набуває все більшого значення у зв'язку з викликами, кинутими нашої державі країною-агресором і пов'язаними з ними негативними тенденціями в українській ІТ-індустрії, а також зростанням міжнародної конкуренції. Дані Топ-50 ІТ-компаній України (2023) свідчать про зниження кількості ІТ фахівців на 6,6% за 2023 рік. Особливо значна кількість звільнень відбулася у компаніях, які надають сервісні послуги. Наразі кількість компаній, які працюють у секторі ІТ-сервісу складає 25% (Tech Ecosystem, 2024). Це є досить вагома частка в українській ІТ-індустрії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемі формування стратегії конкурентоспроможності підприємства присвячено багато праць українських і закордонних учених.

Зокрема, Ansoff (2007) розглядає процес формування стратегії, який, на його думку, складається з етапів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ, постановки цілей, розробки альтернатив і реалізації стратегії.

Процес побудови стратегії за Портер (2020) ґрунтується на базі аналізу п'яти сил: конкуренція у галузі, потенціал нових учасників галузі, влада постачальників, влада споживачів, загроза появи товарів-замінників.

Автори Sen, Verma, & Heim (2020) переважно досліджують негативні впливи кібератак на конкуренцію у сегменті програмного забезпечення. Вони доводять важливість оцінки наслідків таких атак на конкурентні позиції ІТ-компаній і впливу на інновації, розробки спільних заходів для пом'якшення негативного впливу.

Проблемам впровадження технологій Industry 4.0 в Україні присвячені праці українських науковців Schwab (2016), Войтко (2018), Скоробогатова (2019),

Rumyk & Melnichenko (2023), які досліджують різні напрями розвитку ІТ-сектору та визначають економічну ефективність такої діяльності.

Зважаючи на існуючі наукові праці, слід зазначити, що актуальність дослідження даної теми зумовлена необхідністю розробки нових підходів до формування конкурентної стратегії національних ІТ-компаній в умовах, які склалися у результаті впливу широкомасштабного російського вторгнення та з урахуванням інновацій Industry 4.0.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає у дослідженні можливостей формування стратегії конкурентоспроможності українських ІТ-компаній в умовах Industry 4.0.

Для проведення дослідження з огляду на сформульовані цілі статті були використані наступні методи: теоретичного узагальнення – для збору та обробки інформації з наукових і статистичних джерел; проектний аналіз – для вивчення та характеристики етапів розробки та реалізації ІТ-проєкту; SWOT аналіз – для оцінки переваг і недоліків впровадження технологій AI; системний підхід – для аналізу інноваційних інструментів цифрової економіки; дедуктивний метод – для узагальнення отриманих даних і формулювання підсумкових висновків.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** У сучасному світі зі зростаючою глобальною конкуренцією важко переоцінити важливість інформації при прийнятті стратегічних управлінських рішень. У той час, коли Україна переживає важкі часи, ІТ-індустрія отримала нові виклики, пов'язані з проблемою утримання існуючих замовників і пошуку можливостей для розвитку та впровадження розробок.

Як зазначають науковці Schwab (2016), Войтко (2018), Скоробогатова

(2019), нові можливості Industry 4.0, з-поміж яких виділяють інтернет речей, хмарні сховища, штучний інтелект, обробка великих даних, блокчейн, 3D друк, кіберфізичні системи змінюють наш світ у напрямку глибшої комунікації між людиною та машинами. До того ж новітні технології є потужним інструментом для реалізацій найсучасніших розробок, створення нових підприємств і навіть галузей виробництва.

На сучасному етапі досить швидкого розвитку IT-технологій існує думка, що Industry 4.0 побудована на дев'яти технологічних стовпах. Ці інновації інструменти з'єднують фізичний і цифровий світи й роблять можливими розумні та автономні системи. Підприємства та ланцюги постачання вже використовують деякі з цих передових IT-технологій, але весь потенціал Industry 4.0 активно діє, коли вони використовуються разом.

Розглянемо детальніше кожен з дев'яти інструментів та виділимо особливі характеристики їх застосування (What is industry 4-0, 2023).

1. *Big Data and AI analytics*. Великі дані збираються з досить широкого кола джерел. Джерела даних поширюються за межі виробництва, в інші сфери бізнесу. Вони можуть включати майже все, починаючи від відгуків клієнтів і ринкових тенденцій, які дають інформацію про дослідження та розробки, до програм погоди та дорожнього руху, які допомагають забезпечити розумну логістику. Аналітика на основі штучного інтелекту та машинного навчання застосовується до даних у режимі реального часу для покращення процесу прийняття рішень і автоматизації в усіх сферах виробництва та управління ланцюгом поставок.

2. *Horizontal and vertical integration*. Завдяки горизонтальній інтеграції всі процеси тісно інтегровані на «польовому рівні», а саме: на виробництві, на кількох виробничих потужностях і в усьому ланцюжку постачання. Завдяки вертикальній інтеграції всі рівні організації

об'єднані в одну структуру. При цьому дані вільно передаються з одного структурного підрозділу до іншого і назад. Іншими словами, виробництво тісно інтегроване з бізнес-процесами, такими як дослідження та розробки, забезпечення якості, продажі, маркетинг, що зменшує накопичення даних і знань та оптимізує операції.

3. *Cloud computing*. Хмарні обчислення є «значним чинником» Industry 4.0 і цифрової трансформації. Сучасні хмарні технології забезпечують базу для більшості передових технологій – від AI та машинного навчання до інтеграції Інтернету речей – і дають підприємствам засоби для інновацій. Дані, які підтримують технології Industry 4.0, зберігаються у хмарі, а кіберфізичні системи в основі Industry 4.0 використовують хмару для спілкування та координації в реальному часі.

4. *Augmented reality (AR)*. Доповнена реальність, зазвичай, накладає цифровий вміст на реальне середовище. Завдяки системі доповненої реальності співробітники використовують розумні окуляри або мобільні пристрої для візуалізації даних Інтернету речей у режимі реального часу, оцифрованих частин, інструкцій з ремонту чи складання, навчального контенту тощо – і все це, дивлячись на фізичну річ, як-от обладнання чи продукт. Доповнена реальність все ще розвивається, але має значний вплив на технічне обслуговування та забезпечення якості, а також для навчання техніків і безпеки.

5. *Industrial Internet of Things (IIoT)*. Промисловий Інтернет речей (IIoT) та Інтернет речей (IoT), а точніше, Промисловий Інтернет речей є настільки центральним для Industry 4.0, що ці два терміни часто використовуються як синоніми. Більшість фізичних речей в Industry 4.0 – пристрої, роботи, машини, обладнання, продукти – використовують датчики та мітки RFID, щоб надавати дані у реальному часі про свій стан, продуктивність або місцезнаходження. Ця технологія дозволяє компаніям плавніше керувати ланцюжками поставок, швидко



проектувати та модифікувати продукти, запобігати простою обладнання, бути в курсі вподобань споживачів, відстежувати продукти та запаси та багато іншого.

6. *Additive manufacturing/3D printing*. Адитивне виробництво або 3D-друк спочатку використовували як інструмент для швидкого створення прототипів, але тепер пропонує ширший спектр застосувань, від масового налаштування до розподіленого виробництва. Завдяки 3D-друку деталі та продукти можна зберігати у вигляді файлів дизайну у віртуальних запасах і друкувати за потреби, що зменшує як витрати, так і необхідність у зовнішньому/офшорному виробництві. З кожним роком масштаби 3D-друку стають дедалі різноманітнішими, все більше охоплюючи основні ринки, такі як метали, високоефективні полімери, кераміку та навіть біоматеріали.

7. *Autonomous robots*. З Industry 4.0 з'являється нове покоління автономних роботів. Запрограмовані на виконання завдань з мінімальним втручанням людини, автономні роботи дуже відрізняються за розміром і функціями, зокрема від безпілотних літальних апаратів, які сканують інвентар, до автономних мобільних роботів для операцій підбору та розміщення. Оснащені найсучаснішим програмним забезпеченням, штучним інтелектом, датчиками та машинним зором, ці роботи здатні виконувати складні та делікатні завдання, а також можуть

розпізнавати, аналізувати та діяти на основі інформації, яку вони отримують від свого оточення.

8. *Simulation/digital twins*. Симуляція/цифрові двійники – це віртуальна симуляція реальної машини, продукту, процесу чи системи на основі даних датчиків IoT. Цей важливий компонент Industry 4.0 дозволяє компаніям краще розуміти, аналізувати та покращувати продуктивність й обслуговування промислових систем і продуктів. Оператор обладнання, наприклад, може використовувати цифровий двійник, щоб визначити конкретну несправну частину, передбачити потенційні проблеми та покращити час безвідмовної роботи.

9. *Cybersecurity*. З початком масштабного розширення підключення і використання великих даних в Industry 4.0 ефективна кібербезпека має першорядне значення. Впроваджуючи архітектуру Zero Trust і такі технології, як машинне навчання та блокчейн, компанії можуть автоматизувати виявлення, запобігання та реагування на загрози, а також мінімізувати ризики витоку даних і затримок виробництва у своїх мережах.

Залежно від того, яка методика оцінки використовується, обсяг цифрової економіки становить від 4,5% до 15,5% світового ВВП і передбачається зростання до 2025 року до 24,3% (табл. 1).

**Таблиця 1. Питома вага цифрової економіки в світовому ВВП, %**

Питома вага цифрової економіки	2016	2025
доларів	11,5 трильйонів	23,0 трильйонів
відсотків	15,5%	24,3%

Джерело: побудовано авторами на основі *Digital Spillover, 2017*

До того ж, слід зазначити, що майже 40% доданої вартості, створеної в глобальному секторі інформаційних і комунікаційних технологій (ІКТ), припадає на Сполучені Штати і Китай.

Згідно даних опитування *Deer Shift (2015)*, вже у 2025 році з високою ймовірністю можуть очікуватися наступні

переломні моменти, пов'язані з останніми технологічними досягненнями:

- 1 трильйон датчиків буде підключений до Інтернету;
- з'явиться перший робот-фармацевт;
- 80% всього населення будуть мати цифрову присутність в Інтернеті;
- створений перший автомобіль на базі технології 3D друку;

- 30% корпоративного аудиту буде проводитися штучним інтелектом;

- збір податків буде проводитися вперше на основі технології блокчейн.

Таким чином, Industry 4.0 та цифровізація надає суспільству більшої інклюзивності та покращує добробут населення, якщо її правильно впровадити. У той же час зростання використання цифрових технологій створює проблеми в багатьох сферах державного управління, включно з оподаткуванням (Pylypenko, O., Matviienko, H., Putintsev, A., Vlasenko, I. & Onyshchuk, N., 2022).

Варто наголосити, що разом з потужним потенціалом Industry 4.0 може мати значний негативний вплив на соціальну сферу у вигляді збільшення кількості безробітних, загострення нерівності у розподілі матеріальних благ, збільшення розриву в економічному розвитку між країнами світу.

Стрімкий розвиток цифровізації стає джерелом не тільки нових можливостей, а й серйозних загроз і проблем для всіх верств населення (Rumyk, 2023). В умовах, коли половина світового багатства зосереджена в руках 1% населення, нерівність досягла величезних масштабів. Вона сприяє популістським і антиглобалістичним настроям у багатьох країнах. Можна навіть почути промови про те, чи виправданий пафос багаточисельних промов про цифровізацію.

Не зважаючи на негативні прояви цифровізації, потенціал, закладений Industry 4.0, може бути використаний українською ІТ-індустрією для удосконалення існуючих бізнес-процесів, підвищення якості кінцевих продуктів і сервісів, поліпшення кваліфікаційного рівня працівників за рахунок сучасних методів навчання, створення нових робочих місць і новітніх перспективних напрямів виробничої діяльності.

Огляд публікацій українських і закордонних учених, які присвячені розробці стратегії розвитку компаній, дозволяє виділити один з етапів на шляху

побудови стратегії конкурентоспроможності, а саме: аналіз внутрішнього середовища. Основним внутрішнім процесом в ІТ-компанії є процес імплементації проєкту, отже саме дані, які виникають під час нього, і є основним джерелом інформації для аналізу головного аспекту внутрішнього середовища компанії. Проблема аналізу цих даних пов'язана у першу чергу з їх великим об'ємом і досить малою кількістю часу, яку мають учасники проєкту на їх обробку.

Розглянемо детальніше процес реалізації ІТ-проєкту для виділення саме тих великих даних, обробка яких є важливою для успішної імплементації. У результаті огляду джерел Cohen et al. (2010), Shylesh (2017) та на основі особистого практичного досвіду автора можна запропонувати наступну схему процесу імплементації ІТ-проєкту (Рис. 1).

На першому етапі реалізації проєкту відбувається обговорення вимог щодо функціоналу нового сервісу. У цьому процесі, зазвичай, задіяні бізнес-аналітики та технічні архітектори, які проводять роботу щодо з'ясування кінцевої мети клієнта, тобто що саме замовник прагне досягти за допомогою створення нового ІТ-сервісу, або вдосконалення вже існуючого. Вся інформація, яка буде отримана на цьому етапі, і стане базою для процесу розробки та подальшого тестування проєкту. Слід підкреслити, що повнота отриманою інформації є вкрай важливою, оскільки впливає на подальшу оцінку вартості проєкту, стає основою для створення завдань для розробників і тестувальників. Будь-які не зафіксовані думки чи побажання клієнта в подальшому можуть перетворитися на нереалізовані функції нового сервісу або навіть стати значною перешкодою під час демонстрації клієнту нового функціоналу. Опрацювання поточного стану ІТ-інфраструктури клієнта, якщо така вже існує, є необхідним кроком на етапі акумулювання інформації для розробки.



**Рис. 1. Схема реалізації ІТ-проєкту**

*Джерело: побудоване авторами на основі Cohen et al. (2010), Shylesh (2017)*

Вивчення стану ІТ-інфраструктури клієнта дає можливість як бізнес аналітикам, так і технічним спеціалістам з'ясувати недоліки, які вже існують у проєкті, але не були помічені клієнтом. Це можуть бути недоліки, пов'язані зі швидкістю графічного інтерфейсу клієнта, який надається у користування кінцевому споживачу, проблеми з комунікацією зі сторонніми сервісами, наявність помилок, які не були усунені у минулому. Обговорення існуючих проблем з замовником дає можливість уникнути додаткових проблем з оцінкою вартості проєкту, оскільки потрібно буде використовувати ресурси ІТ-компанії не тільки на реалізацію вимог замовника, а і на усунення існуючих проблем. Замовник повинен бути відповідним чином проінформований про поточний стан його інфраструктури, а представникам ІТ-компанії, у свою чергу, потрібно створити документ, який відображає інформацію про існуючі недоліки та необхідну кількість часу для їх усунення.

Такий підхід на початковому етапі імплементації проєкту може стати складовою процесу реалізації стратегії конкурентоспроможності ІТ-компанії, оскільки підвищить її позитивний імідж в очах клієнта та рівень інвестиційної привабливості, а також значно покращить точність оцінки вартості виконання робіт і забезпечить необхідну інформаційну базу для всіх учасників проєкту. На шляху реалізації такого підходу може виникнути проблема, пов'язана з об'ємом інформації, яку потрібно опрацювати за досить короткий період часу, оскільки, як правило, на аналіз вимог клієнта та збір інформації для подальшої розробки відводиться 1-2 тижні. Одним із рішень цієї проблеми є застосування можливостей штучного інтелекту.

Етап формування завдань для розробників є особливим, оскільки саме на ньому вимоги замовника перетворюються на конкретні завдання для розробки. На цьому етапі вкрай важливо з максимальною повнотою донести до розробників всі побажання клієнта. Конвертація вихідних

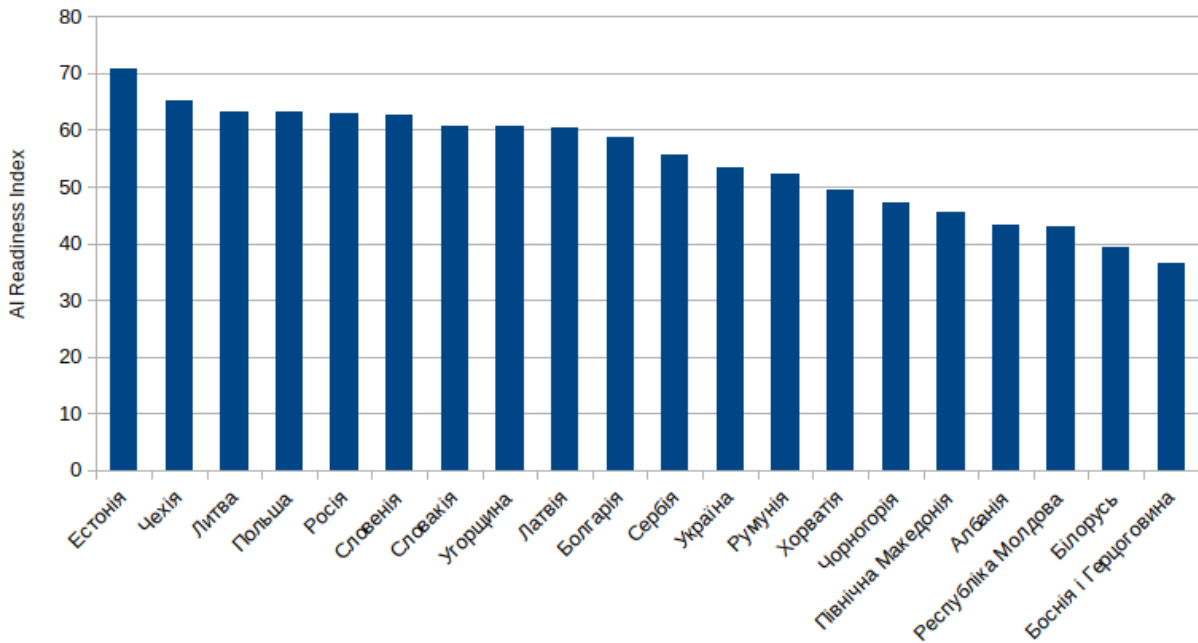
вимог клієнта у повноцінний, готовий для використання блок технічних завдань для розробників – це задача, яку не під силу вирішити якісно тільки за допомогою наявних ресурсів ІТ-компанії. Отже, виникає потреба у застосуванні сучасних рішень для цієї проблеми.

Етапи розробки та тестування програмного забезпечення також мають досить великі потреби у впровадженні рішень на базі Artificial intelligence (AI). Процеси генерації, документування, оптимізації, контролю якості програмного коду, тестування готових сервісів або продуктів можуть бути автоматизовані, що з економічної точки зору підвищить ефективність компанії, якість її продукції,

зменшить час на виконання робіт на цих етапах. Все це, у свою чергу, може стати складовою конкурентоспроможності ІТ-компанії.

За даними Oxford insights (2023), індекс готовності нашої країни до впровадження штучного інтелекту дорівнює 53.29, що є досить непоганим показником серед країн Східної Європи (Рис. 2).

Під час формування цього індексу враховуються такі аспекти, як інфраструктура та технологічний потенціал, стан правового середовища, економічна готовність, таланти та освіта та суспільна прийнятність та етика.



**Рис. 2. AI Readiness Index країн Східної Європи**

Джерело: побудовано авторами за даними Oxford insights (2023)

Слід зазначити, що застосування технологій AI, як однієї з рушійних сил у трансформації процесу розробки ІТ-проектів має свої переваги та недоліки.

На основі вивчення джерел Ebert, & Louridas (2023), Sauvola et al. (2024) було

проведено групування інформації, в якій представлені переваги та недоліки, пов'язані з упровадженням штучного інтелекту у процес розробки програмного забезпечення (Табл. 2).

**Таблиця 2. Переваги та недоліки впровадження технологій AI**

Переваги	Недоліки
Зниження собівартості виконання проєктів за рахунок автоматизації рутинних задач.	Початкові витрати, пов'язані з розробкою та впровадженням систем на базі AI
Підвищення якості кінцевого продукту	Потреба у постійному розвитку, тренуванні та підтримці систем автоматизації
Виникнення нових технічних рішень на базі штучного інтелекту	Вразливість систем на основі штучного інтелекту, яка може призвести до витоку приватних даних
Підвищення якості управлінських рішень завдяки аналітиці великих даних	

Джерело: побудовано авторми на основі Ebert & Louridas (2023), Sauvola et al (2024)

Підсумовуючи вищенаведене, можна сказати, що керівникам українських ІТ-компаній слід детально проаналізувати поточні підходи до управління бізнес-процесами, запровадити дослідження з метою імплементації новітніх технологій, оціни можливі ризики, пов'язані з автоматизацією виробничої діяльності.

Як подальші дослідження згідно обраної тематики, важливо дослідити аналітичну складову діяльності ІТ-компаній. Завдяки економічній оцінці можна визначити ефективність їх діяльності та виявити резерви для покращення фінансового стану. Практична реалізація аналітичних розрахунків щодо оцінки прибутковості функціонування компаній є індикатором, який визначає напрями розвитку підприємницької діяльності ІТ-компаній і потребу пошуку додаткових ресурсів для конкурентоспроможного розвитку.

### Література:

1. Ansoff, H.I. (2007). *Strategic Management*. Palgrave Macmillan UK. <https://doi.org/10.1057/9780230590601>
2. Войтко, С.В. (2018). Бізнес-модель Індустрії-4.0 у розвитку приладобудування України. *Ефективність інженерних рішень у приладобудуванні* : XIV Всеукраїнська науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих вчених (4-5 грудня 2018 року, КПІ ім. Ігоря Сікорського, м. Київ, Україна) : збірник праць конференції / КПІ ім. Ігоря Сікорського, ПБФ, ФММ. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. Доступ через: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/26370>
3. Войтко, С.В. (2018). Бізнес-модель Індустрії-4.0 у розвитку приладобудування України. *Ela.kpi.ua*. Доступ через: <https://ela.kpi.ua/items/0be8d101-2b56-4f1f-bc06-ac0d39549bae>
4. Cohen, S., Dori, D., & De Haan, U. (2010). A Software System Development Life Cycle Model for Improved Stakeholders' Communication and

**Висновки.** Процес формування стратегії конкурентоспроможності українських ІТ-компаній у контексті індустрії 4.0 набуває все більшого значення оскільки являється основою виживання українських ІТ-компаній у сучасних умовах. Удосконалення цього процесу повинно відбуватися з урахуванням сучасних технологій, ігнорування яких може привести до вагомого та незворотного відставання у конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Впровадження інновацій у підприємницьку діяльність стає головною рушійною та трансформуючою силою на сучасному етапі розвитку ІТ-індустрії. Тільки та стратегія розвитку компанії може вважатися ефективною, яка враховує всі останні тенденції, що спрямовані на підвищення результативності всіх етапів її діяльності.

- Collaboration. *International Journal of Computers Communications & Control*, 5(1), 20. <https://doi.org/10.15837/ijccc.2010.1.2462>
5. Deep Shift (2015). Technology Tipping Points and Societal Impact. *Global Agenda Council on the Future of Software & Society*. Доступ через: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GAC15\\_Technological\\_Tipping\\_Points\\_report\\_2015.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GAC15_Technological_Tipping_Points_report_2015.pdf)
6. Digital Spillover (2017). Measuring the true impact of the digital economy. Huawei, Oxford Economics. Доступ через: [https://www.huawei.com/minisite/gci/en/digital-spillover/files/gci\\_digital\\_spillover.pdf](https://www.huawei.com/minisite/gci/en/digital-spillover/files/gci_digital_spillover.pdf)
7. Ebert, C., & Louridas, P. (2023). Generative AI for Software Practitioners. *IEEE Software*, 40(4), 30-38. <https://doi.org/10.1109/MS.2023.3265877>
8. Oxford insights. (2023). *Gov AI Readiness Index*. Oxford Insights. Доступ через: <https://oxfordinsights.com/ai-readiness/ai-readiness-index/>

9. Портер, М. (2020). Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. *Наука формат*. Доступ через: <https://nashformat.ua/products/konkurentna-strategiya-tehniky-analizu-galuzej-i-konkurentiv-709318>
10. Pylypenko, O., Matviienko, H., Putintsev, A., Vlasenko, I. & Onyshchuk, N. (2022). Government tax policy in the digital economy. *Cuestiones Políticas*, 40(72). DOI: <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4072.15>
11. Rumyk, I. (2023). Digital economy: innovation and technologies. *Business model innovation in the digital economy* : monograph. Pussi, Estonia. OÜ Scientific Center of Innovative Research. <https://doi.org/10.36690/BM-ID-EU>
12. Rumyk, I., & Melnichenko, I. (2023). Development of innovative business companies and Fintech industry in the digital economy. *The development of innovations and financial technology in the digital economy*: monograph. OÜ Scientific Center of Innovative Research. <https://doi.org/10.36690/DIFTDE-2023-170-188>
13. Sauvola, J., Sasu Tarkoma, Klemettinen, M., Jukka Riekkilä, & Doermann, D. (2024). Future of software development with generative AI. *Automated Software Engineering*, 31(1). <https://doi.org/10.1007/s10515-024-00426-z>
14. Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Crown Business.
- <https://archive.org/details/the-fourth-industrial-revolution-klaus-s>
15. Sen, R., Verma, A., Heim, G.R. (2020). Impact of Cyberattacks by Malicious Hackers on the Competition in Software Markets. *Journal of Management Information Systems*, 37(1), 191-216. DOI: <https://doi.org/10.1080/07421222.2019.1705511>
16. Shylesh, S. (2017). A Study of Software Development Life Cycle Process Models. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2988291>
17. Скоробогатова, Н.Є. (2019). Концептуальні засади формування сталого розвитку суспільства в контексті індустрії 4.0. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*, 16. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.16.2019.182748>
18. Tech Ecosystem (2024). Uatechecosystem.com. Доступ через: <https://uatechecosystem.com/dashboard>
19. Топ-50 ІТ-компаній України (2023). Літо 2023: мінус 6 тисяч фахівців за півроку, сервісні компанії мають менше клієнтів, продуктові наймають активніше. (n.d.). DOU. Доступ через: <https://dou.ua/lenta/articles/top-50-summer-2023/?from=special>
20. What is industry 4-0. (2023). Доступ через: <https://www.sap.com/ukraine/products/scm/industry-4-0/what-is-industry-4-0.html>

УДК 332.7:334.72

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-74-31-41

## ПАРАМЕТРИ РИНКУ НЕРУХОМОСТІ ЯК СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

*Мирослава Гофман<sup>1</sup>, Галина Пекна<sup>2</sup>, Вадим Солонець<sup>3</sup>*

<sup>1</sup>Кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: miroslavag@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3977-7584>

<sup>2</sup>Кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: [halynapb@krok.edu.ua](mailto:halynapb@krok.edu.ua), ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4902-6052>

<sup>3</sup>Магістрант програми «Підприємництво торгівля та біржова діяльність» кафедри теоретичної та прикладної економіки, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: solonetsvs@krok.edu.ua

## PARAMETERS OF THE REAL ESTATE MARKET AS A BUSINESS ENVIRONMENT

*Myroslava Hofmann<sup>1</sup>, Halyna Pekna<sup>2</sup>, Vadym Solonets<sup>3</sup>*

<sup>1</sup>Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Theoretical and Applied Economics Department, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: miroslavag@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3977-7584>

<sup>2</sup>Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Theoretical and Applied Economics Department, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: [halynapb@krok.edu.ua](mailto:halynapb@krok.edu.ua), ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4902-6052>

<sup>3</sup>Master's student on program "Entrepreneurship, trade and exchange activity", Department of theoretical and applied economics, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: solonetsvs@krok.edu.ua

**Анотація.** Одним із ключових секторів ринкової економіки є ринок нерухомості. Це пов'язано із тим, що житло є основною потребою людини та важливим аспектом її життєдіяльності, а також процеси на ринку житлової нерухомості мають вагомe значення для економічного розвитку країни загалом. Визначено, що ринок нерухомого майна є економічним явищем, що виникає з унікальних властивостей нерухомості як особливого блага. Розгляд нерухомості як соціально-економічного явища, а також виокремлення її родових ознак дає змогу визначити ринок нерухомості як систему взаємин між продавцями і покупцями, діючу на основі цінового механізму та враховуючу соціальне значення, правовий режим володіння, природні властивості та родові характеристики нерухомості. Розглянуто різні аспекти ринку нерухомості, з'ясовано його функції та визначено суб'єктну структуру. Виділено та описано основні фактори, які впливають на процес формування цін на нерухомість. Загалом ці фактори умовно розділено на три групи або рівні: глобальні, місцеві та характеристики конкретного об'єкта. Розгляд кожної з цих груп дозволило отримати більш повний образ впливу різноманітних чинників на динаміку ціноутворення на ринку нерухомості. Також досить нестабільною є ситуація на ринку нерухомості в Україні під час війни і змінюється в залежності від багатьох факторів. Проаналізовано, що нерухомість втрачає вартість у зонах прямого воєнного конфлікту через руйнування, небезпеку для життя та зниження привабливості цих територій для життя. Додатково воєнні дії призводять до відкладення інвестицій в будівництво нових об'єктів нерухомості та розвитку відповідних інфраструктурних проєктів. Дослідження виявило проблему забезпечення громадян житлом в Україні через значну різницю вартості нерухомості порівняно з доходами населення, що не дозволяє більшості українців придбати власне житло. Пропозиція перевищує платоспроможний попит, а ціни не відповідають цій ситуації, свідчаючи про недосконалість ринкового механізму, на вирішення якого повинна звертати увагу держава. Авторами розроблена модель взаємозв'язку ціни за 1 квадратний метр нерухомості на первинному ринку м. Києва. У цю модель включені фактори обсягів прийняття в експлуатацію квадратних метрів у м. Києві, рівня інфляції, валового регіонального продукту на душу населення, облікової ставки Національного банку України та індексу споживчих настроїв.

**Ключові слова:** ринок нерухомості, параметри ринку нерухомості, фактори впливу на ринок нерухомості, оцінка нерухомості, оцінка майна, нерухоме майно.

**Формул: 0; рис.: 0, табл.: 3, бібл.: 19**

**Abstract.** One of the key sectors of the market economy is the real estate market. This is due to the fact that housing is a basic need of a person and an important aspect of his life, as well as the processes in the residential real estate market are of great importance for the economic development of the country in general. It was determined that the real estate market is an economic phenomenon arising from the unique properties of real estate as a special good. Consideration of real estate as a socio-economic phenomenon and identification of its generic characteristics allows defining the real

*estate market as a system of relations between sellers and customers operating on the basis of the price mechanism and taking into account the social significance, legal regime of ownership, natural properties and generic characteristics of real estate. Different aspects of the real estate market are considered, its functions are clarified and the subject structure is defined. The main factors that influence the process of real estate price formation are identified and described. In general, these factors are conditionally divided into three groups or levels: global, local and characteristics of a particular property. The analysis of each of these groups allowed us to get a more complete picture of the impact of different factors on the dynamics of pricing in the real estate market. The situation on the real estate market in Ukraine during the war is also quite unstable and varies depending on many factors. It is analysed that real estate loses value in the areas of direct military conflict due to destruction, danger to life and a decrease in the attractiveness of these areas for living. In addition, hostilities lead to a postponement of investments in the construction of new real estate and the development of relevant infrastructure projects. The study revealed the problem of housing in Ukraine due to a significant difference in the cost of real estate compared to the income of the population, which prevents most Ukrainians from purchasing their own housing. The supply exceeds effective demand, and prices do not reflect this situation, indicating an imperfection in the market mechanism, which should be addressed by the state. The authors developed a model of the interrelationship of the price per 1 square meter of real estate on the primary market of Kyiv. This model includes the factors of the volume of square meters taken into operation in the city of Kyiv, the inflation rate, the gross regional product per capita, the discount rate of the National Bank of Ukraine, and the consumer sentiment index.*

**Keywords:** real estate market, real estate market parameters, factors influencing the real estate market, real estate valuation, property valuation, real estate.

**Formulas:** 0; **fig.:** 0, **tabl.:** 3, **bibl.:** 19

**Постановка проблеми.** Задачею важливого економічного характеру є поліпшення ефективності функціонування ринку житлової нерухомості, що вимагає значних фінансових, матеріальних та людських ресурсів. Однак передбачення вартості нерухомості стає завданням складним через вплив різноманітних факторів, таких як характеристики конкретного об'єкта нерухомості, регіональні та макроекономічні аспекти. Ці фактори не тільки пов'язані з власне об'єктом, але й впливають на тенденції та загальну кон'юнктуру ринку. Ситуація на ринку нерухомості в Україні під час війни є досить нестабільною та змінюватися в залежності від багатьох факторів. У зонах прямого воєнного конфлікту нерухомість може втрачати вартість через руйнування, небезпеку для життя та зниження привабливості цих територій для життя.

Потреба в аналізі факторів впливу на ринок нерухомості виникає ще й тому, що з однієї сторони, весь український бізнес так чи інакше залежить від цін на нерухомість та від орендної плати, а з іншої сторони, суб'єктами цього ринку є підприємці – ріелтори, дивелопери, оцінщики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Ринок нерухомості досліджується різними вченими. Проблема ціноутворення на ринку нерухомості досліджувалася Asaula A. M., Pavlov V. I., Pylypenko I. I. & Pavliha N. V. (2006),

Davydenko N.M. & Voronchenko O.V. (2017), Pyshnograiev I.O. & Koval A.M. (2022), Shteinhaus D.O. (2021), Hermann B., Hermann P. (2022). Важливими є роботи присвячені ідентифікації ключовим факторам впливу на попит та пропозицію на ринку нерухомості Radionova I. & Pita Y (2023).

Достатньо уваги також присвячено аналізу економіки в умовах невизначеності та класифікації інструментів аналізу невизначеності Ananieva O. & Hofmann M. (2022). Багато уваги приділено дослідженню функціонування ринку в умовах війни Bialas A. (2022), приділяється увага також й дослідженню функціонуванню офісного ринку в часи безпрецедентної агресії Kachan A. (2023).

Слід зауважити що особливістю ринку нерухомості є його неповна структура, яка в основному обумовлена деформацією. Навіть при наявності значної кількості інформації щодо стану та очікуваних тенденцій на ринку житлової нерухомості, складно визначити динаміку цін. Зазвичай дані про ціни на нерухомість отримують з аналізу цінової пропозиції, а не фактичних угод (Sharovalova V.O. 2014).

Нині ринок нерухомості демонструє низьку ефективність через вплив воєнних подій в Україні. Низька операційна ефективність також виникла через неподільність нерухомості, стабільність на місці, недостатньо уваги приділено



відсутності прозорості та низькому рівню ліквідності нерухомості.

#### **Формування цілей статті.**

Метою статті є дослідження основних ціноутворювальних факторів на ринку житлової нерухомості та їх впливу на ринок нерухомості як середовища підприємницької діяльності, а також аналіз впливу кожного фактору на ціну квадратного метра нерухомості. Для досягнення визначених цілей було використано методологію загальної теорії ринків, в рамках якої за допомогою економіко-математичного моделювання визначені фактори впливу на ціну на ринку нерухомості. Для аналізу факторів впливу та з метою побудови моделі ціноутворення на ринку нерухомості в дослідженні використано регресійно-кореляційний аналіз.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Об'єкти нерухомості визначаються як конкретний вид майна, до якого можуть бути застосовані операції купівлі-продажу. Отже, важливим є розгляд поняття вартості в цьому контексті. Структура ціноутворення на нерухомість включає ряд характеристик. При визначенні ціни на об'єкт нерухомості враховуються такі взаємопов'язані фактори:

- Індивідуальні особливості самого об'єкта нерухомості.

- Відношення попиту та пропозиції на ринку.

- Цільове призначення об'єкта (Kovalenko M.A. & Radvanska L.M. 2002).

Хоча ступінь впливу кожного з цих чинників може залежати від конкретної ситуації, при оцінці вартості об'єкта нерухомості важливо враховувати всі аспекти.

На ринкову вартість, аналогічно іншим товарам, найбільший вплив мають попит та пропозиція. Попит обумовлений якістю об'єктів нерухомості, які потенційні покупці готові придбати за ринковою вартістю. Пропозиція визначається кількістю доступних на ринку об'єктів за певною ціною. Взаємозв'язок між попитом

та пропозицією формує рівень цін на ринку нерухомості.

Ціна нерухомості на ринку формується під впливом численних факторів, які можуть збільшувати або, навпаки, зменшувати вартість майна. На ціни на нерухомість впливають такі аспекти, як національне законодавство, економічна ситуація, екологічні умови та соціальний стан.

Рівень цін на первинному та вторинному ринках формується під впливом макроекономічних показників, рівня життя населення, вартості будівництва, доступності іпотеки, стратегій місцевого самоврядування у майновій та будівельній сферах, а також платоспроможності населення. Оцінка вартості об'єкта нерухомості є складним процесом і вимагає від оцінювача високої кваліфікації, спеціалізованих навичок та знань у сфері права та ринкової ситуації (Kucherenko V.R., Zaiets M. A., Zakharchenko O. V., Smentyna N. V. & Ulybina V. O. 2013).

Потреба у проведенні оцінки майна виникає в різних ситуаціях:

- Купівля, продаж або оренда нерухомості.

- Планування інвестиційних проєктів та залучення інвесторів.

- Страхування об'єкта.

- Оподаткування нерухомості.

- Виконання судових доручень, таких як оформлення спадкових прав, вирішення майнових спорів тощо.

- Оформлення кредитів під заставу нерухомості.

- Інші види операцій з нерухомим майном (Kobzan S. M. 2019).

Зазначені фактори, які можуть впливати на ціноутворення, можна поділити на три рівні. До глобального рівня, також називаного першим рівнем, належать наступні групи чинників: політичні, соціальні, економічні, географічні, екологічні. Фактори, хоча не стосуються безпосередньо характеристик оцінюваного об'єкта, значно впливають на тенденції ринку нерухомості. Розглянемо кожену групу факторів більш детально.

Політичні фактори містять вплив державної влади та інших вагомих політичних сил, таких як партії, об'єднання чи профспілки. До таких факторів відносяться: зміни в податковій політиці, зміни в політиці регулювання ринку нерухомості, зміни в іпотечному законодавстві, вибори президента або парламентські вибори, підписання або розірвання політичних союзів, загальна політична ситуація та настрої в країні (Sharovalova V. O. 2014).

Від початку повномасштабної війни західні області України вступили в контакт з новими категоріями потенційних покупців, що безпосередньо впливає на відновлення ринку (Information portal of deputies, Lviv, 2023, para. 19). Ці категорії включають:

- тимчасово переміщених осіб, які вже довгий час проживають у нових для них містах, адаптувались і визнали, що їм комфортно тут, і вони готові продовжувати життя саме тут з відповідними ресурсами;

- працівників компаній, які здійснили релокацію на захід України;

- інвесторів, які шукають житло на заході України з огляду на безпековий фактор;

- інвесторів в нерухомість з метою отримання ліквідного активу та прибутку.

Внаслідок цього прогнозується, що у західних областях країни ринок нерухомості відновиться досить швидко. У інших регіонах, особливо тих, що стали об'єктом обстрілів, питання відновлення буде залежати від впевненості місцевого населення у майбутньому та підтримки з боку держави.

За результатами соціологічного дослідження, проведеного компанією Gradus Research (Analytical report, 2022, slide 11), близько 62% опитаних респондентів, від початку повномасштабної війни, мігрували до інших областей, переважно до західних. Львівська область залишається найпопулярнішою для внутрішньої міграції (17%), за нею слідує Закарпатська (9%), Івано-Франківська (9%), Хмельницька (6%) та Тернопільська (5%) області. Найбільші

потреби мешканців цих областей визначаються грошима, доступом до роботи, безпечним місцем проживання та житлом. Це призводить до збільшення попиту на нерухомість у регіонах, вважаємо, зараз знаходяться у відносно безпечному стані. На заході України будівництво практично не припинилося, і навіть під час активних бойових дій продовжується зведення нових помешкань.

Соціальні фактори охоплюють демографічну структуру населення, густоту та чисельність населення, а також культурний рівень та рівень розвитку освіти.

Економічні фактори, що стосуються стану економіки та її розвитку, включають такі показники: рівень інфляції, рівень якості життя громадян, кількість інвестицій в будівельну діяльність, кількість податків на нерухомість, валовий внутрішній продукт, рівень інтеграції у світову економіку, прожитковий мінімум та середня заробітна плата, демографічні показники, зокрема чисельність та відсоток міграції (Kucherenko V.R., Zaiets M. A., Zakharchenko O. V., Smentyna N. V. & Ulybina V. O. 2013)

Ринок житлової нерухомості виступає як необхідний елемент структури соціально-економічної системи вищого рівня, а саме – економіки країни. Цей ринок важливий не лише з економічної, але й з соціальної перспективи, оскільки його основна функція полягає в задоволенні однієї з ключових базових потреб людей – потреби в житлі. Тому при аналізі цього ринку важливо враховувати його соціально-економічну роль. Розглядаючи ринок житлової нерухомості як систему соціально-економічних відносин між суб'єктами господарювання стосовно створення та управління об'єктами нерухомості, слід відзначити, що «ринок нерухомості часто розглядається як підвид інвестиційного ринку» (Hermann B. & Hermann P 2022).

Характерною особливістю сучасного ринку нерухомості є орієнтація будівельників на відповідність потребам споживачів. У бюджетному сегменті це

проявляється в зменшенні загальної площі приміщень, що сприяє збільшенню попиту на первинному ринку житла. Вартість такого житла знизилася до рівня цін вторинного ринку. Для клієнтів із вищою платоспроможністю привабливістю є створення додаткових умов комфорту. Відтак забудовники, орієнтовані на цей сегмент, заздалегідь розробляють житло з розвинутою інфраструктурою, такою як охорона, паркінг та доглянута прибудинкова територія. Також вплив на стан ринку нерухомості мають нововведення, спрямовані на енергоефективність.

В сучасний період актуальним стає не лише придбання житла, а й подальша сплата комунальних послуг, опалення та енергопостачання. Споживачі цінують наявність в новобудовах власної системи опалення, встановлення двотарифних лічильників на електроенергію та інженерних систем автономного управління. Збільшується популярність «зеленого» будівництва, оскільки вітчизняні забудовники поступово переходять на еко-стандарти, враховуючи вигоди та попит серед споживачів (Shteynhauser D.O. 2021).

Негативні впливи на ринок нерухомості включають скорочення доходів населення та малого бізнесу, нестабільність валютного курсу та складну політико-економічну ситуацію в країні. Нестабільність на зовнішніх ринках призвела до зменшення пропозицій і попиту на іпотечне кредитування. Розвиток ринку іпотеки вимагає від банків значного збільшення обсягів кредитування, щоб зробити його доступнішим для населення (Biletskyi I. V. 2022). Багато населення може дозволити собі придбання житлової нерухомості лише після реалізації інших об'єктів власності.

Перші іпотечні житлові кредити були видані банками у 1993 році. Однак негативне економічне середовище та відсутність відповідного законодавчого забезпечення викликали проблеми для кредитних установ, такі як подолання ризиків іпотечного кредитування,

збільшення доступності кредитів для населення та залучення ресурсів для надання житлових кредитів. Високий кредитний ризик при іпотечному кредитуванні підсилюється складністю примусового виконання іпотечних зобов'язань, зокрема, у випадках виселення неплатоспроможного позичальника.

Різниця між вартістю нерухомості та середнім рівнем заробітної плати досить велика, і банківська система не пропонує ефективних інструментів для збільшення платоспроможності населення. Розвиток іпотечних відносин має позитивний вплив як на формування ринку нерухомості, так і на стимулювання забудовників впроваджувати більш прогресивні та ресурсозберігаючі технології в будівництві для поліпшення конкурентних позицій серед споживачів. Важливим є стабілізація політико-економічної ситуації в країні, підвищення рівня життя населення, стабілізація валютного курсу та удосконалення інструментів іпотечного кредитування.

Основні ціноутворювальні фактори на ринку житлової нерухомості, такі як попит і пропозиція, піддаються впливу різноманітних чинників, таких як рівень доходів споживачів, іпотечне забезпечення в регіоні, регіональні умови соціального житлового забезпечення, відсутність розвинутої системи будівельних кооперативів та нормативно-правове забезпечення їхньої діяльності. До цього можна додати значний спад вартості національної валюти, зростання інфляції, низьку інвестиційну привабливість, підвищення ставок іпотечного кредитування, виникнення кризових ситуацій в Україні та світі тощо.

Географічно-екологічні чинники охоплюють місце розташування країни, екологічні аспекти та наявність природних ресурсів.

До другого рівня належать чинники, що стосуються місцевого рівня, такого як місто чи район, де розташований об'єкт нерухомості. Групи чинників для цього рівня включають: умови кредитування, розташування нерухомості, фізичні

властивості об'єкта нерухомості (Kucherenko V.R., Zaiets M. A., Zakharchenko O. V., Smentyna N. V. & Ulybina V. O. 2013).

До чинників розташування відносяться: наявність інфраструктури поряд (школи, садочки, магазини), транспортна розв'язка, добробут району розташування об'єкту, відстань від центру міста, престижність району.

Система громадського транспорту та наявність автостоянок можуть підвищити цінність об'єктів нерухомості. До фізичних властивостей, що характеризують цей рівень чинників, відносяться рівень розвитку комунальних послуг, якість будівництва, наявність дворової території та рівень комфортності об'єкта.

Третій рівень охоплює фактори, що безпосередньо стосуються об'єкта нерухомості, такі як поверх, кількість кімнат, зручність планування тощо (Duokom, question-answer section, para.1)

Лідерська роль ринку нерухомості в системі економіки ринкового типу призвела до необхідності впровадження системи державного регулювання цього ринку. Ця система включає дві ключові компоненти: державні та інші нормативні акти, а також дії державних та муніципальних органів і організацій. Організаційно, державне регулювання ринку нерухомості приймає дві форми: пряме втручання, або адміністративний метод, і непрямий вплив, або використання економічних методів управління.

Ринок нерухомості визначається як особливий сегмент ринку, де об'єктами торгівлі або застави для кредитів є нерухомість. Він є одним з ключових ринків, який, у взаємодії з ринками товарів і послуг та ринком капіталу, формує особливості економічного механізму регульованої економіки (Sharkova I. 2005). Однак це визначення не розкриває повністю участь суб'єктів у системі функціонування ринку нерухомості та процес передачі прав власності на нерухомість.

Ринок нерухомості – це система економічних та цивільно-правових

відносин, які виникають у зв'язку з об'єктами нерухомості та їх правами, де формується попит, пропозиція, ціни та вартості на ці об'єкти (Biletskyi I., V. 2022). Проте, немає чіткого визначення різниці між «вартістю» та «ціною» на об'єкти нерухомості та механізмами для їх розмежування.

Щодо поняття нерухомого майна як об'єкта економічних відносин, воно включає такі аспекти, як товар, корисність, ціна, доходність, ліквідність, вартість, витрати на утримання, інвестиції, оподаткування, попит та пропозиція, капітал в речовій формі тощо. Нерухомість є унікальним товаром, оскільки всі права на неї вимагають фіксації (реєстрації, нотаріального посвідчення угод тощо).

У правовому відношенні розрізняють два види володіння нерухомістю: право власності та право користування (речові права). Право власності надає власникові повне володіння, користування та розпорядження майном. Право користування обмежує можливість розпорядження об'єктом нерухомості, таким чином обмежуючи його відчуження (продаж, обмін, дарування, успадкування) (Civil Code of Ukraine, 2003). Інші умови, такі як право проїзду чи доступ до комунікацій, можуть обмежувати виключне право власності. Крім того, власник зобов'язаний не заважати іншим суб'єктам у реалізації конституційних прав, підтримувати нерухомість у технічно придатному стані та дотримуватись інших вимог, визначених законодавством.

Внутрішній ринок нерухомості відзначається значними відмінностями від ринків нерухомості більшості країн з розвинутою ринковою економікою і має ряд характерних особливостей, пов'язаних з низкою особливостей становлення ринкових відносин.

Характеристики формування ринку нерухомості включають:

- Відсутність гарантій з боку держави стосовно захисту майнових прав та підтримки іпотечного кредитування.

- Складність і відсутність прозорості в механізмі регулювання ринкових відносин між суб'єктами ринку.

- Наявність слабкої та несистематизованої інформації про операції на ринку нерухомості та учасників ринку.

- Участь держави в ринкових відносинах як власника нерухомості.

- Нерозвиненість легального ринку землі.

- Біржова торгівля житлом.

- Рухливість цінової динаміки ринку нерухомості, яка є результатом макроекономічної нестабільності, процесів приватизації та перерозподілу власності.

Протягом останніх років спостерігалось стрімке зростання ринку нерухомості в м. Києві. Столиця привертала мешканців з різних регіонів України. Однак ціни на нерухомість виявилися чутливими до кризових і політичних подій. Повномасштабна російсько-українська війна, супроводжувана руйнуванням інфраструктури, призвела до надзвичайної житлової кризи, яка поширилася на більшість населення.

Під час бойових дій в Київській області було пошкоджено близько 26 000 об'єктів, і кількість пошкоджених будинків може зростати через продовження обстрілів та ракетних ударів. Війна підкреслила проблеми житлової політики, які вже існували.

Виникає важливе питання щодо того, як зміняться ціни в майбутньому і як держава може врегулювати цю ситуацію. Одне із завдань магістерської роботи полягало в тому, щоб за допомогою економіко-математичного моделювання визначити ряд макроекономічних, регіональних та соціально-політичних факторів, що впливають на ціноутворення на первинному ринку нерухомості. Крім того, побудувати модель з урахуванням усіх особливостей Київського регіону, яка дозволить прогнозувати середню ціну за квадратний метр на майбутній період.

У виборі факторів впливу для аналізу був використаний регресійно-кореляційний

аналіз. Зазначено, що для кризових явищ обрано зовнішні чинники. Серед них:

- обсяг прийняття в експлуатацію метрів квадратних у м. Києві,
- рівень безробіття,
- рівень інфляції,
- курс гривні до долара,
- валовий регіональний продукт на душу населення,
- чисельність населення,
- облікова ставка НБУ,
- середня заробітна плата,
- індекс цін на будівельно-монтажні роботи,
- індекс споживчих настроїв.

Наведені 10 факторів було класифіковано на макроекономічні, регіональні та соціально-політичні.

Для виділення значущих факторів впливу на ціноутворення був проведений кореляційно-регресійний аналіз з використанням статистичних даних за 2017-2022 роки. Для визначення факторів, які варто включати в модель, скористаємось методом прямого відбору. За такого підходу спочатку включається змінна, яка має найвищу кореляцію із залежною змінною. Коефіцієнти кореляції між середньою ціною квадратного метра та незалежними змінними наведені в табл. 1.

Аналізуючи, табл. 1 бачимо, що найбільша залежність присутня між середньою ціною за метр квадратний та рівнем заробітної плати. Показник кореляції складає 0,898. Відповідно, саме ця змінна має бути першою, яку слід перевірити на предмет включення до загальної моделі.

Результати моделювання розраховано за допомогою програми SPSS Statistic (табл.2).

За допомогою статистичного пакету SPSS Statistic знайдемо коефіцієнти регресійної моделі. Завдяки лінійній багатофакторній регресійній моделі можна визначити ступінь впливу кожного фактору на ціну квадратного метра (1).

$$Y = -2424,145 - 0,001xX1 + 818,657xX3 + 0,050xX5 - 456,235xX7 + 198,026xX10 \quad (1)$$

**Таблиця 1. Кореляція середньої ціни та незалежних факторів**

Фактори незалежні	Вага
X1 - обсяг прийняття в експлуатацію метрів квадратних у м. Києві, кв м	0,117
X2 - рівень безробіття, %	0,870
X3 - рівень інфляції, %	0,744
X4 - курс гривні до долара, грн	0,772
X5 - валовий регіональний продукт на душу населення, грн	0,885
X6 - чисельність населення на 1 число року, тис осіб	0,489
X7 - облікова ставка НБУ, %	0,167
X8 - середня заробітна плата,	0,898
X9 - індекс цін на будівельно-монтажні роботи житлових будинків, %	-0,720
X10 - індекс споживчих настроїв	0,471

Джерело: створено авторами

Таким чином, при збільшенні обсягів прийняття в експлуатацію метрів квадратних у м. Києві на 1 м, ціна квадратного метра на первинну житлову нерухомість у м. Києві зменшується на 0,001 грн, при зростанні рівня інфляції на 1% ціна зростає на 818,657 грн, при зростанні валового регіонального продукту на душу населення на 1 грн ціна зростає на 0,05 грн, збільшення облікової ставки НБУ на 1% дасть зменшення ціни на 456,235 грн, а зростання індексу споживчих настроїв на 1 бал дасть приріст до ціни у сумі 198,026 грн.

Отримана модель має наступні характеристики:  $R = 1,00$ ,  $R^2 = 1,00$ , скоригований  $R^2$  дорівнює 1,00, стандартна помилка оцінки = 0.

Коефіцієнт детермінації  $R^2$ , відображає те, що варіація ціни за квадратний метр на первинному ринку нерухомості в Києві за 2017-2022 роки на 100% обумовлена наведеними факторами. Це є доволі позитивною оцінкою, зважаючи на те, що на ціноутворення мають вплив безліч чинників. Аналіз похибки спрогнозованої та фактичної ціни за 1 кв м за 2017-2022 роки представлено у таблиці 3.

**Таблиця 3. Аналіз похибки спрогнозованої та фактичної ціни за 1 м<sup>2</sup> за 2017-2022 роки**

	Y- фактична ціна за 1 кв м, грн	Розрахована ціна, грн	Абсолютне відхилення, грн	Відносне відхилення, %
2017	22336	22734,399	398,3994	1,78
2018	22950	23020,369	70,3691	0,31
2019	24000	24268,712	268,7122	1,12
2020	28000	28215,677	215,6769	0,77
2021	35075	35538,064	463,0644	1,32
2022	45025	45256,474	231,4742	0,51

Джерело: створено авторами

Отже, нами було розроблено модель залежності ціни 1 кв м нерухомості на первинному ринку м. Києва. В модель включені фактори обсягів прийняття в

експлуатацію метрів квадратних у м. Києві, рівня інфляції, валового регіонального продукту на душу населення, облікової ставки НБУ, індексу споживчих настроїв.

Таблиця 2. Дані кореляції пакета SPSS Statistic

		Кореляції									
	Y	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10
Кореляція Пірсона	Y	1,000	,870	,744	,772	,489	,489	,167	,898	,471	,471
	X1	,117	1,000	,004	-,207	,089	,089	-,486	,128	-,052	-,052
	X2	,870	1,000	,918	,897	,122	,122	,541	,604	,294	,294
	X3	,744	,918	1,000	,725	-,198	-,198	,565	,382	-,059	-,059
	X4	,772	,897	,725	1,000	,183	,183	,680	,619	,596	,596
	X5	,885	,561	,367	,565	,761	,761	-,124	,994	,664	,664
	X6	,489	,122	-,198	,183	1,000	1,000	-,520	,780	,733	,733
	X7	,167	-,486	,541	,680	-,520	-,520	1,000	-,082	,078	,078
	X8	,898	,128	,604	,382	,619	,780	-,082	1,000	706	706
	X9	-,720	,461	-,889	-,687	-,838	-,272	-,496	-,539	-,403	-,403
Знч. (1- стороння)	X10	,471	,294	-,059	,596	,733	,733	,078	706	1,000	1,000
	Y	.	,012	,045	,036	,163	,163	,376	,008	,173	,173
	X1	,413	,409	,497	,347	,433	,433	,164	405	,461	,461
	X2	,012	.	,005	,008	,409	,409	,134	,102	,286	,286
	X3	,045	,497	.	,051	,354	,354	,121	,228	,456	,456
	X4	,036	,347	,005	.	,364	,364	,069	,095	,106	,106
	X5	,010	,356	,124	,237	,121	,039	,407	,000	,075	,075
	X6	,163	,433	,409	,354	,364	.	,145	,034	,049	,049
	X7	,376	,164	,134	,121	,069	,145	.	,439	,441	,441
	X8	,008	405	,102	,228	,095	,034	,439	.	,058	,058
X9	,053	,179	,009	,066	,019	,301	,158	,135	,214	,214	
X10	,173	,461	,286	,456	,106	,049	,441	,058	.	.	

Джерело: створено авторами за допомогою статистичного пакета SPSS Statistic

**Висновки.** Ринок нерухомості характеризується попитом, пропозицією, ціною, наявністю системи менеджменту та маркетингу, інфраструктурою та ринковими операціями. Об'єкти нерухомості, які виступають об'єктами операцій на ринку, мають ринкову ціну і, отже, визначаються конкретною вартістю в залежності від характеру проведеної операції. У умовах ринкової економіки цінові формування визначається різноманітними факторами та механізмами, набуваючи форму ринкової вартості.

Виділені та описані основні фактори, які впливають на процес формування цін на нерухомість. Загалом ці фактори можна умовно розділити на три групи або рівні: глобальні, місцеві та характеристики конкретного об'єкта. Розгляд кожної з цих груп дозволяє отримати більш повний образ впливу різноманітних чинників на динаміку ціноутворення на ринку нерухомості.

Майбутнє українського ринку нерухомості залишається невизначеним і в значній мірі залежить від інтенсивності та завершення військових дій в країні. Різке зростання споживчого попиту, особливо в

короткостроковій перспективі, малоймовірно, оскільки споживачі продовжують стикатися з економічними труднощами, спричиненими впливом війни на економіку. Унаслідок цього не очікується активна експансія як місцевих, так і міжнародних ритейлерів. Орендарі та орендодавці будуть продовжувати обговорювати умови співпраці, оптимізувати бізнес-процеси та закривати неприбуткові магазини, зберігаючи обережну політику розширення. Деякі можуть використовувати можливість зайняти кращі торгові приміщення за вигідними ставками, але багато гравців ринку будуть зосереджуватися на торговельних центрах у західних регіонах, де безпека залишається ключовим фактором. Описано, що тривалість війни призвела до затримок у будівництві в Києві, а проекти на стадії підготовки залишаються на поточному рівні, а нових торгових центрів у 2024 році не очікується.

Автори вважають, що однією з актуальних проблем вітчизняного ринку нерухомості, яка ускладнює діяльність вітчизняних компаній на світовому рівні, є його непрозорість.

### **Література:**

1. Асаул А.М., Павлов В.І., Пилипенко І.І., Павліха Н.В. (2006). *Ринок нерухомості*, К.: Кондор.
2. Давиденко Н.М., Воронченко О.В. (2017). Сутність та закономірності розвитку ринку нерухомості в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*, 21. 5-7.
3. Пишнограєв І.О., Коваль А.М. (2022). Економіко-математичне моделювання впливу макроекономічних факторів на ціноутворення ринку нерухомості. *Економіка та суспільство* 43. DOI: [10.32782/2524-0072/2022-43-60](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-60)
4. Штейнгауз Д.О. (2021). Особливості ринку житлової нерухомості та вплив фінансово-кредитних інструментів на його розвиток в Україні. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*, 2 (41), 19 - 23. DOI: [10.18371/2221-755X2\(41\)2021249958](https://doi.org/10.18371/2221-755X2(41)2021249958)
5. Герман Б., Герман П. (2022). Analiza rynku nieruchomości w 7 krokach. Отримано 16 січня 2024 з <https://hermannproperty.pl/analiza-rynku-nieruchomosci-w-7-krokach>
6. Радіонова, І., Піта Ю. (2023). Економічний аналіз ринку нерухомості: загальні підходи та їх застосування для українського ринку. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 3(71), 9–18. DOI: [10.31732/2663-2209-2022-71-9-18](https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-71-9-18)
7. [Ananieva O., Hofmann M. \(2022\). The peculiarities of the research tools in the analysis of enterprise economics in a state of uncertainty. \*Economics of uncertainty: content, assessment, regulation: a collective monograph\*. Kyiv: KROK University, 129 – 145. DOI: 10.36690/EUCER-129-145](https://doi.org/10.36690/EUCER-129-145)
8. Біалас А. (2022, квітень 06). Як війна в Україні впливає на ринок нерухомості. *Polandweekly*. Отримано 16 січня 2024 з <https://polandweekly.com/2022/04/06/how-does-the-war-in-ukraine-affect-the-real-estate-market/>
9. Качан А. (2023). Як офісний ринок продовжує працювати в часи безпрецедентної агресії. Отримано 16 січня 2024 з <https://cbre-expandia.com/uk/research>
10. Шаповалова В. О. (2014). Аналіз дії фундаментальних факторів на динаміку ринку нерухомого майна України. *Ефективна економіка*, 9. Отримано 16 січня 2024 з <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3328>
11. Коваленко М.А., Радванська Л.М. (2002). *Ринок нерухомості: фінансові аспекти*. Херсон: ОЛДІ плюс. 160.
12. Кучеренко В. Р., Заєць М. А., Захарченко О. В., Сментина Н. В., Улибіна В. О. (2013). *Оцінка та*



управління нерухомістю. Одеса: Видавництво ТОВ «Лерадрук». 272.

13. Кобзан С. (2019). *Формування ринку нерухомості : практичні аспекти та особливості оцінки*. К: Юрінком Інтер. 211.

14. Львівська міська рада (2023) Тенденції цін. Що буде з ринком нерухомості після війни? Отримано 16 січня 2024 з <https://www.lvivrada.gov.ua/trybuna-deputata/item/11033-tendenciji-cin-shto-bude-z-rynkom-neruhomosti-pislya-viyny>

15. Центр економічного відновлення, НДО, Gradus Research (2022). *Міграція та соціально-політичні настрої під час повномасштабної війни росії проти України – десята хвиля дослідження: аналітичний звіт*. Отримано 16 січня 2024 з [https://gradus.app/documents/301/Gradus\\_EU\\_wave\\_10\\_UA.pdf](https://gradus.app/documents/301/Gradus_EU_wave_10_UA.pdf)

16. Білецький І. В. (2022). Ключові характеристики та структура ринку житлової нерухомості в поточних умовах. *Бізнес-Інформ*, 7, 149 - 154. DOI: [10.32983/2222-4459-2022-7-149-154](https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-7-149-154)

17. Дуоком (н. д.). Від чого залежить ціна квартир при продажу та як оцінити квартиру щоб продати. Отримано 16 січня 2024 з <https://duo.com.ua/pytannya-vidpovidi>

18. Шаркова І. (2005). *Правове регулювання ринку нерухомості в Україні*. К: КНЕУ. 180 с.

19. Верховна рада України (2003). *Цивільний Кодекс України* Отримано 16 січня 2024 з <https://zakon.rada.gov.ua>

УДК 336.1:336.14

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-74-42-55

## ЕКОНОМІКА ТА ДЕРЖАВНІ ФІНАНСИ – ФЕНОМЕН УКРАЇНСЬКОЇ НЕЗЛАМНОСТІ

*Ніна Петруха<sup>1</sup>, Катерина Клименко<sup>2</sup>, Сергій Петруха<sup>3</sup>*

<sup>1</sup>Кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту в будівництві, Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна, e-mail: [tinna1983@gmail.com](mailto:tinna1983@gmail.com), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3805-2215>

<sup>2</sup>Кандидат економічних наук, завідувач відділу бюджетної політики та фінансів інституційних секторів економіки, ДННУ «Академія фінансового управління», м. Київ, Україна, e-mail: [klymenko\\_kateryna@ukr.net](mailto:klymenko_kateryna@ukr.net), ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8295-1333>

<sup>3</sup>Кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту в будівництві, Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна, e-mail: [psv03051984@gmail.com](mailto:psv03051984@gmail.com), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8859-0724>

## ECONOMY AND PUBLIC FINANCES – THE PHENOMENON OF UKRAINIAN INDOMITABILITY

*Nina Petrukha<sup>1</sup>, Kateryna Klymenko<sup>2</sup>, Sergii Petrukha<sup>3</sup>*

<sup>1</sup>Ph. D. (Economics), Associate Professor, Docent of the Department of Management in Construction, Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv, Ukraine, e-mail: [tinna1983@gmail.com](mailto:tinna1983@gmail.com), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3805-2215>

<sup>2</sup>Ph. D. (Economics), Head of the Budget Policy and Finance of the Institutional Economic Sectors Department, SESE “The Academy of Financial Management”, Kyiv, Ukraine, e-mail: [klymenko\\_kateryna@ukr.net](mailto:klymenko_kateryna@ukr.net), ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8295-1333>

<sup>3</sup>Ph. D. (Economics), Associate Professor, Docent of the Department of Management in Construction, Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv, Ukraine, e-mail: [psv03051984@gmail.com](mailto:psv03051984@gmail.com), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8859-0724>

**Анотація.** Окреслено значення державних фінансів як феномену української незламності, котрі втілюються в Плані Ukraine Facility на 2024–2027 рр. та створенні «контурів» моделі управління змінами й найкращими практиками реалізації секторальних і міжгалузевих реформ, об'єднаних незламністю та українським духом. Основна мета роботи полягає у дослідженні ролі та значення державних фінансів в ефективному використанні фінансових ресурсів для забезпечення стійкого розвитку країни, а також їх впливу на економічну та соціальну «реабілітацію» після війни. Під час дослідження застосовували різноманітні наукові та спеціальні методи для аналізу, оцінки й узагальнення інформації, які не лише уможливили глибше розуміння проблем і викликів у сфері економіки та державних фінансів, а й надали конкретний набір інструментів для розроблення та реалізації стратегії зміцнення фінансової стійкості України в умовах складної геополітичної та економічної ситуації. Автори висловили думку, що стратегічні та головні напрями розвитку України потребують поліпшення стратегії управління державними фінансами в контексті виконання Меморандуму про економічну та фінансову політику, зокрема, стосовно досягнення окремих ключових показників, визначених МВФ, співпраці зі Світовим банком та Європейським інвестиційним банком. Дослідники також проаналізували законодавчі зміни, які відповідають потребам України в контексті виконання вимог МВФ щодо втілення Національної стратегії доходів. Висловлено пропозиції щодо розроблення проєкту Стратегії розвитку державних фінансів України на поствоєнний період. Доведено, що мейнстрімом розвитку державних фінансів є проєвропейське регуляторне бачення позиціонування держави, стабілізації економіки та забезпечення її повоєнного відновлення. Цей процес охоплює архетип фіскальної політики, системи управління державними фінансами й розробку дієвих механізмів фінансової резильєнтності. Стаття спрямована на виявлення ефективних стратегій співпраці між державними органами, інститутами громадянського суспільства та партнерами з розвитку у відновленні фінансового сектору національної економіки в період воєнних конфліктів.

**Ключові слова:** державні фінанси, управління державними фінансами, воєнний стан, План Ukraine Facility, реформування державних фінансів в умовах поствоєного відновлення, міжнародні фінансові організації (МФО), бюджет, доходи бюджету, витрати бюджету, дефіцит бюджету, державний борг, аграрний сектор економіки.

**Формул:** 0, **рис.:** 3, **табл.:** 1, **бібл.:** 27

**Abstract.** *The importance of public finances as a phenomenon of Ukrainian indomitability, which is embodied in the Ukraine Facility Plan for 2024–2027 and the creation of the “contours” of the change management model and best practices for the implementation of sectoral and cross-industry reforms, united by indomitability and the Ukrainian spirit, is outlined. The main purpose of the work is to study the role and importance of public finances in the effective use of financial resources to ensure the sustainable development of the country, as well as their impact on economic and social “rehabilitation” after the war. During the research, a variety of scientific and special methods were used to analyze, evaluate and summarize information, which not only enabled a deeper understanding of problems and challenges in the field of economy and public finance, but also provided a specific set of tools for the development and implementation of strategies to strengthen the financial stability of Ukraine in the conditions complex geopolitical and economic situation. The authors expressed the opinion that the strategic and main directions of Ukraine’s development require improvement of the state finance management strategy in the context of the implementation of the Memorandum on Economic and Financial Policy, in particular, regarding the achievement of certain key indicators determined by the IMF, cooperation with the World Bank and the European Investment Bank. The researchers also analyzed legislative changes that meet Ukraine’s needs in the context of meeting the IMF’s requirements for the implementation of the National Income Strategy. Proposals were made regarding the development of the draft Strategy for the Development of State Finances of Ukraine for the post-war period. It has been proven that the mainstream of the development of public finances is a pro-European regulatory vision of positioning the state, stabilizing the economy and ensuring its post-war recovery. This process encompasses the archetype of fiscal policy, public finance management systems, and the development of effective financial resilience mechanisms. The article is aimed at identifying effective strategies of cooperation between state bodies, civil society institutions and development partners in the restoration of the financial sector of the national economy in the period of military conflicts.*

**Key words:** *public finances, management of public finances, martial law, Ukraine Facility Plan, reforming of public finances in post-war recovery, international financial organizations (IFIs), budget, budget revenues, budget expenditures, budget deficit, public debt, agrarian sector of the economy.*

**Formulas: 0, fig.:3, tabl.: 1, bibl.: 27**

**Постановка проблеми.** У сучасному світі, де геополітичні й економічні фактори постійно змінюються, розуміння ролі державних фінансів критично важливе для забезпечення стійкості та суверенітету держави. Державні фінанси в умовах війни стають «чутливим» аспектом економіки країни. Внаслідок повномасштабного російського вторгнення вперше за час незалежності Україна зіштовхнулася з викликами і загрозами екзистенційного характеру.

Державні фінанси України відіграють ключову роль у функціонуванні державних інститутів і наданні публічних послуг населенню. Україна зіштовхується з необхідністю фінансування сектору безпеки і оборони, реформування системи освіти й охорони здоров’я, а також розвитку інфраструктурних об’єктів, зокрема віднесених до критичних для функціонування економіки. Незважаючи на це, наша країна завдяки допомозі міжнародних партнерів здатна забезпечувати необхідні ресурси внаслідок ретельного фінансового планування та вдосконалення системи управління державними фінансами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Ефективне управління

державними фінансами є об’єктом досліджень багатьох вітчизняних науковців, котрі зробили вагомий внесок в опрацювання окресленої проблематики. Зокрема, фундаментальні положення щодо ефективного управління бюджетним процесом викладено в працях таких науковців, як Т. Богдан (2022), С. Гасанов (2024), С. Марченко (2022), Б. Стахов (2020), Т. Єфименко (2023), Н. Метеленко, В. Сумма, В. Шарапов, А. Сілін (2023), Ю. Радіонов (2022), С. Свірко, С. Бардаш, В. Краєвський (2023) та ін.

Чимало вітчизняних науковців та експертів досліджували проблемні аспекти управління державними фінансами з виокремленням багатогранності напрямів їх розвитку. Однак питання ключових напрямів розвитку державних фінансів України в контексті зміцнення їх значення як феномену української незламності та гарантування національної фінансово-економічної безпеки з урахуванням війни в Україні, пріоритетного вектора європейської інтеграції та набуття нашою державою статусу кандидата в ЄС є надзвичайно актуальним в умовах сьогодення.

Через специфічний характер окресленої проблематики та її вплив на

геополітичні процеси в Україні та світі основні заходи програми майбутнього відновлення і реконструкції повинні мати не лише фінансово-економічне, а й наукове обґрунтування. У сучасній науковій літературі практично не відображено дослідження, які б торкалися схожої проблематики в подібних умовах.

Таким чином, недостатнє розпрацювання і актуальність означеної проблеми визначили цілі та завдання дослідження.

#### **Формулювання цілей статті.**

Основна мета роботи – дослідити роль і значення державних фінансів в ефективному використанні фінансових ресурсів для забезпечення стійкого розвитку країни, а також їх впливу на економічну та соціальну «реабілітацію» після війни.

Під час дослідження застосовували різноманітні наукові та спеціальні методи для аналізу, оцінки й узагальнення інформації. Використання статистико-аналітичних методів вивчення стану державних фінансів на основі статистичної вибірки головних фінансових регуляторів країни, як-от Міністерство фінансів України й Національний банк України, дало змогу проаналізувати бюджетоутворення та виявити ключові тенденції у фінансовій сфері. Групування, аналіз та синтез інформації використовували для розуміння функціонування державних фінансів як системи економічних відносин. Застосування методів індукції, дедукції, порівняння, спостереження та вимірювання у формулюванні наукових гіпотез уможливило визначити фактори, які впливають на розвиток економіки та державних фінансів. Наукова абстракція та групування допомогли ідентифікувати загрози і виклики фінансово-економічній безпеці країни та надати рекомендації для розробки проекту Стратегії розвитку державних фінансів України на поствоєнний період. Системний метод та інструментарій фінансового і стратегічного аналізу сприяли розробленню практичних рекомендацій щодо підвищення

ефективності управління державними фінансами, що є важливим кроком для зміцнення економічної незалежності та стійкості України. Отже, використані наукові та спеціальні методи не лише уможливили глибше розуміння проблем і викликів у сфері економіки та державних фінансів, а й надали конкретний набір інструментів для розроблення та реалізації стратегій зміцнення фінансової стійкості України в умовах складної геополітичної та економічної ситуації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Указом Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» на території нашої держави запроваджено воєнний стан. Указ затвердила Верховна Рада України. Таке рішення на підставі пропозиції Ради національної безпеки і оборони згідно з національним законодавством ухвалено у зв'язку з початком повномасштабної російської агресії (President of Ukraine, 2022).

Воєнні конфлікти спричиняють серйозні виклики для фінансової системи держави та її здатності забезпечити функціонування державних установ, захист національної безпеки та економічний розвиток. По-перше, війна потребує значних фінансових ресурсів для фінансування оборони, закупівлі військової техніки, оплати заробітних плат військовослужбовцям, медичного обслуговування поранених та ін. Це може призвести до значного збільшення державного боргу, а також до необхідності скорочення видатків на інші сфери, щоб виділити кошти на потреби оборони. По-друге, економічна невизначеність і зниження виробництва внаслідок воєнних дій спричиняють зменшення податкових надходжень до державного бюджету. Зменшення виробництва, обмеження торгівлі та збільшення безробіття можуть призвести до скорочення доходів населення та падіння споживчого попиту, що своєю чергою впливає на фінансову стабільність країни. По-третє, в умовах війни збільшується ризик корупції та недостатньої прозорості у витрачанні державних коштів. Це може стати

каталізатором до втрати довіри до державних інституцій, зниження інвестицій і загального погіршення фінансового стану країни (Petrukha, S., Petrukha, N. & Krupelnyska, O., 2022, Petrukha, N., Petrukha, S., Hudenko, B. & Hudenko, O., 2024).

Незважаючи на ці виклики, державні фінанси можуть виявитися досить стійкими та адаптивними в умовах війни. Ефективне управління бюджетом, прозорість у витрачання коштів, залучення міжнародної фінансової допомоги та реформи у сфері фінансів можуть допомогти забезпечити сталість фінансової системи країни навіть у таких складних умовах.

Одним із важливих аспектів державних фінансів України є їхня транспарентність і відкритість. Впровадження систем електронного урядування й публічної фінансової звітності сприяє зменшенню корупції та підвищенню довіри до уряду. Це важливо не лише для ефективного використання бюджетних коштів, а й для залучення іноземних інвестицій і розвитку партнерських відносин із міжнародними фінансовими організаціями.

Державні фінанси є інструментом забезпечення економічної стійкості та розвитку. Україна активно співпрацює з міжнародними фінансовими інституціями, як-от Міжнародний валютний фонд, Європейський банк реконструкції та розвитку, Європейський інвестиційний банк, Світовий банк, щоб отримувати фінансову підтримку та задля впровадження структурних реформ. Це дає змогу Україні здійснювати необхідні економічні та фінансові перетворення.

У воєнних умовах, коли кожна гривня нарахованого податку та збору, кожен вкладений інвестором ресурс має стратегічне значення для забезпечення обороноздатності країни, державні фінанси, на наш погляд, є основою національної безпеки й незалежності. Прагнення до фінансової стабільності та відповідального управління бюджетом

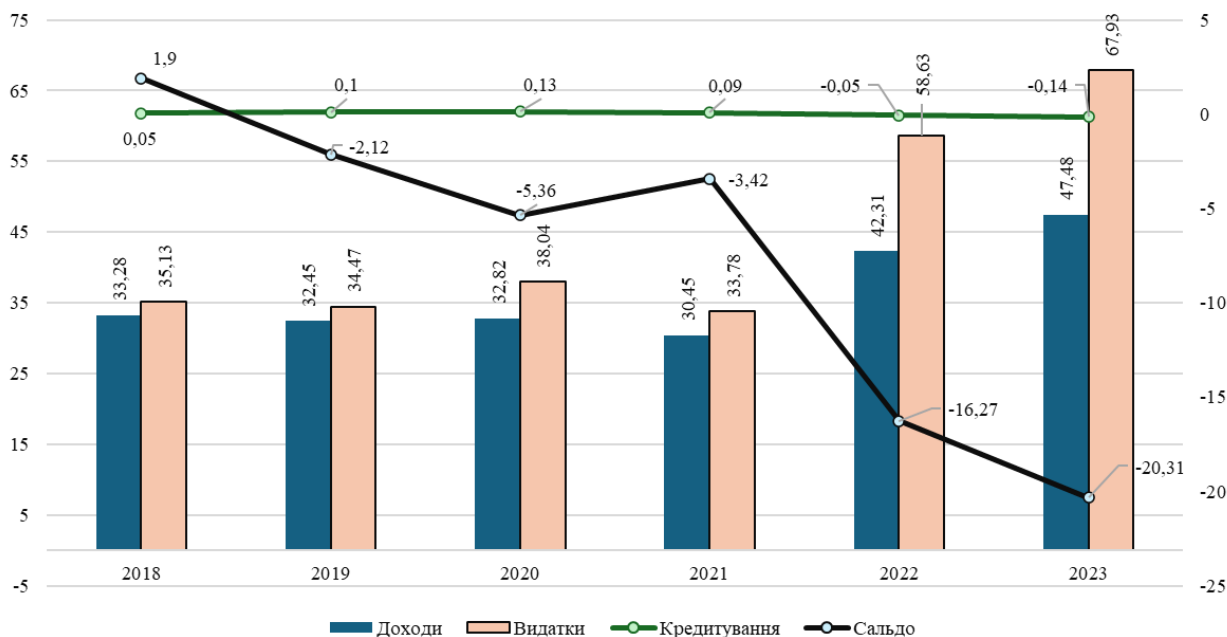
відображає велику силу й витримку українського суспільства в боротьбі за свої права та свободу.

Значний внутрішній потенціал української економіки також відіграв свою роль у зміцненні суверенітету країни. Розвиток інноваційних галузей, як-от ІТ-технології та аграрний сектор економіки, дав змогу Україні дивитися в майбутнє з певним оптимізмом, незважаючи на виклики війни. Ці сектори стали важливими джерелами економічного зростання та валютних надходжень, що підтримують стабільність державних фінансів країни.

Боротьба з корупцією і покращення управління державними фінансами є генеральним і невід'ємним компонентом стратегії зміцнення незалежності України. Уряд сьогодні вживає широкий спектр заходів для підвищення прозорості, ефективності та відкритості у фінансовій сфері. Це створює умови для приваблення інвестицій і сприяє розвитку бізнесу в Україні навіть в умовах повномасштабної війни рф проти нашої держави.

Забезпечення макроекономічної стійкості є одним із ключових факторів для зміцнення незалежності України. Ефективне управління грошово-кредитною політикою, регулювання фінансового ринку та підтримка фінансової стійкості є надзвичайно важливими настановами для забезпечення резильєнтності економіки та фінансової системи країни.

Показники бюджетних статей є генеральними в оцінюванні загального стану національної безпеки країни, оскільки бюджет відіграє магістральну роль у фінансуванні різних галузей і програм, які впливають на економічну (фінансову) безпеку та економічний розвиток держави. Зменшення обсягів доходів та ефективності видатків свідчатиме про загальне погіршення національної економічної безпеки. Динаміка показників Зведеного бюджету України за останні п'ять років представлено на рис. 1.



**Рис. 1. Динаміка показників Зведеного бюджету України, у % до ВВП**

Джерело: побудували автори (Мінфін, 2024)

Найглибший дефіцит спостерігається в останні роки (2020–2023 рр. – від 3,42 % до 20,31 % ВВП); у 2021 р. бюджетний дефіцит дещо скоротився після 2020 р. до 3,42 % ВВП після -5,34 % ВВП до попереднього року. Пандемія, глобальні шоки та війна в Україні призвели до втрат фінансових ресурсів платників податків як і підприємств, так і населення.

Проведемо статистичну оцінку показників виконання Зведеного бюджету України за період дії воєнного стану в Україні (табл. 1).

Схарактеризуємо показники виконання Зведеного бюджету України в умовах російської агресії проти України. Загальна сума доходів Зведеного бюджету України за 2023 р. становила 3 104,3 млрд грн, що на 907,7 млрд грн, або на 41,3 % більше ніж за аналогічний період 2022 р. Частка податкових надходжень в загальному обсязі надходжень до зведеного бюджету України становила 52,8 %, неподаткових надходжень – 33,1 %, офіційні трансферти від ЄС, урядів іноземних держав, міжнародних організацій, донорських установ – 14 %. Найбільшу питому вагу серед надходжень у загальному обсязі доходів зведеного

бюджету України становили такі: власні надходження бюджетних установ – 27,1 %; ПДВ – 18,7 %; податок та збір на доходи фізичних осіб – 16 %; від ЄС, урядів іноземних держав, міжнародних організацій, донорських установ – 14 %; акцизний податок – 6,1 %; податок на прибуток підприємств – 5,1 %; місцеві податки та збори – 3,2 %; кошти, що перераховує НБУ – 2,3 %. Загальна сума касових видатків Зведеного бюджету України за 2023 р. становила 4 440,9 млрд грн, що на 45,9 %, або на 1 397,1 млрд грн більше ніж за 2022 р. У структурі видатків Зведеного бюджету України найбільші частки припадають на оборону (47,2 %), громадський порядок, безпеку та судову владу (13,3 %), соціальний захист і соціальне забезпечення (11,6 %), освіти (6,9 %), обслуговування боргу та виплати за державними деривативами (5,6 %), економічну діяльність (5,6 %) та охорону здоров'я (4,9 %). Зведений бюджет за 2023 р. виконано з дефіцитом у сумі 1327,7 млрд грн. Від приватизації державного майна за 2023 р. до державного бюджету надійшло лише 3,2 млрд грн.

**Таблиця 1. Динаміка показників виконання Зведеного бюджету України за період дії воєнного стану в Україні**

Показники	2022 р., млрд грн	2023 р., млрд грн	Темп росту		Питома вага	
			%	млрд грн	2023 р., %	зміна до 2022 р., у в.п.
Доходи, зокрема:	2196,6	3104,3	141,3	907,7	100,0	–
Податкові надходження, зокрема:	1343,2	1638,1	122,0	294,9	52,8	-8,4
Податок і збір на доходи фізичних осіб	420,7	496,3	118,0	75,7	16,0	-3,2
Податок на прибуток підприємств	130,6	159,3	122,0	28,7	5,1	-0,8
Рентна плата за користування надрами загальнодержавного значення	88,1	60,3	68,4	-27,8	1,9	-2,1
Акцизний податок:	115,4	189,7	164,4	74,3	6,1	0,9
з вироблених в Україні підакцизних товарів	61,1	94,3	154,3	33,2	3,0	0,3
з ввезених на митну територію України підакцизних товарів	44,1	81,4	184,6	37,3	2,6	0,6
з реалізації суб'єктами господарювання роздрібною торгівлю підакцизних товарів	10,2	14,0	137,3	3,8	0,5	-0,01
Податок на додану вартість:	467,0	580,8	124,4	113,8	18,7	-2,6
з вироблених в Україні товарів із врахуванням відшкодування ПДВ:	213,9	214,6	100,3	0,7	6,9	-2,8
ПДВ із вироблених в Україні товарів	298,5	347,0	116,2	48,5	–	–
відшкодування ПДВ	-84,6	-132,4	156,5	47,8	–	–
з ввезених на територію України товарів	253,1	366,2	144,7	113,1	11,8	0,3
Ввізне мито	23,3	39,6	170,0	16,3	1,3	0,2
Місцеві податки та збори, які сплачують згідно з Податковим кодексом України, зокрема:	84,3	100,0	118,6	15,7	3,2	-0,6
Податок на майно	36,8	43,8	119,1	7,0	1,4	-0,3
Єдиний податок	47,2	55,8	118,2	8,6	1,8	-0,4
Неподаткові надходження, зокрема:	368,7	1028,1	278,8	659,4	33,1	16,3
Кошти, що перераховує Національний банк України	18,8	71,9	382,6	53,1	2,3	2,3
Власні надходження бюджетних установ	250,5	839,9	335,3	589,4	27,1	15,7
Офіційні трансферти від ЄС, урядів іноземних держав, міжнародних організацій, донорських установ	481,3	433,6	–	-47,7	14,0	-7,9
Видатки	3043,9	4440,9	145,9	1397,1	100,0	–
Загальнодержавні функції (без обслуговування боргу та виплат за державними деривативами)	88,2	99,8	113,1	11,6	2,2	-0,7
Обслуговування боргу та виплати за державними деривативами	160,3	249,3	155,6	89,1	5,6	0,35
Оборона	1143,2	2097,6	183,5	954,5	47,2	9,7
Громадський порядок, безпека та судова влада	454,5	591,4	130,1	137,0	13,3	-1,6
Економічна діяльність	156,5	247,3	158,0	90,8	5,6	0,4
Охорона навколишнього природного середовища	5,2	6,4	122,4	1,2	0,1	-0,03
Житлово-комунальне господарство	41,2	70,4	171,0	29,2	1,6	0,2
Охорона здоров'я	215,3	217,4	101,0	2,1	4,9	-2,2
Духовний та фізичний розвиток	33,7	38,5	114,2	4,8	0,9	-0,2
Освіта	290,8	308,6	106,1	17,9	6,9	-2,6
Соціальний захист та соціальне забезпечення	455,2	514,1	112,9	58,9	11,6	-3,4
Кредитування	-2,2	-8,9	–	–	–	–
Надання кредитів	10,5	6,3	–	-4,2	–	–
Повернення кредитів	12,7	15,2	–	2,5	–	–
Фінансування, зокрема:	845,0	1327,7	–	482,7	–	–
Запозичення	1309,4	1705,9	–	396,5	–	–
внутрішні	697,2	552,9	–	-144,3	–	–
зовнішні	612,2	1153,0	–	540,7	–	–
Погашення	457,6	442,6	–	-14,9	–	–
внутрішні	408,4	375,2	–	-33,2	–	–
зовнішні	49,2	67,5	–	18,3	–	–

Джерело: побудували автори (Міністерство фінансів України, 2024)

Удосконалення розвитку державних фінансів в умовах війни є складним завданням, що потребує комплексного підходу та глибокого дослідження. Наведено деякі обґрунтовані пропозиції та коротко схарактеризуємо їх.

Здійснення ретельного аналізу бюджетних видатків із метою виявлення пріоритетних напрямків, зокрема в обороні, медицині та соціальній сфері. Важливо забезпечити ефективне використання обмежених ресурсів та уникнути надмірного витрачання.

Встановлення партнерських відносин із міжнародними організаціями і країнами-партнерами для отримання фінансової та технічної підтримки. Це може передбачати надання кредитів, грантів, гуманітарної допомоги та експертної підтримки.

Запровадження реформ у системі управління державними фінансами з метою підвищення прозорості, відповідальності та ефективності. Це, зокрема, вдосконалення бюджетного процесу, укріплення контролю за витратами та запровадження новітніх інформаційних технологій.

Здійснення заходів, спрямованих на підтримку економічного зростання й залучення інвестицій. Ідеться про заохочення підприємництва, розвиток інфраструктури та створення сприятливого інвестиційного клімату.

Вжиття рішучих заходів для запобігання та припинення корупційних схем у сфері державних фінансів. Варіантами цього є запровадження жорстких антикорупційних законів, посилення нагляду за використанням бюджетних коштів і забезпечення незалежного аудиту.

Укладання угод та встановлення фондів для запасу фінансових ресурсів на випадок нових військових або економічних криз. Ці резерви можна використовувати для надання допомоги населенню, військових потреб, відновлення інфраструктури тощо.

Контроль та регулювання валютного курсу для запобігання великих коливань, які можуть виникнути в умовах воєнних дій. Залучення міжнародних фінансових

інституцій для підтримки національної валюти.

Розвиток інновацій і залучення інвестицій відіграють важливу роль у зміцненні незалежності України. Створення сприятливого клімату для бізнесу, розвиток науково-технічного потенціалу та підтримка інноваційних ініціатив сприяють економічному зростанню в умовах глобальних викликів.

Впровадження комплексних програм і заходів, спрямованих на відновлення економіки після війни. Це може передбачати стимулювання внутрішнього споживання, підтримку малих і середніх підприємств, реконструкцію та модернізацію інфраструктури (Gasanov, S., 2024; Petrukha, N., Petrukha, S., Alekseienco, N., Kushneruk, O., & Mazur, A., 2023).

Розробка та впровадження довгострокових стратегій фінансової стійкості, які враховують можливі ризики й виклики, котрі пов'язані з воєнним конфліктом. Ці стратегії повинні враховувати вплив війни на різні сфери економіки та забезпечувати гнучкість для адаптації до змінних умов.

Удосконалення розвитку державних фінансів в умовах війни вимагає системного підходу та спільних зусиль з боку уряду, міжнародних партнерів та населення. Лише через цільові заходи та ефективно управління можна забезпечити стійкість фінансової системи та здатність країни витримувати випробування війни.

Захист національних економічних інтересів держави в таких умовах вимагає формування та реалізації нового стратегічного курсу (з відповідними тактичними цілями та напрямками) у сфері гарантування економічної безпеки, вектор котрого спрямований на стале нарощування конкурентоспроможності економіки країни та зміцнення стійкості економіки до зовнішніх і внутрішніх загроз. Тож ситуація в Україні викликала потребу поглиблення та розширення досліджень, у межах яких питання фінансового забезпечення критичної інфраструктури піддаються всебічному аналізу, зокрема на



основі вивчення практики держав, котрі зазнали збройної агресії.

У сучасних реаліях через реформи та підтримку міжнародних партнерів Україна продовжує розвивати свої державні фінанси, забезпечуючи стійкість та незалежність у складні часи. Підтвердження цього – План Ukraine Facility, котрий стане фундаментом для реалізації та виконання програми фінансової допомоги Україні від ЄС на 2024–2027 рр. Ukraine Facility (Cabinet of Ministers of Ukraine, 2024). 15.04.2024 р. Європейська комісія ухвалила законопроект імплементаційного рішення Ради, який позитивно оцінює План для реалізації Механізму підтримки України – української стратегії реформ на наступні 4 роки. Цей магістральний поступ окреслює «дорожню карту» задля регулярної й передбачуваної допомоги через Механізм ЄС з підтримки України в обсязі до 50 млрд євро. Фінансування через цей Механізм допоможе Україні підтримувати діяльність адміністрації, сплачувати заробітну плату й пенсії, надавати основні публічні послуги, сприяти відновленню й відбудові та водночас продовжувати оборону від російської агресії. План для Механізму підтримки України окреслює 69 реформ та 10 інвестицій, розділених на 146 кількісних і якісних індикаторів. Запропоновані в Плані реформи охоплюють 15 сфер, зокрема аграрний сектор економіки, енергетику, зелений і цифровий перехід, транспорт, людський капітал, а також державні підприємства, ділове середовище, державні фінанси та децентралізацію. Їхня мета – посилити макроекономічну і фінансову стійкість України, удосконалити врядування, підвищити потенціал та ефективність адміністрації, підзвітність і добросовісність судової влади, підтримати розвиток приватного сектора і створити середовище, сприятливе для сталого економічного зростання. Реформи допоможуть Україні на її шляху до ЄС, прискоривши узгодження з нормативно-правовою базою (acquis) ЄС, зокрема в секторах публічної адміністрації,

управління державними фінансами, боротьби з відмиванням коштів, публічних закупівель, а також транспорту і сільського господарства. Інвестування охоплює сфери людського капіталу, енергетики, транспорту, аграрного сектору, ділового середовища і регіональної політики.

Механізм підтримки України передбачає фінансування у вигляді грантів і кредитів для відновлення, відбудови й модернізації України на 2020–2027 рр. З них до 32 млрд євро у межах Механізму підтримки України попередньо відведено для сприяння реформам та інвестиціям, зокрема 6,97 млрд євро буде мобілізовано на підтримку інвестицій і надання доступу до фінансування, водночас приблизно 4,76 млрд євро передбачено для технічної допомоги на підтримку реформ і пов'язаних з ними допоміжних заходів, а 6 млрд євро відведено для виняткового перехідного фінансування, з якого ЄС уже виплатив у березні 4,5 млрд євро.

До Держбюджету України надійшов другий транш перехідного фінансування від ЄС Ukraine Facility на суму 1,5 млрд євро. Це доповнює перший транш у розмірі 4,5 млрд євро, отриманий у березні 2024 р. Завдяки успішному виконанню 5 реформ у сферах управління державними фінансами, боротьби з корупцією й розвитку бізнес-середовища, Україна змогла залучити загалом 6 млрд євро, які передбачені механізмом перехідного фінансування (Ministry of Finance of Ukraine, 2024).

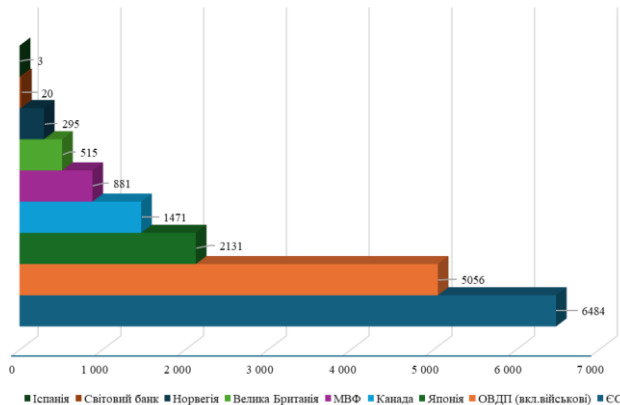
Щоб захистити фінансові інтереси ЄС, План Ukraine Facility передбачає прозорість, аудит і контроль, а також вимагає від української держави значного посилення системи аудиту й контролю як частини передбаченого реформування. Крім того, незалежна аудиторська рада, котру створять в травні 2024 р., допомагатиме Комісії запобігати будь-якому неефективному управлінню коштами, зокрема шахрайству, корупції, конфліктам інтересів та порушенням (European Commission, 2024).

У реаліях воєнного стану вкрай важлива співпраця з міжнародними фінансовими організаціями (далі – МФО)

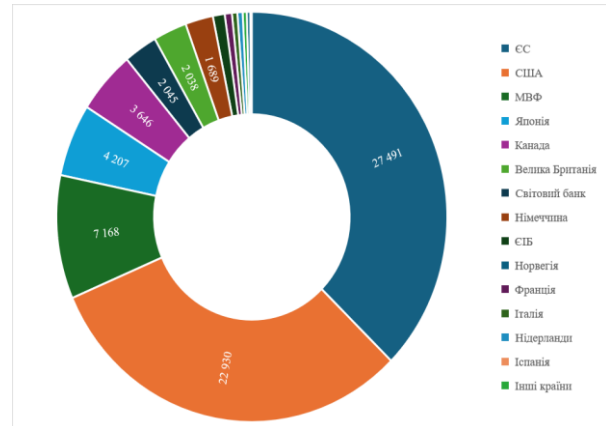
та іншими іноземними партнерами, які забезпечують довгострокове фінансування пріоритетних проєктів розвитку та антикризове фінансування. Це дає змогу як отримувати кредитні ресурси на найвигідніших умовах для розбудови стратегічних секторів економіки, реалізації структурних реформ і регулювання

платіжного балансу, так і фінансувати проєкти повоєнної відбудови, серед яких об'єкти критичної інфраструктури.

Джерелами фінансування державного бюджету є військові облігації, кредити від міжнародних фінансових організацій, а також двосторонні кредити та гранти (рис. 2).



загальний обсяг фінансування від міжнародних партнерів у 2022–2023 рр.



країнева структура обсягу фінансування у 2024 р.

## Рис. 2. Джерела фінансування державного бюджету в умовах правового режиму воєнного стану

Джерело: побудували автори (Міністерство фінансів України, 2024а)

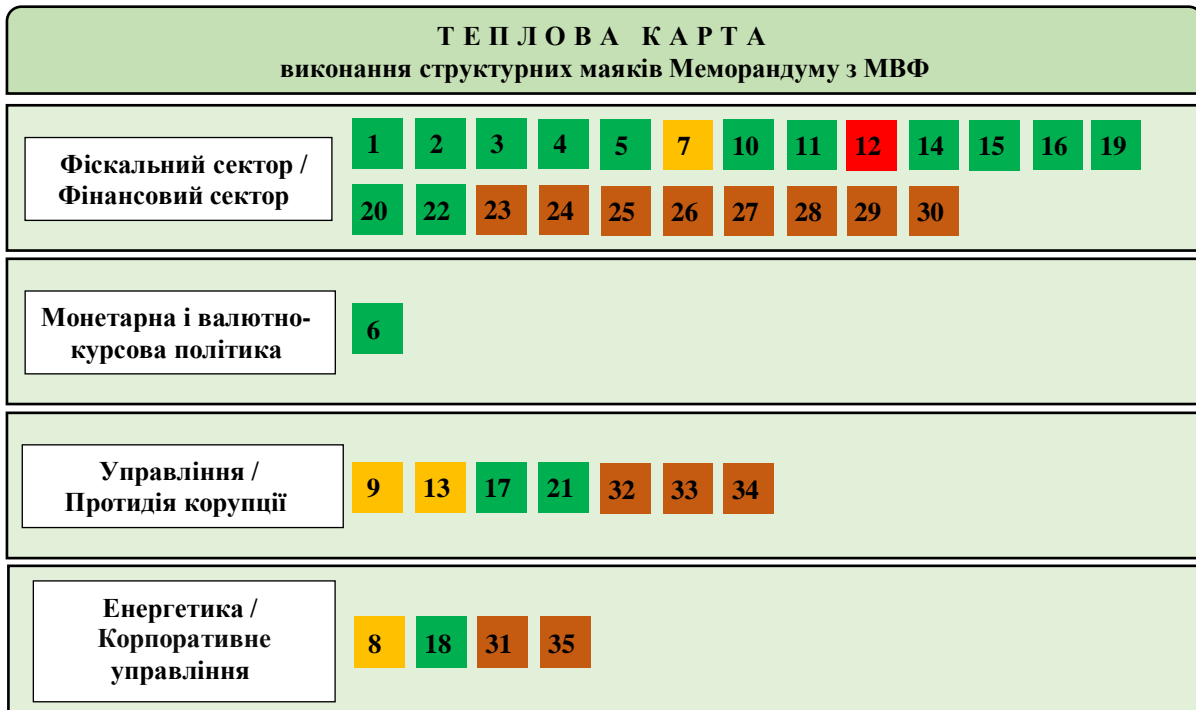
На думку очільниці Міжнародного валютного фонду (далі – МВФ) К. Георгієвої цього року Україна потребує щонайменше 42 млрд дол. США міжнародної допомоги для бюджетної підтримки в умовах продовження війни, яку розпочала росія (The KyivIndependent, 2024). Згідно з доповіддю «Перспективи світової економіки» (World Economic Outlook), яка представлено під час Весняних зустрічей МВФ і Світового банку у Вашингтоні, очікується, що економічне зростання України за підсумками поточного року становитиме 3,2 %, а до 2025 р. збільшиться до 6,5 %. За минулий рік МВФ переглянув показник і збільшив його до 5 %, що становить зростання порівняно з очікуваними раніше 4,5 %. Крім цього, передбачають, що інфляція в Україні знизиться з 12,9 % у 2023 р. до 6,4 % у поточному році. Наступного року

очікують інфляцію на рівні 7,6 % (IMF, 2024).

МВФ засвідчив свою надійність у партнерстві з Україною, надаючи підтримку в критичних ситуаціях. З початку повномасштабної війни, Мінфін залучив близько 8,1 млрд дол. США бюджетної підтримки від МВФ. Загальна сума передбачає 5,4 млрд дол. США, отриманих за програмою EFF, що є першою в історії співпраці для країни, яка перебуває в стані війни. Програма гарантує довіру в співпраці з міжнародними партнерами та сприяє залученню широкомасштабного фінансування донорів, зокрема від країн G7 та ЄС. Україна успішно виконала 21 структурний маяк за програмою EFF, 14 з яких стосувалися фіскальної політики та фінансового сектору. Також ухвалено законодавчі ініціативи з удосконалення Бюджетного кодексу, посилення податкової політики, управління

державним боргом, схвалено Національну стратегію доходів, та розроблено заходи щодо мобілізації доходів державного бюджету. Подальший перегляд програми співпраці з МВФ заплановано на кінець червня 2024 р. Попередньо Україна має виконати 2 структурні маяки щодо

урядування, протидії корупції та фіскальної діяльності (Ministry of Finance of Ukraine, 2024b). Теплову карту виконання структурних маяків, передбачених в Меморандумі з МВФ представлено на рис. 3.



Умовні позначення: ■ ■ ■ ■ - виконано, виконано із затримкою, у процесі виконання та не виконано відповідно

**Рис. 3. Карта виконання структурних маяків Меморандуму з МВФ**

Джерело: побудували автори (RRR4U, 2024; Міністерство фінансів України, 2024с)

З перших днів повномасштабної війни Світовий банк (далі – СБ) продемонстрував гнучкість та адаптивність до надзвичайних обставин, викликів і загроз, що дало змогу швидко ухвалювати та реалізовувати рішення для допомоги Україні. Протягом 2022–2024 рр. обсяг фінансування портфеля активних проєктів СБ став найбільшим за всю історію співробітництва, досягаючи 31 млрд дол. США на бюджетну підтримку та інвестиційні проєкти. За цей період запущено 8 нових проєктів з підтримки державного бюджету, серед яких найбільший в історії СБ проєкт PEACE in Ukraine, що забезпечив понад 25 млрд дол. США. СБ сприяє мобілізації фінансових ресурсів для підтримки України від різних партнерів з розвитку за допомогою власних

механізмів. Основними донорами є США, Японія, Великобританія та Норвегія. Міністерство фінансів, співпрацюючи з СБ, забезпечує прозорість у залученні та використанні зовнішнього фінансування. Фінансова допомога від СБ становить понад 2 млрд дол. США з лютого 2022 р. (Ministry of Finance of Ukraine, 2024b).

18 квітня 2024 р. укладено Меморандум про співпрацю між Україною та Європейським інвестиційним банком (далі – ЄІБ), охоплюючи як державний, так і приватний сектори економіки України. Документ визначає основні напрями співпраці на наступні 10 років, зокрема: прискорення втілення наявних проєктів. У 2024 р. ЄІБ виділить 500 млн євро як кредити та 60 млн євро як гранти на реалізацію наявних проєктів, а також на

нові проєкти в державному секторі національної економіки.

Серед нових національних інфраструктурних проєктів можуть бути вкладення в дорожні мережі, оновлення залізничних ліній і вузлів, а також прикордонних пунктів, розвиток аграрного сектору, посилення цивільного захисту й захист стратегічно важливої національної інфраструктури, цифрову стійкість, а також покращення інфраструктури у сфері охорони здоров'я. Заплановано, що сторони розроблять спільні проєкти у таких сферах: забезпечення комунальних послуг, серед яких водопостачання, каналізація та централізоване опалення; енергоефективний ремонт будівель, пошкоджених війною, як громадських, так і приватних; відновлення соціальної інфраструктури на місцевому рівні, зокрема, освітніх і медичних закладів.

СІБ розглядає можливість посилення гарантій для вітчизняного бізнесу й упровадження нових фінансових інструментів з метою розвитку приватного сектору в нашій державі. Банк вивчає можливість впровадження додаткового механізму гарантування для підтримки прямих іноземних інвестицій (далі – ПІІ) в Україну. У планах МФО збільшення консультаційної підтримки, зокрема розгортання програми JASPERS (Joint Assistance to Support Projects in European Regions, Спільна допомога в підтримці проєктів у європейських регіонах) в Україні. Програма ЄС JASPERS сприятиме уряду України в підготовці критично значущих стратегій, у розбудові потенціалу в магістральних сферах економіки. Передбачено також сприяння у впровадженні Дорожньої карти реформування управління державними інвестиціями, методології відбору проєктів (Ministry of Finance of Ukraine, 2024d).

У воєнний період держава зазвичай спрямовує державні фінанси на потреби сектору безпеки і оборони, зменшуючи бюджетну підтримку (у всіх формах її прояву). Метою є максимізація залучення відповідних надходжень для фінансування відновлення та соціальних витрат через

заходи, спрямовані на підвищення ефективності, справедливості та простоти податкової системи. Одним із ключових інструментів цього процесу є запровадження Національної стратегії доходів до 2030 р. (далі – НСДУ) (Ministry of Finance of Ukraine, 2023).

НСДУ є планом реформування митної й податкової системи, а також удосконалення процедур податкового та митного адміністрування, необхідного для забезпечення фіскальних потреб у середньостроковій перспективі. Вона спрямована на підтримку економічного зростання внаслідок зменшення нерівності та неефективності в політиці й адмініструванні доходів. НСДУ визначає майбутню систему доходів України, надаючи чіткість та мети реформам. Для досягнення успіху ця стратегія повинна мати широку підтримку та політичну волю. Вона спрямована на забезпечення фінансування видаткових потреб і збереження фіскальної стабільності через систематичні й послідовні реформи, унеможливаючи довільні та неспрямовані зміни. У дорожній карті запропоновано варіанти збільшення фіскального тиску з метою фінансування щораз вищих військових потреб.

Прийняття НСДУ свідчить про наміри Уряду України знаходити шляхи збільшення доходів бюджету на стійкій основі, поліпшення надходження податків внаслідок усунення можливостей для ухилення від оподаткування, підвищення рівня дотримання законодавства та боротьби з тіньовою економікою. Стабільні податкові надходження необхідні для фінансування невідкладних потреб у часи війни, а також для відновлення, реконструкції та модернізації в період після конфлікту. Стратегія підвищення внутрішніх доходів на середньострокову перспективу є важливим документом, оскільки Україна прагне менше залежати від зовнішніх запозичень і бажає контролювати власний розвиток і стабільність. Крім того, НСДУ спрямована на покращення ставлення громадськості та платників податків до виконання своїх

податкових і митних зобов'язань, а також на вдосконалення податкового та митного адміністрування.

Вважаємо, що в середньостроковій перспективі успішність функціонування нашої держави в контексті міжнародного фінансового співробітництва та виконання відповідних зобов'язань, а також швидке відновлення економічного, інфраструктурного та гуманітарного потенціалу після війни, можлива лише за активної співпраці з міжнародними партнерами. Перед відновленням утраченого, зруйнованого виробничого й експортного потенціалу України, що, очевидно, буде тривати навіть після припинення бойових дій і відновлення суверенітету на окупованих територіях, надзвичайно важливо забезпечити й зберегти спрямовану, узгоджену та ефективну міжнародну та іншу ресурсну підтримку. Це необхідно для захисту насамперед критичної інфраструктури, а також для реалізації повного комплексу заходів післявоєнної реконструкції (Клюменко, К. & Savostianenko, М., 2022). Фокусом для нової української економіки стане економічна свобода та створення кращих умов для ведення бізнесу, залучення інвестицій, цифровізації. Така ситуація вимагатиме законодавчого врегулювання з метою забезпечення належного, ефективного, цільового, підконтрольного використання залучених за вдосконаленими механізмами фінансових ресурсів. Удосконалення захисту критичної інфраструктури стає невід'ємним складником стратегії, спрямованої на підвищення ефективності державного управління. Ця ініціатива пов'язана з подоланням різних викликів і загроз, що стоять перед Україною, і має на меті сприяти сталому економічному зростанню, загальній економічній стійкості та зміцненню її позицій у європейському економічному просторі.

**Висновки.** Державні фінанси стали не лише важливим елементом економічної системи України, але й символом її незламності та здатності адаптуватися до складних викликів, з якими стикається

країна. У контексті війни, яка триває вже понад десять років, державні фінанси стають фундаментом для збереження суверенітету. Вони відображають рішучість і витримку українського народу в умовах внутрішніх та зовнішніх викликів, загроз і фінансових шоків. Державні фінанси України в умовах війни виявилися надзвичайно вразливими, але в той самий час і невербальною демонстрацією сили та стійкості країни. Таким чином, державні фінанси стають феноменом української незламності, який відображає детермінованість і рішучість країни в складних умовах війни та геополітичних турбулентностей.

Перспективи подальших досліджень вбачаємо в розпрацюванні проєкту Стратегії розвитку державних фінансів України на поствоєнний період, котра має ґрунтуватися на інтегративній цілісній моделі системи принципів правової держави та секторальних регуляторних засадах. Вона повинна корелювати зі Стратегією реформування системи управління державними фінансами на 2022–2025 рр. та стати її логічним продовженням. Загальна мета стратегії полягатиме в тому, щоб забезпечити стійке та збалансоване відновлення економіки після війни, з урахуванням потреб і можливостей країни. Важливо, щоб стратегія була гнучкою й адаптивною до змінних умов, що характеризують перехідний період після завершення конфлікту. Одним із її компонентів має стати вектор розвитку державних фінансів із відповідними затвердженими фінансовими індикаторами на період повоєнного відновлення. Стратегія повинна містити такі базисні елементи: мету, завдання й принципи, основні результати реформування системи управління державними фінансами, опис поточного стану (основних індикативних показників державних фінансів, як-от державний борг, бюджетні видатки та надходження, курс валют, торговельні операції, рівень зайнятості й безробіття та інші фінансові аспекти), зв'язок з іншими стратегічними документами, цілі й показники їх

досягнення, окреслення проблем, притаманних державним фінансам в умовах війни, етапи та заходи реалізації, очікувані результати і ризики, план заходів щодо виконання програми, фінансове забезпечення, підвищення рівня прозорості й підзвітності в управлінні державними фінансами, координація та її моніторинг.

Розв'язання цих проблемних аспектів потребує злагодженого та єдиного підходу до управління державним фінансами в надзвичайних умовах. На початкових етапах після війни важливо комплексно оцінити фінансові потреби країни у відновленні зруйнованої інфраструктури, запровадити нові соціальні програми та програми для гарантування всеосяжного і

стійкого економічного зростання. Це дасть змогу визначити необхідний обсяг фінансових ресурсів, які треба залучати через фінансово-економічні механізми управління державним боргом. Для досягнення мети необхідно додатково збалансувати державний бюджет щодо доходів і видатків, потреб і можливостей, ресурсів і цілей у Плані Маршалла для України, а також застосувати методологію комплаєнсу в тріаді «післявоєнні фінансові потреби – державні фінанси – державний борг». З огляду на значення, подальший розвиток управління державними фінансами в кризових умовах залишається актуальним напрямом економічного дискурсу.

### Література:

1. Богдан, Т. (2022). Війна і державні фінанси: скільки потрібно грошей на відновлення і де їх брати. Доступ через: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/11/3/693382>.
2. Gasanov, S., Ivashchenko, O., Bartosh, S., Klymenko, K., & Ukhmal, N. (2024). Transformation of the budget system of Ukraine in the face of extraordinary challenges and threats. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(54), 84–101. Доступ через: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.1.54.2024.4261>.
3. Кабінет Міністрів України. (2024). Уряд затвердив План для реалізації програми Ukraine Facility. Доступ через: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-zatverdyyv-plan-dlia-realizatsii-prohramy-ukraine-facility>.
4. Єфименко, Т. (2023). Управління державними фінансами в період воєнного стану та повоєнної відбудови України: науковий супровід трансформацій. *Фінанси України*, 1, 7–25. Доступ через: <https://doi.org/10.33763/finukr2023.01.007>.
5. IMF. (2024). World Economic Outlook. Доступ через: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO>.
6. European Commission. (2024). Commission endorses Ukraine Plan, paving the way for regular payments under the Ukraine Facility. (2024). Доступ через: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/uk/ip\\_24\\_1982](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/uk/ip_24_1982).
7. Клименко, К. & Савостьяненко, М. (2022). Підходи до оцінки наслідків повномасштабної російської агресії та пріоритети фінансового забезпечення повоєнного відновлення в Україні, *Фінанси України*, 9, 53–78. Доступ через: <https://doi.org/10.33763/finukr2022.09.053>.
8. Марченко, С. (2022). Стратегічне управління державними фінансами: євроінтеграційний курс, міжнародні тренди, національні особливості. *Фінанси України*, 1, 7–26. Доступ через: <https://doi.org/10.33763/finukr2022.01.007>.
9. Метеленко, Н, Сумма, В., Шарапов, В. & Сілін, А. (2023). Стратегічні вектори управління державними фінансами під час війни в контексті відбудови України. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house «Helvetica», 17 (94), 190–199. Доступ через: https://doi.org/10.32782/hst-2023-17-94-20*.
10. Міністерство фінансів України (2024). Зведений бюджет України. Доступ через: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/cons>.
11. Міністерство фінансів України (2023). Національна стратегія доходів до 2030 року. Доступ через: [https://mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy\\_2030\\_.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy_2030_.pdf).
12. Міністерство фінансів України (2024). Україна отримала 1,5 млрд євро перехідного фінансування від ЄС в рамках Інструменту Ukraine Facility. Доступ через: <https://mof.gov.ua/uk/news/ukraine-received-eur-15-billion-in-bridge-financing-from-the-eu-under-the-ukraine-facility-4581>.
13. Міністерство фінансів України (2024a). Фінансування державного бюджету України з початку повномасштабної війни. Доступ через: <https://mof.gov.ua/uk/news/ukraines-state-budget-financing-since-the-beginning-of-the-full-scale-war-3435>.
14. Міністерство фінансів України (2024b). Прем'єр-міністр України та Міністр фінансів зустрілись у Вашингтоні з Президентом Світового банку та Директоркою-розпорядницею МВФ, ДС. Доступ через: [https://mof.gov.ua/en/news/prime\\_minister\\_of\\_ukr](https://mof.gov.ua/en/news/prime_minister_of_ukr)

- aine\_and\_minister\_of\_finance\_meet\_with\_the\_president\_of\_the\_world\_bank\_and\_the\_managing\_director\_of\_the\_imf\_in\_washington\_dc-4562.
15. Міністерство фінансів України (2024c). Лист про наміри та Меморандум про економічну і фінансову політику від 11 березня 2024 року. Доступ через: [https://mof.gov.ua/en/memorandum\\_of\\_economic\\_financial\\_policies-677](https://mof.gov.ua/en/memorandum_of_economic_financial_policies-677).
  16. Міністерство фінансів України (2024d). Україна та ЄІВ підписали Меморандум про взаєморозуміння: сторони визначили пріоритети співпраці на наступні 10 років. Доступ через: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/ukraina-ta-ieib-pidpysaly-memorandum-pro-vzaiemorozuminnia-storony-vyznaczyly-priorytety-spiivpratsi-na-nastupni-10-rokiv>.
  17. Ministry of Finance of Ukraine (2024e). Бюджет 2023. Доступ через: [https://mof.gov.ua/uk/budget\\_2023-582](https://mof.gov.ua/uk/budget_2023-582).
  18. Petrukha, S. & Stakhov, B. (2020). Imperatives and Determinants of Sustainable Development of the Agrarian Sector of the Economy in the Context of Modernization of the Public Finance Management System. *Black sea economic studies*, 52–2, 112–127. Доступ через: <https://doi.org/10.32843/bses.52-40>.
  19. Petrukha, N., Petrukha, S., Alekseyenko, N., Kushneruk, O., & Mazur, A. (2023). Social imperatives of public finance: war adaptation and principles of post-war recovery. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(50), 358–371. Доступ через: <https://doi.org/10.55643/fcapter.3.50.2023.403>.
  20. Petrukha, S., Petrukha, N. & Krupelnyska, O. (2022). Sustainable development goals and triggers for the government finance modernization / The russian-ukrainian war (2014–2022): historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal aspects. Riga, Latvia: Izdevnieciba «Baltija Publishing», 252–263. Доступ через: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-223-4-33>.
  21. Petrukha, N., Petrukha, S., Hudenko, B. & Hudenko, O. (2024). The Policy of Heroes – A New Philosophy of Veteran Business. *Business Inform*, 1, 392–404. Доступ через: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-392-404>.
  22. Петруха, Н., Куцовський, О., & Петруха, С. (2024). Іманентність та типологізація державного боргу й боргової політики в кризових умовах. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (1(73)), 93–104. Доступ через: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-93-104>.
  23. President of Ukraine. (2022). On introducing martial law in Ukraine (Decree No. 64/2022, February 24). Retrieved from: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397>.
  24. Radionov, Yu. (2022). Public finance in the war and post-war periods. *Finance of Ukraine*, 10, 44–65. Доступ через: 10.33763/finukr2022.10.044.
  25. RRR4U. (2024). Monitoring of the IMF and EU Assistance Program (March 2024). Доступ через: <https://rrr4u.org/en/analytics/monitoring-of-the-imf-and-eu-assistance-program-march-2024>.
  26. Свірко, С., Бардаш, С., & Краєвський, В. (2023). Оцінка рівня трансформації інформаційного забезпечення управління публічними фінансами. *Економіка, управління та адміністрування*, 3(105), 89–97. [https://doi.org/10.26642/ema-2023-3\(105\)-89-97](https://doi.org/10.26642/ema-2023-3(105)-89-97).
  27. The Kyiv independent. (2024): Ukraine needs \$42 billion in budget support for 2024. Доступ через: <https://kyivindependent.com/imf-ukraine-needs-42-billion-in-budget-support-for-2024>.

УДК: 332.012

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-74-56-61

## ЕКОЛОГІЧНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ

**Оксана Кузьменко<sup>1</sup>, Олена Сергєєва<sup>2</sup>, Вікторія Орлова<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, торгівля та біржова діяльність, Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро, Україна, e-mail: v.dh.ptb@duan.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2086-8758>

<sup>2</sup>Кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри підприємництва, торгівля та біржова діяльність, Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро, Україна, e-mail: sergeeva.e@duan.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4346-5425>

<sup>3</sup>К.техн.н., доцент, завідувачка кафедри підприємництва, торгівля та біржова діяльність, Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро, Україна, e-mail: orlova@duan.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7251-2588>

## ENVIRONMENTAL ENTREPRENEURSHIP: STATE OF THE ART AND PROSPECTS

**Oksana Kuzmenko<sup>1</sup>, Olena Serhieieva<sup>2</sup>, Victoriia Orlova<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Ph.D. (Economics), Associate Professor, Associate Professor of entrepreneurship, trade and exchange activities department, Alfred Nobel University, Dnipro, Ukraine, e-mail: v.dh.ptb@duan.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2086-8758>

<sup>2</sup>Ph.D. (Public Administration), Associate Professor, Associate Professor of entrepreneurship, trade and exchange activities department, Alfred Nobel University, Dnipro, Ukraine, e-mail: sergeeva.e@duan.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4346-5425>

<sup>3</sup>Ph.D. (Technical), Associate Professor, Associate Professor of entrepreneurship, trade and exchange activities department, Alfred Nobel University, Dnipro, Ukraine, e-mail: orlova@duan.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7251-2588>

**Анотація.** В статті розглянуто поняття та принципи екологічної підприємницької діяльності, а також наведено приклади успішних проектів у цій галузі. Метою статті є дослідження щодо розвитку концепції «екологічне підприємництво», дослідження перспектив розвитку екологічного підприємництва в Україні, а також можливості організації абсолютно нових підприємств. Екологічна підприємницька діяльність – це не лише ключ до стабільної прибутковості, але й до збереження нашої природи та забезпечення життєздатності майбутніх поколінь. Сучасний світ стикається з надзвичайно важливими викликами, пов'язаними з екологічними проблемами та збереженням природних ресурсів. Зміна клімату, забруднення повітря та води, виснаження природних резервів стають серйозними загрозами для нашого планетарного спільнотства. У цьому контексті, екологічна підприємницька діяльність стає надзвичайно актуальною та важливою сферою економіки, спрямованою на гармонійне взаємодіяння з природним середовищем. Поняття “екологічна підприємницька діяльність” відображає собою не лише ведення бізнесу, спрямованого на отримання прибутку, але й активну прагнення до збереження природи та створення сталого майбутнього для наступних поколінь. Екологічні підприємці розвивають та впроваджують інноваційні технології та практики, спрямовані на зменшення викидів CO<sub>2</sub>, заощадження водних ресурсів, раціональне використання енергії, а також на створення продуктів та послуг, що не завдають шкоди природному середовищу. За основними принципами екологічного бізнесу відзначено приклади успішних екологічних ініціатив та їх вплив на суспільство та довкілля. Також було підкреслено важливість відновлюваної енергетики та сонячних електростанцій у забезпеченні чистої енергії та скороченні викидів парникових газів.

**Ключові слова:** екологічна підприємницька діяльність, екологічний бізнес, екологічне підприємство, сталий розвиток,

**Формул: 0, рис.: 1, табл.: 0, бібл.: 10**

**Abstract.** The article examines the concepts and principles of ecological entrepreneurial activity, as well as examples of successful projects in this field. The purpose of the article is research on the development of the concept of "ecological entrepreneurship", research on the prospects for the development of ecological entrepreneurship in Ukraine, as well as the possibility of organizing completely new enterprises. Environmental business activity is not only the key to stable profitability, but also to the preservation of our nature and ensuring the viability of future generations. The modern world faces extremely important challenges related to environmental problems and conservation of natural resources. Climate change, air and water pollution, depletion of natural reserves are becoming serious threats to our planetary community. In this context, ecological entrepreneurial activity becomes an extremely relevant and important sphere of the economy, aimed at harmonious interaction with the natural environment. The concept of "ecological entrepreneurship" reflects not only the conduct of business aimed at obtaining profit, but also an active desire to preserve



*nature and create a sustainable future for future generations. Green entrepreneurs develop and implement innovative technologies and practices aimed at reducing CO2 emissions, saving water resources, rational use of energy, and creating products and services that do not harm the natural environment. Examples of successful environmental initiatives and their impact on society and the environment are noted according to the basic principles of ecological business. The importance of renewable energy and solar power plants in providing clean energy and reducing greenhouse gas emissions was also highlighted.*

**Keywords:** *ecological entrepreneurial activity, ecological business, ecological enterprise, sustainable development,*

**Formula: 0, fig.: 1, tab.: 0, bibl.: 10**

**Problem setting.** Business that is ecologically oriented is one of the promising ways to improve the ecological condition, solve the problems of rational use of natural resources, and improve the well-being of citizens in Ukraine. The purpose of the article is research on the development of the concept of "ecological entrepreneurship", research on the prospects for the development of ecological entrepreneurship in Ukraine, as well as the possibility of organizing completely new enterprises. Ecological entrepreneurship is a form of entrepreneurial activity aimed at meeting ecological and economic needs at the expense of products, in the overall usefulness of which ecological usefulness is of decisive importance, and the components of the ecological system are considered as factors that determine ecological and economic needs. Products of ecological purpose should be considered goods, products, and the consumption of which contributes to the reduction of the integral environmental impact per unit of the total social product. Environmental goods can be conditionally divided into three groups: those that directly affect the processes of eco-destructive action (water treatment facilities, monitoring systems); those that indirectly affect the processes of ecodestructive action (contribute to reducing the need for a certain resource or reducing its resource and energy intensity); goods substituting ecologically unfavorable demand (contribute to the reduction of demand for ecologically unacceptable goods, in particular goods with a high content of harmful substances) due to an increase in demand for ecologically more perfect or less resource-intensive analogues [1,2].

Environmental entrepreneurial activity is focused on achieving business goals, such as making a profit, increasing market share and competitiveness, but at the same time it takes

into account and minimizes the negative impact on the environment and is aimed at solving environmental problems [3].

This form of entrepreneurship includes a variety of activities, such as the production of environmentally friendly goods, the implementation of energy-efficient technologies, recycling and waste management, as well as participation in projects for the restoration and protection of natural resources.

Ecological entrepreneurial activity not only contributes to the sustainable development of business, but also plays an important role in ensuring environmental safety and preserving the biodiversity of the planet, reducing environmental pollution and reducing climate change [3].

**Literature review.** In recent years, the need for ecological business activity is gradually gaining momentum. The issue of ecological entrepreneurship is quite actively studied by domestic and foreign scientists: Quinn J., Schaltegger S., Kupalova G., Titenko G., Bobkova A. and Pavlyuchenko Yu., Titenko G. and Havryushova O., Scientists Golovnya Y. and Trubey O. and pay attention to ecological entrepreneurship as the basis of balanced regional development. Borovyk O. defines the main advantages of ecological entrepreneurship and Kupalova G. foregrounds ecological entrepreneurship as an integral component of Ukraine's sustainable development.

**Formulation of the goals of the article.** Research on the development of the concept of "ecological entrepreneurship", research on the prospects for the development of ecological entrepreneurship in Ukraine, as well as the possibility of organizing completely new enterprises.

**Research results.** To date, there is no single definition of the concept of "ecological

entrepreneurship". Shalgetter S. under this concept "ecological entrepreneurship" considers it as one of the forms of ecological behavior of entrepreneurs who have high market and ecological goals at the same time [2]. Kupalova G. considers ecological entrepreneurship as the production of goods and the provision of services for the prevention, measurement, elimination or limitation of environmental damage, waste elimination and noise reduction, as well as the use of environmentally friendly technologies in order to reduce environmental pollution [3]. According to other authors, ecological entrepreneurship should be understood as the activity of economic entities related to the production of goods, performance of works or provision of services and aimed at ensuring environmental safety, rational use of natural resources and increasing the level of environmental protection. The purpose of such activity is to obtain an economic and ecological effect [4].

There are different views on the concept of "ecological entrepreneurship" in the literature. For example, ecological entrepreneurship is an independent production, research, credit and financial and other activity carried out at one's own peril and risk, aimed at systematically obtaining profit from the use of property, production and sale of goods, performance of works and provision of services by persons registered in of this quality in accordance with the procedure established by law and is aimed at preserving and restoring the natural environment and its biological diversity, reducing the negative (harmful) impact of 218 man-made and natural factors on the environment, as well as assessing their impact on the state of the natural environment and ensuring environmental safety [3].

Subjects of ecological entrepreneurship are legal and natural persons of any organizational and legal form of ownership and other economic entities not prohibited by law, which are engaged in the production and sale of ecological products, performance of works and provision of services of ecological importance.

Environmental entrepreneurship plays a special role in changing the vector of

development of both the global and regional economy in the direction of greening. As the analysis of the development of ecological business in developed countries shows, ecological entrepreneurship is an effective mechanism for solving many environmental problems that cannot be solved with the help of traditional prohibitive measures. Currently, in almost all developed countries of the world, the protection of the natural environment and the rational use of natural resources have become strategic priorities state formation The market of environmentally friendly products, technologies and equipment, waste processing and elimination, environmental works and services is expanding [1]. Enterprises that are unable to meet society's demands for environmentally friendly products, technologies, and environmental services lose their competitiveness on the world market. The experience of the most economically developed countries has proven the important role of the field of environmental services in ensuring high rates of economic growth, which requires a review of its place in the structure of the national economy.

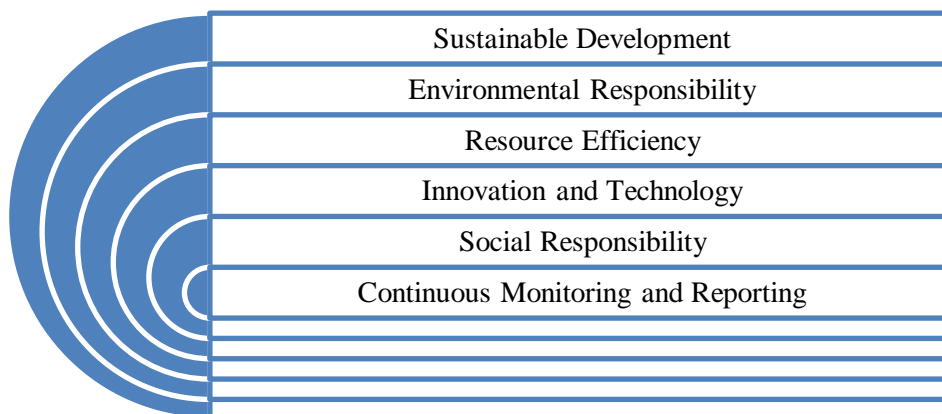
The majority of scientists consider ecological entrepreneurship as an activity of economic entities – legal entities and individual entrepreneurs, related to the production of ecological products, performance of works, provision of specialized services of ecological significance and other types of ecological entrepreneurship, not prohibited by law.

Many representatives of large, medium and small businesses have taken important steps to minimize the impact of their activities on the environment. Some of them have switched to zero-waste production, in which all materials are either completely used in the business or are recycled. Others use a closed system of water use, in which the discharge of wastewater has been eliminated. In some types of business, only secondary (recycled) materials are used in the production process. In all of these and many other cases, business owners came to conclusions that resulted in investment and operational decisions that significantly reduced their environmental impact.

A business can implement a "green" strategy within its interests to be a "green" business. For many businesses, this simply means that a green strategy will increase revenues – either by reducing costs, by increasing sales, or by a combination of the two. Other business owners may decide that the long-term viability of their business depends not only on profits, but also on

focusing on social and environmental performance.

The main principles of ecological entrepreneurial activity determine the approaches and values that underlie the creation and development of enterprises with an orientation towards nature conservation and sustainable development. Key principles of ecological business activity (Fig. 1).



**Fig. 1. Key principles of ecological entrepreneurial activity [3]**

- sustainable development ( Sustainable Development ): The main principle on which ecological entrepreneurship is based is to ensure a balance between the current needs of society and the ability of nature to restore resources. Businesses should strive to achieve profit without harming the natural environment and with long-term environmental sustainability in mind;

- responsibility to nature ( Environmental Responsibility ). Environmental enterprises must be responsible for their impact on the environment. This means minimizing the negative environmental consequences of one's own activities and taking measures to compensate for this impact, for example, by planting trees or participating in nature conservation projects;

- effective use of resources ( Resource Efficiency ). Ecological enterprises set themselves the task of efficient use of resources, such as energy, water, and raw materials. They look for ways to reduce resource costs and create products and services that help other businesses use resources efficiently;

- innovations and technologies ( Innovation and Technology ). Environmental enterprises are actively implementing innovative technologies to reduce emissions, improve product quality, and increase productivity. They are constantly looking for new ways to improve the environmental characteristics of their activities;

- social responsibility ( Social Responsibility ). Green businesses not only care about the environment, but also about the social well-being of their employees and the communities in which they operate. This includes creating safe working conditions, respecting human rights and supporting local initiatives;

- continuous monitoring and reporting ( Continuous Monitoring and Reporting ).

Ecological enterprises carry out constant monitoring of their activities and their impact on the environment. They also regularly publish reports on their environmental achievements and progress towards sustainable development goals.

Environmental entrepreneurship is most developed in the field of renewable energy and solar power plants and agriculture.

Green entrepreneurship in the field of renewable energy and solar power plants is an important component of global efforts to reduce greenhouse gas emissions and ensure sustainable development. This area of business is developing actively and is becoming more and more important in the context of climate change and depletion of natural resources.

One of the key initiatives is the development of solar power plants. Solar energy is a free and endless source of energy, and solar panels are becoming more and more affordable for consumers and businesses. In many EU countries, governments provide incentives and support for the installation of solar panels on rooftops and large solar farms [5]. This helps generate clean energy and reduce dependence on energy consumption derived from coal and other environmentally damaging sources.

A further initiative is the development and production of solar panels and equipment for solar power plants. This creates new opportunities for entrepreneurs and promotes the development of green jobs. Many companies are investing in research and development to improve solar panel technology and ensure their higher efficiency and durability [6].

Achieving sustainability is also an important initiative in environmental entrepreneurship. Consumption of energy from renewable sources allows not only to reduce the negative impact on the environment, but also to ensure sustainable energy portability in the future. This approach helps enterprises reduce their vulnerability to fluctuations in energy prices and improve their competitiveness.

In conclusion, environmental entrepreneurship in the field of renewable energy and solar power plants is an important component of global efforts to preserve the environment and ensure sustainable development. This area of business opens new opportunities for innovation, investment and job creation, which is important for our future.

Agriculture, as an important component of the modern world, must solve two key tasks: providing the population with food and preserving the natural environment [6,7].

However, traditional approaches to agriculture can harm the environment through the use of chemical fertilizers, pesticides and other agrochemicals. Therefore, the development of ecologically clean materials and ecologically oriented technologies becomes an extremely urgent task.

One of the important aspects of agriculture is the use of fertilizers and plant wraps. Environmentally friendly materials can include chemical-free organic fertilizers such as composts and microorganisms to enrich the soil with essential minerals. In addition, biodegradable films, which decompose after the season ends, help reduce the use of plastic and environmental pollution [7,8].

An important initiative is also the development and production of environmentally safe pesticides and herbicides. They can be made on the basis of natural substances that not only fight pests, but also do not have a negative impact on the ecosystem. This approach helps to preserve biodiversity and reduce the risk of contamination of water sources.

Ecologically oriented technologies in agriculture. The main task of greening agriculture, which consists in maintaining the integrity of agrarian ecosystems and ensuring balanced development of the agrosphere, which becomes possible when recognizing the equality of its three components - economic, social and ecological .

The environmental component also includes improving the state of the environment, except for the one damaged by military aggression; rational use of natural resources, reduction of anthropogenic load on the environment, land protection, reproduction and improvement of soil fertility.

The economic component of such interaction is based on reducing costs, conquering new markets for ecological products, obtaining profits from the sale of ecological innovations, and forming an ecological image of the enterprise.

Social - implies an increase in the safety and well-being of the population, a decrease in the level of injuries and diseases (other negative consequences), the development of the social infrastructure of the village, an

increase in the level of employment through the creation of new jobs.

To achieve sustainable agriculture, it is necessary to implement ecologically oriented technologies[9,10]: modern irrigation systems allow precise control of the soil moisture level and reduce water consumption in agriculture; practices such as mulching, crop rotation and companion planting help maintain the natural balance and maintain soil fertility; the use of solar panels and wind turbines to generate electricity in agriculture helps to reduce CO<sup>2</sup> emissions and lower energy costs; the use of digital technologies, modern agricultural machines and monitoring systems helps to make agriculture more productive and efficient, reducing resource consumption.

All these measures are aimed at creating a more sustainable, productive and environmentally friendly agriculture. They help provide food products for the population and preserve the natural environment for future generations.

**Conclusions.** Environmental business activity – the field of business is extremely important for modern society and the environment. Environmental business activity

is aimed at ensuring sustainable development, reducing the negative impact on nature and ensuring a balanced relationship between the needs of people and the preservation of the ecosystem. Examples of successful environmental initiatives and their impact on society and the environment are noted for the main principles of ecological business activity. Also, the importance of renewable energy and solar power plants in providing clean energy and reducing greenhouse gas emissions was highlighted. It is important to remember that ecological entrepreneurial activity not only contributes to the protection of nature, but also creates new opportunities for business and the development of new technologies. This area of business opens up ways to create jobs, reduce dependence on unstable energy markets and improve the quality of life of the population.

Thus, ecological entrepreneurship is an important factor in the development of a sustainable society and the preservation of the natural environment for future generations. To achieve this goal, it is necessary to promote innovation, the introduction of new technologies and the spread of environmental awareness among society.

### Література:

1. Головня Ю.І., Трубей О. М. (2015). Екологічне підприємництво як основа збалансованого регіонального розвитку. *Регіональний розвиток України: проблеми та перспективи* : тези III Міжнар. наук.-практ. конф. (4 черв. 2015 р.); ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; редкол.: Б. М. Данилишин (відп. ред.) [та ін.]. Київ : КНЕУ, 2015. С. 51–53.
2. Мохненко, А.С., Чмут, О.О. (2023). Організаційно-економічний механізм управління сталим розвитком підприємства.
3. Паламарчук, О. М. (2015). Психологія розвитку екологічно орієнтованої підприємницької діяльності. ОМ Паламарчук: Автореферат...доктора психологічних наук, 19.
4. Савінова, В.М. (2015). Екологічна відповідальність підприємництва. *Молодий вчений*, (2 (3)), 195-198.
5. Черемісін, Д.М. (2023). Перспективи розвитку

сонячної енергетики в Україні.

6. Як ООН підтримує Цілі сталого розвитку в Україні. URL: <https://ukraine.un.org/uk/sdgs>.
7. Сергєєва О.Р., Орлова, В.М., Кузьменко О.В. (2021). Щодо інноваційної діяльності вітчизняного малого та середнього підприємства, (1(54)), 5-11.
8. *Global metrics for the environment: The Environmental Performance Index ranks countries' performance on high-priority environmental issues.* – URL: [http://epi.yale.edu/sites/default/files/2016EPI\\_Full\\_Report\\_opt.pdf](http://epi.yale.edu/sites/default/files/2016EPI_Full_Report_opt.pdf)
9. Екологічний менеджмент / за ред. В.Ф. Семенова, О.Л. Михайлюка. К.: Знання, 2006. 366с.
10. Lisova N. O., Havryshok B. B. Eco-labeling of food. II International Scientific Conference Development of Socio-Economic Systems in a Global Competitive Environment: Conference Proceedings. May 24th, Le Mans, France: Baltija Publishing, 2019. P.154-157.

УДК 331.005.95/.96

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-74-62-70

## МІГРАЦІЙНІ ПРОБЛЕМИ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

*Дмитро Радкевич<sup>1</sup>*

<sup>1</sup>Аспірант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, email: RadkevychDO@krok.edu.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0023-7310>

## MIGRATION PROBLEMS OF HUMAN CAPITAL

*Dmytro Radkevych<sup>1</sup>*

<sup>1</sup>Postgraduate student, KROK University, Kyiv, Ukraine, email: RadkevychDO@krok.edu.ua ORCID:  
<https://orcid.org/0000-0002-0023-7310>

**Анотація.** Актуальність теми дослідження полягає в тому, що глобальні зміни у сферах інформації та інновацій вплинули на структурні елементи та механізми відтворення людського капіталу, що вимагає формування нового підходу до розвитку. Метою дослідження є вивчення впливу міграційних процесів на формування людського капіталу. Методологією дослідження є аналіз та порівняння теоретичного категоріального апарату визначення поняття «людський капітал» та проведення аналізу статистичних показників руху міграційності людського капіталу в світі. У сучасних економічних дослідженнях людський капітал розглядається як ключова категорія, що визначає рух суспільства вперед, а його ефективність оцінюється за здатністю до генерації нових знань. Цей концепт має подвійну природу: він розглядається як об'єкт інвестування з відповідними результатами віддачі, а також як ресурс, який об'єднує фізіологічні, психологічні та соціальні аспекти. Це визначає ключові особливості людського капіталу, що вимагає раціонального формування та управління цим ресурсом. Висококваліфікована праця стає стратегічним напрямом розвитку національної економіки і забезпечує вищий рівень соціально-економічного розвитку. У даній статті розглядається вплив міграційних процесів на розвиток людського капіталу в Україні з урахуванням загальносвітових тенденцій. Доведено, що для подальшого покращення державної міграційної політики необхідно підвищити інституційну спроможність у державному, приватному та громадському секторах для успішної інтеграції у глобальні процеси; встановити суспільний діалог на наднаціональному, національному та субнаціональному рівнях; створити умови для ефективної координації зусиль усіх зацікавлених сторін у сфері міграції; вдосконалити систему стратегічного управління на всіх рівнях (глобальний, транснаціональний, національний, регіональний та локальний), зокрема, сформувати систему стратегічних цілей соціально-економічного розвитку регіонів та визначити стратегічні цілі і перспективні напрями взаємодії України з міжнародними організаціями.

**Ключові слова:** людський капітал, техноглобалізм, структурні елементи, рівні інвестування у людський капітал, здібності людини, негативні тенденції у відтворенні людського капіталу, трансформаційний індекс, глобальний індекс інновацій.

**Формул: 0, рис.: 3, табл.: 1, бібл.: 27**

**Abstract:** The relevance of the research topic lies in the fact that global changes in the spheres of information and innovation have affected the structural elements and mechanisms of reproduction of human capital, which requires the formation of a new approach to development. The purpose of the study is to study the influence of migration processes on the formation of human capital. In this aspect, it is necessary to consider the main conceptual principles of the theory of human capital, which were developed by famous researchers and their modern interpretation. The methodology of the research is the analysis and comparison of the theoretical categorical apparatus for defining the concept of "human capital" and the analysis of statistical indicators of the migration of human capital in the world. Obtained scientific results and prospects for further research. In modern economic studies, human capital is considered as a key category that determines the forward movement of society, and its effectiveness is evaluated by the ability to generate new knowledge. This concept has a dual nature: it is considered as an investment object with corresponding return results, and also as a resource that combines physiological, psychological and social aspects. This determines the key features of human capital, which requires rational formation and management of this resource. Highly qualified labor becomes a strategic direction of the development of the national economy and ensures a higher level of socio-economic development. This article examines the influence of migration processes on the development of human capital in Ukraine, taking into account global trends. It has been proven that in order to further improve the state migration policy, it is necessary to increase the institutional capacity in the public, private and public sectors for successful integration into global processes; establish public dialogue at the supranational, national and subnational levels; create conditions for effective coordination of efforts of all interested parties in the field of migration; to improve the system of strategic management at all levels (global, transnational, national, regional and local), in particular, to form a system of strategic goals for

*socio-economic development of regions and to determine strategic goals and prospective directions of Ukraine's interaction with international organizations.*

**Keywords:** *human capital, technoglobalism, structural elements, levels of investment in human capital, human abilities, negative trends in the reproduction of human capital, Transformation Index, global innovation index.*

**Formulas:** 0, **fig.:** 3, **tabl.:** 1, **bibl.:** 27

**Постановка проблеми.** Проблема ефективного використання людського капіталу стає дедалі більш актуальною для України. Незважаючи на те, що згідно з даними з 2023 року, Індекс людського капіталу країни в Звіті про людський капітал підвищився на 5 позицій у порівнянні з 2021 роком (переміщення з 31-ї позиції серед 124 країн на 26-ту серед 130 країн), проте Індекс людського розвитку, пов'язаний з ним, показав втрату Україною 29 пунктів і зсув її з 55 на 84 позицію. Дослідження проблематики людського капіталу як складного явища продовжує залишатися актуальним, оскільки на сьогоднішній день цей аспект становить 64% світового населення, а в розвинених країнах цей показник може сягати до 80% національного багатства. Україна також стикається з негативними тенденціями в реалізації людського капіталу, які пов'язані з проблемами у формуванні, мотивації та перекваліфікації. Швидкість і результати структурних реформ в українській економіці безпосередньо залежать від ефективності використання людської праці та інвестицій у такі сфери, як освіта, наука та охорона здоров'я, де активно формується людський капітал.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Класичні економісти створили теоретичну базу для вивчення людського капіталу (як цитується у Корогодова О. О., Лугвищик Л. М., 2011). Методологічне розглядання категорії «людський капітал», структурування, періодизація та систематизація економічних концепцій класичної політичної економії та інституціональної теорії, а також розвиток їх теоретичних основ (як цитується у Корогодова О. О., Бабанина О. С., 2024). Дослідження процесів формування людського капіталу мають свої коріння у працях вчених, які проводили соціально-економічний аналіз цієї категорії (як цитується у Згуровського М. З., 2016). В їх

роботах виявлено різноманітність підходів до визначення змісту цього поняття, оцінки його впливу, соціальних параметрів, ефективності використання та його внеску в економічний розвиток. Проте, незважаючи на їх важливість, деякі теоретико-методологічні проблеми залишаються невирішеними, зокрема деструктивні тенденції у формуванні вітчизняного людського капіталу. Також невирішеним залишається питання щодо розвитку концепцій економічних теорій та їх застосування до сфери державного управління і формування людського капіталу залишаються недостатньо дослідженими.

#### **Формулювання цілей статті.**

Метою дослідження є вивчення впливу міграційних процесів на формування людського капіталу. В такому аспекті необхідно розглянути основні концептуальні принципи теорії людського капіталу, які були розвинуті відомими дослідниками та їх сучасне тлумачення. З цією метою постають наступні завдання: аналізувати різні підходи до тлумачення сутності цієї концепції; визначити її структурні складові; виокремити сучасні проблематичні аспекти та негативні аспекти її стану. Методологією дослідження є аналіз та порівняння теоретичного категоріального апарату визначення поняття «людський капітал» та проведення аналізу статистичних показників руху міграційності людського капіталу в світі. Отримані наукові результати та перспективи подальших досліджень.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасному суспільстві, значення людського капіталу як джерела багатства набуває все більшої ваги (як цитується у Єрешко Ю. О., 2016). Він визначає конкурентоспроможність економічних систем та слугує ключовим стимулом для їхнього розвитку. Ефективне

створення та використання людських ресурсів стає критичним фактором економічної потужності країни і її загального добробуту. Людський капітал можна розглядати як накопичений результат інвестицій у здоров'я, знання, навички, здібності, мотивацію та інші продуктивні характеристики, що систематично використовуються в різних галузях економічної діяльності. Це сприяє підвищенню продуктивності праці та зростанню доходів його власників (як цитується у Згуровського М. З., 2016).

Людський капітал в широкому розумінні є важливим фактором у розвитку економіки, суспільства і сім'ї. Він включає освічену частину робочих ресурсів, знання, інструменти інтелектуальної та управлінської роботи, а також умови життя і праці (як цитується у Лапшина І. А., 2013). Людський капітал є необхідним для забезпечення конкурентоспроможності економіки країни на світових ринках у глобальному середовищі, а також є важливою для роботи законодавчих і виконавчих органів влади (як цитується у Чернявська О.І., 2020). За словами багатьох дослідників, основні компоненти людського капіталу включають різноманітні продуктивні здібності, знання, стан здоров'я, доступ до інформації, професійну мобільність, потреби та мотивацію (як цитується у Корогодова О. О., Лугвіщик Л. М., 2011).

Головною тенденцією економічного розвитку світу наприкінці ХХ – на початку ХХІ століть є процес глобалізації (як цитується у Шемчук І. Р., 2018).

Сьогодні питання суспільних трансформацій є досить різноаспектними та складними, оскільки вони охоплюють широкий спектр проблем, а їх наслідки відчутні в політичній, економічній, соціальній та інших сферах життєдіяльності людини (як цитується у Шевчук О. А., 2018).

Для аналізу структурних трансформацій людського капіталу в сучасних умовах розвитку людської цивілізації можна використовувати індекс Бертельсмана (ВТІ – The Bertelsmann

Transformation Index). Цей індекс дозволяє оцінити якість демократії, ринкової економіки та політичного управління у 129 країнах, що розвиваються, а також країнах з перехідною економікою (як цитується у Марушак Н. П.), (дані з сайту Дослідження Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України).

Індекс трансформації Bertelsmann Stiftung складається з двох головних компонентів: Статусного індексу та Індексу управління. Перший дозволяє оцінити процеси трансформації у суспільстві за двома ключовими аспектами (політичні та економічні трансформації) та ранжувати країни за рівнем розвиненості демократії та ринкової економіки. Такий вибір компонентів базується на ідеї, що розвиток передбачає економічний прогрес, зменшення бідності та гарантує населенню свободу вибору та дій. За допомогою другого компоненту оцінюються аспекти політичного управління (здатність до прийняття рішень, ефективне використання ресурсів, досягнення консенсусу, міжнародна співпраця) (дані з сайту Мінцифри; Інформація про Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України з сайту Юоконтрол).

Згідно з оцінкою трансформації, проведеною за допомогою індексу Бертельсмана для країн Східної Європи, варто зазначити, що більшість з цих країн відзначається високим рівнем індексу стану (табл. 1). Також в ці групи входять країни Балтії, Чехія та Польща (дані з сайту Центр Разумкова. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти.)

Словенія виявляє економічний прогрес на рівні високорозвинених країн. Проте трансформаційні процеси у постсоціалістичних країнах залишаються незавершеними, не до кінця відповідаючи політичним, економічним і соціальним стандартам високорозвинених країн-членів ЄС і країн, що приєдналися до ЄС до 2004 року, і демонструють більші значення індикаторів структурних трансформацій. Згідно індексу стану, Хорватія, Румунія, Болгарія та Угорщина виокремлені як



аутсайтери (як цитується у Федірко О.А., Федірко Н.В., 2022).

**Таблиця 1. Трансформаційний індекс країн Східної Європи та України**

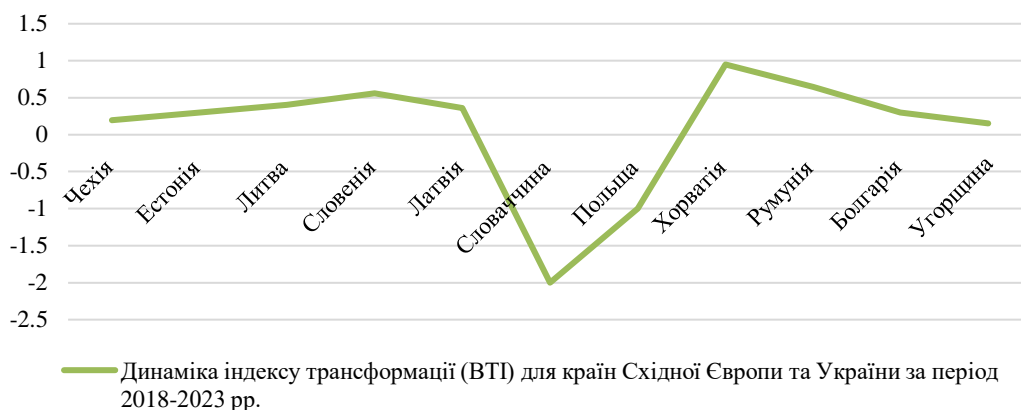
Країна	Статусний індекс (стану)	Субіндекс демократії (політичної трансформації)	Субіндекс статусу ринкової економіки (економічної трансформації)	Індекс управління (трансформації менеджменту)
Чехія	9,53 (суттєво підвищений)	9,39 (демократія в консолідації)	9,64 (розвинений)	7,03 (дуже добре)
Естонія	9,52 (суттєво підвищений)	9,75 (демократія в консолідації)	9,29 (розвинений)	7,44 (дуже добре)
Литва	9,45 (суттєво підвищений)	9,04 (демократія в консолідації)	9,292(розвинений)	7,18 (дуже добре)
Словенія	9,18 (суттєво підвищений)	9,25 (демократія в консолідації)	9,11 (розвинений)	6,78 (добре)
Латвія	8,68 (суттєво підвищений)	8,75 (демократія в консолідації)	8,61 (розвинений)	7 (добре)
Словаччина	8,59 (суттєво підвищений)	8,6 (демократія в консолідації)	8,57 (розвинений)	6,7 (добре)
Польща	8,58 (суттєво підвищений)	8,55 (демократія в консолідації)	8,61 (розвинений)	6,25 (добре)
Хорватія	8,07 (суттєво підвищений)	8,35 (демократія в консолідації)	7,79 (розвинений)	6,07 (добре)
Румунія	8,06 (суттєво підвищений)	8,15 (демократія в консолідації)	7,96 (розвинений)	5,89 (добре)
Болгарія	7,8 (суттєво підвищений)	8,1 (демократія в консолідації)	7,9 (розвинений)	5,59 (добре)
Угорщина	7,43 (підвищений)	7,15 (дефектні демократії)	7,71 (функціональні вади)	4,44 (помірний)

Джерело: побудовано автором на основі [14, 27, 28, 29]

Угорщина відзначається низькими показниками політичної та економічної трансформації, а також рівнем управління, що відносить її до країн з «дефективною демократією». Крім того, Угорщина, разом з Румунією, Хорватією та Болгарією, має нижчі значення субіндексу "Статус ринкової економіки". На відміну від цього, Україна демонструє менші значення трансформаційного індексу та його компонентів. Хоча в порівнянні з

європейськими постсоціалістичними країнами вона відстає за індексом політичної трансформації, проте часом розрив зменшується за економічними показниками (як цитується у Чужиков В. І., Федірко О. А., 2021).

Протягом 2018-2023 років значно зросли трансформаційні індекси Словенії, Чехії і Хорватії, що переважно було наслідком прискорення економічної та управлінської трансформації (рис. 1).

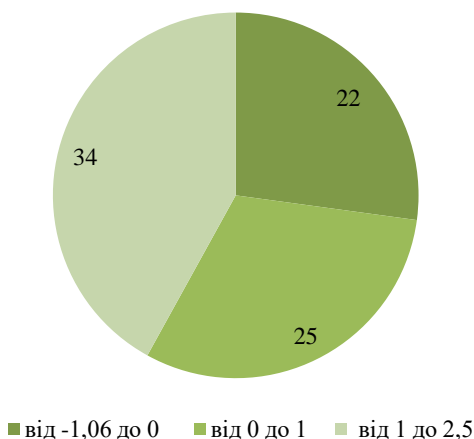


**Рис. 1. Динаміка індексу трансформації (ВТІ) для країн Східної Європи та України за період 2018-2023 рр.**

Джерело: Transformation Index of the Bertelsmann Stiftung, 2016; UNDP. Digital Strategy. 2019

На рисунку 2 наведено структурний розподіл досліджуваних 100 країн за

значення Глобального інноваційного індексу.



**Рис. 2. Розподіл країн світу за значенням Глобального інноваційного індексу**

Джерело: OECD, 2020. *Global Innovation Index 2022*; UNDP. *Digital Strategy. 2019*; *Global Innovation Index 2023 Innovation in the face, 2023*

Автори традиційних досліджень національних інноваційних систем зауважують про «динамічну коеволюцію знань, інновацій, організацій та установок». Цей аспект з системного погляду часто визначається як найвразливіший, оскільки він необхідний для економічного зростання і розвитку, а також для можливого політичного впливу.

Інновації вважаються ключовим каталізатором економічного росту та прогресу (як цитується у Хаустова В. Є., Решетняк О. І., 2019). Головна мета Глобального індексу інновацій полягає в наданні глибоких даних про інновації та сприянні економікам у визначенні їхнього інноваційного потенціалу та розробці належної інноваційної стратегії (як цитується у Юхименко П. І., 2011).

Оскільки інновації є важливим аспектом соціально-економічного розвитку країни, включення Глобального індексу інновацій у перелік показників, які використовуються для кластерного аналізу в даному дослідженні, є доцільним. Це також обґрунтовано кількома причинами: Глобальний індекс інновацій визнаний як

інструмент для вимірювання інновацій Генеральною Асамблеєю ООН, як це було зазначено в її резолюції про науку, технології та інновації для досягнення Цілей сталого розвитку на 74-й сесії в 2019 році; Методологія розрахунку Глобального індексу інновацій дозволяє країнам оцінювати свій інноваційний потенціал. Економіки витрачають ресурси на аналіз результатів свого Глобального індексу інновацій у міжвідомчих робочих групах і використовують цю інформацію для розробки відповідних політичних стратегій у сфері інновацій та інтелектуальної власності [30] (рис. 3).

Відтак, згідно з рис. 3 Доповіддю про Глобальний Індекс Інновацій 2016, щодо глобального використання інтелектуальної власності, останні дані показують зростання отримання патентів на 4,5% у 2014 році та на +5,5% в 2023 р. Хоча це позитивний тренд, зростання виявилось меншим, ніж у попередні чотири роки [26]. Збільшення витрат на інновації в країнах, що розвиваються, є характерним явищем лише для обмеженої кількості країн цієї групи, особливо для Китаю.



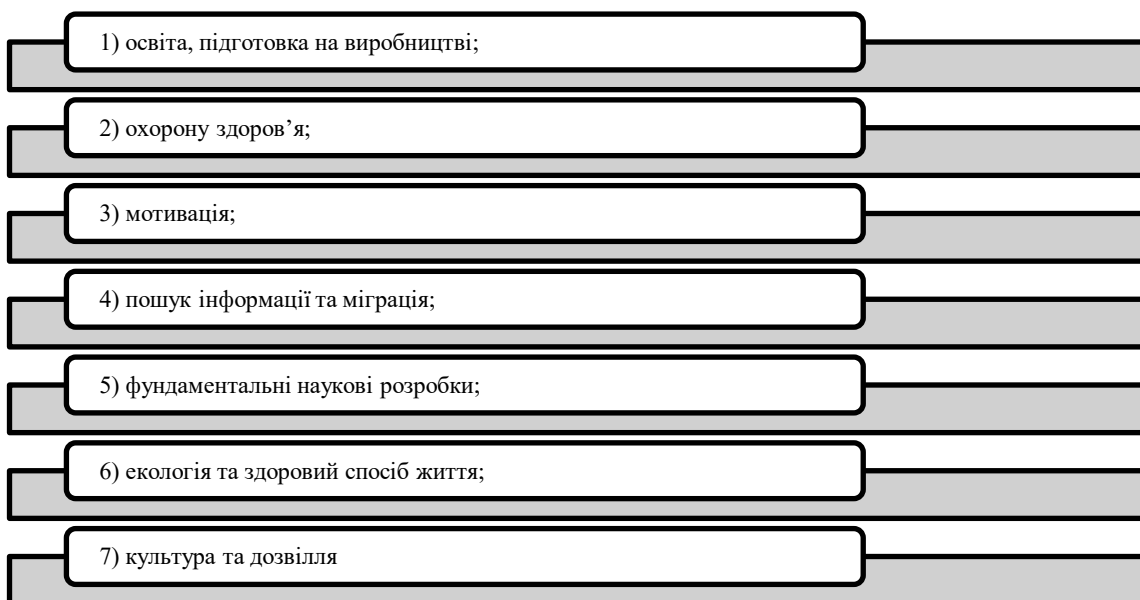
**Рис. 3. Глобальний Індекс Інновацій**

Джерело: OECD, 2020. *Global Innovation Index 2022*; UNDP. *Digital Strategy. 2019*; *Global Innovation Index 2023 Innovation in the face, 2023*

Інвестування в людський капітал приносить переваги як інвестору особисто, так і стороннім особам. Наприклад, для працівника це може означати збільшення доходів, більше задоволення від професійної діяльності, поліпшення умов праці, підвищення самооцінки та покращення якості життя. Для роботодавця це означає підвищення продуктивності, зменшення втрат часу на робочі процеси та

підвищення ефективності виробництва, що в кінцевому підсумку сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Для держави це може означати підвищення благополуччя громадян, зростання загального доходу та підвищення економічної активності населення.

Структура вкладень в людський капітал схематично подана у вигляді рисунку 4. видів інвестицій.



**Рис. 4. Глобальний Індекс Інновацій (як цитується у Варналій З. С., 2023)**

Освіта та навчання на робочому місці сприяють розширенню знань особи, що збільшує обсяг і якість її людського капіталу. Інвестиції в освіту можна розділити на формальні і неформальні.

Формальні інвестиції включають отримання середньої, спеціальної, вищої освіти, професійну підготовку на робочому місці, курси, магістерську, аспірантську та докторантську освіту.

Неформальні інвестиції включають самоосвіту, такі як читання розвивальної літератури та вдосконалення у різних видів мистецтва. Підвищення рівня освіти підвищує ефективність праці, яка може виявитися в збільшенні продуктивності праці або в набутті знань, що роблять працівника здатним виконувати роботу, результати якої мають велику цінність. Серед всіх видів інвестицій, поряд з освітою, найважливішими є інвестиції в здоров'я. Охорона здоров'я сприяє продовженню життя та часу функціонування людського капіталу. Дослідження показують, що здоров'я людини залежить на 8-10% від охорони здоров'я, на 20% від екологічних умов, на 20% від генетичних факторів і на 50% від способу життя, таких як раціональний режим дня, використання методів для підтримки працездатності, здорове харчування, відмова від шкідливих звичок і зайвої ваги, фізичні вправи, загартовування.

Фактори, що спричиняють деградацію людського капіталу та безпосередньо впливають на стан здоров'я населення в Україні, включають погіршення здоров'я, саморуйнівну поведінку (таку як алкоголізм, куріння, наркоманія), скорочення споживання медичних послуг через зростання кількості платних послуг та зниження якості безкоштовної медичної допомоги, а також погіршення соціальних умов життя. Вкладення в людський капітал також включають витрати на фундаментальні наукові дослідження, які відіграють ключову роль у розробці нових технологій та способів споживання. У сучасному інформаційному суспільстві наука стає генератором «людського капіталу», а процес відтворення людського капіталу значно впливає на культуру, яка зберігає досвід поколінь, знання, вміння та навички. Інвестиції у людський капітал можуть надаватися різними джерелами, такими як держава (через уряд), недержавні суспільні фонди та організації, міжнародні фонди та організації, регіони, освітні заклади, підприємства, сім'ї та окремі громадяни.

У сучасних умовах держава застосовує як стимулюючі, так і примусові заходи для підвищення людського капіталу нації, такі як обов'язкова освіта та медичні профілактичні заходи, наприклад, щеплення.

Заходи для сприяння інвестицій в людський капітал мають важливе значення. Уряд використовує два ефективних методи для стимулювання приватних інвестицій у людський капітал, і це відбувається через економічні механізми ринку. По-перше, через систему оподаткування та надання субсидій держава впливає на доходи тих, хто здійснює такі інвестиції. По-друге, уряд може регулювати ціни на інвестиції в людський капітал, контролюючи вартість ресурсів, використовуваних для цього. Особливо велику роль держава відіграє у двох ключових сферах формування людського капіталу - у сфері освіти та охорони здоров'я (як цитується у Хаустова В. Є., Решетняк О. І., 2019).

Україна має великий потенціал для відновлення людського капіталу після війни, оскільки враховується її багатий історичний досвід, трудові можливості та ресурси. Однак успішна реалізація цієї мети залежить від ефективної державної політики, спрямованої на впровадження стратегічних заходів, які враховують потреби сучасної інфраструктури, економіки та соціальної сфери. Важливими компонентами такої політики є розвиток інфраструктури, залучення інвестицій, стимулювання розвитку ринку праці та привабливості кваліфікованої робочої сили, модернізація науково-освітньої сфери й забезпечення доступу до якісної освіти для всіх громадян, розвиток професійної підготовки та перекваліфікації, розширення соціального захисту та підвищення мобільності населення. Також важливо надати підтримку ВПО та створити умови для повернення українців з-за кордону. Для реалізації цих заходів буде необхідне ефективно управління людськими ресурсами, розвиток цифрових технологій та створення сприятливого інноваційного середовища.

**Висновки.** Отже, у ринкових умовах людський капітал стає головним фактором для зростання економіки країни, проведення радикальних структурних змін та забезпечення стійкого високого рівня конкурентоспроможності. Він формується завдяки інвестиціям і накопичується людиною для підвищення продуктивності праці та ефективності виробництва. Інвестиції в людський капітал є вигідними як для окремої особи, так і для суспільства, оскільки вони сприяють підвищенню продуктивності праці, ефективності виробництва та поступовому економічному зростанню країни. Тому ці аспекти вимагають подальших наукових досліджень у майбутньому та пошуку найбільш актуальних рішень.

Реалізація державної політики щодо відновлення людського капіталу в Україні після війни є невід'ємною необхідністю, завданням, спрямованим на забезпечення сталого соціально-економічного прогресу

країни та його майбутнього розвитку. Не менш важливою є увага до розвитку регіональних галузей, що сприятиме зменшенню регіональних нерівностей і забезпечить рівномірний прогрес по всій країні.

Україна має потенціал стати сильною та процвітаючою державою, проте для досягнення цієї мети необхідно чітко визначити стратегічні пріоритети та сконцентрувати увагу на їхньому втіленні. Важливо, щоб держава взаємодіяла з міжнародними партнерами, залучала їхню фінансову та технічну підтримку. Відновлення людського капіталу потребує всебічного підходу та співпраці різних державних, наукових та освітніх установ, організацій громадянського суспільства та бізнесу. Цей процес є ключовим для стабілізації країни, підвищення рівня життя населення та забезпечення її стійкого розвитку в післявоєнний період.

### Література:

1. Варналій, З. С. (2013). Конкурентоспроможність національної економіки: проблеми та пріоритети інноваційного забезпечення: теорія і методологія : монографія. Київ: Знання України.
2. Єрешко, Ю. О. (2016). Економічна сутність інтелектуального капіталу як фактора інноваційного розвитку економіки. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут», (13), 8-15.
3. Згуровський, М. З., та ін. (2016). Форсайт та побудова стратегії соціально-економічного розвитку України на середньостроковому (до 2020 року) і довгостроковому (до 2030 року) часових горизонтах . Київ: Світовий центр даних з геоінформатики та сталого розвитку, Вид-во «Політехніка».
4. Корогодова, О. О., & Бабанина, О. С. (2024). Людський капітал: проблеми і шляхи відновлення. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут», (11), 47-53.
5. Корогодова, О. О., & Лугвіщик, Л. М. (2011). Чинники зовнішньої та внутрішньої міграції кваліфікованого персоналу. У Актуальні проблеми економіки. Соціально-економічні та етнокультурні наслідки міграції для України: зб. матеріалів наук.-практ. конф. (Київ, 27 вересня 2011 р.) (с. 344). Київ: НІСД.
6. Лапшина, І. А. (2013). Соціально-економічні наслідки трудової міграції в контексті розвитку. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України, (3), 91-100.
7. Шевчук, О. А. (2018). Інвестиції в людський капітал – передумова економічного розвитку. Економічний Вісник НТУУ «КПІ». Україна і світовий розвиток, (45), 65-76.
8. Шемчук, І. Р. (2018). Інвестиції в людський капітал - передумова економічного розвитку. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут», (5), 9-14.
9. Чернявська, О. І. (2020). Сучасні тенденції розвитку світового ринку інноваційних продуктів. Збірник наукових праць «Вчені записки». Економіка та менеджмент, (12), 233-239. У Мінцифри підбили підсумки 2023 року. URL: <https://ms.detector.media/internet/post/33857/2023-12-28-u-mintsyfyry-pi> (дата звернення 09.05.2024);
10. Федірко, О. А. (2015). Державне регулювання оплати праці: світовий досвід та практика України. Вісник КНЕУ «ВІПОЛ». Україна: аспекти праці: науково-економічний та суспільно-політичний журнал, (5), 22-30.
11. Хаустова, В. Є., & Решетняк, О. І. (2019). Аналіз законодавства з державної підтримки розвитку науки та науково-технічної діяльності в Україні. Платформа наукового журналу: Бізнесінформ. Серія: Економіка, Освіта і наука, (6), 21-31.
12. Юхименко, П. І. (2011). Історія економіки та економічної думки: монографія. Київ: Знання.
13. Офіційний сайт Державної служби статистики в Україні. (2024). URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 05.05.2024).

14. Звіт про глобальну конкурентоспроможність 2023. (2024). URL: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2023.pdf> (дата звернення 05.05.2024).
15. Марущак, Н. П. (2024). Людський капітал як фактор розвитку економіки України. URL: [http://www.rusnauka.com/SND/Economics/14\\_marushak](http://www.rusnauka.com/SND/Economics/14_marushak) (дата звернення 05.05.2024).
16. Дослідження Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України. (2024). URL: <https://ndc-irg.org/researches/> (дата звернення 09.05.2024).
17. Дія, Мрія і WINWIN: Мінцифра представила бачення і результати цифрової трансформації України в Давосі. (2024). URL: <https://thedigital.gov.ua/news/diya-mriya-i-winwin-mintsifra-predstavil> (дата звернення 09.05.2024).
18. Glick, M., Ruetschlin, C., & Bush, D. (2021). Big Tech's Buying Spree and the Failed Ideology of Competition Law. *Hastings Law Journal*, 72 (2). URL: [https://repository.uchastings.edu/hastings\\_law\\_journal/vol72/iss2/1](https://repository.uchastings.edu/hastings_law_journal/vol72/iss2/1) (дата звернення 09.05.2024).
19. OECD. (2020). A roadmap toward a common framework for measuring the digital economy . URL: <https://www.oecd.org/sti/roadmap-toward-a-common-framework-for-measuring-the-digital-economy.pdf> (дата звернення 09.05.2024).
20. Bertelsmann Stiftung. (2018). Transformation Index of the Bertelsmann Stiftung 2016 (pp. 4-5). BTI: Website. URL: [https://www.bti-project.org/fileadmin/files/BTI/Downloads/Zusaetzliche\\_Downloads/Codebook\\_BTI\\_2018.pdf](https://www.bti-project.org/fileadmin/files/BTI/Downloads/Zusaetzliche_Downloads/Codebook_BTI_2018.pdf) (дата звернення 09.05.2024).
21. UNDP. (2019). Digital Strategy . URL: <https://digitalstrategy.undp.org/documents/UNDP-digital-strategy-2019.pdf> (дата звернення 09.05.2024).
22. Global Innovation Index 2023. (2023). Innovation in the face of uncertainty . URL: [https://www.wipo.int/global\\_innovation\\_index/en/2023/](https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2023/) (дата звернення 09.05.2024).

УДК 332.6:333.79

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-74-71-76

## РОЛЬ ІНВЕСТИЦІЙ У БІОЕНЕРГЕТИЧНУ ГАЛУЗЬ УКРАЇНИ ЗАДЛЯ СТАБІЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

**Святослав Петровець<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Аспірант кафедри національної економіки та фінансів, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: Petrovets@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4160-8536>

### THE ROLE OF INVESTMENTS IN THE BIO-ENERGY INDUSTRY OF UKRAINE FOR A STABLE ECONOMY IN THE POST-WAR PERIOD

**Sviatoslav Petrovets<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Postgraduate student of the Department of National Economy and Finance, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: Petrovets@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4160-8536>

**Анотація.** Інвестиції в економіці країни відіграють важливу роль у стимулюванні розвитку, збільшенні виробництва та покращенні життєвого рівня. Проте в країні, де відбувається війна, інвестиції можуть зазнати значних викликів та обмежень через невпевність, ризики та нестабільність, які виникають у таких умовах. Через російську агресію, на даний момент, Україна втратила близько 20% довоєнних територій, які є непридатними для ведення будь-якого бізнесу; близько 20% людей, значна частина яких є працездатною; виробничі ланцюжки постачання/експорту продукції; інвестиційні проекти, в які залучалися як іноземні партнери, так і наші співвітчизники. Це напряму впливає на економіку країни, знижуючи її потенціал для розвитку та ефективність і збільшуючи боргове навантаження та безробіття. Інвестиції в енергетику мають величезне значення для розвитку економіки, забезпечення сталого росту та енергетичної безпеки. Україна має великий потенціал використання альтернативних джерел енергії, тому вкладення в цю галузь є досить перспективними як з економічної, так і екологічної сторони. Успішні інвестиції в біоенергетику можуть включати фінансування проектів з виробництва біопалива, розвитку технологій переробки відходів у біомасу для енергетичних цілей, а також інвестиції в виробництво біогазу або біопалива з рослин або відходів харчової промисловості. Метою дослідження є аналіз розвитку інвестицій в біоенергетичну галузь України задля забезпечення потреб економіки у післявоєнний період. Для досягнення мети дослідження та реалізації поставлених завдань було використано загальнонаукові і спеціальні методи дослідження: аналітичний, порівняльний, системно-структурний, економіко-статистичний. Виходячи з результатів проведеного аналізу наукових публікацій, на основі комплексного аналізу розглянуто проблематику інвестицій в біоенергетичну галузь України та досліджено напрями для удосконалення, виділивши основні перспективи інвестицій в біоенергетику в забезпеченні потреб економіки у післявоєнний період. У статті проаналізовано існуючий розвиток та шляхи для покращення енергетичного сектора в економічній системі.

**Ключові слова:** національна економіка, інвестиції, альтернативні джерела енергії, біоенергетика, післявоєнне відновлення.

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

**Abstract.** Investments in the country's economy play a crucial role in stimulating development, increasing production, and improving the standard of living. However, in a country affected by war, investments may face significant challenges and constraints due to the uncertainty, risks, and instability that arise under such conditions. Due to Russian aggression, Ukraine has currently lost approximately 20% of its pre-war territories, which are unsuitable for any business activities; about 20% of the population, a significant portion of which is of working age; production supply/export chains; and investment projects involving both foreign partners and domestic investors. This directly affects the country's economy, reducing its potential for development and efficiency, while increasing debt burden and unemployment. Investments in the energy sector are of paramount importance for economic development, sustainable growth, and energy security. Ukraine has great potential for utilizing renewable energy sources, making investments in this sector promising from both economic and environmental perspectives. Successful investments in bioenergy can include financing projects for biofuel production, developing technologies for converting waste into biomass for energy purposes, as well as investments in the production of biogas or biofuel from plants or food industry waste. The purpose of the study is to analyze the development of investments in the bioenergy sector of Ukraine in order to meet the needs of the economy in the post-war period. To achieve the research goal and implement the assigned tasks, general scientific and special research methods were used: analytical, comparative, systemic-structural, and economic-statistical. Based on the results of the analysis of scientific publications and a comprehensive analysis, the issues of investments in Ukraine's bioenergy sector were examined, and directions for improvement were studied, highlighting the main prospects for investments in

*bioenergy to meet the needs of the economy in the post-war period. The article analyzes the existing development and ways to improve the energy sector within the economic system.*

**Keywords:** national economy, investments, alternative energy sources, bioenergy, post-war recovery.

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

**Постановка проблеми.** Енергетика є основою економічного розвитку для будь-якої країни. Залучення інвесторів в енергетику стимулюють інфраструктурний розвиток, сприяють створенню нових робочих місць та підтримці промисловості. Маючи стійкі, надійні та різноманітні джерела енергії, країна може зменшити залежність від імпорту енергоносіїв та забезпечити стабільність в енергетичному секторі. А інвестиції в них допомагають забезпечити збалансоване енергопостачання країни, що є ключовим фактором у мінімізації ризиків енергетичних криз та забезпеченні стабільності. Також інвестиції в енергетику також можуть сприяти переходу до альтернативних джерел енергії, зменшуючи вуглецевий викид та негативний вплив на довкілля.

Проте війна породжує невизначеність у політичній сфері та загрози безпеці, що може відлякати інвесторів. Військові дії часто призводять до зменшення виробництва, знищення інфраструктури та втрати людського капіталу. Військові дії можуть призвести до припинення бізнесу, зміни умов торгівлі, втрати ринків та руйнування підприємств.

Інвестиції у відновлення економіки, реконструкцію та відновлення інфраструктури можуть стати потенційними можливостями. Через природні ресурси та технологічний потенціал України, саме розвиток біоенергетики може набути стратегічного значення. Зосереджуючись на важливості інвестицій у енергетичний сектор, важливо проаналізувати потенціал біоенергетики як джерела енергії, яке не лише сприяє економічному зростанню, але й має значний екологічний вплив. Розглянуті перспективи та можливості, які відкриває розвиток біоенергетичної галузі, можуть слугувати стабілізацією економічної ситуації в країні після періоду воєнних дій. Детальний аналіз інвестиційного

потенціалу біоенергетики допомагає зрозуміти важливість та переваги стимулювання розвитку цієї галузі, щоб забезпечити стійкий економічний зріст та енергетичну незалежність України в майбутньому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням розвитку відновлювальної енергетики присвячена значна кількість наукових праць зарубіжних та вітчизняних науковців. Серед українських дослідників відновлювальної енергетики, а саме розвитку та перспективи біоенергетики, є праці Гелетути Г. (Гелетути Г., 2022), Лутковської С. (Lutkovska, S., & Zelenchuk, N., 2021), Клопова І. (Клопов, І. О., 2020), Мазура, О. (Мазур, О., & Артеменко, Л., 2015), Омельченка В. (Омельченко, В., & Конеченков, А., 2022) та інших.

Білокінна І. (Bilokinna, I., 2023), Омельченко, В. (Омельченко, В., & Конеченков, А., 2022), Завербний, А. (Завербний, А., Кісь, М., & Білоус, Ю., 2023) у своїх працях досить широко висвітлили проблему післявоєнного відновлення економіки України за рахунок відновлювальної енергетики. Проте питання щодо інвестицій в біоенергетичну галузь України на сьогодні залишається відкритим, особливо, у післявоєнний період. Враховуючи, що повномасштабне вторгнення росії відбулося відносно недавно, то вирішення існуючих проблем в енергетиці є першочерговим завданням, що стоїть перед економікою України.

**Формулювання цілей статті.** Ціль статті полягає в аналізі ключових напрямків біоенергетики, в які країна повинна інвестувати для сприяння розвитку та стабілізації економіки України після війни. Для досягнення цілі використовувалися аналітичний, порівняльний, системно-структурний та економіко-статистичний методи.



**Виклад основного матеріалу дослідження.** Широкомасштабна війна, яку розгорнула росія на території України у лютому 2022 року, залишала сектор альтернативних джерел енергії у стані очікування та невизначеності, який поглибився за рахунок активних бойових дій, пошкодження та окупації енергетичних об'єктів (Омельченко, В., & Конеченков, А., 2022).

Для національної економіки використання альтернативних джерел енергії є необхідним для підвищення енергоефективності та диверсифікації джерел енергопостачання, особливо в умовах кризової ситуації, яка склалася на енергетичному ринку. Використовуючи поновлювані джерела енергії, здійснюється позитивний вплив на екологію, досягається незалежність від традиційних видів енергії та істотна економія коштів (). Інвестиції дозволяють розширити та різноманітнити джерела отримання енергії, що зменшить залежність від одного джерела або імпорту електроенергії та підвищить стійкість енергетичної системи.

Європейська енергетична спільнота спрямована на максимальне скорочення своєї залежності від російського викопного палива за рахунок нарощення темпів розвитку альтернативних джерел енергії. А український ринок, в свою чергу, володіє достатніми потужностями для заміщення значної частини російських енергоресурсів своєю відновлюваною генерацією (Омельченко, В., & Конеченков, А., 2022).

Біоенергетика становить близько 60% від усіх відновлюваних у світі та близько 70% від усіх відновлюваних в Україні джерел енергії. Тому, біоенергетика – це невід'ємна складова «зеленого» енергетичного переходу усіх країн, зокрема України (Lutkovska, S., & Zelenchuk, N., 2021). У Біоенергетичній асоціації України вказують, що, згідно з даними за 2020 рік, біоенергетика заміщувала 5,2 мільярда кубометрів природного газу на рік, а інвестиції у цю сферу наближали Україну до енергонезалежності та стабільної енергетичної системи на відновлюваних джерелах енергії. Від рівня 2020 року

вартість природного газу зросла принаймні у 10 разів. Ціна зернових культур зросла у середньому з 200 до 300 доларів за тону (у 1,5 рази). Маркетингова ситуація змінилась радикально не на користь України: на дохід від продажу зернових аграрії зможуть тепер купити у 7 разів менше природного газу. Водночас “вирощувати” енергію тепер так само вигідно, як і продукти харчування. Біометанова галузь відкриває великі можливості співпраці аграріїв та енергетиків.

Техніко-економічне обґрунтування виробництва біометану з відходів сільського господарства при продуктивності 10 мільйонів м<sup>3</sup> біометану на рік демонструє, що собівартість виробництва біометану знаходиться в діапазоні 630-660 євро/1000 м<sup>3</sup>. У разі ринкової ціни біометану 900 євро/1000 м<sup>3</sup> внутрішня норма рентабельності проектів буде в діапазоні 25-28% і такі проекти є цікавими для інвесторів. Через воєнні дії росії, значна частина інвестицій призупинилася. Але ця стратегія і повинна реалізовуватися в післявоєнний період (Гелетуца, Г., 2022; Bilokinna, I., 2023).

Газова криза кінця 2021 та початку 2022 року підтвердила значні перспективи розвитку сектору біоенергетики України. На фоні рекордно високих цін на природний газ, саме біоенергетика здатна закрити частину дефіциту природного газу у питанні виробництва теплової та електричної енергії. Загалом, у 2021 році було введено в експлуатацію 21 МВт (або 1,79%) біогазових установок, що вдвічі більше показників 2020 року, і 43,1 МВт (або 3,68%) станцій на біомасі, що вдвічі більше приросту біоенергетичних потужностей 2020 року (Омельченко, В., & Конеченков, А., 2022).

В довоєнний час реалізовано багато проектів з інвестицій в біоенергетику України. Наприклад, створення заводів з виробництва біодизелю або біоетанолу з різних сировинних матеріалів, таких як рослинні олії чи живі тваринні жири або ж з біологічних матеріалів. Котельні на біопаливі вже працюють в Київській, Дніпропетровській, Житомирській,

Вінницькій та інших областях. Одна котельня заміщує від 2,3 до 7,0 мільйонів кубометрів газу на рік (Гоц, Д., 2019; Економічна правда, 2017; Савчук, С., 2017; Укрінформ, 2021).

Також, здійснювалося інвестування у біогазові установки для виробництва біогазу з органічних відходів сільськогосподарського виробництва, твердих побутових відходів або стічних вод. Деякі фермери та підприємства співпрацюють з інвесторами для побудови таких установок для використання власної біомаси. Для прикладу, Європейський банк реконструкції та розвитку надав кредит 25 мільйонів євро ПАТ «Миронівський хлібопродукт» на будівництво біогазової установки. Станом на 2020 рік в Україні налічується 51 біогазова станція загальною потужністю 96,7 МВт (Укрінформ, 2017; Agravery, 2020).

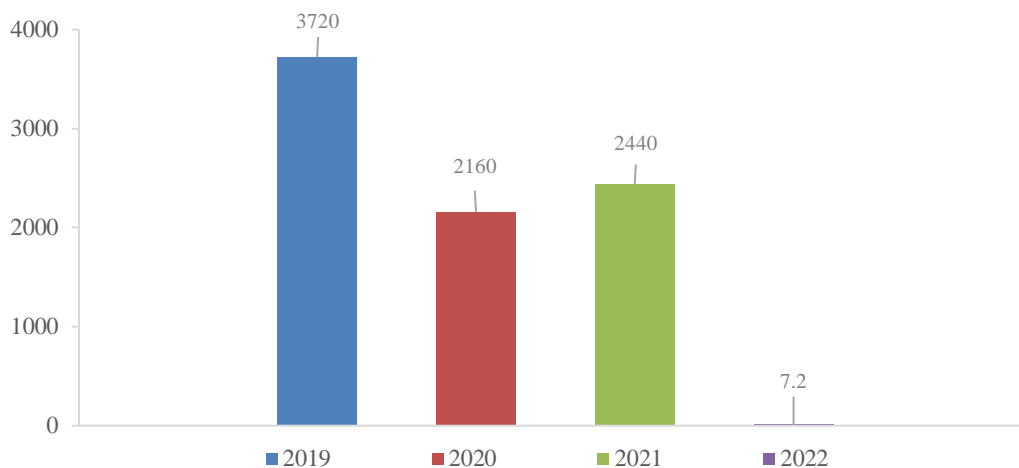
У 2019 році Україна увійшла у ТОП-10 країн світу за темпами розвитку відновлюваної енергетики, а у 2020 році — у ТОП-5 європейських країн за темпами розвитку сонячної енергетики. У тому ж 2019 році, у рейтингу Climatescope (Climatescope, 2024) від Bloomberg New Energy Finance, Україна посіла почесне 8 місце (піднявшись з 63-го) серед 104 країн світу за інвестиційною привабливістю країни саме у питанні розвитку низьковуглецевих джерел енергії і будівництва «зеленої» економіки. У 2021 році, Україна була на 48 місці за загального інвестиційного потенціалу держави серед 136 країн світу. На даний момент в рейтингу Україна опустилася на 47 місце за інвестиційною привабливістю країни та 74 місце за загального інвестиційного потенціалу держави (Омельченко, В., & Конеченков, А., 2022).

Залучення інвестицій у всі без винятку сфери національного господарства, включаючи відновлювану енергетику, визначається інвестиційною привабливістю країни та регіону. Основними проблемами є: оформлення дозвільної документації та проходження

дозвільних процедур, висока вартість залучення кредитних ресурсів, часті зміни умов роботи на ринку. На місцевому рівні розвиток інвестиційного клімату передбачає активізацію просування інвестиційних проектів у сфері відновлюваної енергетики на ринки капіталів та сприяння зі сторони владних структур в реалізації інвестиційних процесів (Клопов, І. О., 2020).

Загалом, починаючи із 2019 року, інвестиції у нові проекти відновлюваної енергетики в Україні є стабільно вищими ніж у проекти на викопному паливі. Тільки за останні 10 років провідні міжнародні та українські інвестори в «чисту» енергію залучили в економіку України понад 12 мільярдів доларів США прямих іноземних інвестицій, а частка іноземних інвесторів у встановленій потужності альтернативних джерел енергії станом на кінець 2021 року сягнула понад 35%, що характеризує український сектор альтернативної енергетики, як доволі конкурентний та відкритий. Найбільші інвестиції в «зелену» енергію були в 2019 році в 3,72 мільярда доларів. Тоді як найменші були в 2022 році - 7,2 мільйона доларів (рис. 1).

Ключовими пріоритетами вітчизняної відновлювальної енергетики у післявоєнний період мають стати повне відновлення потужностей довоєнного стану, нарощування їх обсягу, диверсифікування енергетичних джерел, забезпечення гармонійної мобільності, енергетичної безпеки (як у фізичному так і економічному безпекових сенсах), зменшення рівня забруднення довкілля, біорозмаїття, формування відповідної аграрної політики тощо. Це повинно супроводжуватися оновленням законодавства, нормативних актів у сфері управління відходами та рециркуляції, зокрема циркулярної економіки з метою стимулювання залучення зовнішніх інвестицій у проекти альтернативної енергетики (Завербний, А., Кісь, М., & Білоус, Ю., 2023).



**Рис. 1. Інвестиції у біоенергетичні проекти України за 2019-2022рр., млн. дол.**

*Джерело: сформовано на основі [5; 8]*

Ще один важливий спосіб створити більшу довіру серед потенційних інвесторів – це використання даних. Наразі дані, пов'язані з біоенергетичними проектами, дуже обмежені та невпорядковані. Систематичний і централізований портал даних, який підкреслює та регулярно оновлює всі ключові події в різних типах біоенергетичних проектів, може дозволити як інвесторам, так і політикам оцінювати сектор більш комплексно (Singh, K., 2023).

Також, до організаційно-економічного забезпечення розвитку альтернативної енергетики потрібно включити такі заходи, як просування проектів з альтернативної енергетики на європейські ринки капіталів; проведення інвестиційних форумів, присвячених питанням енергоефективності та розвитку біоенергетики в регіоні; формування бази даних про європейських інституційних інвесторів, які надають кошти для реалізації проектів та умови співпраці з ними; створення сприятливих умов для залучення коштів міжнародних фінансових організацій на цілі підвищення рівня розвитку альтернативної енергетики шляхом забезпечення відкритості й прозорості роботи органів регіональної та місцевої влади, боротьби з корупцією тощо; супровід та різні форми сприяння інвесторам; спрощення та оптимізація дозвільних процедур (за рахунок створення єдиного вікна для девелоперів та

інвесторів); широке висвітлення інвестиційних проектів, що реалізуються на сайтах місцевих органів влади та в місцевих ЗМІ; розробка та впровадження механізмів надання гарантій за кредитами та безпосередньої участі у фінансуванні проектів альтернативної енергетики та проектів модернізації електромереж із сторони муніципалітетів; надання гарантій незмінності умов роботи на місцевому рівні для інвесторів в біоенергетичні проекти (Клопов, І. О., 2020).

**Висновки.** Підтримка розвитку біоенергетичної галузі є ключовим елементом стабільної та ефективної економіки в Україні. Інвесторам важливо об'єктивно оцінити ризики та визначити можливості з урахуванням специфіки ситуації. Вони можуть брати участь у проектах або програмах, спрямованих на стабілізацію та відновлення економіки після завершення війни. Разом із міжнародними організаціями та фондами, інвестори можуть спільно працювати над гуманітарними проектами. Уряд, в свою чергу, повинен створити стимули для інвесторів, такі як податкові пільги, гранти, кредити з низькими процентними ставками або інші фінансові заохочення для тих, хто інвестує в енергетику.

Ключовими напрямками інвестицій в біоенергетику України повинні стати: дослідження та розвиток біомаси, біопалив та біогазу, модернізація технологій

виробництва та збільшення ефективності процесів конвертації біомаси в енергію, а також створення інфраструктури для виробництва, транспортування та використання біоенергії.

Тому, інвестиції в умовах війни потребують обережного планування та оцінки ризиків. Тим не менш, при правильному підході вони будуть мати

важливий вплив на підтримку відновлення та розвитку країни після завершення війни. Інвестиції в енергетику не тільки сприяють задоволенню поточних енергетичних потреб суспільства, але й грають ключову роль у розвитку стійких та ефективних енергетичних систем для майбутніх поколінь.

### Література:

1. Гелетуха, Г. (2022, 15 грудня). *Біоенергетика — важливо і перспективно. Чому?* UABIO. <https://uabio.org/news/uabio-news/14123/>
2. Гоц, Д. (2019, 5 лютого). *Альтернативне паливо: як біомаса модернізує енергетичну галузь Вінниччини.* Вежа. <https://vezha.ua/alternatyvne-palyvo-yak-biomas-a-modernizuy-e-energetychnu-galuz-vynnychchyn/>
3. Економічна правда. (2017, 20 листопада). *У Славутичі запрацювала найбільша котельня на біопаливі.* <https://www.epravda.com.ua/news/2017/11/20/631376/>
4. Завербний, А., Кісь, М., & Білоус, Ю. (2023). Проблеми і перспективи залучення зовнішніх інвестицій у проекти відновлювальної енергетики України у воєнний та післявоєнний періоди. *Економіка та суспільство*, (51). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-10>
5. Інтерфакс-Україна. (2021, 22 грудня). *Інвестиції в біоенергетику України досягли EUR2 млрд у 2020р., зростуть на 10-15% у 2021р.* <https://interfax.com.ua/news/greendeal/787648.html>
6. Клопов, І. О. (2020). *Організаційно-економічне забезпечення державного регулювання розвитку відновлюваної енергетики: теорія, методологія, механізм* [Неопубл. дис. д-ра екон. наук]. Донбаська державна машинобудівна академія, Класичний приватний університет.
7. Мазур, О., & Артеменко, Л. (2015). Альтернативна енергетика в забезпеченні енергетичної безпеки України. *Актуальні проблеми економіки та управління*, (9), 1–6.
8. Омельченко, В., & Конеченков, А. (2022, 11 листопада). *Сектор відновлюваної енергетики України до, під час та після війни.* Український центр економічних та політичних досліджень ім. О. Разумкова. <https://razumkov.org.ua/statti/sector-vidnovlyuvanoyi-energetyky-ukrayiny-do-pid-chas-ta-pislya-viyny>
9. Савчук, С. (2017, 24 березня). *Твердопаливна котельня у Дніпрі - взірєць для наслідування усім містам на шляху до енергонезалежності та економічного процвітання.* Урядовий портал. <https://www.kmu.gov.ua/news/249847007>
10. Укрінформ. (2017, 27 грудня). *ЄБРР прокредитував на 25 мільйонів євро будівництво біогазової установки в Україні.* <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2372489-ebrr-prokredituvav-na-25-miljoniv-evro-budivnictvo-biogazovoi-ustanovki-v-ukraini.html>
11. Укрінформ. (2021, 19 листопада). *У Житомирі побудували ТЕЦ, що працює на відходах деревообробки.* <https://www.ukrinform.ua/rubric-yakisne-zhyttia/3353762-u-zitomiri-pobuduvali-tec-so-pracue-na-vidhodah-derevoobrobki.html>
12. Agravery. (2020, 3 листопада). *Названо ТОП-6 виробників біогазу в Україні.* Agravery.com — аграрне інформаційне агентство. <https://agravery.com/uk/posts/show/nazvano-top-6-virobnikiv-biogazu-v-ukraini>
13. Bilokinna, I. (2023). Green economy as the need of the time and the basis of successful post-war reconstruction of the country. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 316(2), 79–88. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-12>
14. Climatescope. (2024). *Climatescope 2023 | Ukraine.* <https://www.global-climatescope.org/markets/ua/>
15. Lutkovska, S., & Zelenchuk, N. (2021). Bioenergy development in Ukraine – energy and economic security in conditions of sustainable development. *Efektynna ekonomika*, (12), 1–7. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.2>
16. Singh, K. (2023, 8 лютого). *Boosting Bioenergy: Challenges and solutions for project financing.* Renewable Watch. <https://renewablewatch.in/2023/02/08/boosting-bioenergy-challenges-and-solutions-for-project-financing/>

УДК 336.722.142:336.711

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-74-77-82

## ВПЛИВ ТЕХНОЛОГІЙ НА ЗМІНУ ПІДХОДІВ ДО ОСОБИСТИХ ЗАОЩАДЖЕНЬ

**Олексій Богодюк<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Аспірант кафедри національної економіки та фінансів, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: bohodiukoo@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7551-9889>

## THE IMPACT OF TECHNOLOGIES ON CHANGING APPROACHES TO PERSONAL SAVINGS

**Oleksii Bohodiuk<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Postgraduate student of the of the National economy and Finance Department, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: bohodiukoo@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7551-9889>

**Анотація.** Ця стаття розглядає, як сучасні інновації впливають на підходи до управління особистими заощадженнями. В першу чергу, суттєвим аспектом цифрових технологій є їхня доступність. Мобільні додатки та онлайн-платформи дозволяють нам отримувати доступ до наших фінансових даних у будь-який час і в будь-якому місці. Це забезпечує можливість стежити за витратами, аналізувати фінансові звіти та планувати заощадження в реальному часі. Автоматизація - ще один ключовий аспект, який впливає на підходи до заощаджень. Розумні алгоритми та машинне навчання допомагають автоматизувати управління фінансами. Наприклад, деякі додатки пропонують автоматичне заокруглення до найближчого долара під час кожної покупки, перераховуючи різницю на спеціальний рахунок для заощаджень. Це робить процес заощадження менш нав'язливим та більш автоматизованим, що забезпечує більшу стабільність та ефективність. Технології також відіграють важливу роль у фінансовій освіті та консультуванні. Багато мобільних додатків пропонують доступ до освітніх ресурсів, що допомагають зрозуміти принципи ефективного управління фінансами та заощадженнями. Окрім цього, деякі платформи надають можливість отримувати персоналізовані консультації від фінансових експертів через чат-ботів або онлайн-консультантів. Це дозволяє користувачам отримати індивідуальну пораду та підтримку у важливих фінансових питаннях. Не менш важливим аспектом є розширені можливості інвестування, які надають цифрові технології. Фінтех-платформи та роботизовані консультанти дозволяють легше і ефективніше розподіляти заощадження в різноманітні активи, такі як акції, облігації, криптовалюти та інші фінансові інструменти. Це дозволяє диверсифікувати портфель інвестицій та збільшити його потенційний дохід. Перспективи досліджень полягають у розумінні як цифрові технології забезпечують більшу доступність, ефективність та освіченість у фінансових справах, що сприяє зростанню фінансової стабільності та добробуту користувачів. А також розгляді ризиків, які породжують ці технології.

**Ключові слова:** заощадження, технології, цифрова економіка, фінансові інструменти, діджиталізація.

**Формул: 0, рис.: 1, табл.: 0, бібл.: 11**

**Abstract.** This article explores how modern innovations impact approaches to managing personal savings. Primarily, the accessibility of digital technologies is a significant aspect. Mobile apps and online platforms enable access to financial data anytime, anywhere, facilitating expense tracking, financial analysis, and real-time savings planning. Automation is another key aspect influencing savings approaches. Smart algorithms and machine learning help automate financial management. For instance, some apps offer automatic rounding up to the nearest dollar for each purchase, transferring the difference to a specialized savings account. This makes the savings process less intrusive and more automated, ensuring greater stability and efficiency. Technologies also play a crucial role in financial education and consulting. Many mobile apps provide access to educational resources, aiding in understanding the principles of effective financial management and savings. Additionally, some platforms offer personalized consultations from financial experts via chatbots or online consultants, providing users with individual advice and support on significant financial matters. Equally important is the expanded investment opportunities provided by digital technologies. Fintech platforms and robo-advisors allow easier and more efficient allocation of savings into various assets, such as stocks, bonds, cryptocurrencies, and other financial instruments. This enables portfolio diversification and increases its potential income. Research perspectives lie in understanding how digital technologies ensure greater accessibility, efficiency, and financial literacy, fostering financial stability and well-being for users. Also, examining the risks associated with these technologies is crucial.

**Keywords:** savings, technologies, digital economy, financial instruments, digitization.

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

**Постановка проблеми.** У сучасному швидкозмінному цифровому світі технології перетворюють майже всі аспекти нашого життя, включаючи управління особистими фінансами. З'явлення інноваційних цифрових інструментів та платформ змінює традиційні підходи до збереження та інвестування коштів. Від мобільних додатків до рішень на основі штучного інтелекту, технології демократизують фінансове управління, надаючи можливість керувати заощадженнями, як ніколи раніше.

У цій статті ми досліджуємо значущий вплив технологій на стратегії особистих заощаджень. Аналізуючи ключові способи, якими цифрові інновації перетворюють звички збереження, ми можемо отримати уявлення про те, як індивіди можуть використовувати ці досягнення для досягнення своїх фінансових цілей ефективніше та результативніше. Від поліпшення доступності до надання автоматизованих рішень та розширення можливостей інвестування, вплив технологій на особисті заощадження не підлягає сумніву.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Аналіз останніх досліджень та публікацій на тему "Як технології змінюють підходи до особистих заощаджень" вказує на значущий інтерес до цієї теми в академічному та практичному середовищі. Дослідники активно вивчають вплив цифрових інновацій на споживчу поведінку, фінансову грамотність та звички збереження. На основі аналізу літератури можна виділити деякі ключові тенденції та результати останніх досліджень:

- Дослідження показують, що з розвитком технологій зростає популярність мобільних додатків для управління фінансами. Ці додатки не лише спрощують процес ведення обліку витрат, а й надають користувачам зручний доступ до інформації про їхні заощадження та інвестиції (Chen, L., & Zhang, Y. 2020).

- Розширення можливостей автоматизації: Досягнення в області штучного інтелекту та машинного

навчання сприяють розвитку різноманітних інструментів автоматизації управління фінансами. Автоматичне закруглення витрат, автоматизоване планування бюджету та інші функції роблять процес збереження більш ефективним і менш часоємним.

- Важливість фінансової освіти: Багато досліджень акцентують на необхідності фінансової освіти у контексті цифрової економіки. Технології можуть сприяти підвищенню фінансової грамотності серед користувачів, проте важливо забезпечити їх доступність та зрозумілість (Jones, M., & Williams, T. 2019).

- Розвиток нових фінансових інструментів: В останні роки спостерігається зростання інтересу до нових фінансових інструментів, таких як криптовалюти, роботизовані консультанти, торгові роботи тощо. Дослідники вивчають, як ці інструменти впливають на підходи до збереження та інвестування.

Загальний висновок з досліджень та публікацій полягає в тому, що технології мають значний вплив на особисті фінанси та заощадження, надаючи нові можливості та виклики. Дослідники продовжують досліджувати цю тему, щоб краще зрозуміти її вплив і надати рекомендації для ефективного використання цифрових інновацій у фінансовому плануванні.

**Формулювання цілей статті.** Мета цієї статті полягає у вивченні впливу сучасних технологій на стратегії особистих заощаджень та інвестування. Як технології змінюють способи управління фінансами та впливають на фінансову поведінку особистості? Ми прагнемо розглянути різні аспекти цього питання, зокрема роль мобільних додатків, штучного інтелекту та автоматизації у фінансовому плануванні. Також ми дослідимо, як цифрові інновації впливають на рівень фінансової грамотності та доступність фінансових інструментів для широкого загалу населення. Наша мета - з'ясувати, як особисті заощадження можуть бути оптимізовані за допомогою технологій, та надати читачам інсайти та рекомендації для

ефективного використання цифрових інновацій у їхньому фінансовому житті.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Одним з найбільш помітних впливів технологій на особисті заощадження є поява різноманітних мобільних додатків для фінансового управління. Завдяки цим додаткам користувачі можуть легко відстежувати свої доходи та витрати, створювати бюджети, отримувати сповіщення про платежі та нагадування про важливі фінансові події. Наприклад, додатки, які пропонують аналіз та візуалізацію фінансових даних у зручному форматі, допомагають користувачам краще розуміти свої фінанси та приймати обґрунтовані рішення щодо заощаджень.

Додатки для фінансового управління також забезпечують можливість встановлення фінансових цілей та відстеження їх досягнення. Користувачі можуть ставити собі завдання щодо заощаджень, розподілу бюджету або зменшення витрат, а додатки надають їм інструменти для відслідковування прогресу та мотивації до досягнення цілей.

Однак, важливо пам'ятати про конфіденційність та безпеку при користуванні мобільними фінансовими додатками. Збереження фінансових даних на мобільних пристроях може стати об'єктом атак хакерів чи кіберзлочинців, тому необхідно використовувати надійні паролі та захисні механізми, такі як відбитки пальців або розпізнавання обличчя, для захисту особистої інформації (Chen, L., & Zhang, Y. 2020).

Крім того, при виборі фінансового додатку варто докладно дослідити його функціонал та відгуки користувачів, щоб забезпечити відповідність власним потребам та очікуванням. Іноді можуть існувати платні плани або комісії за використання деяких функцій додатку, тому варто уважно оцінювати вартість та переваги перед вибором конкретного рішення.

Узагальнюючи, мобільні додатки для фінансового управління представляють

собою потужний інструмент для ефективного керування особистими заощадженнями. Вони спрощують процес відстеження фінансів, допомагають встановлювати та досягати фінансові цілі, а також надають аналітичні засоби для управління та прийняття обґрунтованих фінансових рішень. Однак важливо користуватися цими додатками з розумінням їхніх можливостей та ризиків, а також забезпечити надійний захист особистої інформації. За даними Google 73% серед усіх користувачів смартфонів використовували додаток для управління фінансами протягом останнього місяця.

Іншим ключовим аспектом є розвиток штучного інтелекту (ШІ) у фінансовій сфері. Системи ШІ можуть аналізувати величезні обсяги фінансових даних та робити прогнози щодо майбутніх тенденцій ринку. Наприклад, роботизовані консультанти здатні рекомендувати оптимальні інвестиційні стратегії на основі аналізу фінансових показників та ризиків. Використання ШІ в особистих фінансах може покращити точність та ефективність прийняття фінансових рішень, сприяючи збільшенню особистих заощаджень. Роботизовані консультанти, засновані на штучному інтелекті, можуть аналізувати особисті фінансові дані користувача та рекомендувати оптимальні інвестиційні стратегії, враховуючи їхні цілі, ризики та фінансові можливості. Це допомагає користувачам приймати більш обґрунтовані та інформовані рішення щодо управління своїми фінансами та збільшення особистих заощаджень.

Ще однією важливою перевагою використання штучного інтелекту в особистих фінансах є покращення точності та ефективності процесу прийняття фінансових рішень. Системи ШІ можуть швидко аналізувати величезний обсяг інформації та виходити на найбільш оптимальні рішення в умовах обмеженого часу. Це може допомогти уникнути людських помилок та покращити результати управління фінансами.



of smartphone users have used an app to manage their finances in the past month.

Google/Ipsos, U.S., "How People Use Their Phones for Finance Activities," n=500, smartphone users aged 18-64 who have managed their finances on their smartphones in the past month, Oct. 2016.



6 in 10

smartphone users prefer using a finance app over a mobile site to check their investments.

Google/Ipsos, U.S., "How People Use Their Phones for Finance Activities," n=500, smartphone users aged 18-64 who have checked their investments on their smartphones in the past month, Oct. 2016.



**Рис. 1. Дані Google щодо використання додатків для особистих фінансів на травень 2024 року**

Джерело: <https://www.thinkwithgoogle.com/>

Наприклад, системи штучного інтелекту можуть автоматично аналізувати інвестиційний портфель та рекомендувати оптимальні рішення щодо розподілу активів, диверсифікації інвестицій та мінімізації ризиків. Вони можуть також надавати інсайти щодо потенційних можливостей для збільшення прибутковості інвестицій та заощаджень.

Загалом, використання штучного інтелекту в особистих фінансах може суттєво полегшити процес управління фінансами, забезпечуючи користувачам більш точні та ефективні рішення. Однак важливо також пам'ятати про необхідність обережного підходу до використання цих технологій та регулярно перевіряти їхню точність та надійність (Patel, N., & Gupta, S. 2021).

Останнім часом все більше людей обертаються до блокчейн-технологій та криптовалют як засобу для збереження та збільшення своїх заощаджень. Блокчейн-технологія, яка базується на децентралізованій системі, забезпечує

високий рівень безпеки та невідомості фінансових операцій. Крім того, криптовалюти можуть служити як альтернативний інвестиційний інструмент з потенціалом для високих доходів. Однак важливо розуміти ризики, пов'язані з інвестуванням у ці активи та мати знання для прийняття обґрунтованих рішень. Блокчейн-технологія, що лежить в основі біткойна та інших криптовалют, привертає увагу своєю децентралізованістю та високим рівнем безпеки. Замість того, щоб довіряти централізованим інституціям, які контролюють фінансові операції, блокчейн дозволяє створювати розподілену базу даних, яка зберігається на різних комп'ютерах у всьому світі. Це робить будь-яке маніпулювання або зміни в даних практично неможливими, забезпечуючи високий рівень надійності та невідомості фінансових операцій.

Крім того, криптовалюти, такі як біткойн, ефіріум, та інші, стають все більш популярними як альтернативний інвестиційний інструмент. Вони



пропонують можливість для потенційно високих доходів та відкривають нові ринки для інвесторів. Наприклад, вкладання в криптовалюту може принести значний прибуток у випадку успішних інвестицій.

Проте, важливо розуміти, що інвестування у криптовалюту має свої ризики. Ринок криптовалют досить волатильний та нестабільний, і ціни можуть раптово змінюватися від зовсім невеликих до значних значень. Крім того, існує ризик кібератак та шахрайства, оскільки криптовалюти зберігаються у цифрових гаманцях, які можуть стати об'єктом атак хакерів.

Тому перед тим як інвестувати в криптовалюту, важливо провести детальне дослідження та розуміти ризики. Також важливо мати певні знання та навички в галузі криптовалют та блокчейну для прийняття обґрунтованих рішень. Втім, при правильному підході інвестування в криптовалюту може стати важливою частиною стратегії збереження та збільшення особистих заощаджень (Lee, H., & Kim, S. 2020).

Отже, блокчейн-технології та криптовалюти відкривають нові можливості для збереження та збільшення заощаджень. Проте, важливо бути обережним та інформованим інвестором, розуміти ризики та використовувати ці технології з розумінням їхніх можливостей та обмежень.

Послуги Інтернету та мобільних додатків сприяють підвищенню фінансової грамотності серед користувачів. Люди можуть отримувати доступ до онлайн-курсів, підручників та фінансових порад прямо зі своїх смартфонів або комп'ютерів. Це дозволяє покращити знання та розуміння фінансових понять, що в свою чергу може сприяти зростанню рівня фінансової освіченості та здатності до ефективного управління особистими заощадженнями. Одним із найбільш очевидних способів, яким інтернет та мобільні додатки сприяють підвищенню фінансової грамотності, є доступ до онлайн-курсів та підручників з фінансів. Ці ресурси можуть включати в себе широкий

спектр тем, починаючи від основ бюджетування та управління кредитними картками, і закінчуючи складнішими темами, такими як інвестування на ринку акцій чи нерухомості. Важливою перевагою є те, що ці ресурси зазвичай доступні безкоштовно або за дуже невелику плату, що робить їх доступними для широкого кола людей (Taylor, A., & Rogers, B. 2019).

Крім того, багато мобільних додатків пропонують користувачам доступ до фінансових порад та інструментів аналізу, які можуть допомогти в управлінні особистими фінансами. Наприклад, додатки для відстеження витрат дозволяють користувачам аналізувати свої фінансові звіти та визначати, куди йде їхній бюджет. Інші додатки можуть надавати поради щодо оптимального розподілу заощаджень або автоматично закруглювати суми до найближчого долара та перераховувати різницю на спеціальний рахунок для накопичень.

Загалом, ці інструменти допомагають не лише збільшити знання та розуміння фінансових понять, але й надають практичні інструменти для їх впровадження в життя. За допомогою доступних онлайн-ресурсів та мобільних додатків користувачі можуть активно працювати над покращенням своєї фінансової грамотності та розвивати навички ефективного управління своїми особистими заощадженнями (Wang, Q., & Liu, J. 2021).

**Висновки** цієї статті підкреслюють той факт, що технології значно змінюють способи, якими ми управляємо нашими особистими заощадженнями. Інтернет та мобільні додатки роблять фінансове управління більш зручним і доступним, надаючи нам інструменти для відстеження витрат, створення бюджетів та отримання фінансових порад у будь-який час і в будь-якому місці. Автоматизовані системи та штучний інтелект допомагають нам управляти нашими фінансами ефективніше, забезпечуючи більшу точність та стабільність у наших фінансових рішеннях.

Блокчейн-технологія та криптовалюти відкривають нові можливості для збереження та збільшення заощаджень, проте вони також приносять свої власні ризики, які важливо враховувати. Популяризація онлайн-ресурсів для фінансової освіти сприяє підвищенню рівня фінансової грамотності, що в свою чергу може позитивно позначитися на нашій здатності до ефективного управління особистими заощадженнями та досягненні фінансової стабільності.

Отже, використання сучасних технологій в управлінні особистими заощадженнями відкриває перед нами безліч нових можливостей та сприяє розвитку наших фінансових навичок. Проте, важливо залишатися інформованим та обережним, щоб максимально використовувати переваги технологій та уникати їхніх можливих ризиків. Збалансований підхід до використання технологій у фінансовому управлінні допоможе нам досягти наших фінансових цілей та забезпечити майбутнє фінансове благополуччя.

### Література:

1. Brown, S., & Taylor, K. (2019). The Impact of Digital Technology on Personal Savings. *Journal of Financial Technology*, 5(2), 87-102.
2. Chen, L., & Zhang, Y. (2020). Mobile Applications for Financial Management: A Review of Current Trends and Future Directions. *International Journal of Mobile Finance*, 12(3), 321-335.
3. Garcia, R., & Martinez, E. (2018). The Impact of Fintech Platforms on Personal Savings Behavior: Evidence from a Survey Study. *Journal of Financial Technology*, 4(1), 30-45.
4. Jones, M., & Williams, T. (2019). Financial Education in the Digital Age: Strategies for Enhancing Financial Literacy. *Journal of Consumer Finance*, 16(2), 145-160.
5. Kim, D., & Park, C. (2020). Trends and Challenges in Personal Financial Management: A Cross-Country Comparative Analysis. *International Journal of Finance and Economics*, 25(4), 410-425.
6. Lee, H., & Kim, S. (2020). Emerging Trends in Personal Finance: Blockchain Technology and Cryptocurrencies. *Journal of Financial Engineering*, 8(3), 201-215.
7. Patel, N., & Gupta, S. (2021). The Role of Artificial Intelligence in Personal Savings: A Case Study of Robo-Advisors. *AI in Finance Quarterly*, 3(4), 210-225.
8. Smith, J., & Johnson, R. (2018). Automation in Personal Finance: Opportunities and Challenges. *Journal of Financial Innovation*, 7(1), 45-60.
9. Taylor, A., & Rogers, B. (2019). Personal Savings and the Sharing Economy: Implications for Financial Planning. *Journal of Financial Planning*, 32(2), 75-90.
10. Wang, Q., & Liu, J. (2021). Behavioral Economics Perspectives on Digital Financial Tools: Insights for Personal Savings. *Journal of Behavioral Finance*, 9(4), 315-330.
11. % of smartphone users have used an app to manage their finances in the past month - <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-strategies/app-and-mobile/finance-app-usage-statistics-by-month/>

УДК 338.2

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-74-83-96

## ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ ТА МЕТОДИ АНАЛІЗУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

**Зінаїда Живко<sup>1</sup>, Світлана Рассадникова<sup>2</sup>, Віктор Живко<sup>3</sup>, Анастасія Шегинська<sup>4</sup>**

<sup>1</sup>Доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу, Вищий навчальний заклад “Приватне акціонерне товариство, “Львівський інститут менеджменту”, м. Львів, Україна, e-mail: [professor2007@ukr.net](mailto:professor2007@ukr.net), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4045-669X>

<sup>2</sup>Кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки і міжнародних економічних відносин, Вищий навчальний заклад «Міжнародний гуманітарний університет», м. Одеса, Україна, e-mail: [rassadnikovas@ukr.net](mailto:rassadnikovas@ukr.net), ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8215-3649>

<sup>3</sup>Магістр економіки, ТОВ «Нова Лінія 1», начальник фінансово-аналітичного відділу, м. Львів, Україна, e-mail: [victorzhyvko@gmail.com](mailto:victorzhyvko@gmail.com), ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-0681-1688>

<sup>4</sup>Магістр комп'ютерних наук, магістр психології, молодший дослідник, Науковий центр інноваційних досліджень, Пюсси, Естонія, e-mail: [astyvol@gmail.com](mailto:astyvol@gmail.com), ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5785-6730>

## MAIN TASKS AND METHODS OF ANALYSIS OF THE EXTERNAL ECONOMIC ACTIVITY OF THE ENTERPRISE

**Zinaida Zhyvko<sup>1</sup>, Svitlana Rassadnikova<sup>2</sup>, Viktor Zhyvko<sup>3</sup>, Anastasia Shehynska<sup>4</sup>**

<sup>1</sup>Doctor of Science (Economics), Professor, Department of Management and International Business, Lviv Institute of Management, Lviv, Ukraine, e-mail: [professor2007@ukr.net](mailto:professor2007@ukr.net), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4045-669X>

<sup>2</sup>Ph.D. (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and International Economic Relations, Higher educational institution «International Humanitarian University», Odesa, Ukraine, e-mail: [rassadnikovas@ukr.net](mailto:rassadnikovas@ukr.net), ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8215-3649>

<sup>3</sup>Master of Economics, “Nova Liniya 1” LLC, Head of the financial and analytical department, Lviv, Ukraine, e-mail: [victorzhyvko@gmail.com](mailto:victorzhyvko@gmail.com), ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-0681-1688>

<sup>4</sup>Master of Computer Science, Master of Psychology, Junior Researcher, Scientific Center of Innovative Research, Pussi, Estonia, e-mail: [astyvol@gmail.com](mailto:astyvol@gmail.com), ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5785-6730>

**Анотація.** В статті описано основні види зовнішньоекономічної діяльності, які реалізують суб'єкти на території України. Мета дослідження полягає в вивченні основних завдань та методів аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства. У процесі дослідження застосовувалися такі методи дослідження як аналіз та синтез, угруповання та порівняння, системний підхід, фінансово-економічний аналіз, емпіричне дослідження, експертні оцінки, аналіз наукової літератури. Досліджено зростаючу роль ефективного управління та організація функціонування зовнішньоекономічної діяльності. Вивчено основні напрямки та кроки для вдосконалення управління ЗЕД, фактори, що впливають на визначення форми організації зовнішньоекономічної діяльності. Автори описали основні етапи та аспекти аналізу зовнішньоекономічної діяльності, використовуючи SWOT-аналіз. Загальна оцінка виконання експортних контрактів виконується за вартісними показниками, через розрахунок коефіцієнта виконання експортних контрактів, що визначається за формулою. Автори запропонували розрахувати вплив факторів за методом ланцюгових підстановок або методом абсолютних різниць. Економічне обґрунтування зниження накладних витрат на ЗЕД у напрямку експорту продукції ТОВ «Н» до Німеччини. Рекомендовано регламент заходів впливу на дебітора при ситуаціях прострочення платежу за зовнішньоторговельним контрактом та розраховано економічно обґрунтовану систему знижок кожної категорії експортних угод. Визначено основні шляхи для підвищення ефективності ЗЕД.

**Ключові слова:** зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД), платежі, експортні угоди, ефективність ЗЕД, прострочені платежі, накладні витрати, вартісні показники, контракти.

**Формул:** 0; **рис.:** 3, **табл.:** 5, **бібл.:** 8

**Abstract.** The article describes the main types of foreign economic activity carried out by entities on the territory of Ukraine. The purpose of the research is to study the main tasks and methods of analyzing the foreign economic activity of the enterprise. In the research process, such research methods as analysis and synthesis, grouping and comparison, systematic approach, financial and economic analysis, empirical research, expert evaluations, analysis of scientific literature were used. The growing role of effective management and the organization of the functioning of foreign economic activity has been studied. The main directions and steps for improving the management of foreign economic activity, the factors affecting the determination of the form of organization of foreign economic activity have been studied. The authors described the main stages and aspects of the analysis of foreign economic activity using SWOT analysis. The

*overall evaluation of the performance of export contracts is carried out according to value indicators, through the calculation of the coefficient of performance of export contracts, which is determined by the formula. The authors proposed to calculate the influence of factors by the method of chain substitutions or the method of absolute differences. Economic substantiation of the reduction of overhead costs for foreign exchange in the direction of exporting products of LLC "N" to Germany. The regulation of measures to influence the debtor in situations of late payment under a foreign trade contract is recommended, and an economically justified system of discounts for each category of export agreements is calculated. The main ways to increase the effectiveness of the ED have been determined.*

**Keywords:** *foreign economic activity (FEA), payments, export agreements, effectiveness of FEA, overdue payments, overheads, cost indicators, contracts.*

**Formulas:** 0; **fig.:** 3, **tabl.:** 5, **bibl.:** 8

**Постановка проблеми.** Тема є своєчасною і дуже важливою, особливо в умовах невизначеності економіки України в період війни. Визначено, що для суб'єктів макrorівня властиві наступні цілі, а саме: максимізація прибутку, поширення виробництва, розширення ринків збуту завдяки проникненню в господарську сферу зарубіжних країн, підвищення ефективності виробництва, подолання тарифних та нетарифних перешкод. Доведено, що під час оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності в основному використовуються дані оперативного та бухгалтерського обліку та звітності, а також інші внутрішні та зовнішні джерела інформації. Дані, що аналізуються, мають бути отримані в результаті точних арифметичних обчислень, взаємно узгодженими та достовірними показниками звітності та обліковими даними.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) є важливим аспектом для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках. Це включає комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію процесів, підвищення якості продукції та послуг, а також забезпечення відповідності сучасним вимогам та стандартам.

Вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) є темою багатьох досліджень та наукових праць. В Україні та світі цим питанням займалися як економісти, так і спеціалісти у сфері міжнародного бізнесу та менеджменту. Досліджували тематику ЗЕД відомі дослідники та їхні праці: 1) Майкл Портер "The Competitive Advantage of

Nations", він аналізує конкурентні переваги країн та підприємств на міжнародному ринку. Його теорія конкурентних переваг допомагає зрозуміти, як підприємства можуть вдосконалювати свою ЗЕД. 2) Філіп Котлер "Marketing Management" описує основи міжнародного маркетингу, які є критичними для вдосконалення управління ЗЕД. Його підходи до стратегічного планування та аналізу ринку корисні для підприємств, що виходять на міжнародні ринки. 3) Ігор Лук'яненко є автором ряду статей та монографій з міжнародної економіки та зовнішньоекономічної діяльності, в яких український економіст, який активно досліджує питання ЗЕД, економічної інтеграції та конкурентоспроможності національних економік. 4) Олександр Шаров "Міжнародна економіка", відомий український економіст, який досліджує різні аспекти міжнародної економіки, включаючи зовнішньоекономічну діяльність підприємств. 5) Пітер Дракер "Management: Tasks, Responsibilities, Practices", хоча праця Дракера більше зосереджена на загальному управлінні, його принципи та ідеї можуть бути адаптовані до управління ЗЕД.

Різні дослідники публікують свої праці в міжнародних та національних наукових журналах, таких як "Journal of International Business Studies", "Journal of World Business", "Міжнародна економічна політика" тощо. Багато молодих науковців та аспірантів обирають тему вдосконалення управління ЗЕД для своїх наукових робіт, де детально аналізують конкретні аспекти та пропонують шляхи покращення.

На міжнародних конференціях та семінарах, таких як "Міжнародний економічний форум" або конференції,

організовані університетами та дослідницькими інститутами, часто розглядають питання вдосконалення управління ЗЕД.

Практичні дослідження та звіти здійснюються консалтинговими компаніями, такими як McKinsey & Company, Boston Consulting Group (BCG) та Deloitte, регулярно публікують звіти та дослідження, що стосуються управління зовнішньоекономічною діяльністю. Національні та регіональні торгово-промислові палати часто проводять дослідження та публікують аналітичні матеріали щодо ЗЕД.

Вдосконалення управління ЗЕД є багатогранною темою, яка вимагає інтеграції знань з різних дисциплін, включаючи економіку, менеджмент, маркетинг та міжнародне право. Тому існує багато джерел, які можуть бути корисними для дослідження цієї теми.

**Формулювання цілей статті.** Мета дослідження полягає в вивченні основних завдань та методів аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

У процесі виконання роботи застосовувалися такі методи дослідження як аналіз та синтез, угруповання та порівняння, системний підхід, фінансовоекономічний аналіз, емпіричне дослідження, експертні оцінки, аналіз наукової літератури. Інформаційною основою дослідження послугували наукові дослідження теоретичних основ управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, оперативні дані відділів збуту та маркетингу, управлінська звітність підприємства. Практична значимість проведеного дослідження полягає в тому, що розроблені заходи щодо вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю досить обґрунтовані і можуть бути застосовні на практиці з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства та ефективності експортних операцій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Види зовнішньоекономічної діяльності, які здійснюють суб'єкти на

території України: експортно-імпортні операції, надання суб'єктам ЗЕД України послуг зарубіжним організаціям; кредитні та розрахункові операції між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності; створення суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності банківських, кредитних та страхових установ за межами України; створення іноземними суб'єктами господарської діяльності зазначених установ на території України; спільна підприємницька діяльність між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності, що включає створення спільних підприємств різних видів і форм, проведення спільних господарських операцій та спільне володіння майном як на території України, так і за її межами; підприємницька діяльність на території України, пов'язана з наданням ліцензій, патентів, ноу-хау, торговельних марок та інших нематеріальних об'єктів власності з боку іноземних суб'єктів господарської діяльності; організація та здійснення діяльності в галузі проведення виставок, аукціонів, торгів, конференцій, симпозіумів, семінарів та інших подібних заходів, що здійснюються на комерційній основі.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства в основному полягає в здійсненні імпортно-експортної діяльності, тому слід чітко визначити наступне [1, с. 78]: (1) експорт – вивіз товару або капіталу за кордон; (2) імпорт – завезення з-за кордону товару або капіталу на комерційній основі; (3) реекспорт – вивезення з країни імпортних товарів як у незмінному вигляді, так і після деякої обробки (сортування, очищення, перепакування тощо); (4) реімпорт – зворотне завезення з-за кордону вітчизняних товарів (непроданих, забракованих), що не піддавалися там переробці; (5) транзит – перевезення вантажів, вагонів, поїздів або пасажирів через проміжну станцію, дорогу, район між різними державами.

Таким чином, в сучасній економіці зовнішньоекономічна діяльність є важливим елементом господарювання економічних одиниць. В умовах постійного розвитку ринкових відносин потрібно враховувати ряд внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на фінансовий стан підприємства, зростає роль ефективного управління та організація функціонування зовнішньоекономічної діяльності.

Форма організації зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) визначає, яким чином підприємство чи організація здійснює свою діяльність на міжнародних ринках. Вибір конкретної форми залежить від багатьох факторів, включаючи характер продукції, масштаби операцій, правове середовище, економічні умови та стратегію підприємства. Ось основні форми організації ЗЕД: (1) експорт та імпорт; (2) ліцензування; (3) франчайзинг; (4) спільні підприємства (Joint Ventures); (5) прямі іноземні інвестиції (ПІІ); (6) контрактне виробництво; (7) міжнародна торгівля послугами; (8) міжнародні стратегічні альянси; (9) віртуальні підприємства.

Експорт та імпорт містять такі компоненти (1):

- Прямий експорт: Підприємство самостійно займається продажем своєї продукції на зовнішніх ринках, без посередників. Це вимагає наявності власної експортної команди або представництва за кордоном.

- Непрямий експорт: Використання послуг посередників (експортних агентів, дистриб'юторів, торгових компаній) для реалізації продукції на зовнішніх ринках. Це знижує ризики та витрати, але також зменшує контроль над процесом.

- Прямий імпорт: Підприємство самостійно купує товари чи сировину за кордоном без посередників.

- Непрямий імпорт: Використання посередників для закупівлі товарів чи сировини за кордоном.

Ліцензування (2) дозволяє підприємствам виходити на зовнішні ринки. Підприємство надає іноземному партнеру право використовувати свою

технологію, патенти, торговельні марки чи ноу-хау в обмін на роялті або інші форми компенсації. Це дозволяє швидко виходити на зовнішні ринки з мінімальними інвестиціями.

Основною із форм ЗЕД є франчайзинг (3). Підприємство (франчайзер) надає іноземному партнеру (франчайзі) право на ведення бізнесу під своєю торговельною маркою та з використанням свого бізнес-моделю в обмін на франчайзингові платежі. Це популярно в секторах роздрібною торгівлі та обслуговування.

Спільні підприємства (Joint Ventures) (4). Підприємство об'єднує зусилля з іноземним партнером для спільного ведення бізнесу. Це дозволяє поділити ризики, витрати та отримати доступ до місцевого ринку та ресурсів.

Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) (5) полягають створення дочірніх компаній і купівлю іноземних підприємств. Підприємство відкриває власні виробничі або торговельні підрозділи за кордоном. Це забезпечує повний контроль над діяльністю, але вимагає значних інвестицій. Придбання вже існуючих іноземних підприємств для швидкого виходу на нові ринки.

Контрактне виробництво (6) характеризується виробничі контракти. Підприємство замовляє виготовлення своєї продукції іноземним виробникам, зберігаючи при цьому контроль над дизайном та якістю продукції. Це дозволяє знизити виробничі витрати та використовувати переваги міжнародного поділу праці.

Міжнародна торгівля послугами (7) включає експорт/імпорт послуг. Надання або отримання різноманітних послуг (консалтингових, інженерних, ІТ тощо) на міжнародному ринку. Це може включати аутсорсинг та офшоринг.

Міжнародні стратегічні альянси (8). Підприємства укладають угоди про співпрацю з іноземними партнерами для досягнення спільних цілей, таких як дослідження та розробки, маркетинг або спільне використання ресурсів.

Віртуальні підприємства (9) виражаються в онлайн-торгівлі. Використання електронних платформ для здійснення міжнародних торговельних операцій. Це дозволяє підприємствам працювати на глобальному ринку без необхідності фізичної присутності.

Вибір форми організації ЗЕД залежить від стратегії підприємства, його ресурсів та умов зовнішнього середовища. Кожна форма має свої переваги та недоліки, тому важливо ретельно оцінити всі фактори перед прийняттям рішення.

Основними напрямками та кроками для вдосконалення управління ЗЕД:

#### 1. Аналіз поточної діяльності

- **Оцінка результатів ЗЕД:** Аналіз поточних показників експорту та імпорту, фінансових результатів, ринкової частки та конкурентоспроможності.

- **Виявлення проблем та слабких місць:** Ідентифікація основних проблем у ланцюзі постачань, логістиці, маркетингу, фінансових операціях та інших аспектах ЗЕД.

#### 2. Розробка стратегії ЗЕД

- **Визначення стратегічних цілей:** Постановка чітких цілей для зовнішньоекономічної діяльності, таких як розширення ринків збуту, збільшення обсягів експорту, оптимізація витрат тощо.

- **Аналіз ринків:** Проведення маркетингових досліджень для виявлення перспективних ринків та оцінка конкурентного середовища.

#### 3. Оптимізація організаційної структури

- **Створення спеціалізованих підрозділів:** Формування відділів або груп, відповідальних за різні аспекти ЗЕД, такі як маркетинг, логістика, фінанси та юридичні питання.

- **Вдосконалення комунікацій:** Забезпечення ефективної взаємодії між підрозділами та підвищення координації дій.

#### 4. Підвищення кваліфікації персоналу

- **Навчання та розвиток:** Організація тренінгів, семінарів та курсів підвищення кваліфікації для працівників, залучених до

ЗЕД.

- **Мотивація персоналу:** Розробка системи мотивації та стимулювання для підвищення продуктивності та залученості працівників.

#### 5. Вдосконалення логістичних процесів

- **Оптимізація ланцюгів постачань:** Впровадження сучасних методів управління ланцюгами постачань для зниження витрат та підвищення ефективності.

- **Автоматизація та цифровізація:** Використання інформаційних технологій для управління логістичними процесами, моніторингу та контролю.

#### 6. Управління фінансовими ризиками

- **Хеджування валютних ризиків:** Використання фінансових інструментів для зменшення ризиків, пов'язаних з коливанням валютних курсів.

- **Оцінка та мінімізація ризиків:** Розробка стратегій для управління кредитними, митними та іншими фінансовими ризиками.

#### 7. Юридичне забезпечення ЗЕД

- **Дотримання міжнародних стандартів та норм:** Вивчення та впровадження вимог міжнародних угод, стандартів якості та сертифікації.

- **Захист інтелектуальної власності:** Вжиття заходів для захисту патентів, торговельних марок та інших об'єктів інтелектуальної власності на міжнародних ринках.

#### 8. Маркетингова стратегія

- **Адаптація продукції:** Модифікація товарів та послуг відповідно до вимог і вподобань різних ринків.

- **Просування та реклама:** Розробка та впровадження ефективних маркетингових кампаній, використання цифрових каналів для просування.

#### 9. Інновації та технології

- **Впровадження нових технологій:** Використання сучасних технологій для підвищення ефективності виробництва, логістики та управління.

- **Інноваційні рішення:** Розробка нових продуктів та послуг для задоволення

потреб міжнародних ринків.

#### 10. Моніторинг та контроль

##### • Система контролю якості:

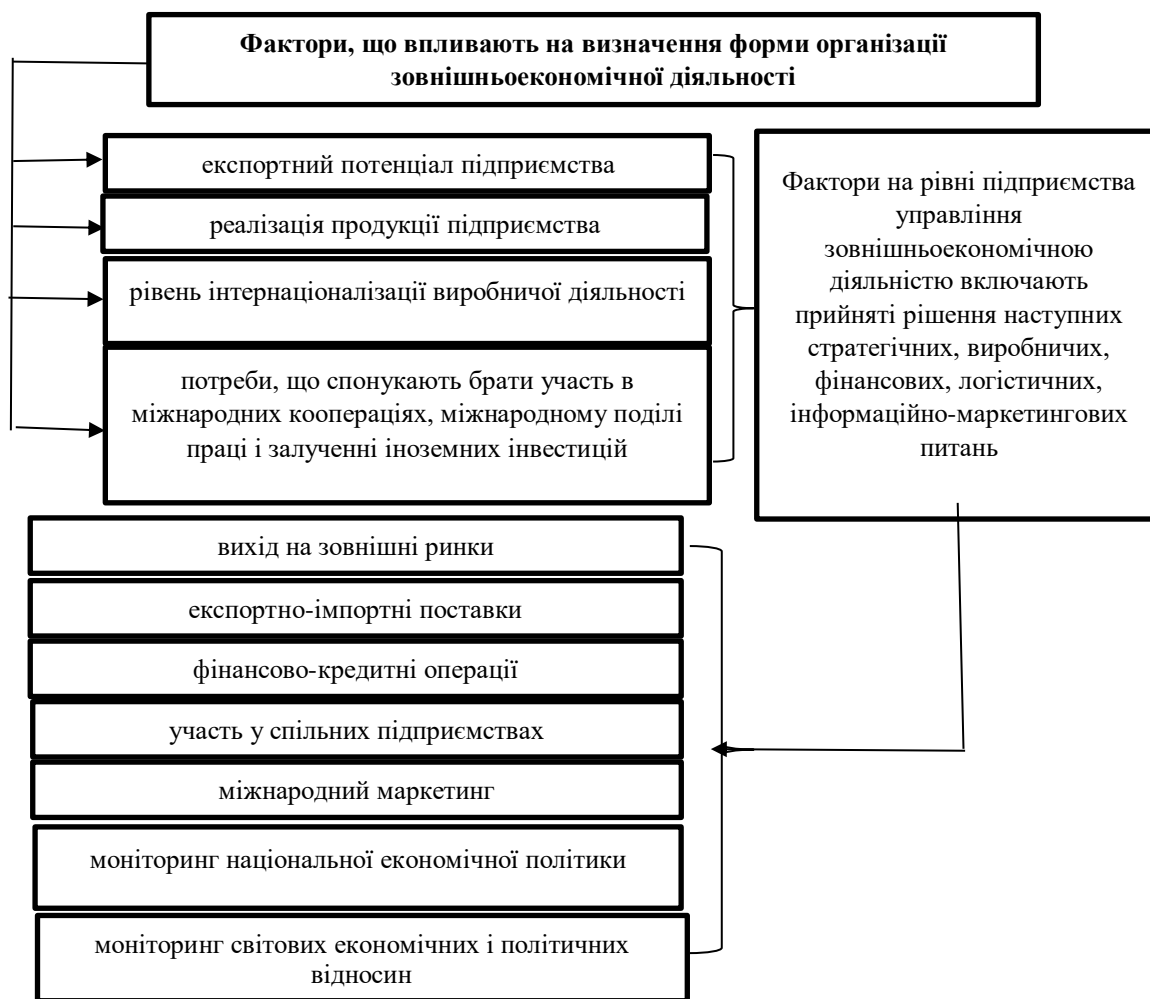
Встановлення стандартів якості та систематичний контроль за їх дотриманням.

• **Аналіз результатів:** Постійний моніторинг результатів ЗЕД, оцінка ефективності впроваджених заходів та коригування стратегії за необхідності.

Вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю є безперервним процесом, що вимагає

адаптації до змін у зовнішньому середовищі, інноваційних підходів та постійного підвищення рівня компетенції персоналу.

Система організації ЗЕД є одним із факторів, які сприяють успішній діяльності і прибутковості підприємства при роботі на зовнішніх ринках, та здійснює вплив на підготовку і подальшу реалізацію зовнішньоекономічних операцій. Фактори, що впливають на визначення форми організації зовнішньоекономічної діяльності, наведені [2, с. 135] (рис.1).



**Рис. 1. Фактори, що впливають на визначення форми організації ЗЕД**

Джерело: складено авторами на основі джерела [8]

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) є важливим інструментом для оцінки ефективності міжнародної торгівлі та інвестицій підприємства чи країни. Він включає в себе вивчення різних аспектів діяльності, таких як експорт,

імпорт, міжнародні інвестиції, валютні операції та інші форми економічної взаємодії з зарубіжними партнерами.

Ось основні етапи та аспекти аналізу зовнішньоекономічної діяльності (рис. 2).



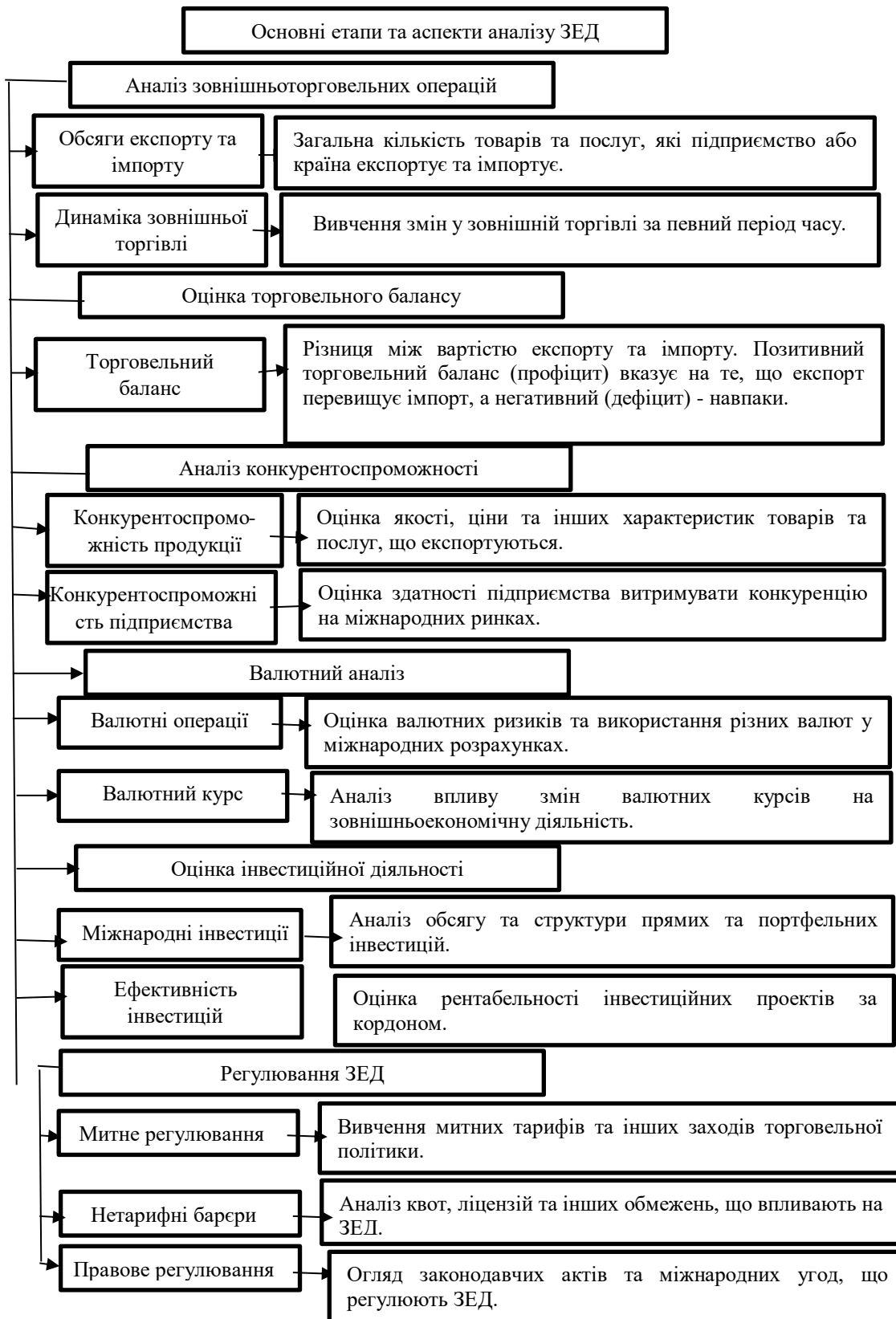


Рис. 2. Основні етапи аналізу ЗЕД

Джерело: розроблено автором

Аналіз зовнішньоторговельних операцій включає в себе оцінку обсягів, структури та динаміки експорту та імпорту, які подані на рис. 2.

Основні етапи та аспекти аналізу ЗЕД, крім поданих на рис.2 також містять SWOT-аналіз і прогнозування та стратегічне планування. SWOT-аналіз подано на рис. 3.

SWOT-аналіз	
Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Переваги підприємства або країни в ЗЕД	Недоліки та обмеження в зовнішньоекономічній діяльності.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Потенційні можливості для розширення та покращення ЗЕД.	Ризики та виклики, що можуть негативно вплинути на ЗЕД.

**Рис. 3. SWOT-аналіз зовнішньо-економічної діяльності**

*Джерело: розроблено автором*

Своєю чергою прогнозування зовнішньоекономічної діяльності та стратегічне планування містять такі характерні риси як визначення майбутніх тенденцій та перспектив розвитку ЗЕД та розробку стратегій і планів для покращення ефективності й конкурентоспроможності у ЗЕД.

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності допомагає виявити сильні та слабкі сторони, оцінити ризики та можливості, а також розробити ефективні стратегії для успішної діяльності на міжнародних ринках.

Основними завданнями аналізу ЗЕД є [3, с. 186]:

- ✓ вивчення рівня та якості виконання підприємством зобов'язань за контрактами з іноземними партнерами;
- ✓ оцінка динаміки експортно-імпортних операцій підприємства за звітний та попередній періоди;

- ✓ оцінка раціональності використання коштів, залучених до виконання зобов'язань за контрактами (аналіз структури витрат, оцінка оборотності оборотних засобів за експортно-імпортними операціями та ін);
- оцінка фінансових результатів щодо ЗЕД;
- ✓ оцінка впливу результатів експортно-імпортних операцій на фінансове становище, платоспроможність та рентабельність підприємства.

Загальна оцінка виконання експортних контрактів виконується за вартісними показниками. З метою аналізу порівнюють показник експортної виручки звітного року з аналогічним показником, встановленим під час підписання договору. Розраховують коефіцієнт виконання експортних контрактів, що визначається за формулою (1) [4]:

$$\text{КВЕК} = \text{ВРЕфакт} / \text{ВРЕбаз} \quad (1)$$

де КВЕК – коефіцієнт виконання експортних контрактів; ВРЕфакт – прибуток після виконання експортних контрактів у звітному році, грн.; ВРЕбаз – прибуток за укладеними експортними контрактами у звітному році, грн.

Розрахунок коефіцієнта виконання експортних контрактів доцільно проводити як загалом за обсягом реалізованих товарів або послуг підприємства, по товарним групам та країнам експорту. Аналіз динаміки експорту виконується у два етапи, спочатку проводять розрахунок показників зростання експорту. На другому етапі визначають вплив чинників на динаміку

$$BPE = V \times Ц \times K \quad (2)$$

де  $BPE$  - експортна виручка, грн.;  $V$  - обсяг товарів за контрактами у натуральних одиницях;  $Ц$  - вартість товару у країні експорту, іноземна валюта;  $K$  - курс НБ України до іноземної валюти, грн.

Вплив факторів можна розрахувати за методом ланцюгових підстановок або методом абсолютних різниць. Витрати підприємства – експортера продукції складаються з собівартості експортованої продукції і на витрати, пов'язані з реалізацією продукції. Зміна собівартості продукції і на реалізацію експортованої продукції надає безпосередній вплив на величину одержуваного прибутку. Підвищення цих витрат за інших рівних умов призводить до зниження прибутку, зниження (витрат) відповідно до його підвищення. Розмір сукупних витрат за виконання експортних контрактів складається з собівартості продукції і комерційних (накладних) витрат, пов'язаних з продажем експортної продукції. До складу накладних витрат на експорт входять витрати на тару, упаковку продукції, витрати на навантаження, розвантаження, перевезення, перевалки, зберігання продукції, транспортування продукції, страхування вантажу, митні збори та мита, витрати на комісійну винагороду посередникам. З метою дослідження динаміки та причин зміни накладних витрат проводиться їх аналіз за кожною статтею.

Відповідно до термінології ІНКОТЕРМС 2020 поставки продукції здійснюються на умовах DAP «DeliveredAtPoint» («Постачання в пункті» зазначена назва місця призначення). Це означає, що продавець виконав своє зобов'язання щодо постачання, коли він

експортної виручки. Експортну виручку розглядають у динаміці під впливом наступних факторів: фізичного обсягу експорту, цін на товари в країні експорту та курсу Національного банку України до іноземної валюти. Факторна модель експортної виручки може мати такий вигляд [4]:

надав покупцеві товар, випущений у митному режимі експорту та готовий до розвантаження з транспортного засобу. З метою мінімізації транспортних витрат планується скоротити кількість рейсів із доставки продукції та розрахувати витрати на зберігання готової продукції за кордоном (м. Гамбург, Німеччина). При цьому враховуватимемо, що термін зберігання обсмаженого насіння і горіхів, вироблених підприємством, розфасованих та упакованих у вакуумне пакування з поліпропіленової стрічки становлять від 6 до 12 міс. Це дозволить підтримувати якість продукції на високому (конкурентоспроможному) рівні.

Розрахунок можливої економії транспортних витрат з допомогою оренди складу на зберігання продукції там проведено у таблиці 1.

Таким чином, з метою зниження накладних (комерційних) витрат на експорт рекомендовано ТОВ «Н» орендувати склад для зберігання готової продукції на території торговельного представництва у м. Гамбурзі (Німеччина). Це дозволить знизити кількість рейсів з доставки продукції за рахунок збільшення завантаження автотранспортного засобу, дотримуватися умов зовнішньоторговельного контракту. Очікувана економія накладних витрат на експорт у частині витрат за транспортування продукції становить 138 тис. грн. або 6,20%.

**Таблиця 1. Економічне обґрунтування зниження накладних витрат на ЗЕД у напрямку експорту продукції ТОВ «Н» до Німеччини**

№ з/п	Показники	Варіанти доставки та продажу продукції	
		постачання у строки, зазначені у контрактах (just in time)	продажі з орендованого складу за кордоном
1	Витрати оренду складу на зберігання готової продукції, тис. грн.	-	144
	потрібна площа для зберігання партії товару, м2	-	40
	орендної плати, грн./мес.	-	300
	період оренди, міс.	-	12
2	Додаткове винагороду торговим представникам, тис. грн	-	60
2.1	кількість торгових представників, чол.	-	2
2.2	щомісячна надбавка до заробітної плати, грн.	-	2500
2.3	період виплат, міс	-	12
3	Транспортні витрати, тис. грн.	504	168
3.1	кількість рейсів з доставки продукції	12	4
3.2	кількість автотранспортних засобів	1	1
3.3	вартість однієї доставки (туди-назад)	42	42
4	Витрати митне оформлення, тис. грн.	9	3
4.1	кількість постачання продукції	12	4
4.2	збір за митне оформлення при електронному поданні декларації, грн.	750	750
5	Накладні (комерційні) експортні витрати, всього, тис. грн. (ряд.5.1 + ряд.5.2 + ряд.5.3), з них витрати, пов'язані з:	513	375
5.1	доставкою продукції	504	168
5.2	зберігання продукції	-	204
5.3	митним оформленням	9	3
6	Разом накладні (комерційні) експортні витрати, тис. грн.	2225	2087
7	Запланована економія накладних (комерційних) експортних витрат, %	-	6,20

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Н»*

Захід з контролю дебіторської заборгованості та формування гнучкої системи знижок щодо експортних постачань. У експортній діяльності підприємствам важливо не допускати збитків та незапланованих витрат, які можуть виникати, якщо недосконало проаналізовано фінансове становище покупця та його платоспроможність; мало відомостей про банки, з якими він працює; були прогалини у знанні експортно-імпортних правил країни тощо.

Як показали результати аналізу зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Н»

однією з проблем в управлінні ЗЕД підприємства є уповільнення оборотності дебіторської заборгованості з експортних операцій та погіршення її якості. Причиною цього є невиконання кредитної політики, дефіцит контролю (моніторингу) боргів, а також незастосування гнучкої системи цін та знижок. Орієнтуючись на норми українського законодавства, з метою контролю за погашенням дебіторської заборгованістю рекомендовано розробити. Регламент заходів впливу при настанні прострочення платежу, рекомендована форма якого представлена табл. 2.

**Таблиця 2. Рекомендований регламент заходів впливу на дебітора при ситуаціях прострочення платежу за зовнішньоторговельним контрактом**

Стан дебіторської заборгованості	Заходи	Виконавець
Критичний термін оплати не настав	Повідомлення про суму та розрахункові строки погашення дебіторської заборгованості	Відповідальний працівник відділу збуту
	За 2-3 дні до критичного терміну оплати – дзвінок із нагадуванням закінчення періоду відстрочення	
Пропущення терміну до 7 днів	При несплаті у строк – дзвінок із з'ясуванням причин, формування графіка платежів з реструктуризації	Менеджер відділу збуту
	Припинення постачання продукції (до оплати)	Керівник відділу збуту
	Надсилання примусового листа про нарахування штрафу	Фінансова служба
Пропущення терміну від 7 до 30 днів	Нарахування штрафу	Юрист
	Передарбітражне попередження	
	Щоденні дзвінки з нагадуванням	
	Переговори із відповідальними особами	
Пропущення терміну від 30 до 60 днів	Відрядження відповідального працівника, прийняття всіх можливих заходів щодо досудового регулювання	Відповідальний працівник відділу збуту
	Офіційна претензія (замовним листом)	Юрист
Пропущення терміну більше 60 днів	Подання позову до арбітражного суду	Юрист

Джерело: розроблено авторами

У разі згоди іноземного клієнта на реструктуризацію простроченої заборгованості рекомендується укладання з клієнтом додаткової угоди до

зовнішньоторговельного контракту, згідно з яким діятиме наступна система штрафів (ціна прострочення дебіторської заборгованості), подана у табл. 3.

**Таблиця 3. Рекомендована система штрафів за прострочення платежу клієнтами за зовнішньоторговельним контрактом**

Термін пропущення строку оплати ДЗ (місяць/ тиждень)	перший місяць				другий місяць			
	тижні				тижні			
		2	3	4	1	2	3	4
Ціна прострочення, % від суми дебіторської заборгованості	1,5	3	4,5	6	2	4	6	8

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Н»

Пропоновані заходи сприятимуть попередженню виникнення простроченої дебіторської заборгованості, скорочення середнього часу прострочень та зменшення обсягу простроченої дебіторської заборгованості, утримання її розмірів у межах планово-нормативних значень.

Також, пропонується створити у ТОВ «Н» чітку економічно обґрунтовану систему знижок кожної категорії експортних угод. Обґрунтування розміру знижки проведено у таблиці 4 за наступним алгоритмом:

1) Виділяються цінові групи покупців продукції. Ціна замовлення за ціновими групами формується на підставі укладених зовнішньоторговельних контрактів за період з 31.08.2022 р. по 31.12.2023 р., тобто за півроку (за даними відділу збуту підприємства).

2) Залежно від цінової групи визначається собівартість партії постачання. Для цього верхній рівень цінової групи множиться на коефіцієнт собівартості з експортних поставок (0,919 у 2023 р.).

Отже, цінової групи 51 – 100 тис. собівартість замовлення дорівнюватиме 91,9 тис. грн. (100×0,919) тощо.

3) Визначається обсяг партії постачання, з умов укладених зовнішньоторговельних контрактів.

$$C_{\max} = (B_{\text{баз}} - S) / Q \times 100\% \quad (3)$$

де  $C_{\max}$  - максимальний розмір знижки, %;  $B_{\text{баз}}$  - базова вартість, грн.;  $S$  - собівартість реалізованої продукції, грн.;  $Q$  - обсяг партії постачань, од.

Розраховано знижки (табл. 4), виходячи з умов постачання зовнішньоторговельних контрактів на друге півріччя 2023 р. За зміни умов поставки у кожному конкретному випадку необхідно проводити нові розрахунки

4) Розраховується максимально допустимий розмір знижки із ціни замовлення за формулою [5]:

(обґрунтовувати розмір знижки залежно від зміни обсягу та цін поставки). Економічний ефект від надання знижки виражатиметься у збільшенні грошового потоку у вигляді експортної виручки, який визначається за такою формулою (4) [5]:

$$I = (КМП - 1) \times (1 - (T / (1 + r))) + (1 + \pi) \times ((1 / (1 + R)) - (T / (1 + R))) \quad (4)$$

де  $КМП$  – коефіцієнт маржинального прибутку;  $T$  – ставка податку на прибуток;  $r$  – необхідна прибутковість між датою відвантаження та датою сплати податку на прибуток;  $\pi$  – ймовірність неплатежу покупцем;  $R$  – необхідна прибутковість (рентабельність продажів).

**Таблиця 4. Обґрунтування розміру знижки в залежності від ціни та обсягу партії постачання продукції ТОВ «Н» на експорт**

Ціна замовлення за ціновими групами, тис. грн.	Собівартість партії замовлення, тис. грн	Обсяг партії замовлення, тис. умовних одиниць	Максимальна знижка, %
до 50	45,9	82	5,0
51-100	91,9	150	5,4
101-150	137,9	175	6,9
151-200 тощо	183,8	191	8,5

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Н»

Розрахуємо ефект від запропонованої рекомендації, виходячи з умов:

- коефіцієнт маржинального (валового) прибутку з експорту до експортного виручки у 2023 р. – 0,258;
- рентабельність продажів із експорту за 2023 р. – 0,0807;
- ставка прибуток – 0,2;
- обсяг партії замовлення продукції зі знижкою (план – 30 % від обсягу

продажу на експорт 2023 р.) – 140 тис. ум. од.;

- середня вартість замовлення (дані відділу збуту) – 34,38 тис. грн.;
- ймовірність неплатежі клієнтів (виходячи з практики) – 0,15.

Відповідно до вихідних даних за формулою (1.4) прогнозоване відносне збільшення грошового потоку (експортної виручки) ТОВ «Н» становитиме:

$$I = (0,258 - 1) \times (1 - (0,2 / (1 + 0,0807))) + (1 + 0,15) \times ((1 / (1 + 0,0807)) - (0,2 / (1 + 0,0807))) = 0,15.$$

Абсолютне збільшення експортної виручки становитиме:

$$\Delta B = 140 \text{ тис. ум. од.} \times 34,38 \text{ тис. грн.} \times 0,15 = 722 \text{ тис. грн.}$$

Абсолютне збільшення собівартості продажів на експорт становитиме:

$$\Delta BM = 722 \times (1 - 0,258) = 536 \text{ тис. грн.}$$

Прогнозоване збільшення накладних витрат з експорту розраховане як частка даних витрат в експортному виторгу в 2023

р. (0,1770), помножена на плановане збільшення експортного виторгу, тобто.

$$722 \times 0,1770 = 128 \text{ тис. грн.}$$

За рахунок планованого збільшення партії поставок очікується зниження накладних витрат на 5%, тобто до 122 тис. грн. (оцінка працівників відділу збуту).

Економічний результат від рекомендаційного заходу на ТОВ «Н» представлений у таблиці 5.

**Таблиця 5. Економічний результат ТОВ «Н» від надання знижок при експортному постачанні в залежності від ціни замовлення та обсягу партії**

Умови	Експортна виручка	Собівартість експортованої продукції	Накладні витрати по експорту	Прибуток від експортних операцій
До впровадження рекомендації, тис. грн.	12573	9333	2225	1015
Після впровадження рекомендації (прогноз), тис. грн.	13295	9869	2347	1079
Абсолютні відхилення, тис. грн.	722	536	122	64
Темпи приросту, %	5,74	5,74	5,48	6,31

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Н»*

Таким чином, розрахунки показують, що надання знижок за обсяг партії замовлення (у вартісному вираженні) вигідне для ТОВ «Н». Прогнозується збільшення експортної виручки на 722 тис. грн. або на 5,74% та прибутку на 6,31%. Це стає можливо за рахунок стимулювання покупців до збільшення партії закупівель. Для підприємства це може обернутись збільшенням обсягів постачання і, як наслідок, зниженням накладних витрат (наприклад, у частині транспортних витрат). Як було зазначено раніше, економічне обґрунтування знижки має проводитись у кожному конкретному випадку окремо.

Заходи щодо збільшення обсягів експорту за рахунок участі у міжнародній виставці снекової продукції [16, 17, 18]. Ринок збуту обмежений кількістю осіб, зацікавлених у продукції підприємства, а також їх купівельною спроможністю.

Однак кількість зацікавлених людей і рівень їхньої купівельної спроможності зростають, якщо розглядати це питання в міжнародному масштабі, а не в рамках внутрішнього ринку, тобто вищий рівень збуту означає більш високий рівень прибутку.

*Ключові шляхи для підвищення ефективності ЗЕД:*

Інновації та технологічні впровадження: (1) Використання новітніх технологій для автоматизації виробництва та управління процесами. (2) Інвестування в дослідження та розвиток для створення нових продуктів або покращення існуючих.

Маркетингові стратегії: (1) Адаптація маркетингових стратегій до особливостей кожного ринку. (2) Використання цифрового маркетингу, включаючи соціальні мережі та контекстну рекламу, для залучення міжнародних клієнтів.

Навчання та розвиток персоналу: (1) Підвищення кваліфікації працівників через тренінги та курси з міжнародного бізнесу, логістики, фінансів та управління ризиками. (2) Пошук і залучення спеціалістів з досвідом роботи на міжнародних ринках.

Правова підтримка та консалтинг: (1) Співпраця з юристами, які спеціалізуються на міжнародному праві, для забезпечення відповідності правовим нормам різних країн. (2) Залучення консалтингових компаній для розробки стратегій виходу на нові ринки та оптимізації існуючих процесів.

**Висновки.** За результатами проведеного дослідження доцільно зробити наступні висновки:

1. Досліджено зростаюча роль ефективного управління та організація функціонування зовнішньоекономічної діяльності.
2. Вивчено основні напрямки та кроки для вдосконалення управління ЗЕД, фактори, що впливають на визначення форми

#### Література:

1. Багрова І.В., Редіна Н.І., Власюк В.Є., Гетьман О.О. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: підручник. К.: ЦНЛ, 2004. 580 с.
2. Мазаракі А.А., Мельник Т.М., Іксарова Н.О. Зовнішня торгівля України: XXI століття: монографія. К.: Київ, 2016. 600 с.
3. Динаміка географічної структури зовнішньої торгівлі товарами. Державна служба статистики України. 2020. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
4. Новак В.О., Мостенська Т.Л., Гуріна Г.С., Ільченко О.В. Зовнішньоекономічна діяльність: підручник. К.: Кондор, 2012, 552 с.
5. Мельник Л.Г. Економіка та інформація: Економіка інформації та інформаційна в економіці:

організації зовнішньоекономічної діяльності. Автори описали основні етапи та аспекти аналізу зовнішньоекономічної діяльності, використовуючи SWOT-аналіз. Загальна оцінка виконання експортних контрактів виконується за вартісними показниками, через розрахунок коефіцієнта виконання експортних контрактів, що визначається за формулою.

3. Запропоновано розрахувати вплив факторів за методом ланцюгових підстановок або методом абсолютних різниць. Економічне обґрунтування зниження накладних витрат на ЗЕД у напрямку експорту продукції ТОВ «Н» до Німеччини.

4. Запропоновано регламент заходів впливу на дебітора при ситуаціях прострочення платежу за зовнішньоторговельним контрактом та розраховано економічно обґрунтовану систему знижок кожної категорії експортних угод. Визначено основні шляхи для підвищення ефективності ЗЕД.

енциклопедичний словник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2015. 384 с.

6. Динаміка зовнішньої торгівлі послугами за видами. Державна служба статистики України. 2020. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
7. Динаміка зовнішньої торгівлі послугами за країнами світу. Державна служба статистики України. 2020. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
8. Дідківській М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник. К.: Знання, 2006. 462 с.



УДК 339.9 (439:470+571)  
DOI: 10.31732/2663-2209-2024-74-97-103

## УГОРСЬКА ЕКОНОМІКА НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РОЗВИТКУ

*Дмитро Ткач*<sup>1</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/0000-0002-0824-8559>

## THE HUNGARIAN ECONOMY AT THE CURRENT STAGE OF DEVELOPMENT

*Dmytro Tkach*<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Doctor of Political Science, Professor, Vice-Rector, University of Economics and Law "KROK", Kyiv, Ukraine, e-mail: ditkach2017@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0824-8559>

**Анотація.** Стаття присвячена аналізу поточного стану та тенденції розвитку економіки Угорщини. Метою статті є проведення комплексного аналізу поточного стану та перспектив розвитку угорської економіки в контексті національних та міжнародних факторів впливу. Для проведення досліджень було застосовано методи теоретичного узагальнення, абстрактно-логічний, аналізу та синтезу, порівняння та метод системного підходу. У дослідженні розглядаються ключові аспекти угорської економічної системи, включаючи структуру ВВП, основні галузі промисловості, зовнішньоекономічні зв'язки та інвестиційний клімат. У статті висвітлено особливості економічної політики уряду Віктора Орбана, зокрема його підхід до залучення іноземних інвестицій та розвитку національного бізнесу. Особливу увагу приділяється впливу членства Угорщини в Європейському Союзі на її економічний розвиток, а також викликам, пов'язаним з глобальною економічною кризою та пандемією COVID-19. У статті проаналізовано сучасні проблеми угорської економіки, такі як інфляція, зростання державного боргу та демографічні виклики. Також розглядаються перспективи економічного зростання Угорщини, її потенціал у сфері інновацій та технологій, а також можливості для подальшої інтеграції в європейську та світову економіку. Стаття базується на широкому спектрі джерел, включаючи офіційні статистичні дані, звіти міжнародних організацій (МВФ, Світовий банк, ОЕСР), а також експертні оцінки провідних угорських та міжнародних економістів. Дослідження пропонує критичний погляд на досягнення та проблеми угорської економіки, прогножуючи можливі сценарії її розвитку в контексті глобальних економічних трендів та геополітичних викликів.

**Ключові слова:** Угорщина; сучасний стан економіки; структура ВВП, зовнішньоекономічні зв'язки; вплив ЄС; інфляція та монетарна політика; енергетична політика.

**Формул:** 0; **рис.:** 0, **табл.:** 0, **бібл.:** 9.

**Abstract.** The article is devoted to the analysis of the current state and development trends of the economy of Hungary. The purpose of the article is to carry out a comprehensive analysis of the current state and development prospects of the Hungarian economy in the context of national and international factors of influence. The methods of theoretical generalization, abstract-logical, analysis and synthesis, comparison and system approach were used for the research. The study examines key aspects of the Hungarian economic system, including the structure of GDP, major industries, foreign economic relations and the investment climate. The article highlights the peculiarities of the economic policy of Viktor Orban's government, in particular, his approach to attracting foreign investments and developing national business. Particular attention is paid to the impact of Hungary's membership in the European Union on its economic development, as well as challenges related to the global economic crisis and the COVID-19 pandemic. The article analyzes the current problems of the Hungarian economy, such as inflation, the growth of public debt and demographic challenges. The prospects of Hungary's economic growth, its potential in the field of innovation and technology, as well as opportunities for further integration into the European and world economy are also considered. The article is based on a wide range of sources, including official statistical data, reports of international organizations (IMF, World Bank, OECD), as well as expert assessments of leading Hungarian and international economists. The study offers a critical look at the achievements and problems of the Hungarian economy, predicting possible scenarios for its development in the context of global economic trends and geopolitical challenges.

**Keywords:** Hungary; current state of the economy; GDP structure; foreign economic relations; EU influence; inflation and monetary policy; energy policy.

**Formulas:** 0; **fig.:** 0, **tables:** 0, **bibl.:** 9.

**Постановка проблеми.** Економіка Угорщини на сучасному етапі зіткнулася з низкою викликів та трансформацій, які потребують ґрунтовного аналізу. У статті розглядаються наступні ключові проблеми. Вплив "неортодоксальної" економічної політики уряду Віктора Орбана на загальний економічний розвиток країни. Зміни в структурі ВВП Угорщини та їх наслідки для довгострокового економічного зростання. Баланс між залученням іноземних інвестицій та розвитком національного бізнесу в умовах глобальної конкуренції. Наслідки політики "відкритості на Схід" для економічних відносин Угорщини з ЄС та іншими міжнародними партнерами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В українській економічній літературі угорські економічні стосунки на сучасному етапі досліджували вчені Бойко А.Г., Ерфан Є.А., Кіш Є.Б., Мателешко Ю.П., Чорній В.В.. В Угорщині ця тема досліджується досить активно, причому є як позитивні так і негативні оцінки стану справ. До авторів таких наукових розвідок варто назвати András Inotai, László CsabaPéter, Ákos Bod, Attila Chikán, Balázs Égert, Júlia Király, Júlia Király, Péter Mihályi.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є проведення комплексного аналізу поточного стану та перспектив розвитку угорської економіки в контексті національних та міжнародних факторів впливу. Для проведення досліджень було застосовано методи теоретичного узагальнення, абстрактно-логічний, аналізу та синтезу, порівняння та метод системного підходу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Урядова коаліція на чолі із Віктором Орбаном прийшла до влади в 2010 році. За ці роки була сформована економічна політика, яка характеризується наступним.

"Неортодоксальний" підхід: Відхід від традиційних ліберальних економічних моделей на користь підходу у якому значно посилюється державний контроль та збільшується роль держави в ключових

секторах економіки, включаючи енергетику та банківський сектор[1].

Зміни у податковій політиці, а саме, впровадження нестандартних податків, зокрема на банківський сектор та міжнародні корпорації."Відкритість на Схід": диверсифікація економічних зв'язків, зокрема посилення співпраці з Китаєм та Росією. Селективний підхід до іноземних інвестицій, заохочення інвестицій у виробничий сектор при обмеженні впливу іноземного капіталу в стратегічних галузях.

Підтримка середнього класу через впровадження програм підтримки сімей та малого бізнесу. Стимулювання розвитку промислового сектору.

Протекціоністські заходи, впровадження захисту внутрішнього ринку та національних виробників. Прагматичний підхід до відносин з ЄС, прагнення до максимізації вигід від членства при збереженні економічного суверенітету.

Ця політика є суттєвою складовою право консервативної політики партійної коаліції Орбана та характеризується прагненням до економічної незалежності, зміцнення національної економіки, часто викликаючи критику з боку міжнародних організацій та ЄС за відхід від ліберальних економічних принципів[2].

Детальний розбір складових угорського ВВП можна представити наступним чином. Сектор послуг складається із фінансових та страхових послуг, туризму та готельного бізнесу, транспорту та логістики, інформаційних технологій та телекомунікації, освіти та охорона здоров'я.

Отримала подальший розвиток промисловість. У першу чергу автомобілебудування та виробництво автокомплектуючих, електроніка та електротехніка, фармацевтика та біотехнології, харчова та хімічна промисловість.

Традиційно потужним є сільське господарство. Звичними галузями якого є рослинництво (зернові культури, овочі, фрукти), тваринництво, виноробство.

Подальший розвиток отримало будівництво. Житлове будівництво, комерційна нерухомість, інфраструктурні проекти.

Досить потужно розвивається енергетика. У першу чергу атомна енергетика, відновлювані джерела енергії, традиційні теплові електростанції.

Уряд робить ставку на подальший розвиток зовнішньої торгівлі. А саме експорт промислових товарів та імпорту сировини та енергоносіїв.

Державні витрати були направлені на соціальні програми, інвестиції в інфраструктуру та оборонні витрати.

Велика увага приділялася залученню інвестицій, а саме прямих іноземних інвестицій та внутрішнім капіталовкладенням.

За роки існування незалежної Угорщини в країні відбулася структурна перебудова економіки країни. На сьогоднішній день серед провідних галузей якої слід назвати наступні. Автомобілебудування, ключові виробники: Audi, Mercedes-Benz, Suzuki, BMW. Внесок у ВВП: близько 4-5%, частка в експорті: приблизно 20-25%, зайнятість: понад 100 000 працівників. Головними тенденціями у цій галузі є перехід до виробництва електромобілів, розвиток автономних технологій[3].

Електроніка. Основні компанії: Samsung, Lenovo, Foxconn, Flextronics

Внесок у ВВП: близько 3-4%, частка в експорті: приблизно 15-20%, зайнятість: понад 80 000 працівників. Головними тенденціями у цій галузі є розвиток виробництва високотехнологічних компонентів, зростання сектору R&D.

Фармацевтика. Провідні компанії: Gedeon Richter, Egis, Teva. Внесок у ВВП: близько 2-3%, частка в експорті: приблизно 5-7%, зайнятість: понад 30 000 працівників. Головними тенденціями у цій галузі є фокус на інновації та біотехнології, розширення експорту на нові ринки

Загальний внесок у експортний потенціал. Ці три галузі разом складають близько 40-50% загального експорту Угорщини. Забезпечують значний приплив

іноземних інвестицій. Сприяють інтеграції Угорщини в глобальні виробничі ланцюжки.

Виклики. Залежність від зовнішніх ринків та глобальної економічної кон'юнктури. Необхідність постійного підвищення кваліфікації робочої сили.

Конкуренція з боку інших країн Центральної та Східної Європи. Потреба в подальшій модернізації та інноваціях для збереження спроможності до конкурентності.

Перспективи. Подальший розвиток високотехнологічних виробництв. Збільшення доданої вартості продукції. Розширення науково-дослідницької діяльності. Поглиблення інтеграції в європейські виробничі мережі.

Ці галузі відіграють ключову роль у формуванні експортного потенціалу Угорщини та є основними драйверами економічного зростання країни.

Урядова коаліція Орбана зробила значні корективи у зовнішньоекономічній зв'язках, це стосується і перегляду основних торговельних партнерів Угорщини, що суттєво вплинуло на динаміку експорту та імпорту, впливу санкцій проти Росії на угорську економіку.

На сьогоднішній день основними торговельними партнерами Угорщини є ЄС: Німеччина (25-30% експорту), Австрія, Італія, Франція, Нідерланди, Поза ЄС: США, Китай, Росія, Україна[4].

Щодо динаміка експорту, то тут ситуація виглядає наступним чином. Загальний обсяг: приблизно 100-110 млрд євро на рік. Структура експорту - машини та обладнання (45-50%), транспортні засоби (15-20%), хімічна продукція (10-15%). Тенденція подальшого розвитку експорту - стабільне зростання, особливо в секторі високотехнологічної продукції.

Динаміка імпорту - загальний обсяг: близько 95-105 млрд євро на рік, його структура: машини та обладнання (35-40%), енергоносії (10-15%), хімічна продукція (10-12%). Тенденція до помірнього зростання, залежність від цін на енергоносії[5].

Торговельний баланс виглядає наступним чином. Позитивне сальдо: 5-10 млрд євро на рік. Тенденція до збільшення профіциту завдяки зростанню експорту високотехнологічної продукції

Санкцій проти Росії вплинули на економіку Угорщини у такий спосіб. Зменшився експорт сільськогосподарської продукції до Росії (втрати оцінюються в 300-500 млн євро на рік). Скоротився імпорт енергоносіїв з Росії (на 10-15%). Активізувався пошук альтернативних ринків збуту та джерел енергопостачання. Загострилися політичні суперечності з ЄС щодо санкційної політики.

Новим напрямком в економічній галузі стала - Політика "відкритості на Схід", яка має наступні складові. Збільшення торгівлі з Китаєм (зростання на 10-15% щорічно). Розвиток економічних відносин з країнами Центральної Азії. Прагнення диверсифікувати зовнішньоекономічні зв'язки[6].

Щодо інвестиційних потоків, то тут спостерігаються наступні тенденції. Прямі іноземні інвестиції складають 4-5 млрд євро на рік.

Основним інвесторами є Німеччина, США, Нідерланди, Австрія. Інвестиції залучаються в автомобілебудування, електроніку та фармацевтику.

Угорщина приймає активну участь у таких міжнародних економічних організаціях: у програмах ЄС, ОЕСР, СОТ, МВФ. Регіональна співпраця розвивається в рамках Вишеградської групи.

В економічній діяльності Угорщина стикається з такими викликами. Залежність від економічної ситуації в ЄС. Необхідність балансування між західними та східними партнерами. Вразливість до глобальних економічних шоків.

Перспективи подальшого розвитку економіки країни. Подальша інтеграція в європейські виробничі ланцюжки. Розвиток експорту послуг, особливо в ІТ-секторі. Посилення економічної дипломатії для розширення ринків збуту.

Зовнішньоекономічні зв'язки відіграють критичну роль в економіці Угорщини, визначаючи її позицію як

експортно-орієнтованої країни з високим ступенем інтеграції в глобальну економіку.

Розглянемо економічну політику уряду Орбана, яка оснований на "неортодоксальних" економічних заходах. Серед основних елементів якої є наступні. Відхід від традиційних ліберальних економічних моделей. Втручання держави в конкретні галузі економіки. Пріоритет національним інтересам над рекомендаціями міжнародних фінансових інституцій.

Націоналізація певних секторів економіки. Енергетичний сектор: повернення під державний контроль газової компанії MOL. Банківський сектор: збільшення частки державної власності до понад 50%. Комунальні послуги - встановлення державного контролю над водопостачанням та утилізацією відходів.

З метою забезпечення "економічного суверенітету" та контролю над стратегічними активами, здійсненні наступні кроки. У сфері податкової політики. Впровадження спеціальних "кризових" податків на банки, телекомунікаційні компанії, енергетичні фірми та роздрібні мережі. Зниження податку на доходи фізичних осіб до єдиної ставки 15%. Зменшення корпоративного податку до 9% (найнижча ставка в ЄС). Все це зроблено з метою перерозподілу податкового навантаження та стимулювання економічного зростання.

Стосовно реальних заходів щодо трудової політики. Впровадження програми громадських робіт для зниження безробіття. Зміни в трудовому законодавстві, що збільшують гнучкість ринку праці. Обмеження прав профспілок.

Рішучі кроки уряд здійснив також і в монетарній політиці, а саме:

-зміцнення контролю уряду над Національним банком Угорщини;

-впровадження нетрадиційних методів монетарного стимулювання економіки.

Серія заходів уряд здійснив і в сфері соціальної політики. Були впроваджені програми підтримки сімей та стимулювання народжуваності. Обмежено

соціальних виплат та посилено умови їх отримання.

Що стосується результатів економічної політики Орбана то тут варто говорити про позитивні, а саме економічне зростання, зниження безробіття, збільшення інвестицій та негативні - конфлікти з ЄС, звинувачення в корупції та фаворитизмі, зростання нерівності.

На наш погляд перспективи подальшого розвитку економічна політика Орбана вбачаються в наступному. Передбачуване впровадження політики економічного націоналізму. Пошук балансу між національними інтересами та вимогами ЄС. Адаптація до нових економічних викликів, зокрема в контексті пост-пандемічного відновлення

Ця економічна політика Орбана характеризується прагненням до більшої економічної незалежності та посилення ролі держави в економіці, що часто суперечить принципам ліберальної економіки, прийнятим в ЄС.

То яким чином впливають європейських фонди на економіку Угорщини? В країні діють наступні європейські фонди. Структурні фонди ЄС: Європейський фонд регіонального розвитку (ЄФРР), Європейський соціальний фонд (ЄСФ). Фонд згуртування. Європейський сільськогосподарський фонд розвитку сільських територій (ЄСФРСТ)

Ці інституції мають суттєвий вплив на розвиток інфраструктури. Транспортної інфраструктури, модернізація залізниць, будівництво автомагістралей, розвиток міського транспорту. Енергетичної інфраструктури, підвищення енергоефективності, розвиток відновлюваних джерел енергії. Цифрової інфраструктури, розширення широкосмугового доступу до Інтернету. Екологічної інфраструктури, модернізація систем водопостачання та очищення стічних вод.

Вони також впливають на подальший розвиток сільського господарства, а саме. Модернізація сільськогосподарської техніки. Підтримка органічного землеробства. Розвиток сільської

інфраструктури. Програми підтримки молодих фермерів. Інвестиції в переробку сільськогосподарської продукції.

Обсяги фінансування на всі ці проекти. 2014-2020: близько 25 млрд євро. 2021-2027: заплановано близько 22 млрд євро (але виплати частково заморожені)[7].

Ефективність використання фондів виглядає наступним чином. Високий рівень освоєння коштів (понад 90%). Критика щодо непрозорості розподілу та ефективності використання.

ЄС різко критикує уряд Орбана за порушення щодо верховенства права. Основні претензії ЄС:

- а) Обмеження незалежності судової системи.
- б) Контроль над ЗМІ.
- в) Обмеження академічної свободи.
- г) Корупція та непрозорість у розподілі європейських фондів.

Механізм обумовленості: зв'язок виплат з ЄС з дотриманням принципів верховенства права в Угорщині. Заморожування коштів: а) Призупинення виплат з Фонду відновлення ЄС (5,8 млрд євро) б) Часткове заморожування коштів з регулярного бюджету ЄС (6,3 млрд євро)

Реакція на це уряду Угорщини: а) Звинувачення ЄС у політичному тиску. б) Проведення часткових реформ для розблокування коштів. в) Пошук альтернативних джерел фінансування.

Наслідки конфлікту між Угорщиною та ЄС. Економічні: ризик уповільнення економічного зростання, проблеми з фінансуванням інфраструктурних проектів. Політичні: посилення євроскептицизму в Угорщині, напруження у відносинах з ЄС. Соціальні: потенційне зменшення підтримки програм розвитку сільських територій та соціальних проектів.

Цей конфлікт демонструє складність балансування між національними пріоритетами та зобов'язаннями перед ЄС, а також важливість європейських фондів для економічного розвитку Угорщини.

То як виглядає економіка Угорщини в 2024 році. Зростання внутрішньої економіки почалося в першому кварталі цього року. Значне зростання реальної

заробітної плати, поступове зникнення мотиву обережності та покращення споживчих настроїв відобразилися на збільшенні споживання домогосподарств у першому кварталі. Водночас загальне зменшення інвестицій стримувало темпи економічного зростання. Внесок чистого експорту в зростання був позитивним на додаток до загального зниження попиту на імпорт.

У квітні завдяки сприятливому календарному ефекту промислове виробництво суттєво зросло порівняно з відповідним періодом минулого року, але водночас основні процеси залишалися стриманими. Виробництво в будівельній галузі зросло порівняно з аналогічним періодом минулого року, а роздрібний товарообіг продовжував збільшуватися в порівнянні з аналогічним періодом минулого року. Рівень безробіття не змінився порівняно з попереднім місяцем і становив у квітні 4,4 відсотка. Окрім високого рівня зайнятості, за останні квартали зменшилася напруга на ринку праці[8].

У 2024 році головним чином посилення внутрішнього попиту підтримує поступове зростання внутрішнього ВВП. На додаток до зникнення мотиву обережності, ефект розширення споживання від значного зростання реальної заробітної плати виявлятиметься дедалі помітнішим протягом решти року. Цього року інвестиції можуть сповільнити зростання. Цього року державні інвестиції можуть зменшитися, а житлові – зрости. Інвестиційна активність корпоративного сектору характеризується вичікувальним характером, однак при стійкому покращенні попиту вони почнуть витіснятися у 2025 році.

На експорт впливають протилежні сили. Поміркована європейська економіка стримує внутрішній експорт, але триваючі та нещодавно оголошені значні прямі іноземні капітальні інвестиції для розширення потужностей постійно стимулюватимуть експорт у найближчі роки. Із збільшенням виробництва нових промислових потужностей, що будуються,

з 2025 року очікується збалансоване зростання, а також збільшиться частка експортного ринку нашої країни. Очікується, що внутрішній ВВП зросте на 2,0-3,0 відсотка в 2024 році, на 3,5-4,5 відсотка в 2025 році і на 3,0-4,0 відсотка в 2026 році[9].

**Висновок.** Економіка Угорщини на сучасному етапі демонструє складну та багатогранну картину розвитку. З одного боку, країна досягла значних успіхів у залученні іноземних інвестицій, розвитку високотехнологічних галузей промисловості та інтеграції в європейські виробничі ланцюжки. Ключові сектори економіки, такі як автомобілебудування, електроніка та фармацевтика, стали драйверами економічного зростання та експорту.

З іншого боку, "неортодоксальна" економічна політика уряду Віктора Орбана, що характеризується посиленням державного контролю над стратегічними секторами економіки та впровадженням нестандартних фіскальних заходів, викликає суперечливі оцінки. Ця політика призвела до покращення деяких макроекономічних показників, але також спричинила напруження у відносинах з Європейським Союзом.

Особливу роль в економічному розвитку Угорщини відіграють європейські фонди, які сприяли модернізації інфраструктури та розвитку сільського господарства. Однак конфлікти з ЄС щодо питань верховенства права поставили під загрозу подальше фінансування, створюючи нові виклики для економіки країни.

Зовнішньоекономічні зв'язки Угорщини характеризуються високим ступенем інтеграції в європейський ринок при одночасному прагненні до диверсифікації партнерств, особливо в рамках політики "відкритості на Схід".

Угорська економіка стикається з низкою викликів, включаючи демографічні проблеми, необхідність підвищення продуктивності праці та інноваційного потенціалу, а також адаптацію до глобальних економічних тенденцій, таких

як цифровізація та перехід до зеленої економіки.

В цілому, економіка Угорщини демонструє стійкість та адаптивність, але її подальший розвиток значною мірою залежатиме від здатності країни

балансувати між національними інтересами та європейською інтеграцією, а також від успішності впровадження структурних реформ для підвищення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

### Література:

1. Orbán Viktor, a nemzeti tőke és a felhalmozó állam  
URL: <https://www.greeneuropeanjournal.eu/orban-viktor-a-nemzeti-toke-es-a-felhalmozozo-allam/>
2. ADOTTAK A STABIL GAZDASÁGPOLITIKA FELTÉTELEI. URL: <https://www.miniszterelnok.hu/adottak-a-stabil-gazdasagpolitika-feltetelei>
3. ANTALÓCZY K. SASS M. Válságkezelés előremeneküléssel. URL: [https://www.gvh.hu/data/cms1000762/38\\_Cikkek\\_osszefuzott.pdf](https://www.gvh.hu/data/cms1000762/38_Cikkek_osszefuzott.pdf)
- 4 Orbán Viktor, a nemzeti tőke és a felhalmozó állam.  
URL: <https://www.greeneuropeanjournal.eu/orban-viktor-a-nemzeti-toke-es-a-felhalmozozo-allam/>

- 5.Helyzetkép a külkereskedelemről, 2023. URL: <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/kulker/2020/index.html>
6. "Keleti nyitás" a számok tükrében - külkereskedelem Ázsiával. URL: <https://tinyurl.com/4u6mh6s8>.
7. Az EU hosszú távú költségvetése. URL: <https://www.consilium.europa.eu/hu/policies/eu-long-term-budget/8>.
8. AKTUÁLIS OLDAL: KÖZLEMÉNY A MONETÁRIS TANÁCS 2024. JÚNIUS 18-I ÜLÉSÉRŐL. <https://tinyurl.com/mr6hpj5m>
9. Egy ilyen gyenge év után idén valószínűsíthető a magyar gazdasági növekedés. <https://tinyurl.com/mph33hc9>.

УДК: 338.48

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-74-104-115

## INTANGIBLE CULTURAL HERITAGE AS A FACTOR OF TOURIST DESTINATION DEVELOPMENT

*Liudmyla Melko<sup>1</sup>, Mariia Rastvorova<sup>2</sup>, Pavlo Plysenko<sup>3</sup>*

<sup>1</sup>Ph.D. (Pedagogy), Associate Professor, Head of the Department of Tourism, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: ludmilam@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5979-666X>

<sup>2</sup>Ph.D. (Geography), Associate Professor of the Department of Tourism, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: rastvorovamo@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9174-1610>

<sup>3</sup>First-level higher education applicant, specialty 242 "Tourism", KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: plisenkopi@krok.edu.ua

## НЕМАТЕРІАЛЬНА КУЛЬТУРНА СПАДЩИНА ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ

*Людмила Мелько<sup>1</sup>, Марія Растворова<sup>2</sup>, Павло Плисенко<sup>3</sup>*

<sup>1</sup>Кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри туризму, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: ludmilam@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5979-666X>

<sup>2</sup>Кандидат географічних наук, доцент кафедри туризму, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: rastvorovamo@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9174-1610>

<sup>3</sup>Бакалавр, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: plisenkopi@krok.edu.ua

**Abstract.** The article is devoted to the theoretical investigation of employing intangible cultural heritage (ICH) as a factor in developing tourist destinations. The article aims to determine the possibilities of using the resource potential of ICH in tourism as a factor in the development of a tourist destination. It was achieved through induction, deduction, generalization, and systematic analysis. The article analyzes the number of elements of ICH according to the lists of the Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage and the list of intangible cultural heritage of Ukraine under the protection of UNESCO, National List for Intangible Cultural Heritage. Authors found that components of ICH, such as performing arts, customs, rituals, celebrations, traditional crafts, etc., are extremely popular among tourists in tourist activities. Particularly, traditional crafts such as pottery and ceramics attract a special interest, allowing the active involvement of tourists in master classes. In the article the authors suggested ways to optimize the ICH as a tourism resource. The authors have developed a Model of a Center for popularizing ICH in a tourist destination using pottery as an example. The components of the model include organizational and managerial components, which involve creating an effective organizational structure for the Center; process and activity-based component, which involve creating a unique, exclusive product to promote the element of pottery in the tourist destination; and result-oriented component, which involve achieving results from the proposed activities that would ensure the preservation and development of ICH, tourism development, job creation, economic development of the tourist destination, etc. Implementing the authors' proposals for utilizing ICH to develop a tourist destination will allow stakeholders to stimulate tourism in Ukraine, protect the interests of tourism business entities in challenging wartime conditions, and enhance the efficiency and competitiveness of tourist destinations in Ukraine.

**Keywords:** intangible cultural heritage, tourism, tourist destination development, tourism resource, model of the Center for Popularizing Intangible Cultural Heritage in the tourist destination.

**Formulas: 0, fig.: 1, tabl.: 4, bibl.: 28**

**Анотація.** Стаття присвячена теоретичному дослідженню проблеми використання нематеріальної культурної спадщини (НКС) як чинника розвитку туристичної дестинації. Метою статті є визначення можливостей використання ресурсного потенціалу НКС у туристичній діяльності як чинника розвитку туристичної дестинації. Поставлена в статті мета була досягнута за допомогою методів індукції, дедукції, узагальнення та методу системного аналізу. У статті проаналізовано кількість елементів НКС відповідно до списків Конвенції про нематеріальну культурну спадщину, а також список нематеріальної культурної спадщини України, яка знаходиться під охороною ЮНЕСКО, Національний перелік НКС. Автори виявили, що у туристичній діяльності величезною популярністю серед туристів користуються такі складові НКС, як: виконавське мистецтво, звичаї, обряди, святкування, традиційні ремесла тощо, а серед традиційних ремесел особливий інтерес викликає гончарство, кераміка, що дозволяє активно залучати туристів до майстер-класів. У статті запропоновано шляхи оптимізації НКС як туристичного ресурсу. Автори розробили модель Центру популяризації НКС у туристичній дестинації (на прикладі гончарства). Складові моделі представлені такими компонентами, як: організаційно-управлінського, який передбачає створення дієвої організаційної структури



Центру; процесно-діяльнісного, який передбачає створення унікального ексклюзивного продукту для популяризації елементу гончарства в туристичній дестинації; та результативного, який передбачає результати від запропонованої діяльності, що забезпечить збереження і розвиток НКС, розвиток туризму, створення робочих місць, економічний розвиток туристичної дестинації тощо. Використання пропозицій авторів щодо залучення НКС для розвитку туристичної дестинації дозволить стейкхолдерам забезпечити активізацію туризму в Україні, захистити інтереси суб'єктів туристичного бізнесу у складних воєнних умовах, підвищити ефективність та конкурентоспроможність туристичних дестинацій в Україні.

**Ключові слова:** нематеріальна культурна спадщина, туризм, розвиток туристичної дестинації, туристичний ресурс, модель Центру популяризації нематеріальної культурної спадщини у туристичній дестинації.

**Формули:** 0, **рис.:** 1, **табл.:** 4, **бібл.:** 28

**Introduction.** While the potential of cultural heritage also plays a key role in the development of the tourist destination, tourism is a catalyst for promoting a tourist destination's cultural heritage. However, tourism companies and other stakeholders mostly use the material component of cultural heritage in the marketing promotion of a tourist destination. One possible explanation for this circumstance is the complex process of popularizing the intangible part of cultural heritage, to which tourists may respond differently.

The issue of managing intangible cultural heritage (**hereinafter referred to as ICH**) as a factor in the development of a tourist destination remains extremely relevant given its significant value, vulnerability, and quickness of response to economic, political, and social shifts in society, as well as the changing behavior of tourists.

**Literature review.** Due to the immense significance of the ICH and its immense relevance in the development of tourist destinations, it has become the object of research by numerous foreign and Ukrainian scientists.

The research of S. Mălăescu (2022) emphasizes “the importance of taking into account in the development of tourist destinations different types of ICH and their impact on the loyalty of tourists to the tourist destination”.

S. Mălăescu believes that “certain ICH objects are more important for emotional loyalty, the identity of the tourist destination and motivation of tourists to visit it, which are related to their personal or other identification” (Mălăescu, 2022).

The research of S. Malaescu (2022) emphasizes the importance of taking into

account in the development of tourist destinations different types of ICH and their impact on the loyalty of tourists to the tourist destination. S. Mălăescu considers that certain ICH objects are more important for emotional loyalty, the identity of the tourist destination, and the motivation of tourists to visit it, which are related to their personal or other identification (Mălăescu, 2022).

P. Berest (2022) points out that the “preservation of natural resources, historical and cultural monuments, and the development and successful functioning of tourist destinations based on them form an important component of a person's self-identification and the formation of a nation's self-identity”.

O. Bezsonyuk (2023) points out that “tourism and ICH are mutually complementary phenomena: tourism should act as a means of revitalizing and increasing the value of places of residence of intangible heritage, and ICH should act as a magnet for tourists and a stimulus that initiates the emergence and development of tourism-related services”.

The paper's authors also agree with Beznosyuk O. (2023), who categorized the primary causes of the low involvement of ICH elements in creating a tourism destination. These include the following:

1) inadequate communication about the usage of ICH in the tourism industry between ICH carriers and players in destination development.

2) a lack of awareness among the stakeholders involved in the development of tourism destinations regarding the economic potential of the ICH and the possibility of its integration into the development of the tourist destination.

3) absence of strategic planning for applying ICH aspects in national, regional, and

local planning for developing a tourism destination.

According to Article 4 of the Global Tourism Code (Global Tourist Code of Ethics, 1999), “tourist activity should be planned for the promotion, preservation, and development of traditional cultural products, crafts, and folklore, and not lead to their standardization and degeneration”.

Korobeynikova, Ya., Nikodyuk, O. (2020) are convinced that “the consequences of excessive tourist activity are dangerous in full for both material (for example, historical objects or territories) and non-material (for example, folk traditions, customs) resources”. They emphasize that “under the influence of tourism development, adverse changes may also occur in local communities, associated with the “import” of lifestyles and the loss of traditional values, skills, and customs”.

Harrison (2012) summed up “the economic benefits of using ICH in tourism at the local level, in particular, we are talking about the development of entrepreneurship, improving the situation on the labor market, strengthening the economy, filling the budget with taxes from tourism activities, increasing tourist flows, strengthening national self-identification, perpetuation, development and preservation of local traditions and culture”.

Korobeynikova, Ya., Nikodyuk, O. (2020) pointed out the importance of the role of “the use of ICH in the development of tourist activity by all stakeholders of this process: specialists in culture and preservation of monuments, local communities, the public sector, scientific and educational institutions, subjects of tourism management”.

Mandić, A., & Kennell, J. (2021) argue, that “the sustainable development of tourism is a major concern for destination management organizations (DMOs) in heritage tourism”. The study's authors highlighted the environmental aspects of optimizing tourism in a tourist destination. They increased our understanding of smart tourism management for both the preservation and the development of tourist destinations.

Qiu, Q., & Zuo, Y. (2023) examined, “whether labeling ICH is a useful marketing tool and identifies the mechanism behind how

label cognition affects the tourist's intention to visit a destination”. The authors have discovered that “cognition about the ICH label, which combines one's level of label awareness, label-related attitudes, and label-associated recall, positively influences behavioral intention”.

The authors proposed a “theoretical model where ICH is an effective destination marketing tool and proved that the presence of a mention of the ICH has a positive effect on the behavior of tourists and confirmed the thesis that cultural identity is a powerful tool for the promotion of heritage tourism” in attempting to tackle the research question of how ICH functions in destination marketing tools. This analysis was based on a comparative analysis of the cases of the People's Republic of China (Guangzhou) and the Republic of Poland (Poznan) tourist destinations. (Qiu & Zuo, 2023).

Based on the use of “factorial analysis, cluster analysis, and an analysis of variance”, Prada-Trigo, J., Gálvez, J. C. P., López-Guzmán, T., & Loyola, S. E. P. (2016) defined that “the cultural aspect of motivation is the most important, being, however, the motivation for leisure issues, which gives one a better assessment of their knowledge of the Panama hat, Cuenca's heritage, or satisfaction with the trip”.

Del Mármol, C., & Santamarina, B. (2023) studied the cases of two cities with powerful tourism brands: Valencia, the Kingdom of Spain, and Buenos Aires, Argentina. They concluded that “intangible heritage policies are increasingly becoming an essential part of the development of city branding, insofar as they help to promote the local identity and image, legitimized by the UNESCO label”.

**The formulation of the article's objectives.** The study's goal is to determine whether it is possible to make use of the ICH's resource potential for tourism-related activities as a factor in the development of a tourist destination.

**Research results.** ICH has a strong resource potential for the development of tourism and broad opportunities for creating a unique tourist product, which strengthens its

competitiveness in the market of tourist services. ICH is regulated by the Convention on Safeguarding the Intangible Cultural Heritage (UNESCO, 2003), according to which all elements are grouped into three lists: 1) a representative list of NKS; 2) a list of ICH

requiring urgent protection; 3) register of good protection practices. Today, the total number of ICH elements under UNESCO protection is 730 units as of June 1, 2024, among which five elements are ICH of Ukraine (Table 1) (UNESCO, 2024).

**Table 1. Lists of Intangible Cultural Heritage safeguarded by UNESCO**

The name of the element	The year of entry into the list	Category of the list
Petrykivka decorative painting is a phenomenon of the Ukrainian ornamental folk art	2013	Representative list
Cossack's songs of Dnipropetrovsk Region	2016	List of ICH in Need of Urgent Safeguarding
Tradition of Kosiv painted ceramics	2019	Representative list
Ornek, a Crimean Tatar ornament and knowledge about it	2021	Representative list
Culture of Ukrainian borscht cooking	2022	List of ICH in Need of Urgent Safeguarding

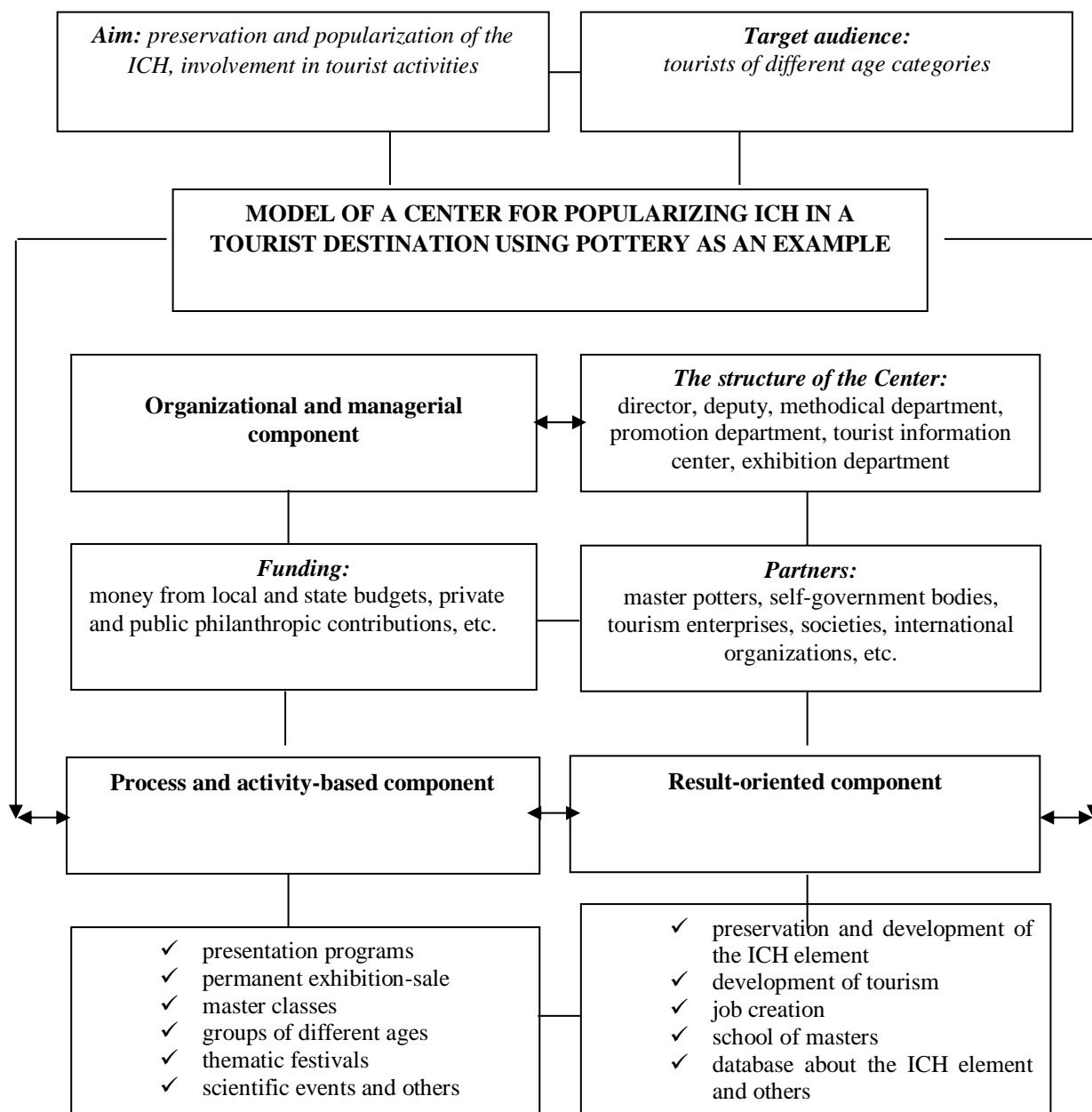
Source: compiled by the authors according to the data: (UNESCO, 01.06.2024).

The elements mentioned above are also included in the National List of Intangible Cultural Heritage of Ukraine, which as of May 25, 2024, contained 97 elements (Ministry of Culture and Information Policy of Ukraine, 2024). This list is a valuable tool for promoting tourism and the development of tourist destinations. Also, following the Convention, the elements are grouped into the corresponding "fields in which intangible cultural heritage is "manifested", namely: "a) oral traditions and forms of expression, in particular, language as a carrier of intangible cultural heritage; b) performing arts; c) customs, ceremonies, celebrations; d) knowledge and practice related to nature and the universe; e) traditional crafts" (UNESCO, 2003). It is noteworthy that aspects of ICH such as performing arts, rituals, rites, festivities, traditional crafts, etc., are very well-liked by tourists when it comes to tourism activities. Pottery and ceramics are particularly interesting traditional crafts that allow tourists to participate actively in master classes. The authors state that the system of a complex of measures must be developed and improved at both the national and local levels to include the ICH in tourism-related activities. The following strategies will be highlighted to

maximize the intangible cultural heritage (ICH) as a tourism resource: 1) strengthening the ICH's legal framework and developing a state national program; 2) bolstering the influence of international organizations in matters of protection and popularization; 3) popularizing the ICH through the use of cutting-edge, modern technologies; 4) developing and improving the tourist product; and 5) establishing touristic and informational centres in the locations of ICH centres, tourist destinations, and centres for the promotion of elements.

We consider the creation of centres for its popularization in tourist destinations to be one of the effective ways to optimize ICH in tourism.

We propose to consider the model of the Centre for the Popularization of ICH in tourist destinations using the example of pottery (Fig. 1). The purpose of the model is to preserve and popularize such an element of intangible cultural heritage as pottery, to involve this element in tourist activities. The target audience of the centre can be tourists of different age groups. The model consists of three structural components: organizational management, process activity, and performance.



**Fig. 1. Model of a Center for popularizing ICH in a tourist destination using pottery as an example**

Source: authors' research

The organizational and managerial component of the model intends to create an appropriate effective organizational structure for the Center, which consists of a director, deputy, methodical department, promotion department, tourist information, and exhibition centers.

The overall administration of the structure, including function management and activity adjustment, is the responsibility of the director and deputy. The creation of instructional and methodical, informational materials about pottery for use in Ukraine and

around the world is the primary duty of the methodical department.

This department shall have control over the exposition center, which houses the pieces of Ukrainian and international ceramics that are listed on relevant UNESCO lists and the National List for the ICH. Additionally, this center records photos and videos, builds an electronic media database, and provides tourists and visitors with pertinent content. Visitors will be able to view images and videos of many components of the global ceramic cultural legacy as a result.

The promotion department should provide advertising, promotion of information about the Center, organize various events, and popularize and inform the society about the activities. It reports to the tourist information center, which gathers advertising data on the center's operations and disseminates information at several levels and on social media.

A vital component of the Center's operations is its strong collaboration with master potters, pertinent unions, and societies that address this issue in Ukraine and around the globe. Working with local self-government organizations that handle relevant issues and engaging international organizations is important. It is also crucial to give tourism businesses that can produce a suitable product detailed information about the centre's activities.

Funding for this kind of organizational structure is necessary. Different financing methods are possible. It is, primarily, the attraction of grant funds and continued participation in relevant competitive programs. The state budget can be utilized as well for distributing funds, or a system of fundraising through contributions of both individuals and organizations can be established.

*The process and activity-based component of the model.* The essence of this component of the model is to create a unique and exclusive product to promote the element of pottery. Tourists can be attracted to presentations, and general familiarization with the pottery of Ukraine and the world thanks to the collected collections and information systems and technologies. It is also possible to offer master classes, and permanent circles for residents, where the experience of masters will be transferred.

To implement the ICH model in a tourist destination, it is important to apply a marketing management strategy for the destination's development. To meet the cultural and cognitive needs of visitors and foster their loyalty – which is demonstrated by their frequent visits and the sharing of their positive experiences on social media – the stakeholders in the management of the tourist destination must conduct a systematic analysis of the

needs, interests, and emotional expectations of tourists.

A permanent exhibition-sale can be created for tourists, where visitors can not only see with their own eyes the elements of intangible cultural heritage but also buy unique souvenirs. The centre will hold master classes, thematic festivals, and groups of all ages, and give visitors the opportunity, under the supervision of pottery masters, to try to independently create one of the elements of the intangible cultural heritage of the world and experience the atmosphere and culture of this craft. For children, it will be interesting and fun entertainment, and for adults, it will be an immersion in the historical and cultural features of a unique craft.

In addition, it is necessary to implement traditional festivals, where masters of various schools will be involved, which will attract the attention of tourists. It is also possible to organize advertising and the sale of a tourist product within the framework of the festival.

It is important to organize ongoing scientific events, seminars, round tables, and conferences with strong media support in social networks, at which the exchange of experience regarding the popularization of pottery will take place.

*The model's result-oriented component* enables the proposed activity to yield the following outcomes: the preservation and development of pottery as an element of the ICH, which is protected; the development of tourism; creation of jobs, economic development of the territory; creation of a school of masters, transfer of experience, advanced training for professionals; accumulation of a database about the ICH element and the like.

In our view, the creation of such Centers across the country with other elements of the ICH would contribute to the creation of a single effective system of protection, preservation, and popularization of the elements and development of tourism.

We propose to consider ways of optimizing the functioning of tourist destinations in Ukraine with the involvement of the potential of the ICH based on the model proposed by the authors.

Aiming at implementing the model of a Center for popularizing ICH in a tourist destination using pottery as an example and to optimize the functioning of tourist destinations with the involvement of the potential of the ICH, we have analyzed the conditions available at the current stage for the implementation of all components of the

model – organizational-management, process-activity and result-based – based on the population points that are centers of national cultural heritage related to pottery and ceramics. A list of the elements of the National List for ICH (pottery, ceramics), their geographical location, and the year of inclusion in the list are given in Table 2.

**Table 2. Elements from the National List for ICH (pottery, ceramics)**

ICH element	Geographical location (subordination to the territorial community)	The year of entry into the list
<b>ICH inventory</b>		
Tradition of Kosiv painted ceramics	Kosiv, Kosiv district, Ivano-Frankivsk region (Kosiv Municipal Community)	2012
Opishnia ceramics	Opishne village of Poltava district, Poltava region (Opishnian Territorial Community)	2012
Tradition of ornamental painting of Bubnivka ceramics	The village of Bubnivka, Haisyn district, Vinnytsia region (Haisyn city community)	2018
The art of making a sound clay toy “Valkivsky whistle”	Valky city, City of Valky, Kov'yagi village, Melnikove village (Valky municipal territorial community), Sharivka village (Bogoduhivska city community), Valkivsky district, Kharkiv region	2020
<b>ICH inventory, which needs urgent protection</b>		
Oleshnianske pottery of Chernihiv region	Oleshnya village, village Zamglai of the Ripkinsky district of the Chernihiv region (Dobryansk rural community)	2019
Kobolchynska ceramics	The village of Kobolchyn, Dnistrovsky district, Chernivtsi region (Sokyryanska city community)	2023

Source: compiled by the authors based on (Ministry of Culture and Information Policy of Ukraine, 2024).

Based on the analysis of strategic documents that determine the development of territorial communities and information from the official Internet portals of territorial communities, tourist websites, and mass media

monitoring, the authors systematized the existing conditions for the implementation of the model based on settlements that are centres of the national cultural heritage of pottery and ceramics (Table 3).

**Table 3. Characteristics of the existing conditions for the implementation of the Model of a Center for popularizing ICH in a tourist destination using pottery as an example**

ICH element	Characteristics of available conditions for implementation		
	Organizational and management component	Process-activity component (events)	Resulting component (program and strategic documents)
Tradition of Kosivska painted ceramics	Institutional base	Masterclasses, excursions, regional festival	Strategy for the development of the Kosiv City Community for 2022-2027
Opishnyanska ceramics	Developed institutional maintenance	Traditional festivals	Strategy for the development of the territorial community “Opishnian rural territorial community 2027”
The tradition of ornamental painting of Bubnivska ceramics	Institutional maintenance	No traditional festivals were found	Strategy development of the Haisyn City territorial community until 2030
The art of making a sound clay toy “Valkivsky whistle”	Institutional maintenance	Separate events	Program of socio-economic and cultural development of the Bogodukhiv City territorial community for 2024
Oleshnianske pottery of Chernihiv region	Institutional base	International Folklore Festival of National Cultures “Polis’ke Kolo”	-
Kobolchynska ceramics	Institutional maintenance	Information on the organization and conduct of events was not found	Strategy for the development of the Sokyryanska community until 2027

Source: Authors' research

Further, we will analyse in more detail the conditions for the implementation of the model of a Center for popularizing ICH in a tourist destination using pottery as an example

*Tradition of Kosivska painted ceramics.*

The institutional base for the creation and development of the Center for the Popularization of the Kosiv Painted Ceramics National Museum includes (1) the Kosiv Museum of Folk Art and Life of the Hutsul region; 2) the Department of Promotion, Relations and Economic Development of the Kosiv City Council. The activities aimed at popularizing the tradition of Kosiv painted ceramics as an element of the ICH include the holding of various events (master classes from potters, tours of the museum), among which is the open regional festival of ceramics, crafts, and folklore “Painted Jug”. Kosiv painted ceramics is listed as one of the developed folk crafts in their modern interpretation in the Development Strategy of the Kosiv City Community for 2022-2027, namely: strategic direction “1. Competitive economy based on smart specialization” and the operational goal “1.2 Development of the tourism and recreation sphere” include the tasks “1.2.2. Preservation and management of natural and cultural heritage”; “1.2.3. Creation of new and support of existing tourist products and attractions, their accessibility for people with disabilities”; “1.2.4. Marketing of the tourism potential of the community” (Kosiv City Territorial Community, 2021, p. 68).

*Opishnyanska ceramics.* The Opishnian Territorial Community has developed institutional support for the development and promotion of the ICH element, which includes: 1) the National Museum-Reserve of Pottery in Opishnia; 2) the Tourist and Information Centre of Opishnian Territorial Community (Opishnian community, 2020a); 3) Center of culture, leisure, sports and tourism" of the Opishnian settlement council (Opishnian community, 2020b).

A wide variety of cultural events are held in the Opishnian Territorial Community, including festivals, the concept of which is based on the element of ICH and aimed at its popularization, the central ones of which are: the National Pottery Festival in Opishnia;

cultural and gastronomic festival “Opishnia. Plum Fest”. The strategy for the development of the territorial community provides for the implementation of measures aimed at the development and popularization of elements of the ICH within the framework of the development of the tourist destination – in particular, the document provides for the renovation of the Center for Culture, Leisure, Sports and Tourism in the Creative Hub (Opishnian hromada, 2022, p. 78) and the development of the tourist destination “Middle Povorsklia” based on the development of tourist products of the community, which includes ethnocultural tourism and pottery (Opishnian community, 2022, p. 48).

The tradition of ornamental painting of Bubnivska ceramics. The institutional maintenance of the ICH element includes the Department of Culture, Youth and Sports of the Haisyn City Council (Haisyn Territorial Community, 2024) belongs to the institutional support for the promotion of the ICH element, at the same time, the amount of information available on the official Internet portal does not allow to investigate this issue in more detail. An informal channel for the popularization of the ICH element is the page “Tradition of Ornamental Painting of Bubnivska Ceramics – Element of ICH” on the Facebook social network (Tradition of Ornamental Painting of Bubnivska Ceramics, 18.06.2024).

The authors' analysis of Internet sources did not reveal information about festivals related to the popularization of the ICH element. In the Development Strategy of the Haisyn City Territorial Community until 2030, Bubnivka ceramics is mentioned in the SWOT analysis as a component of attractive recreational and tourist facilities (strengths) and the creation of an art centre of Bubnivka painting (Bubnivka village, Novoselivka village) is foreseen according to task 5.2.3. (Operational goal 5.2. Preserved traditional culture) (Haisyn Territorial Community, 2021).

*The art of making a sound clay toy Valkivsky whistle*”. The components of institutional maintenance for the popularization of the ICH element include 1) Department of Research of Intangible Cultural

Heritage and Creative Industries of the Kharkiv Regional Organizational and Methodological Centre of Culture and Art of the Department of Culture and Tourism of the Kharkiv Regional State Administration (Department of Research of Intangible Cultural Heritage and Creative Industries of the Regional Organizational and Methodological Centre of Culture and art in the Kharkiv region, 2024); 2) Department of Culture, Youth, Tourism and Sports of the Valky City Council; 3) Department of Culture and Tourism of Bogodukhiv.

In the program documents of the relevant territorial communities – in particular, the Program for the provision of cultural and artistic events in the Bohodukhiv community for 2023-2025 (Bohodukhiv City Council, 2021) there is no mention of the ICH element.

At the same time, in the fall of 2021, in the village of Valky, on the 375th anniversary of the city, a national record was set for the most massive whistling on clay sound toys. It is important to note that the event was initiated by Olga Tymoshenko (Galaur, 2021), the director of the communal institution of specialized art education “Valkiv School of Arts”, the master of folk art.

In the Program of Socio-Economic and Cultural Development of the Bogodukhiv City Territorial Community for 2024, “the creation of favorable conditions for the preservation, use, and promotion of cultural heritage objects” is indicated as one of the “priority tasks of the Program for the development of the industry and the solution of problematic issues for the year 2024” Bogoduhiv City Council, 2021, p. 22). At the time of writing, the strategy for the development of the Valkya community is not available on the official Internet portal of the Valky City Council (Valky City Council, 2024).

*Oleshnianske pottery of Chernihiv region.* The institutional basis for the creation and development of the Center for the Popularization of the ICH is the Chernihiv Regional Centre of Folk Art. Popularization of the ICH element is carried out within the framework of the International Folklore Festival of National Cultures “Polis’ke Kolo” (Chernihiv Regional Centre of Folk Art, 2024).

In the Strategy of the territorial community, there is no information about the implementation of ICH in the development of tourism in the community, including in the SWOT analysis (Kholmynska United Territorial Community, (2019).

*Kobolchynska ceramics.* The components of the institutional support for the creation and development of the Center for the Popularization of the ICH are 1) Kobolchyn District Museum of Pottery and 2) the Bukovyna Centre of Culture and Art. There is no department (subdivision) in the structure of the Sokyryanska city territorial community that deals with promotion and tourism issues. Based on the analysis of Internet resources and monitoring of mass media, the authors did not find any information about festivals related to the popularization of the ICH element. The Development Strategy of the Sokyryanska community mentions the tourist potential of the community in the absence of tourist infrastructure. One of the operational goals of the community is 2.3. Development of the tourist potential of the community (Sokyryanska community, 2021, p. 56), at the same time, there is no more detailed information on this issue.

The authors' comparative analysis of the existing conditions for the implementation of the Model of a Center for popularizing ICH in a tourist destination in terms of organizational and managerial, process and activity, and result components on the example of settlements that are the centers of the elements of the ICH of Ukraine related to pottery and ceramics makes it possible to draw several conclusions about the realization of the potential of the ICH components as a factor in the development of tourist destinations. In the Opishnian Territorial Community, the traditions of pottery and ceramics are an essential component of tourism development and branding of the Territorial Community – the central element of the visual identity of the community is pottery products.

Based on a comparative analysis of the existing conditions for the implementation of the Model of a Center for popularizing ICH in a tourist destination, the authors use the ranking method to assess the level of



involvement of the potential of the elements of the ICH in the development of a tourist destination based on the territorial units that are the centres of the ICH analysed in this article. The authors have developed and applied the following evaluation criteria: a) the presence of three or more components of institutional support for the promotion of the ICH for tourism development; 2) holding festivals and other events aimed at popularizing the ICH; 3) availability and offer of tourist products based on ICH elements; 4) measures aimed at the interrelated development of ICH elements and tourism in the community and the specific stating in strategic documents; 5) active work in the

community of famous masters who are carriers of the ICH element; 6) representation of the component of the community; 7) the presence of the ICH element in the tourism destination.

The authors have created a ranking scale from 1 to 6 based on the number of elements of the ICH related to pottery and ceramics. The highest level of involvement of heritage elements in developing a tourist destination has the lowest rank. If there is no information on a criterion, the indicator was evaluated as the maximum rank – 6.

Table 4 presents the assessment of Territorial Communities, which are the centres of the ICH elements.

**Table 4. Evaluation of the level of involvement of the potential of heritage elements in the development of tourist destinations (ranking method)**

Number of the criteria/ ICH element	1	2	3	4	5	6	Sum of ranks
Tradition of Kosivska painted ceramics	4	2	2	2	1	6	<b>17</b>
Opishnyanska ceramics	1	1	1	1	1	1	<b>6</b>
The tradition of ornamental painting of Bubnivska ceramics	6	6	6	3	4	6	<b>31</b>
The art of making a sound clay toy “Valkivsky whistle”	2	4	4	4	3	6	<b>23</b>
Oleshnianske pottery of Chernihiv region	5	3	3	6	4	6	<b>27</b>
Kobolchynska ceramics	3	6	6	5	3	6	<b>29</b>

Source: Authors' research.

As per the authors' comparative analysis of the level of involvement of the potential of the elements of the heritage ICH in the development of a tourist destination, it is concluded that Opishnyanska ceramics exhibits the highest level of involvement. This element is considered an essential component of the tourist product and tourist brand of the Opishnian Territorial Community. To strengthen the use of the tradition of Kosivska painted ceramics, it is recommended that more tourist activities and products related to this element be developed and offered. However, elements such as Oleshnianske pottery of Chernihiv Oblast, the tradition of ornamental painting of Bubnivska ceramics, the art of making the sound clay toy “Valkivsky fistula”, and Kobolchynska ceramics currently lack sufficient institutional support and involvement in the development of tourist destinations. It is noted that the Opishnian Territorial Community effectively promotes the ICH element as a factor in developing a tourist destination.

**Conclusions.** Based on the research findings, the following conclusions can be drawn:

1. The article examines the number of elements of Intangible Cultural Heritage (ICH) according to the lists of the Convention on Intangible Cultural Heritage and the list of intangible cultural heritage of Ukraine, protected by UNESCO, and the National List of ICH. The authors identified that components of the National Cultural Heritage such as performing arts, customs, rites, celebrations, and traditional crafts are highly popular among tourists. Among these traditional crafts, pottery and ceramics stand out, drawing significant interest from tourists and enabling active participation in workshop activities.
2. The article proposes methods to optimize ICH as a tourist resource. The authors developed a model for the Center for the Popularization of ICH in a tourist destination, specifically focusing on pottery. This model comprises several components: organizational and managerial, which includes creating an

effective organizational structure for the Center; process-activity, which involves developing a unique and exclusive product to promote pottery in the tourist destination; and effectiveness, which encompasses the anticipated results of the proposed activities, ensuring the preservation and development of ICH, tourism growth, job creation, and the economic development of the tourist destination.

### References:

1. Mălăescu, S. (2022). Visitors at heritage sites: from the motivation to visit to the genesis of destination affective loyalty. In *Transcending Borders in Tourism Through Innovation and Cultural Heritage: 8th International Conference, IACuDiT, Hydra, Greece, 2021* (pp. 571-586). Cham: Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-92491-1\\_34](https://doi.org/10.1007/978-3-030-92491-1_34).
2. Berest P. M. (2022) Genesis of Tourist Destinations in Central Ukraine as a Cultural Factor in Preserving the Self-identity of Ukrainians in the 19th Century. *Bulletin of Mariupol State University. Series: Philosophy, culture studies, sociology*, 23, 16-27. <https://doi.org/10.34079/2226-2830-2022-06-23-16-27>.
3. Beznosiuk O. (2023). Intangible cultural heritage and its potential in the development of an innovative tourist product. *Tourism and hospitality in Central and Eastern Europe*, 9(2023), 20-29. <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-9-3>
4. The Global Code of Ethics for Tourism (01.10.1999). UN Tourism. Retrieved from: <http://ethics.unwto.org/en/content/global-code-ethics-tourism>
5. Korobeinykova, Y., Nykodiuk, O. (2020). The role of tourism in popularizing the cultural heritage of boykivshchyna. *The Ethnology Notebooks*, 5 (155), 1071—1080. <https://doi.org/10.15407/nz2020.05.1071>
6. Harrison, L. (2012). Tourism development in historic towns: a cause for reflection. Institute for the Management of Social Change. Retrieved from: <http://www.istc.biz/index.php?id=12&cons=1&N=2>.
7. Mandić, A., & Kennell, J. (2021). Smart governance for heritage tourism destinations: Contextual factors and destination management organization perspectives. *Tourism Management Perspectives*, 39, 100862. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100862>
8. Qiu, Q., & Zuo, Y. (2023). “Intangible cultural heritage” label in destination marketing toolkits: Does it work and how?. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 56, 272-283. <https://doi.org/10.1016/j.ihmt.2023.06.025>
9. Prada-Trigo, J., Gálvez, J. C. P., López-Guzmán, T., & Loyola, S. E. P. (2016). Tourism and motivation in cultural destinations: towards those visitors attracted by intangible heritage. *Almatourism-Journal of Tourism, Culture and Territorial Development*, 7(14), 17-37. <https://doi.org/10.6092/issn.2036--5195/6230>
10. del Marmol, C., & Santamarina, B. (2023). ‘We gave the city its image and put it on the map.’: intangible cultural heritage and city branding in Buenos Aires and Valencia. *Journal of Heritage Tourism*, 19(2), 243–262. <https://doi.org/10.1080/1743873X.2023.2268737>
11. UNESCO. (2003). Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage. Retrieved from <https://ich.unesco.org/en/convention>
12. UNESCO. (2024). Intangible cultural heritage of UNESCO. Retrieved from <https://ich.unesco.org/en/home>
13. UNESCO. (01.06.2024). Elements of the Intangible cultural heritage of Ukraine are under the protection of UNESCO. Retrieved from <https://ich.unesco.org/en/state/ukraine-UA>
14. Ministry of Culture and Information Policy of Ukraine (2024). National List of Elements of the Intangible Cultural Heritage of Ukraine. Retrieved from: <https://mcip.gov.ua/kulturna-spadshchyna/natsionalnyy-perelik-elementiv-nematerialnoi-kulturnoi-spadshchyny-ukrainy/>
15. Kosiv Territorial Community. (2021). Kosiv Territorial Community Development Strategy for 2022-2027. Retrieved from: [https://kosivmr.gov.ua/wp-content/uploads/2021/12/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F\\_2027.pdf](https://kosivmr.gov.ua/wp-content/uploads/2021/12/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F_2027.pdf)
16. Opishnian Territorial Community. (2020a). Tourist Information Center. Retrieved from: <https://opishnya-gromada.gov.ua/turizm-11-28-34-08-10-2020/>
17. Opishnian Territorial Community. (2020b). Center for Culture, Leisure, Tourism and Sports. Retrieved from: <https://opishnya-gromada.gov.ua/centr-kulturi-dozvillya-turizmu-ta-sportu-11-33-10-30-11-2020/>
18. Opishnian Territorial Community. (2022). Development Strategy of the Opishnian Territorial Community until 2027. Retrieved from: <https://opishnya-gromada.gov.ua/strategiya-rozvitku-opishnyanskoi-teritorialnoi-gromadi-15-43-01-23-01-2024/>
19. Haysinska Territorial Community. (2024). Municipality structure. Retrieved from: <https://haysyn-municipality.gov.ua/structure>
20. The tradition of ornamental painting of Bubnivka ceramics (18.06.2024). The first day of the educational trip within the project "Mythologization of Trypillia.

- Facebook. Retrieved from: <https://www.facebook.com/groups/485051982624401>
21. Haisynka Territorial Community. (2021). Territorial Community development strategy until 2030. Retrieved from: <https://storage.googleapis.com/svoiu-upload/222/60947/strategiya2030.pdf>
22. Department for the Study of Intangible Cultural Heritage and Creative Industries of the Regional Organizational and Methodological Center for Culture and Art in Kharkiv Region. (2024). About the Department of Intangible Cultural Heritage and Creative Industries Research. Retrieved from: <https://www.cultura.kh.ua/uk/activities/cultural-heritage/about>
23. Bohodukhivska City Council. (2021). Program of providing cultural and artistic events in the Bohodukhivka Territorial Community for 2023-2025. Retrieved from: <https://bogoduhivska-gromada.gov.ua/programi-16-25-45-06-04-2021/>
24. Galaur V. (2021). Valky whistled so that the whole of Ukraine heard. Uriadovyi Kurier. Retrieved from: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/u-valkah-zasvistilitak-sho-pochula-vsya-ukrayina/>
25. Valkyvska City Council. (2024). Official website of the Valkyvska City Council. Retrieved from: <https://valky-rada.gov.ua/strategiya-rozvitku-gromadi-14-34-00-02-11-2021/>
26. Chernihiv Regional Center of Folk Art. (2024). Folk festival of national cultures "Polissia Kolo". Retrieved from: <https://onmckim.com.ua/index/0-9>
27. Kholmynska Amalgamated Territorial Community. (2019). Development Strategy of the Kholmynska Amalgamated Territorial Community for 2020-2027. Retrieved from: <https://holmsr.gov.ua/strategiya-rozvitku-holminskoi-obednanoi-teritorialnoi-gromadi-na-20202027-roki-15-06-44-19-10-2022>
28. Sokyryanska Territorial Community. (2021). Development Strategy of the Sokyryanska Territorial Community until 2027. Retrieved from: [https://rada.info/upload/users\\_files/04062156/7d56c16deed55a1b90850f9a22af666e.pdf](https://rada.info/upload/users_files/04062156/7d56c16deed55a1b90850f9a22af666e.pdf)

## ПРОБЛЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

**Світлана Гаврилюк<sup>1</sup>, Сергій Мелесик<sup>2</sup>, Наталія Воробйова<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>К.е.н., доцент, доцент кафедри туризму, ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: gavrylyuks@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1001-4046>

<sup>2</sup>Доцент кафедри туризму, ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: MelesykSV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-9235-0280>

<sup>3</sup>К.е.н., доцент, доцент кафедри арт-менеджменту та івент-технологій, Національна Академія керівних кадрів культури та мистецтв, м. Київ, Україна, e-mail: fuete103@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7684-6705>

## THE STRATEGIC DEVELOPMENT CHALLENGES OF TOURIST DESTINATIONS IN THE WARTIME CONDITIONS

**Svitlana Havryliuk<sup>1</sup>, Serhii Melesyk<sup>2</sup>, Nataliia Vorobyova<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>PhD of Economics, Associate Professor, Associate Professor of Tourism Department, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: gavrylyuks@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1001-4046>

<sup>2</sup>Associate Professor of Tourism Department, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: MelesykSV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-9235-0280>

<sup>3</sup>PhD of economics, Associate Professor of Department art management and event technologies, National Academy of Managerial staff of Culture and Arts, Kyiv, Ukraine, e-mail: fuete103@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7684-6705>

**Анотація.** У статті представлено дослідження особливостей управління туристичною дестинацією в умовах воєнного часу, обґрунтовано основні проблеми управління дестинацією в цих умовах, що перешкоджають управлінню туристичною дестинацією у воєнний час. Автори виконали комплексне дослідження критичних факторів, що впливають на стратегічне управління туристичними дестинаціями у непередбачуваних умовах війни. Визначено завдання та основні особливості стратегічного управління за таких обставин. Проаналізовано тенденції розвитку туристичного підприємництва в Україні, систематизовано основні проблеми і загрози. Автори систематизували та узагальнили виклики, з якими зіштовхуються в умовах воєнного стану суб'єкти туристичного підприємства, серед яких: зниження туристичного попиту, вимушений переїзд значної частини населення, обмеження на виїзд за кордон для чоловіків, закриття неба, зростання операційних витрат, зниження безпеки туристів та інші. Зазначається, що інструментами вирішення цих проблем можуть стати розробка нових турів та переорієнтація туристичної діяльності на більш перспективні туристичні напрямки в умовах військових конфліктів. Досліджено переваги туристичних дестинацій як основи формування оптимальної стратегії управління в умовах воєнного часу. Акцентовано увагу на стратегічні та тактичні можливості для підтримки розвитку туристичного підприємництва у контексті сучасних викликів. Наукова новизна отриманих результатів полягає у комплексному вивченні даної проблематики та знаходженні нових підходів щодо управління туристичними напрямками в умовах невизначеності. Методологічною основою дослідження є загальнотеоретичні та специфічні методи, зокрема, метод логічного узагальнення, порівняльного аналізу, теоретичної інтерпретації, а також аналітичний, системний методи, порівняльний аналіз і систематизація. Результати проведеного дослідження можуть бути корисними у практичній роботі туристичних підприємств, які прагнуть підвищити ефективність своєї господарської діяльності в умовах воєнного часу.

**Ключові слова:** туристична дестинація, стратегічне управління, туристична галузь, воєнний стан, сталий розвиток.

**Формул: 0; рис.: 0; табл.: 2; бібл.: 15**

**Abstract.** The article presents a study on the peculiarities of managing a tourist destination during wartime. It outlines the main problems of destination management in these conditions and the obstacles that hinder the management of tourist destinations during wartime. The authors conducted a comprehensive study of critical factors that influence the strategic management of tourist destinations in unpredictable war conditions. The tasks, and main peculiarities of strategic management under such circumstances have been identified. Trends in the development of tourism entrepreneurship in Ukraine have been analyzed, and the main problems and threats have been systematized. The authors have categorized and summarized the challenges faced by tourism entrepreneurs in wartime, including decreased tourist demand, forced relocation of a significant part of the population, restrictions on men traveling abroad, closed airspace,

*increased operating costs, decreased tourist safety, and more. It is noted that the development of new tours and the reorientation of tourism activities to more promising tourist destinations in conflict areas could be the tools to address these problems. The advantages of tourist destinations as the basis for forming an optimal management strategy in wartime have been examined. Emphasis has been placed on the strategic and tactical opportunities to support the development of tourism entrepreneurship in the context of modern challenges. The scientific novelty of the obtained results lies in the comprehensive study of this issue and finding new approaches to managing tourist directions in uncertain conditions. The methodological basis of the study includes general theoretical and specific methods, including logical generalization, comparative analysis, theoretical interpretation, as well as analytical, systematic, comparative analysis, and systematization. The results of the study can be useful in the practical work of tourism enterprises seeking to improve the efficiency of their economic activities in wartime.*

**Keywords:** tourist destination, strategic management, tourism industry, martial law, sustainable development.

**Formulas:** 0; **fig.:** 0; **tabl.:** 2; **bibl.:** 15

**Постановка проблеми.** Туристичний ринок вразливий до різноманітних криз, що призводять до дестабілізації ситуації всередині країни. Цей факт підтверджує ситуація в туристичній галузі України, яка з початком повномасштабного вторгнення росії гостро відчула вплив агресивних військових дій і пережила справжній крах. У зв'язку з воєнними діями на території України загострилися проблеми, пов'язані зі зменшенням рівня ділової активності, уповільненням економічного розвитку, падінням споживчого попиту, спричиненого скороченням реальних доходів населення. Ці обставини вимагають розробки довгострокових стратегій та механізмів забезпечення передумов економічного зростання вітчизняних туристичних дестинацій.

Сфера туризму в Україні до початку повномасштабної військової агресії мала потужний ресурсний потенціал. У країні функціонувала система вітчизняного туризму, яка багатовекторно синтезувала переваги соціальної, гуманітарної та економічної сфер, у центрі уваги яких поставали інтереси та потреби туристів, що визначало пріоритетні орієнтири діяльності суб'єктів туристичного підприємництва. У результаті повномасштабного вторгнення російського агресора туристична сфера України зіштовхнулася з низкою критичних викликів, пов'язаних із руйнацією значної кількості об'єктів природної, історико-культурної, духовної спадщини та туристичної інфраструктури, які використовувалися для розвитку національного туризму.

Управління туристичними дестинаціями в охоплених війною районах вимагає враховувати багато викликів.

Необхідним є використання стратегічного підходу до просування туризму та підтримки місцевої економіки, одночасно забезпечуючи потреби безпеки туристів і місцевих жителів. Війна вплинула на туристичні дестинації значною мірою: зменшилася кількість відвідувачів, було пошкоджено інфраструктуру та туристи почали сприймати туристичні дестинації як небезпечні для життя місця перебування. Однак за належного управління та координації туристичні напрямки в районах, які постраждали від війни, все ще можуть залучати відвідувачів і сприяти зусиллям з відновлення та відбудови.

Безпека є вирішальним чинником у стратегічному управлінні туристичною дестинацією під час війни. Важливо оцінити ризики та загрози, які створює конфлікт, і вжити заходів для захисту споживачів і працівників туристичних підприємств. Це може включати посилені заходи безпеки, такі як контрольно-пропускні пункти, патрулювання та плани реагування на надзвичайні ситуації, а також чітке інформування туристів про ситуацію на місці та будь-які потенційні ризики.

Іншим критичним аспектом управління туристичною дестинацією в умовах війни є збереження та популяризація культурних і природних пам'яток території. Незважаючи на виклики війни, багато туристичних дестинацій мають значні історичні місця, природні ландшафти та культурні заходи, які можуть привабити відвідувачів. Зберігаючи та популяризуючи ці визначні пам'ятки, туристичні дестинації можуть продовжувати задовольняти потреби туристів і отримувати дохід для місцевої економіки.

Крім того, вкрай важливо співпрацювати з місцевими громадами, державними органами та міжнародними організаціями для координації зусиль і ресурсів для управління туристичними DESTИНАЦІЯМИ на територіях, постраждалих від війни. Працюючи разом, зацікавлені сторони можуть використовувати свій досвід і ресурси для підтримки зусиль з відновлення та реконструкції, заохочення сталої туристичної діяльності та забезпечення довгострокової життєздатності туристичної DESTИНАЦІЇ.

Управління туристичними DESTИНАЦІЯМИ у воєнний час потребує комплексного та стратегічного підходу для забезпечення безпеки туристів, популяризації та збереження культурних і природних пам'яток, а також співпраці із стейкхолдерами для ефективного управління та відновлення. Незважаючи на виклики війни, за умов належного управління та координації, туристичні DESTИНАЦІЇ в районах, які постраждали від війни, можуть продовжувати залучати відвідувачів, підтримувати місцеву економіку та сприяти відновленню та відбудові місць подорожування.

**Аналіз останніх досліджень й публікацій.** Дослідженню питань розвитку туристичної галузі в економічній системі України в умовах війни сьогодні приділяють наукову увагу багато дослідників. У роботах Демчук Л.І., Зарубіної А. В., Паньків Н. Є., Романової А., Сірої Е.О. розглядається вплив війни на туризм, аналізується поведінка суб'єктів ринку туристичних послуг в умовах воєнного стану. Науковці Малюта Л.Я., Недзвецька О. В., Роїк О.Р., Чабан М. та Щербаківа Н. О. приділили увагу розгляду перспектив відновлення і розвитку туризму в післявоєнних умовах в Україні.

У зв'язку з складними сучасними умовами, спричиненими війною в Україні та глобальними змінами у світі, зростає необхідність постановки та вирішення таких важливих завдань як розгляд особливостей управління туристичними DESTИНАЦІЯМИ в умовах війни для

забезпечення подальшого відновлення вітчизняної економіки у цих умовах.

**Формулювання цілей статті.** Для успішного пом'якшення впливу конфлікту на індустрію туризму вкрай важливо створити ефективний план стратегічного управління туристичними DESTИНАЦІЯМИ в районах, які постраждали від війни.

Стаття має на меті дати комплексне розуміння критичних факторів, які впливають на стратегічне управління туристичними DESTИНАЦІЯМИ за таких обставин. Аналізуючи наявну літературу з цього питання, дослідження визначає значні проблеми, які перешкоджають стратегічному управлінню туристичною DESTИНАЦІЄЮ у воєнний час. Відповідно, запропоноване стратегічне управління концепцією туристичної DESTИНАЦІЇ, яке може ефективно вирішувати виклики та використовувати можливості, надані індустрією туризму в зонах військових конфліктів. Структура, запропонована авторами, надасть дорожню карту для зацікавлених сторін, політиків і суб'єктів індустрії туризму, щоб сприяти ефективному управлінню туристичними DESTИНАЦІЯМИ в таких складних воєнних умовах.

Для досягнення поставленої мети в статті використовуються загальнотеоретичні та специфічні методи, зокрема, метод логічного узагальнення, порівняльного аналізу, теоретичної інтерпретації, а також аналітичний, системний методи, порівняльний аналіз і систематизація.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Туризм є однією з найбільших і високоприбуткових галузей світової економіки, складовою зовнішньоекономічної діяльності держав, а як форма міжкультурної комунікації є важливим фактором забезпечення миру, моральною й інтелектуальною основою міжнародного співробітництва. Разом з тим нестабільна політична обстановка у країнах і регіонах, військові конфлікти різного масштабу або загроза їх виникнення, серйозні економічні та фінансові кризи, інфляція, загострення екологічних проблем

завдають значної і миттєвої шкоди туристичному бізнесу.

Деякі геополітичні чинники, такі як, агресія, впровадження санкцій, посилення візових режимів, політичні перевороти, а також, терористичні акти миттєво відображаються на туризмі. Це призводить до зменшення туристичних потоків і великих збитків. Крім того, окремі чинники, такі як, військові конфлікти або анексія території держави можуть повністю знищити туристичну інфраструктуру і зробити певну частину країни не придатною для використання з туристичною метою [1].

З початком війни туризм в Україні фактично зупинився, але з часом незважаючи на військові дії та встановлені обмеження, туристичний сектор відновив свою роботу в безпечних дестинаціях, де не ведуться активні бойові дії. На сьогоднішній день ситуація відносно стабілізувалась у центральних і західних районах країни, люди почали повертатися до подорожей. Відпочинок дозволяє громадянам воюючої країни відволікатися від негативних новин, зміцнити своє психологічне здоров'я, підтримувати та розвивати національну економіку. Важливо розуміти, що туризм не лише приносить доходи підприємцям у регіонах, але й сприяє створенню робочих місць, відновленню місцевої економіки та інфраструктури. Отже, розвиток туризму під час воєнного стану має велике значення як для здоров'я нації, так і для економічного добробуту країни.

Туризм як сфера світової економіки у своєму розвитку орієнтується на споживача. Потреби у пригодах, пошук нових вражень підштовхнули розвиток військового та екстремального туризму, який останнім часом набирає популярності.

Вільямс, Васслер і Феделі (2023) визначили категорії військового туризму: 1) гарячі військові подорожі як пригодницький відпочинок, який потребує фізичної підготовки та спальних мішків; 2) бойове волонтерство, що означає фізичну участь у бойових діях; 3) небойове волонтерство – туристи можуть брати

участь і приєднуватися до організацій, які прагнуть надавати медичну чи матеріально-технічну допомогу жертвам конфлікту та 4) віртуальні військові подорожі – не передбачають фізичного ризику та присутності на місці війни, такі туристи отримують інформацію он-лайн або долучаються до фінансової підтримки українських сил оборони.

Долнікар і МакКаб (2022) рекомендували, щоб індустрія туризму, продаючи подорожі, допомагала країнам, які оговтувалися від війни. Як стратегічний інструмент для туристичних дестинацій економічні суб'єкти можуть застосовувати туристичний маркетинг, заснований на солідарності, емпатії та готовності підтримати місцевих жителів, що було корисним у туристичній комунікації після стихійних лих [3].

За словами Дж. Дж. Сімпсона та А. Шулера Скотта (2023), теоретична модель волонтерства у військовому туризмі, заснована на поєднанні теорій солідарності місць і парафіяльного альтруїзму, передбачає, що люди, швидше за все, мають намір подорожувати (і згодом брати участь) у зони бойових дій при виконанні кількох умов: 1) небойовий мандрівник-доброволець: (а) відчуває високу солідарність; (б) є альтруїстом; і (с) відчуває низьку злобу до ворожої групи; 2) мандрівники-добровольці, швидше за все, мають намір подорожувати, коли (а) є висока солідарність; (б) високий альтруїзм; і (с) незлоба серед інших є високою [4].

Нестабільна політична ситуація та розгортання повномасштабної війни в Україні призвели до втрати позицій на ринку туристичних послуг. При виборі місця призначення подорожі туристи передусім враховують стабільність політичної ситуації, відсутність військових конфліктів, заворушень всередині країни, також важливим є відношення місцевого населення до подорожуючих та багато інших факторів.

Щоб невілеювати вплив військового конфлікту на розвиток туристичного бізнесу, необхідно виокремити негативні фактори ризику для туристичної сфери.

Туристична діяльність під час війни має наступні проблеми, які потребують додаткового розгляду та аналізу (табл. 1).

Головною проблемою внутрішнього туризму є безпека населення, яку в умовах війни не можливо спрогнозувати, а також визначити чітко безпечні території. Непрогнозованим залишається масштаб руйнувань населених місць та інфраструктури, у тому числі туристичної, що унеможлиблює розробку стратегії розвитку туризму. Так, станом на 25 квітня 2024 року Міністерство культури та інформаційної політики верифікувало вже

1062 епізоди руйнувань об'єктів культурної спадщини і культурних інституцій, з них пам'яток національного значення – 123, місцевого значення – 864, щойно виявлених об'єктів культурної спадщини – 75. Руйнування зафіксовані на території 18 областей. Найбільше від дій загарбників постраждали пам'ятки архітектури та містобудування – 316 з них або знищені, або пошкоджені, пам'ятки архітектури – 307 та пам'ятки історії – 226 од. [9]. Рівень ураження об'єктів коливається від легких пошкоджень до повного руйнування.

**Таблиця 1. Негативні наслідки впливу військових дій на сферу туризму в Україні**

Проблеми	Характеристика
<i>Зниження рівня безпеки туристів</i>	Складно спрогнозувати та чітко визначити безпечні території. Через активні бойові дії на сході та півдні України. Туризм став небезпечним, особливо у прифронтових зонах.
<i>Скорочення туристичних потоків</i>	Військовозобов'язаним громадянам України заборонено залишати територію країни, що негативно впливає на виїзний туризм. Кількість іноземних туристів, що відвідали Україну, теж зменшилася. За даними Держприкордонслужби, у 2021 році до України в'їхало 4,27 млн. іноземних громадян, тоді як у 2022 році спостерігався спад обсягів іноземного туризму майже вдвічі порівняно з попереднім роком (до 2,31 млн. осіб), у 2023 році в'їхало лише 2,45 млн. іноземних громадян [5, 6, 7].
<i>Порушення логістики туристичних потоків</i>	З 24 лютого 2022 року закрили повітряний простір для польотів цивільної авіації над Україною через високий рівень авіаційної небезпеки. Відбулися також зміни в роботі залізничного та авто сполучення.
<i>Зменшення надходжень до бюджету від туризму</i>	У 2022 році підприємства туристичного бізнесу сплатили податків на суму 1,55 млрд грн., що на 31% менше рівня 2021 року (2,23 млрд грн), а у 2023 році - 2,04 млрд грн, що менше за попередній на 8% [8]
<i>Руйнування туристичної інфраструктури та об'єктів туристичного призначення</i>	За період з 24 лютого 2022 року до 25 квітня 2024 року Міністерство культури та інформаційної політики України зафіксувало руйнування або пошкодження 1062 об'єктів культурної спадщини на території 18 областей [9]. Агресор вів бойові дії на території 900 об'єктів природно-заповідного фонду площею 12406,6 кв. км (1,24 млн га), що становить близько третини площі природно-заповідного фонду України [10].
<i>Дефіцит кваліфікованих кадрів</i>	Зменшення кількості кваліфікованих кадрів внаслідок міграційних процесів. Через закриття туристичних підприємств багато колишніх працівників туристичної сфери були змушені змінити місце роботи чи професію.
<i>Згорання туристичних програм</i>	Скорочення промоційних заходів, згорання туристичних програм внаслідок перерозподілу фінансів на оборонну та соціальну сфери
<i>Погіршення туристичної привабливості країни</i>	У міжнародному рейтингу туристичної конкурентоспроможності Україна посіла 88 місце серед 149 країн світу, втративши 10 позицій [11].
<i>Скорочення платоспроможного туристичного попиту</i>	Зменшення доходів громадян при одночасному підвищенні собівартості туристичних послуг внаслідок інфляційних процесів. За результатами опитування соціологічної групи "Рейтинг" у 2022 році 63% українців зафіксували погіршення свого матеріального становища [12]

Джерело: авторська розробка.

Рівень екологічної деградації території, стан флори та фауни у заповідних територія, які знаходяться під тимчасовою окупацією, без належного догляду

триватиме невизначений термін з причин політико-правової невизначеності ситуації. Неможливо спрогнозувати, чи регіон або залишиться прикордонним порубіжжям,



або стане зоною можливого збройного протистояння. На даний час, бойові дії охопили третину площ природно-заповідного фонду України [10], що знаходяться на території Харківської, Луганської, Донецької, Херсонської, Запорізької та інших областей. Активні бойові дії створюють численні обмеження для природоохоронної діяльності на тимчасово окупованих територіях. У випадку військово-політичних збройних конфліктів сфера туризму не може повноцінно розвиватися, поки не припиниться загроза туристам.

На думку А. Романової (2018) саме політичне становище в країні визначає всі інші динамічні чинники. Кризи, політична нестабільність, милітаризація економіки, посилення туристичних формальностей, зміни курсу валюти – це наслідки політики, які негативно впливають на туризм та на імідж держави. Туристи не мають бажання їхати в країну, де відбуваються активні бойові дії, навіть якщо вони локалізовані в певному регіоні. Неспроможність держави закінчити або тримати під контролем бойові дії на її території негативно змінює імідж країни і не сприяє розвитку в'їзного туризму [13]. Аналогічна ситуація спостерігається і з внутрішнім туризмом в туристичних дестинаціях, в яких не ведуться бойові дії, проте є наближеними до епіцентрів бойових дій.

У тилкових регіонах внутрішній туризм потроху відновлюється, туристичні підприємства організують тури до західних регіонів нашої країни (Курорти Карпат, м. Львів тощо), екскурсійні тури в музеї та замки. Проте, це в основному короткотривалі тури для внутрішніх туристів. Окрім екскурсій популярними є одноденні тури, під час яких можна провести час на природі, помилуватися парками. Для поїздок обираються райони, де не було активних бойових дій, мінувань чи ракетних обстрілів або отримати дозвіл ДСНС (наприклад у Добропарку поблизу Києва). Внутрішній туризм в умовах війни значно трансформується. Основна увага туристів спрямована на рекреаційний, санаторно-курортний, психологічний,

етнографічний та мілітарний туризм. Багато готелів, санаторіїв, курортних баз у тилу використовуються для прихистку переселенців з зон ведення активних бойових дій і не можуть бути використані за призначенням з метою отримання прибутку.

Нині сфера туризму визначається наступними особливостями: керівництво туристичного бізнесу зосередилося на волонтерстві та перетворенні туристичних хабів на гуманітарні чи волонтерські штаби; на туристичному маршруті повинні бути передбачені бомбосховища та укриття під час повітряної тривоги; повинні бути мінімізовані маршрути навколо режимних об'єктів і військових частин, які можуть стати мішенями ракетних ударів ворога; пляжні та пішохідні тури неможливі через розташування у місцях, де тривають військові дії або зони мінування, розмінування яких, за прогнозами, триватиме кілька років після закінчення війни [14]. Щодо відвідування лісів, а також в'їзду до них транспортних засобів та іншої техніки – це заборонено на весь період дії воєнного стану. Існують перебої у роботі інфраструктури, що проявляється у регулярних відключеннях електропостачання у зв'язку із пошкодженням електростанцій внаслідок ракетних ударів. Станом на січень 2024 року загальна сума прямих збитків, завданих через руйнування та пошкодження цивільної та військової інфраструктури, за даними Київської школи економіки сягає 155 млрд. дол. США [15].

Після завершення військового конфлікту постане питання відновлення економічної діяльності на зруйнованих територіях, а також і реновація туризму. Такі обставини вимагають розробки довгострокових стратегій та механізмів забезпечення передумов сталого економічного зростання вітчизняних туристичних дестинацій.

В Україні поки бракує чіткої державної політики щодо сталого розвитку туристичних територій. На національному рівні відсутні стратегія та програма дій з

визначеними пріоритетами, цілями та індикаторами оцінки прогресу. Дестинації переважно розвиваються хаотично, орієнтуючись на короткострокові економічні вигоди. При цьому недостатньо уваги приділяється екологічним і соціокультурним аспектам розвитку.

Для подолання виокремлених проблем і переходу дестинацій на модель сталого розвитку потрібно задіяти комплекс організаційно-економічних та соціально-психологічних механізмів.

На національному рівні необхідно:

- розробити Стратегію сталого розвитку туризму з чітко окресленими цілями та планом дій на довгострокову перспективу;
- внести зміни до законодавства щодо стимулювання впровадження принципів сталості у туристичній галузі економіки;
- запустити потужну інформаційну кампанію для підвищення обізнаності про переваги сталого розвитку туризму;
- впровадити систему добровільної сертифікації дестинацій за критеріями сталості.

На регіональному та локальному рівнях слід:

- сформувати партнерство між владою, бізнесом і громадами для спільного планування і управління туристичними дестинаціями;
- розробити місцеві стратегії і плани сталого розвитку туризму;
- визначити пріоритетні види туризму згідно зі специфікою туристичних дестинацій і потребами громад;
- стимулювати екоінновації в туристичному бізнесі через фіскальні, кредитні та інші механізми;
- налагодити систему моніторингу впливів туризму на економіку, екологію, соціум;
- розвивати туризм як інструмент ревіталізації територій та залучення інвестицій;
- впроваджувати програми екоосвіти і популяризації сталої поведінки серед туристів і жителів;
- розбудовувати "зелену" інфраструктуру та покращувати доступність туристичних дестинацій.

**Таблиця 2. SWOT-аналіз проблем і можливостей сталого розвитку туристичних дестинацій в Україні**

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Багаті рекреаційні ресурси</li> <li>• Зручне географічне розташування країни</li> <li>• Сприятливий клімат</li> <li>• Багата культурно-історична спадщина</li> <li>• Доступний рівень цін</li> <li>• Швидкий рівень окупності вкладеного капіталу у порівнянні з іншими галузями</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Безпековий ризик</li> <li>• Ускладнення туристичної логістики, відсутність можливості використання повітряного простору</li> <li>• Високий рівень тінізації туристичних послуг</li> <li>• Нестача кваліфікованих кадрів</li> <li>• Зниження рівня доходів населення</li> <li>• Слабка співпраця стейкхолдерів</li> <li>• Низька екоосвіта</li> <li>• Відсутність державної стратегії сталого розвитку туризму</li> </ul>
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Інтеграція до європростору</li> <li>• Розширення номенклатури послуг</li> <li>• Розвиток сільських територій</li> <li>• Розвиток інноваційних технологій</li> <li>• Диверсифікація туристичної пропозиції за рахунок різних видів туризму (військового, воєнного-історичного, подієвого, екстремального туризму тощо).</li> <li>• Побудова нових туристичних маршрутів із врахуванням заходів безпеки.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Військові дії на півдні та сході країни</li> <li>• Руїнування туристичної інфраструктури</li> <li>• Висока вартість кредитів для розвитку туристичного бізнесу</li> <li>• Втрати зацікавленості з боку іноземних туристів та інвесторів</li> <li>• Скорочення населення у зв'язку із еміграцією та внутрішньою міграцією</li> <li>• Надмірна комерціалізація культури</li> <li>• Збільшення навантаження на довкілля</li> <li>• Конфлікти з місцевими громадами</li> </ul>

Джерело: авторська розробка

Забезпечення сталого розвитку туристичних дестинацій є важливою умовою їх довгострокової життєздатності та конкурентоспроможності. Аналіз світового досвіду показав, що провідні туристичні країни вже активно впроваджують цілі сталості в політику управління дестинаціями. Натомість в Україні перехід до моделі сталого туризму наразі відбувається досить повільно. Для прискорення цього процесу необхідні скоординовані дії держави, місцевої влади, бізнесу та громад щодо стратегічного планування, імплементації та моніторингу сталого розвитку дестинацій.

#### **Висновки.**

1. Нестабільна політична ситуація, розгортання повномасштабної війни та анексія окремих областей в Україні привели до руйнування туристичної інфраструктури, частина територій країни стала не придатною для використання з туристичною метою. У результаті це спричинило зменшення туристичних потоків, втрати позицій на ринку туристичних послуг і великих збитків.

2. Туризм як сфера економіки у своєму розвитку орієнтується на споживача. Внутрішній туризм в умовах війни значно трансформується. Основна увага туристів спрямована на рекреаційний, санаторно-курортний, психологічний, етнографічний та мілітарний туризм. Потреби у пригодах, пошук нових вражень підштовхнули розвиток військового та екстремального туризму, який останнім часом набирає популярності в Україні.

3. Туристична діяльність під час війни стикається з певними проблемами, зокрема: погіршенням туристичної привабливості країни, зниженням рівня безпеки туристів,

скороченням туристичних потоків, зниженням платоспроможного туристичного попиту, зменшенням надходжень до бюджету від туризму, порушенням логістики туристичних потоків, руйнуванням туристичної інфраструктури, дефіцитом кваліфікованих кадрів і згортанням туристичних програм.

3. Стратегічне управління туристичними дестинаціями в Україні залежить від низки факторів: тривалості війни, масштабу руйнувань інфраструктури та швидкості її відбудови у післявоєнний період, переорієнтації туристичної галузі у період війни з зовнішнього на внутрішній туризм на тилкових територіях, міграційних процесів, рівня доходу населення, вміння ефективно використовувати маркетингові технології для залучення іноземних туристів на тлі підвищеної зацікавленості іноземців до України, залучення іноземних інвестицій. Ключовим фактором стане визначення місця туризму у стратегії відбудови України і в який спосіб буде організовано процес контролю за використанням фінансових ресурсів виділених на її реалізацію.

4. Для подолання виокремлених проблем і переходу туристичних дестинацій на модель сталого розвитку потрібно задіяти комплекс організаційно-економічних та соціально-психологічних механізмів. Забезпечення сталого розвитку дестинацій є важливою умовою їх довгострокової життєздатності та конкурентоспроможності.

Для прискорення цього процесу необхідні скоординовані дії держави, місцевої влади, бізнесу та громад щодо стратегічного планування, імплементації та моніторингу сталого розвитку дестинацій.

#### **Література:**

1. Ткачук, Л. М. (2015). Актуальні тенденції розвитку туризму в Україні: геополітичний контекст. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М.П.Драгоманова*. Серія 4: Географія і сучасність: зб. наук. праць. Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2015. Вип. 33. С. 233–243.  
2. Williams, N. L., Wassler, P., & Fedeli, G. (2023). Social representations of war tourism: A case of Ukraine. *Journal of Travel Research*, 62(4), 926-932.

3. Dolnicar, S. & McCabe, S. (2022), "Solidarity tourism - How can tourism help the Ukraine and other war-torn countries?" *Annals of Tourism Research*, 94,1–4, available at: <https://doi.org/10.31235/osf.io/4vcpz> (Accessed 10 April 2024).  
4. Simpson, J. J., & Schuler Scott, A. (2023). Enemy of my enemy is my friend: War volunteer tourism. *Annals of Tourism Research*, 101(C).

5. Державне агентство розвитку туризму (2022). 4,2 млн. іноземців та 14,7 млн. українців: дані про перетин державного кордону за 2021 рік. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/4-2-mln-inozemciv-ta-14-7-mln-ukrayinciv-dani-pro-peretin-derzhavnogo-kordonu-za-2021-rik> (дата звернення: 10 квітня 2024)
6. Економічна правда (2023) «Дані Держприкордонслужби та ООН щодо українців, які покинули країну, відрізняються вдвічі – Opendatabot», URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/08/16/703274> (Дата звернення: 15 квітня 2024 р.).
7. Відвідайте Україну сьогодні (2024). «Скільки іноземців в'їхало в Україну у 2023 році та з яких країн вони прибували найчастіше?». URL: <https://visitukraine.today/uk/blog/3270/how-many-foreigners-entered-ukraine-in-2023-and-from-which-countries-did-they-come-most-often>. (Дата звернення: 16 квітня 2024).
8. Фінансовий клуб (2024). «Податки з туризму в Україні повернулися на довоєнний рівень». URL: <https://finclub.net/ua/news/podatky-vid-turizmu-v-ukraini-povernulysia-na-dovoiennyi-riven.html>. (Дата звернення: 17 квітня 2024 р.).
9. Міністерство культури та інформаційної політики України (2024). «Внаслідок російської агресії в Україні пошкоджено 1062 пам'ятки культурної спадщини», URL: <https://mcip.gov.ua/news/cherez-rosijsku-agresiyu-v-ukrayini-postrazhdalo-1062-pamyatku-kulturnoyi-spadshhyny/> (Дата звернення: 18 квітня 2024).
10. Верховна Рада України онлайн: Офіційний веб-портал Верховної Ради України (2022) «Збережемо природно-заповідний фонд України», URL: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/220659.html> (Дата звернення: 20 квітня 2024 р.).
11. The world bank (2021) «Travel & Tourism Competitiveness Index, 1-7 (best)», available at: [https://prosperitydata360.worldbank.org/en/indicator/WEF+TTCI+TTCI\(Accessed 18 April 2024\)](https://prosperitydata360.worldbank.org/en/indicator/WEF+TTCI+TTCI(Accessed 18 April 2024)).
12. Дзеркало тижня (2022). «Гірший фінансовий стан понад 60% українців – опитування». URL: <https://zn.ua/ukr/UKRAINE/u-ponad-60-ukrajintsiv-pohirshilosja-materialne-standovichche-opituvannja.html> (Дата звернення: 19 квітня 2024 р.).
13. Романова, А. А. (2018). «Управління розвитком туризму в умовах збройних конфліктів». Сучасна економіка, вип. 9, С. 93–104. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/9-2018/romanova.pdf> (Дата звернення: 29 квітня 2024).
14. Носирев, О., Деділова, Т. & Токар, І. (2022) Розвиток індустрії туризму та гостинності в українській економічній стратегії постконфліктної реконструкції. Соціально-економічні проблеми і держава (електронний журнал), Вип. 26, вип. 1, стор 55-68.
15. Київська школа економіки (2024) «Загальна сума збитків, завданих Україні через війну, станом на січень 2024 року — \$155 млрд». URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-zbitkiv-zavdana-infrastrukturi-ukrayini-zroslado-mayzhe-155-mlrd-otsinka-kse-institute-standom-na-sichen-2024-roku/> (Дата звернення: 11 травня 2024 р.).

## РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

УДК 338

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-74-125-130

### ОСОБЛИВОСТІ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ МАЛИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ З ПОЗИЦІЇ ВПЛИВУ НА НАЦІОНАЛЬНУ БЕЗПЕКУ

**Віктор Алькема<sup>1</sup>, Віктор Кінар'юв<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управлінських технологій, Університет «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: alkema@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5997-7076>

<sup>2</sup>Аспірант, Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів, Україна, e-mail: drvel@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5452-1537>

### FEATURES OF ADAPTIVE MANAGEMENT OF SMALL ENTERPRISES FROM THE PERSPECTIVE OF IMPACT ON NATIONAL SECURITY

**Viktor Alkema<sup>1</sup>, Viktor Kinarov<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Doctor of science (Economics), professor, head of Management Technologies Department, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: alkema@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5997-7076>

<sup>2</sup>Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, Ukraine, e-mail: drvel@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5452-1537>

**Анотація.** Основною метою дослідження є характеристика особливостей з позиції впливу на національну безпеку. Доведено, що адаптивне управління малими підприємствами — це гнучкий, безпековий підхід до управління малим бізнесом, який дозволяє постійно навчатися і коригувати діяльність на основі оперативного зворотного зв'язку та змін умов. Визначено, що малі підприємства виявляються особливо вразливими до коливань зовнішнього економічного середовища, часто першими відчуючи наслідки будь-яких криз та змін. Охарактеризовано ключову потребу в адаптації до воєнного стану малим підприємствам. Виокремлено ключові характеризуючі ознаки впливу воєнного стану на формування адаптивної стратегії малих підприємств України. Доведено, що в умовах війни важливим аспектом для виживання бізнесу є здатність швидко реагувати на змінені умови. Малі підприємства, які демонструють високу гнучкість, здатні швидко переорієнтувати виробництво, змінювати асортимент товарів або послуг, і навіть переміщувати свою діяльність в безпечніші регіони. Визначено особливості впливу діяльності малих підприємств України на зміцнення національної безпеки. Встановлено, що на практиці адаптивне управління малими підприємствами може включати переоцінювання бізнес-операцій, маркетингових стратегій та пропозицій продуктів у відповідь на відгуки клієнтів та конкурентний тиск. Доведено, що у контексті глобалізації та зростаючої інтеграції міжнародних ринків, малі підприємства повинні знаходити нові можливості для виходу на міжнародний рівень, одночасно зіштовхуючись із воєнного часу на внутрішньому ринку. Війна в Україні, яка розпочалася у наслідок повномасштабного вторгнення у 2022 році, мала серйозний вплив на національну безпеку й значно змінивши безпекову діяльність та спрямування малих підприємств. Визначено, що деякі підприємства перейшли на виробництво або торгівлю товарами, необхідними для виживання та оборони, такими як тактичне спорядження, медичні засоби та продукти харчування місцевого виробництва, демонструючи зміну від звичайної комерційної діяльності до тієї, яка підтримує безпосередні потреби населення та військових.

**Ключові слова:** малі підприємства, адаптація, адаптивне управління, національна безпека, воєнний стан, економічна безпека

**Формули: 0; рис.: 2; табл.: 2, бібл.: 14**

**Abstract.** The main purpose of the study is to characterize the features from the perspective of their impact on national security. It has been proven that adaptive management of small enterprises is a flexible, security-oriented approach to managing small business, which allows for continuous learning and adjusting activities based on operational feedback and changing conditions. It has been determined that small enterprises are particularly vulnerable to fluctuations in the external economic environment, often being the first to feel the consequences of any crises and changes. The key need for adaptation to martial law by small enterprises has been characterized. Key characteristics of the impact of martial law on the formation of an adaptive strategy for small enterprises in Ukraine have been identified. It has been proven that in wartime conditions, an important aspect for business survival is the ability to quickly respond to changed conditions. Small enterprises, which demonstrate high flexibility, are able to quickly reorient production, change the

*range of goods or services, and even relocate their activities to safer regions. The peculiarities of the impact of the activities of small enterprises in Ukraine on strengthening national security have been determined. It has been established that in practice, adaptive management of small enterprises may include reassessing business operations, marketing strategies, and product offerings in response to customer feedback and competitive pressure. It has been proven that in the context of globalization and the growing integration of international markets, small enterprises must find new opportunities to enter the international level, while simultaneously facing wartime on the domestic market. The war in Ukraine, which began as a result of a full-scale invasion in 2022, had a serious impact on national security and significantly changed the security activities and directions of small enterprises. It has been determined that some enterprises have switched to manufacturing or trading goods necessary for survival and defense, such as tactical equipment, medical supplies, and locally produced food products, demonstrating a shift from ordinary commercial activity to one that supports the immediate needs of the population and military.*

**Keywords:** *small enterprises, adaptation, adaptive management, national security, martial law,*

**Formulas:** 0; **fig.:** 2; **tabl.:** 2; **bibl.:** 14

**Постановка проблеми.** Сьогодні ринкова економіка слугує як механізм природного відбору, відсіюючи ті компанії та галузі, що не відповідають ринковим стандартам і не можуть вижити. Довготривала державна підтримка не здатна вирішити корінні проблеми, а з плином часу лише погіршує кризові явища. Окрім цього вкрай серйозним викликом стало впровадження воєнного стану. Однак, досвід успішних перетворень демонструє, що українські малі підприємства можуть адаптуватися до нових ринкових й воєнних умов і стати основою для збільшення безпекового потенціалу в майбутньому. Світовий досвід багатьох малих підприємств підтверджує, що постійна адаптація до зовнішніх обставин є вирішальним чинником успіху. Ефективність адаптивного управління безпосередньо залежить від своєчасності і якості аналізу поточних тенденцій та оцінки зовнішніх ризиків, які можуть вплинути на їх динаміку. Тому важливим завданням є аналіз існуючих методів адаптивного управління, оцінка їх переваг та недоліків, та пошук шляхів для підвищення економічної ефективності взаємодії з постачальниками, використовуючи адаптивні підходи з позиції впливу на національну безпеку. Адаптивне управління малими підприємствами — це гнучкий, безпековий підхід до управління малим бізнесом, який дозволяє постійно навчатися і коригувати діяльність на основі оперативного зворотного зв'язку та змін умов. Цей стиль управління особливо важливий для малих підприємств, де ресурси часто обмежені, а

здатність швидко адаптуватися до змін на ринку може визначати успіх або невдачу бізнесу. Він передбачає встановлення конкретних, вимірюваних цілей, розробку стратегій для їх досягнення, моніторинг результатів, а потім використання цих знань для системи прогнозування. Цей ітеративний процес допомагає суб'єктам безпеки експериментувати з різними стратегіями, вчитися на помилках та ефективніше використовувати можливості.

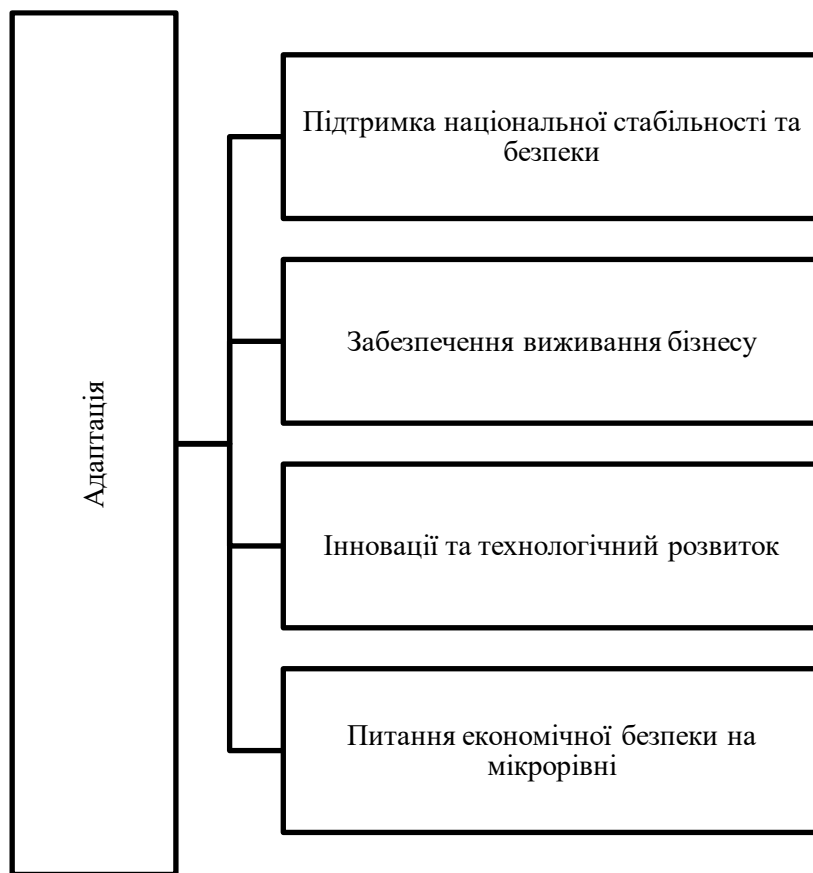
**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми дослідження адаптивного управління було увагою багатьох вчених, зокрема: М. Єрмошенко, Я. Жаліло, З. Живко, О. Захаров, Д. Ковальов, Г. Козаченко, М. Копитко, О. Ляшенко, В. Мартинюк, С. Мельник, І. Мігус, І. Мойсеєнко, В. Мунтіян, С. Мочерний, В. Ортинський, Г. Пастернак-Таранушенко, В. Пономаренко, Я. Пушак, І. Ревак, Є. Рудніченко, Т. Сухорукова, Р. Тринько, М. Флейчук, В. Франчук, Л. Шемаєва, Т. Шира, В. Шлемко, В. Шликов, А. Штангрет та інші. Попри це, питання визначення і дослідження функціонування малих підприємств з позиції впливу на національну безпеку, досі залишається актуальним.

**Формулювання цілей статті.** Основною метою дослідження є характеристика особливостей адаптивного управління малими підприємствами з позиції впливу на національну безпеку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Малі підприємства є особливо вразливими до коливань зовнішнього економічного середовища, часто першими відчуваючи наслідки будь-

яких криз та змін. Ці обставини часто спричиняють серйозні труднощі, які ускладнюють їхнє зростання та успіх [1-3]. Адаптивне управління покликане уможливити забезпечення економічної безпеки малих підприємств [4-6]. Сучасний період, особливо в умовах триваючої війни в Україні, кардинально відрізняється від минулих, маючи значний вплив на економіку країни і, зокрема, на безпековий розвиток малих підприємств.

Непередбачуваний характер подій зробив важким прогнозування проблем, з якими зіткнулись підприємства, а війна змінила різні аспекти їх діяльності: фінансову, виробничу, логістичну, комунікаційну, інформаційну, інноваційну, іміджеву. До цього часу бізнеси продовжують відчувати руйнівний вплив війни і зіштовхуються з новими викликами. Однак, деякі малі підприємства змогли адаптуватися до цих надзвичайно складних умов (рис.1).



**Рис. 1. Потреби в адаптації до воєнного стану малими підприємствам**

*Джерело: сформовано авторами*

Війна в Україні, яка розпочалася у наслідок повномасштабного вторгнення у 2022 році, мала серйозний вплив на національну безпеку й значно змінила безпекову діяльність та спрямування малих підприємств. Спочатку багато малих підприємств у регіонах, які безпосередньо постраждали від активних бойових дій, зіткнулися з руйнуванням інфраструктури, перебоями в ланцюжках поставок та різким зниженням попиту з боку споживачів, що

призвело до закриття або значного обмеження їх діяльності. Однак стійкість та адаптивність українських підприємців стали очевидними, оскільки багато хто змінив свої бізнес-моделі для адаптації до нової реальності. Деякі підприємства перейшли на виробництво або торгівлю товарами, необхідними для виживання та оборони, такими як тактичне спорядження, медичні засоби та продукти харчування місцевого виробництва, демонструючи

зміну від звичайної комерційної діяльності до тієї, яка підтримує безпосередні потреби населення та військових.

Можливість виробляти критично важливі предмети в межах країни допомагає задовольняти потреби

цивільного населення та військових, незважаючи на зовнішні блокади або атаки на ланцюжки поставок, що суттєво вплинуло на забезпечення національної безпеки (табл.1).

**Таблиця 1. Ключові характеризуючі ознаки впливу воєнного стану на формування адаптивної стратегії малих підприємств України**

№	Ознака	Сутність
1	Гнучкість та швидка реакція	В умовах війни важливим аспектом для виживання бізнесу є здатність швидко реагувати на змінені умови. Малі підприємства, які демонструють високу гнучкість, здатні швидко переорієнтувати виробництво, змінювати асортимент товарів або послуг, і навіть переміщувати свою діяльність в безпечніші регіони
2	Фокус на локальні потреби та самодостатність	Під час війни, коли імпорт може бути обмежений або неможливий, малі підприємства часто переорієнтуються на задоволення локальних потреб. Це включає виробництво товарів та послуг, критично важливих для підтримки повсякденного життя та військових потреб, таких як харчі, одяг, медичні прилади, ремонт інфраструктури та інші
3	Зміцнення спільноти та співпраця	Воєнний стан сприяє зміцненню зв'язків між місцевими бізнесами та спільнотами. Малі підприємства можуть використовувати співпрацю та партнерства для посилення власної стійкості, спільного використання ресурсів та обміну інформацією
4	Інвестиції в інновації та технології	Війна часто стимулює технологічні інновації, оскільки існує висока потреба в нових рішеннях для вирішення специфічних викликів. Малі підприємства можуть вкладати в розробку інноваційних продуктів та послуг, таких як дрони, кібербезпека, енергонезалежність, які не тільки вирішують військові та цивільні потреби, але й сприяють довгостроковому розвитку підприємства

*Джерело: сформовано авторами*

Зауважимо, що безпекова еволюція малих підприємств в Україні сприяла інноваціям та адаптації до новітніх технологій, які є необхідними для сучасної війни та довгострокової національної безпеки. Відтак, підприємства інвестували в передові технології, такі як дрони та рішення в галузі кібербезпеки, щоб задовольнити нові вимоги. Цей технологічний перехід не тільки підтримує безпосередню військову кампанію, але й закладає основу для майбутньої економічної безпеки та оборонних можливостей. Адаптуючись до цих нових ролей, малі підприємства не тільки забезпечують своє виживання, але й значно вносять вклад у інфраструктуру національної безпеки, демонструючи критичну роль приватного сектору в

національній обороні під час воєнного стану (табл.2).

Зменшення кількості діючих малих підприємств в Україні за останній рік можна в значній мірі пояснити прямими та непрямими наслідками триваючого конфлікту та введенням воєнного стану. Воєнний стан, введений як надзвичайний захід, включає різноманітні обмеження, такі як комендантська година, обмеження на переміщення та посилені заходи безпеки, що порушують звичайну безпекову діяльність бізнесу. Крім того, фізичні небезпеки, пов'язані з конфліктом, включаючи пошкодження інфраструктури та ризики для особистої безпеки, змусили багато підприємств тимчасово закритися або повністю припинити діяльність.



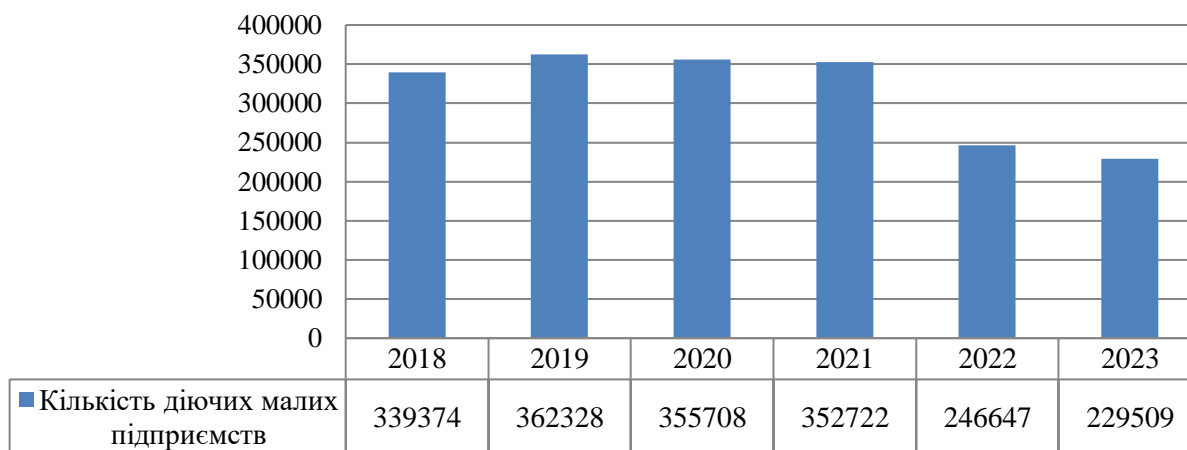
**Таблиця 2. Вплив діяльності малих підприємств України на зміцнення національної безпеки**

№	Вплив	Характеристика
1	Економічна стабільність	Малі підприємства створюють робочі місця та сприяють економічному зростанню. Це допомагає підвищити рівень життя громадян і зменшити соціальну напруженість, яка може бути потенційним джерелом внутрішньої нестабільності
2	Децентралізація економіки	Малі підприємства часто розташовані за межами великих метрополій, що сприяє економічній децентралізації. Це зменшує вразливість національної економіки до локальних криз, наприклад, у випадку атак чи природних катастроф, оскільки економічна активність розподілена більш рівномірно по всій території країни
3	Підтримка обороноздатності	Малі підприємства можуть сприяти розвитку оборонної промисловості, виробляючи компоненти, обладнання чи навіть інноваційні технології для військових потреб. Це підвищує здатність країни швидко реагувати на військові загрози та зменшує залежність від іноземних постачальників
4	Інноваційний потенціал	Малі підприємства є джерелом інновацій, що може бути застосовано у сферах, критично важливих для національної безпеки, таких як кібербезпека, високотехнологічне виробництво, та інші. Інновації можуть забезпечити стратегічну перевагу та зміцнити національну оборону

Джерело: сформовано авторами за даними [8-11]

Невизначеність та нестабільність, викликані війною, також стримували інвестиції та призвели до дефіциту

ресурсів, ускладнюючи бізнес-середовище для малих підприємств (рис.2).



**Рис. 2. Тенденційний аналіз кількості діючих малих підприємств України за 2018-2022 рр., од.**

Джерело: сформовано авторами за даними [7]

Зазначимо, що економічні наслідки цих умов були серйозними, із значним впливом на внутрішній ринок та споживчі витрати. Багато малих підприємств, які часто працюють з невеликими прибутками та значною мірою залежать від місцевого попиту, виявили, що їм все важче підтримувати свою діяльність на тлі зростання витрат і зниження купівельної спроможності споживачів. Відведення урядових ресурсів та уваги на оборону та безпосередні гуманітарні потреби також означало меншу підтримку бізнес-сектору, включаючи менше стимулів або заходів

підтримки для малих підприємств, які борються з цими складними умовами. Таким чином, ці поєднані фактори сприяли помітному зменшенню кількості малих підприємств, які діють в Україні за останній рік, що негативно вплинуло на забезпечення національної безпеки, зокрема.

**Висновки.** Підсумовуючи, слід ще раз наголосити, що на практиці адаптивне управління малими підприємствами може включати переоцінювання бізнес-операцій, маркетингових стратегій та пропозицій продуктів у відповідь на відгуки клієнтів та

конкурентний тиск. На нашу думку, саме безпекові технології відіграють важливу роль у сприянні цій адаптивності, з інструментами, які надають дані в режимі реального часу про поведінку споживачів, візерунки продажів та фінансові показники. Приймаючи культуру гнучкості та стійкості, малі підприємства можуть краще орієнтуватися в невизначеності ринку, за потреби коригувати свої бізнес-моделі та сприяти сталому зростанню та інноваціям. Цей підхід допомагає не лише управляти поточними викликами, а й планувати довгостроковий безпековий розвиток.

При цьому, у контексті глобалізації та зростаючої інтеграції міжнародних ринків, малі підприємства повинні знаходити нові можливості для виходу на міжнародний рівень, одночасно зіштовхуючись із

воєнного часу на внутрішньому ринку. При цьому саме адаптація й безпекова діяльність стає ключовою для розбудови технічної бази та основних активів малих підприємств, сприяючи економічному зростанню й зміцненню національної безпеки в цілому. Трансформація економічних відносин та загострення воєнного стану вимагають від керівництва малих підприємств застосування новітніх методів адаптивного управління для підтримки безпекового розвитку. Науковий прогрес у сфері управління спонукає до постійної адаптації та безпеки, що є необхідним для уникнення ризиків та забезпечення стійкості роботи малих підприємств, незалежно від поточних викликів чи кризових явищ.

### Література:

1. Franchuk, V., Omelchuk, O., Melnyk, S., Kelman, M., & Mykytyuk, O. Identification the ways of counteraction of the threats to the financial security of high-tech enterprises. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 2020, 1-9.
2. Sylkin, O., Shtangret, A., Ogirko, O., & Melnikov, A. Assessing the financial security of the engineering enterprises as preconditions of the application of anti-crisis management: Practical aspect. *Business and Economic Horizons (BEH)*, 14(4), 2018, 926-940.
3. Česnyienė, R., & Neverkevič, M. Obstacles to implementing initiatives of social responsibility in small and medium-size firms. *Business, Management and Economics Engineering*, 8(1), 2010, 261-270.
4. Apsalone, M., & Šumilo, Ērika. Socio-cultural factors and international competitiveness. *Business, Management and Economics Engineering*, 13(2), 2015, 276-291
5. Kopytko, M., Fleychuk, M., Vereskliya, M., Petryshyn, N., & Kalynovsky, A. Management of security activities at innovative-active enterprises. *Business: Theory and Practice*, 22(2), 2021, 299-309.
6. Jarvis, M., & Tint, P. The formation of a good safety culture at enterprise. *Journal of Business Economics and Management*, 10(2), 2009, 169-180
7. State Statistics Service. URL : <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 17.02.2024)
8. Gurieva, L. K., Akhmetshin, E. M., Savicheva, A. N., Kataeva, V. I., & Norkina, A. N. (2016). Theoretical foundations of management of the organization: development, types of structures, management methods of control. *International Business Management*, 10(22), 2016, 5406-5416.
9. Stasytyte, V., & Aleksienė, L. Operational risk assessment and management in small and medium-sized enterprises. *Business: Theory and Practice*, 16(2), 2015, 140-148
10. Navickas, V., Skačkauskienė, I., & Navikaitė, A. Theoretical investigation of trust in small and medium sized enterprises. *Business: Theory and Practice*, 15(2), 2014, 160-169
11. Alkema, V., & Melenchuk, V. Logistics ensuring the performance of security and defense tasks in conditions of hybrid warfare. *Economics, Finance and Management Review*, (3), 2022, 71-81
12. Акімова, Л. М., Акімов, О. О., Мігус, І. П., Коваль, Я. С., & Дмитренко, В. І. (2021). Удосконалення методологічного підходу до оцінювання впливу державного управління на забезпечення економічної безпеки держави. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(35),
13. L. G. Shemayeva, I. P. Mihus, V. M. Shemayev, V. V. Shemayev, & L. M. Melnyk. (2021). Application of the model of cross-optimization of financial and material flows in the mechanism of provision of financial security. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(33), 400-410. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i33.207078>.
14. Mihus, I. P., Haman, P. I., Andriyenko, M. V., & Koval, Y. S. (2019). The state of economic security of ukrainian banking institutions and the effect of economic reforms on formation of anti-crisis measures. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(29), 32-43. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i29.171997>

УДК 330.341.1:338.2:338.45:330.45  
DOI: 10.31732/2663-2209-2024-74-131-138

## УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ТА БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ З ВИКОРИСТАННЯМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ, ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

**Оксана Кириченко<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Д.е.н., професор 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>

## MANAGEMENT OF THE SYSTEM OF ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES AND BANKING INSTITUTIONS USING DIGITAL TECHNOLOGIES, INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPORT

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

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

**Анотація.** У статті досліджено теоретико-методичні засади та практичні питання управління системою економічної безпеки підприємств та банківських установ з використанням цифрових технологій інформаційно-аналітичного забезпечення. Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена тим, що на сучасному етапі цифровізації, діджиталізації процеси обміну інформацією, документацією та проведення безпосередньо фінансових операцій здійснюються підприємствами та банківськими установами в цифровому інформаційному просторі, з використанням систем клієнт банкінгу та мобільних додатків, програмного забезпечення та хмарних сервісів, що несе в собі нові значні ризики, загрози і потребує обґрунтування засобів та комплексного підходу до управління системою економічної безпеки підприємств та банківських установ з використанням цифрових технологій інформаційно-аналітичного забезпечення. Метою статті є дослідження управління системою економічної безпеки підприємств та банківських установ з використанням цифрових технологій інформаційно-аналітичного забезпечення. Методологічною основою дослідження стали методи наукового пізнання: аналізу та синтезу, системний підхід, структурний, процесний, адаптивний, комплексний, функціональний наукові підходи. Отримані наукові результати полягають у обґрунтуванні основних блоків управління системою економічної безпеки підприємств та банківських установ з використанням цифрових технологій інформаційно-аналітичного забезпечення до яких входить: створення необхідної для забезпечення економічної безпеки підприємств та банківських установ інформаційної інфраструктури; забезпечення необхідними інформаційними ресурсами; цифровізація, автоматизація процесів збору та обробки інформації; програмне забезпечення інформаційної безпеки; використання великих баз даних; забезпечення безпеки інформації, що становить комерційну таємницю; забезпечення безпеки вихідної інформації; створення позитивного суспільно-інформаційного клімату навколо підприємств, банківських установ, товарів, послуг, які вони реалізують. Перспективи подальших досліджень полягають у доцільності всебічного розгляду, вивчення питань управління системою економічної безпеки підприємств та банківських установ з використанням цифрових технологій інформаційно-аналітичного забезпечення в сучасних умовах цифровізації, діджиталізації зовнішнього інформаційного ринкового простору, необхідності та доцільності розбудови надійних, безпечних інформаційних комунікацій у роботі з контрагентами зовнішнього середовища, партнерами, споживачами товарів та послуг, захисту інформації та фінансових операцій у цифровому інформаційному просторі.

**Ключові слова:** управління, економічна безпека, система безпеки, цифрові технології, інформаційно-аналітичне забезпечення, підприємства, банківські установи

**Формул: 0, рис.: 1, табл.: 0, бібл.: 13**

**Abstract.** The article examines the theoretical and methodological foundations and practical issues of managing the system of economic security of enterprises and banking institutions with the use of digital technologies of information and analytical support. The relevance of the topic of the study is due to the fact that at the present stage of digitalization, the processes of exchange of information, documentation and conducting direct financial transactions are carried out by enterprises and banking institutions in the digital information space, using client banking systems and mobile applications, software and cloud services, which carries new significant risks, threats and requires justification of means and comprehensive approach to the management of the system of economic security of enterprises and banking institutions with the use of digital technologies of information and analytical support. The aim of the article is to study the management of the system of economic security of enterprises and banking institutions with the use of digital technologies of information and analytical support. The methodological basis of the study is the methods of scientific

*cognition: analysis and synthesis, system approach, structural, process, adaptive, complex, functional scientific approaches. The obtained scientific results consist in substantiating the main blocks of management of the system of economic security of enterprises and banking institutions with the use of digital technologies of information and analytical support, which include: creation of the information infrastructure necessary to ensure the economic security of enterprises and banking institutions; provision of the necessary information resources; digitalization, automation of information collection and processing processes; information security software; use of large databases; ensuring the security of information constituting a trade secret; ensuring the security of outgoing information; creation of a positive social and information climate around enterprises, banking institutions, goods and services that they sell. Prospects for further research lie in the expediency of comprehensive consideration, study of the issues of management of the system of economic security of enterprises and banking institutions using digital technologies of information and analytical support in modern conditions of digitalization, digitalization of the external information market space, the need and feasibility of developing reliable, secure information communications in working with counterparties of the external environment, partners, consumers of goods and services, protection of information and financial transactions in the digital information space.*

**Keywords:** management, economic security, security system, digital technologies, information and analytical support, enterprises, banking institutions

**Formulas: 0, fig.: 1, tabl.: 0, bibl.: 13**

**Постановка проблеми.** Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена тим, що на сучасному етапі цифровізації, діджиталізації процеси обміну інформацією документацією та проведення безпосередньо фінансових операцій здійснюються підприємствами та банківськими установами в цифровому інформаційному просторі, з використанням систем клієнт-банкінгу та використанням мобільних додатків, програмного забезпечення та хмарних сервісів, що несе в собі нові значні ризики, загрози і потребує обґрунтування засобів та комплексного підходу до управління системою економічної безпеки підприємств та банківських установ з використанням цифрових технологій інформаційно-аналітичного забезпечення.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідження теоретико-методологічних засад та практичних аспектів управління системою економічної безпеки підприємств та банківських установ з використанням цифрових технологій інформаційно-аналітичного забезпечення вивчалось у працях провідних зарубіжних та вітчизняних науковців. Термін «безпеки» історично почав вживатися з 1190 р. та характеризував спокійний стан духу людини, яка вважала себе захищеною від будь якої небезпеки (Чорнодід, 2003). Для визначення категорії «економічна безпека» дамо попередню характеристику поняття «безпека» та визначимо його сутність. В перекладі з

грецького «безпека» означає «володіти ситуацією», тобто, безпека – це такий стан суб'єкта, при якому ймовірність зміни властивих цьому суб'єкту якостей та параметрів його зовнішнього середовища незначна, менше певного інтервалу. Для визначення сутності поняття економічної безпеки наведемо загальні тлумачення поняття безпеки: безпека – стан захищеності, коли кому-, чому-небудь ніщо не загрожує (Орлов & Духов, 2004). Безпека – стан захищеності особи, суспільства, держави від зовнішніх і внутрішніх небезпек та загроз, що ґрунтується на діяльності людей, суспільства, держави, світової спільноти з виявлення (вивчення), ослаблення, усунення (ліквідації), відзеркалення небезпек і загроз, здатних знищити їх, позбавити фундаментальних матеріальних, духовних цінностей, завдати неприйнятної (неприпустимого об'єктивно та суб'єктивно) збитку, закрити шлях до виживання та розвитку (Шемаєва, 2009). Економічна безпека – стан економіки, при якому забезпечується досить високе і стійке економічне зростання; ефективне задоволення економічних потреб; контроль держави за рухом і використанням національних ресурсів; захист економічних інтересів країни на національному і міжнародному рівнях, складова частина національної безпеки, її фундамент і матеріальна основа (Крутов, 2009). Об'єктом економічної безпеки виступає як економічна система,

узятая в цілому, так і її складові елементи: природні багатства, виробничі і невиробничі фонди, нерухомість, фінансові ресурси, людські ресурси, господарські структури, сім'я, особа (Крутов, 2008).

Показники економічної безпеки — це найбільш значущі параметри, що дають загальне уявлення про стан економічної системи в цілому, її стійкості і мобільності: зростання ВВП, рівень і якість життя більшості населення, темпи інфляції, рівень безробіття, структура економіки, майнове розшарування населення, криміналізація економіки, стан технічної бази господарства, витрати на НИОКР, конкурентоспроможність, імпортна залежність, відкритість економіки, внутрішній і зовнішній борг держави (Дацків, 2004).

Економічна безпека підприємства у широкому розумінні асоціюється в першу чергу із ефективною діяльністю підприємства. Системно-функціональний підхід визначає економічну безпеку підприємства як захищеність свободи її ведення, юридичних та фактичних прав власності, матеріальних, фінансових, інтелектуальних, інформаційних та інших ресурсів підприємства, можливостей його розвитку в умовах мінливого ринкового середовища, а також як здатність відбивати різного роду ризику та загрози економічним інтересам бізнесу. За іншим визначенням економічна безпека підприємства — це стан найбільш ефективного використання ресурсів для запобігання загрози з забезпеченням стабільності функціонування підприємства на теперішній час і в майбутньому (Сухоруков, 2007). Для розкриття поняття економічної безпеки підприємства доцільно привести одне з багатьох визначень поняття економічної безпеки підприємства, що дав С. Покропивний (2001): «Економічна безпека фірми (підприємства, організації) — це такий стан корпоративних ресурсів (ресурсів капіталу, персоналу, інформації та технології, техніки й устаткування, прав) і підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективне їх

використання для стабільного функціонування та динамічного, науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам).

Проблеми економічної безпеки виникають у кожного підприємства, чи банківської установи не тільки у кризові періоди, але й в періоди економічної стабільності. При цьому, підприємство вирішує різний комплекс поставлених перед ним завдань. У режимі стабільного функціонування підприємство вирішує проблеми економічної безпеки, що пов'язані із дотриманням певного ритму виробництва, його динаміки та збуту продукції, захисту від нанесення матеріальних та фінансових збитків, захистом від несанкціонованого доступу до службової конфіденційної інформації підприємства, чи банківської установи, що складає його комерційну таємницю та протидії кримінальним проявам та несумлінній конкуренції.

Питання сутності побудови та управління системою економічної діяльності підприємств, банківських установ досить широко розглядаються науковцями та фахівцями у галузі економічної безпеки. Для формування змісту методологічного базису економічної безпеки науковці застосовують системний підхід, з використанням якого формуються уявлення та поняття, за допомогою яких здійснюється опис системи та принципів, методів, прийомів та засобів дослідження економічної безпеки. Використання системного підходу при проведенні досліджень є характерною ознакою сучасної економічної науки.

Проте поза увагою науковців, недостатньо вивченими, дослідженими залишаються питання управління системою економічної безпеки підприємств та банківських установ з використанням цифрових технологій інформаційно-аналітичного забезпечення залишаючись актуальним для подальшого наукового вивчення.

#### **Формулювання цілей статті.**

Метою статті є дослідження управління

системою економічної безпеки підприємств та банківських установ з використанням цифрових технологій інформаційно-аналітичного забезпечення. З метою проведення дослідження було застосовано методи наукового пізнання: аналізу та синтезу, стратегічний, системний підхід; адаптивний, процесний, комплексний, функціональний наукові підходи.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Зміст поняття системи безпеки підприємства є комплексним та містить ряд елементів, в тому числі об'єкт та суб'єкт безпеки. Так, під системою економічної безпеки підприємства розуміється організаційний комплекс, який складається із сукупності організаційних, управлінських, технічних, правових та інших заходів, спрямованих на забезпечення безпеки підприємства, захист законних інтересів його керівництва та інвесторів, сприяння забезпеченню стійкого розвитку підприємств (Ткачук, 2019).

За дослідженнями проведеними О. Білорусом (2001), система економічної безпеки підприємства – сукупність поглядів, ідей, цільових установок, спрямованих на забезпечення стабільного функціонування підприємства, що включає заходи, шляхи, напрями досягнення поставлених завдань та створення умов для досягнення цілей бізнесу в умовах невизначеності і запобігання (пом'якшення) дії внутрішніх та зовнішніх загроз.

Глибокі дослідження в напрямку розробки методологічних засад створення та функціонування систем економічної безпеки підприємства як комплексу проводяться О. Захаровим (2008). На думку О.Захарова (2008), процес забезпечення економічної безпеки – це діяльність суб'єктів системи економічної безпеки з комплексної протидії реальним і потенційним внутрішнім і зовнішнім небезпекам, і загрозам економічної безпеки підприємства. У статті «Побудова комплексної системи забезпечення економічної безпеки підприємства» О. Захаров (2009) дав наступне узагальнююче

визначення: комплексна система безпеки підприємства – сукупність взаємозалежних організаційних, правових і технічних заходів, спрямованих на зниження і протидію реальним і потенційним, внутрішнім і зовнішнім ризикам і загрозам діяльності підприємства, які можуть привести до істотних економічних втрат, зупинити або загальмувати розвиток підприємства. Комплексний підхід припускає включення в систему безпеки всіх корпоративних ресурсів підприємства, а також потенціалу зовнішніх взаємодіючих державних та недержавних організацій. Особлива роль у комплексній системі безпеки належить штатній службі безпеки підприємства. На неї покладаються плануюча, організаційна, координуюча і інформаційно-забезпечувальна функції. Ефективність діяльності та життєздатності системи економічної безпеки підприємства, банківської установи повністю залежить від злагодженості та системності роботи механізму взаємодії всіх елементів системи економічної безпеки. У сучасних умовах переходу до технологій четвертої промислової революції всі процеси які відбуваються на підприємствах, розбудова та ефективна діяльність функціональних підсистем роботи підприємств, установ здійснюється на засадах та з використанням нових цифрових технологій (Кириченко, 2021). Доступ та активне використання таких технологій в діяльності підприємств та банківських установ стає пріоритетною задачею в діяльності організацій як з метою забезпечення належного рівня безпеки так з метою забезпечення ефективної діяльної та майбутнього розвитку.

Планування та впровадження дій з метою удосконалення управління системою економічної безпеки підприємств та банківських установ з використанням цифрових технологій інформаційно-аналітичного забезпечення передбачає розробку та реалізацію заходів з підвищення рівня інформаційно-аналітичного забезпечення, інформаційної безпеки та визначення порядку доступу до використання та збереження фінансово господарської інформації, що становить

комерційну таємницю підприємств та банківських установ – це напрямок забезпечення економічної безпеки спрямований на створення внутрішньої системи інформаційно-аналітичного забезпечення та інформаційного обміну, що була б повністю контрольованою інформаційно-аналітичним відділом служби економічної безпеки та повністю забезпечувала б безпеку інформаційного

обміну між підприємствами, банківськими установами, зовнішнім ринковим середовищем та внутрішнім середовищем цих підприємств чи банків.

Основні блоки управління системою економічної безпеки підприємств та банківських установ з використанням цифрових технологій інформаційно-аналітичного забезпечення представлено на рис. 1.



**Рис. 1. Основні блоки управління системою економічної безпеки підприємств та банківських установ з використанням цифрових технологій інформаційно-аналітичного забезпечення**

*Джерело: розроблено автором*

Роботу з управління системою економічної безпеки підприємств та банківських установ з використанням цифрових технологій інформаційно-аналітичного забезпечення можна розділити за основним блоками: створення необхідної для забезпечення економічної

безпеки підприємств та банківських установ інформаційної інфраструктури; забезпечення необхідними інформаційними ресурсами; програмне забезпечення інформаційної безпеки та збору та обробки інформації; цифровізація, автоматизація процесів збору та обробки

інформації; забезпечення безпеки збору, обробки, використання, обігу та збереження інформації використання великих баз даних; забезпечення безпеки збереження, доступу, та використання інформації що становить комерційну таємницю підприємств, банківських установ; забезпечення безпеки вихідної інформації; створення позитивного суспільно-інформаційного клімату навколо підприємств та банківських установ та проектів, товарів послуг, сервісів які вони реалізують.

Створення необхідної для забезпечення економічної безпеки інформаційної інфраструктури, визначається накопиченням сукупності структурованих чи неструктурованих даних, засобів збору, обробки, збереження, архівації інформації, інформаційних матеріалів та документації, регламентуючої документації, систем виробництва інформаційної продукції та програмного забезпечення для її обробки, що забезпечується процесом інформаційно-аналітичного забезпечення та обігу інформації та діяльністю спеціалістів, кадрів що задіяні у процесі інформаційно-аналітичної роботи.

Для забезпечення інформаційно-аналітичного забезпечення безпеки функціональних підсистем підприємств, банківських установ доцільним та необхідним є створення окремого підрозділу відділу інформаційно-аналітичного забезпечення, що буде підпорядкований Службі економічної безпеки та в той же час буде виконувати централізовано весь об'єм роботи по збору та обробці інформації, необхідний для ефективної роботи структурних підрозділів, для служби забезпечення економічної безпеки, служби постачання, для служби маркетингу, збуту, підприємства також інформації необхідної для налагодження зв'язків з громадськістю та організації суспільної думки. Це дозволить централізувати весь об'єм інформації який використовується з різною метою і завданнями різними підрозділами підприємств, банківських установ, зробити

власний архів масивів інформації, що знадобиться у наступній діяльності та значно заощадить фінансові та трудові ресурси, час на збір та обробку інформації різними структурами підприємства, банку.

Забезпечення необхідними інформаційними ресурсами поєднує в собі інформаційні дані, відомості отримані з різних джерел інформації, їх місцезнаходження та взаємозв'язок між інформаційними елементами.

Завданням достатнього забезпечення інформаційними ресурсами є використання інформаційно-аналітичним відділом доступу не тільки до відкритих, але й до закритих інформаційних джерел, активна співпраця із структурами забезпечення безпеки в рамках проведення конкурентної розвідки. Сучасним засобом доступу до отримання інформації є Інтернет, із використанням як відкритих так і закритих джерел, в рамках існуючого законодавства.

Цифровізація, програмне забезпечення інформаційної безпеки та збору та обробки інформації полягає у придбанні, встановленні та використанні спеціалізованих інформаційних, облікових, статистичних, розрахункових програм, що забезпечують процес збору та обробки інформації та оцінювання наявності та небезпеки різних каналів витоку інформації чи способів несанкціонованого доступу до інформації підприємства чи банку.

Загрози інформаційній безпеці та забезпечення безпеки збору, обробки, використання, обігу та збереження інформації. Загрози інформаційній безпеці можна розділити на дві групи: загрози що впливають та не впливають на її функціонування. Загрози що не впливають та не мають прямої дії на інформаційні мережі це загрози пов'язані з несанкціонованим витоком інформації, в даному випадку основним завданням з забезпечення збереження інформації є захист від несанкціонованого доступу, копіювання файлів, прослуховування, і т.д. Забезпечення інформаційної безпеки полягає у нейтралізації загроз що спрямовані на активний вплив на систему її функціонування, активну дію та порушення



інформаційних, апаратних, програмних ресурсів.

Програма інформаційного захисту в даному випадку повинна складатися з наступних напрямків: забезпечення безпеки ліній зв'язку, та локальної обчислювальної техніки; забезпечення безпеки роботи ЕОМ та їх операційних систем; забезпечення безпеки та цілісності баз даних, роботи серверів; забезпечення цілісності відомостей системної інформаційної обчислювальної мережі.

Захист в системі інформаційної безпеки збору, обробки, використання та збереження інформації повинен також здійснюватися за наступними напрямками: захист від несанкціонованого доступу до інформаційно-обчислювальної мережі; захист від несанкціонованого використання ресурсів інформаційно-обчислювальної мережі; захист від несанкціонованого обміну інформацією; технічна справність роботи інформаційної мережі, захист від відмов в обслуговуванні викликаних пошкодженням, вірусами.

Завдання забезпечення безпеки збереження, доступу та використання інформації що становить комерційну таємницю підприємства, банку є одним з першочергових завдань з забезпечення безпеки для підприємств, банків.

Інформація підприємств, банківських установ, що становить комерційну таємницю підрозділяється на промислову до якої відноситься інформація про використану технологію, способи виробництва, засоби виробництва, проектно-інноваційну до якої належить інформація про технологію створення та впровадження діяльності, науково-технічну, конструкторську документацію; комерційну інформацію до якої належать звіти про фінансово-економічний стан підприємства, його фінансово-кредитні, банківські, розрахункові операції, комерційно-збутову діяльність, угоди, умови на розповсюдження та реалізацію продукції, договори з постачальника, умови постачання сировини та матеріалів, структуру капіталу, акціонерів, власників

та інвестиції, активи підприємства, банку, стратегічні плани маркетингу.

**Висновки.** В сьогоденних умовах глобалізації та розвитку телекомунікаційних та Інтернет мереж та щільності загального інформаційного простору створення навколо підприємств, банківських установ негативної суспільної думки, негативних відгуків про їх діяльність, ділову репутацію та налаштування на негативне сприйняття їх продуктів, послуг, сервісів може завдати більш нищівного удару по безпеці функціонування та результативності ніж завдання матеріальної шкоди обладнанню та застосування силового впливу. Саме тому завданням управління системою економічної безпеки підприємств та банківських установ з використанням цифрових технологій інформаційно-аналітичного забезпечення є не тільки забезпечення безпеки, але й організація суспільної думки, що сприяла б позитивному сприйняттю результату чи продукту діяльності, зростанню їх конкурентоспроможності та зміцненню ринкових позицій.

В результаті проведених досліджень сформовано блоки управління системою економічної безпеки підприємств та банківських установ з використанням цифрових технологій інформаційно-аналітичного забезпечення до яких входить: створення необхідної для забезпечення економічної безпеки підприємств та банківських установ інформаційної інфраструктури; забезпечення необхідними інформаційними ресурсами; цифровізація, автоматизація процесів збору та обробки інформації; програмне забезпечення інформаційної безпеки; забезпечення безпеки збору, обробки, використання, обігу та збереження інформації з використання великих баз даних; забезпечення безпеки збереження, доступу, та використання інформації що становить комерційну таємницю підприємств, банківських установ; забезпечення безпеки вихідної інформації; створення позитивного суспільно-інформаційного

клімату навколо підприємств, банківських установ та товарів послуг, сервісів які вони реалізують.

### Література:

1. Чернодід І. С. (2003). Економічна безпека як категорія економічної теорії. *Актуальні проблеми економіки*. №11. С. 13–20.
2. Орлов П.І., Духов В.Є. (2004). Основи економічної безпеки фірми. Х.: Прометей-Пресс, 284с.
3. Шемаєва Л. Г. (2009). Забезпечення економічної безпеки підприємства на основі управління стратегічною взаємодією з суб'єктами зовнішнього середовища: [монографія]. К.: НУПМБ. 357 с.
4. Крутов В. В. (2009). Словник термінів недержавної системи безпеки. К.: Університет економіки та права КРОК. 87с.
5. Крутов В. В. (2008). Становлення та розвиток недержавної системи безпеки підприємства. К.: Фенікс. 423с.
6. Дацків Р. М. (2004). Економічна безпека у глобальному вимірі. *Актуальні проблеми економіки*. № 7 (37). С. 143–153.
7. Сухоруков А. І. (2007). Економічна безпека України в умовах сучасних гео економічних змін. *Стратегічна панорама*. №2. С. 30–43
8. Покропивний С. Ф. (2001). Економіка підприємства. К.: КНЕУ. 528 с.
9. Ткачук Г. О. (2019). Цифрові трансформації: взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства. *Економіка харчової промисловості*. Том 11, Вип. 4. С. 42-50.
10. Білорус О.Г. (2001). Глобалізація і безпека розвитку. К.: Інститут глобалістики. 733с.
11. Захаров О.І. (2008). Побудова комплексної системи забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вчені записки Університету КРОК*. № 18. С. 44–52
12. Захаров О.І. (2009). Інформація в управлінні системою економічної безпеки підприємства. *Вчені записки Університету КРОК*. №19. С.177–186
13. Кириченко О. С. (2021). Інвестиційно-інноваційне забезпечення промисловості України в умовах Четвертої промислової революції: монографія. К.: Університет економіки та права КРОК. 368 с.  
[https://library.krok.edu.ua/media/library/category/monografiji/kyrychenko\\_0019.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/monografiji/kyrychenko_0019.pdf)

УДК 658.51: 330.341

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-74-139-145

## УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ, ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

**Олег Денисов<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Д.е.н., доцент кафедри міжнародного бізнесу, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: [OlegDE@krok.edu.ua](mailto:OlegDE@krok.edu.ua), ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7920-3961>

## MANAGEMENT OF INNOVATION ACTIVITY, INNOVATIVE DEVELOPMENT OF PRODUCTION PROCESSES OF ENTERPRISES BASED ON DIGITALIZATION

**Oleg Denysov<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Doctor of Science (Economics), Associate Professor of the Department of International Business «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: [OlegDE@krok.edu.ua](mailto:OlegDE@krok.edu.ua), ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7920-3961>

**Анотація.** У статті досліджено теоретично-методичні засади управління інноваційною діяльністю, інноваційним розвитком виробничих процесів підприємств на основі цифровізації. Актуальність теми проведеного дослідження визначається тим, що на сучасних етапах економічного розвитку, переходу на масове використання нових технологій в діяльності підприємств цифрові технології та процеси діджиталізації, стають рушійною силою здатною забезпечити високу ефективність використання ресурсів, розбудови та здійснення виробничої, операційної, фінансово-господарської діяльності підприємств, забезпечити їх ефективне функціонування та потужний розвиток, зростання конкурентоспроможності в умовах євроінтеграції. Метою статті є дослідження теоретично-методичних засад управління інноваційною діяльністю, інноваційним розвитком виробничих процесів підприємств на основі цифровізації. Методологічною основою дослідження стали як загальнонаукові так і конкретні методи такі як: спостереження, порівняння, аналіз взаємозв'язків, систематизація, абстрагування, застосовано методи системного, комплексного, процесного, динамічного, функціонального, кількісного, наукових підходів. Отримані наукові результати полягають у систематизації основних видів інноваційних цифрових технологій які впроваджують у виробничій, операційній діяльності з метою забезпечення інноваційного розвитку виробничих процесів підприємств, а саме: впровадження спеціалізованого програмного забезпечення; розбудова Кібер-фізичних систем; автоматизація систем виробництва, «розумні заводи»; робота з базами даних; використання технології «Блокчейн»; використання цифрових електронних платформ; використання технологій Штучного інтелекту; застосування систем радіочастотної ідентифікації та інші інноваційні технології. Визначено головні напрями діяльності на які спрямовують інноваційні цифрові технології і завдяки яким здійснюється удосконалення, оптимізація, зростання якості та ефективності функціонування підприємств. Перспективи подальших досліджень полягають у необхідності вивчення аспектів впровадження цифрової трансформації, що має інтегруватися у всі сфери діяльності підприємства: виробництво, операційні процеси; сервісну діяльність; здійснення документообігу та обліку; управління кадрами; управління фінансовими ресурсами, логістику та маркетингові комунікації з метою забезпечення ефективного розвитку, конкурентоспроможності підприємств в динамічних умовах євроінтеграції.

**Ключові слова:** управління інноваційною діяльністю, управління інноваційними процесами, цифровізація, діджиталізація, євроінтеграція, цифрові технології, виробничі процеси, RFID, нові цифрові технології

**Формул:** 0, **рис.:** 1, **табл.:** 0, **бібл.:** 14

**Abstract.** The article examines the theoretical and methodological foundations of management of innovation activity, innovative development of production processes of enterprises on the basis of digitalization. The relevance of the topic of the study is determined by the fact that at the current stages of economic development, digital technologies and the processes of digitalization, the transition to the mass use of new technologies in the activities of enterprises become a driving force capable of ensuring high efficiency in the use of resources, the development and implementation of production, operational, financial and economic activities of enterprises, to ensure their effective functioning and powerful development, growth competitiveness in the context of European integration. The aim of the article is to study the theoretical and methodological foundations of management of innovation activity, innovative development of production processes of enterprises on the basis of digitalization. The methodological basis of the study is both general scientific and specific methods such as: observation, comparison, analysis of relationships, systematization, abstraction, methods of systemic, complex, process, dynamic, functional, quantitative, scientific approaches are applied. The obtained scientific results consist in the systematization of the main types of innovative digital technologies that are introduced in production, operational activities in order to ensure the innovative development of production processes of enterprises,

*namely: introduction of specialized software; development of Cyber-Physical Systems; automation of production systems, "smart factories"; work with databases; use of Blockchain technology; use of digital electronic platforms; use of Artificial Intelligence technologies; application of radio frequency identification systems and other innovative technologies. It is determined that the main areas of activity to which innovative digital technologies are directed and due to which the improvement of optimization of the growth of quality and efficiency of functioning of enterprises is carried out. Prospects for further research lie in the need to study the aspects of implementing digital transformation, which should be integrated into all spheres of enterprise activity: production, operational processes; service activities; implementation of document flow and accounting; personnel management; management of financial resources, logistics and marketing communications in order to ensure effective development, competitiveness of enterprises in the dynamic conditions of European integration.*

**Keywords:** *innovation management, innovation process management, digitalization, European integration, digital technologies, production processes, RFID, new digital technologies*

**Formulas: 0, fig.: 1, tabl.: 0, bibl.: 14**

**Постановка проблеми.** Цифрові технології є одним із ключових драйверів сучасних етапів інноваційного розвитку, що значною мірою змінюють характер та ефективність процесів виробництва, операційної діяльності і відкривають значні можливості для здійснення діяльності та забезпечення розвитку економіки.

Впровадження цифрових рішень забезпечує значну динаміку операційної діяльності підприємств у всіх сферах та напрямках функціонування. Водночас, цифровізація, інформатизація, діджиталізація торкається всіх внутрішніх функціональних складових діяльності і забезпечує не лише ефективне здійснення та зміну рівня технологічності операційної, виробничої підсистем, але й зміну, цифровізацію процесів постачання, забезпечення матеріально-технічним ресурсами, процесів просування та збуту продукції, управління якістю на всіх етапах та напрямках діяльності та безпосередньо змінює процеси управління, адміністрування і обліку. Проте найбільш потужно цифровізація, діджиталізація стосується сфер інноваційної діяльності оскільки сучасні технології, високотехнологічна продукція, послуги, впровадження нових сервісів та нових технологічних процесів, розвиток нових напрямів діяльності – все це сьогодні здійснюється на засадах та з використанням інформаційних цифрових технологій. Таким чином, сучасні цифрові технології та діджиталізація як процеси переходу на масове використання цих нових технологій в діяльності підприємств стають рушійною силою здатною забезпечити високу ефективність

використання ресурсів, розбудови та здійснення виробничої, операційної, фінансово-господарської діяльності підприємств, забезпечити їх ефективне функціонування та потужний розвиток.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** На сьогоднішній день загальна парадигма розуміння таких понять як інновація, інноваційна діяльність, інноваційний розвиток є повною мірою цілісною та сформованою. Ці наукові знання підтверджені численними емпіричними дослідженнями та кращими практиками застосування. Теоретико-методичні засади інноваційного розвитку поєднують значну кількість визначень розуміння сутності та значення інновацій які відображають різні бачення та концепти науковців щодо питання інновацій, їх класифікацій та значення в забезпеченні загального суспільно-економічного розвитку.

Сам термін «інновація» походить від англійської *innovation* та означає нововведення, тобто формування нових ідей, нових продуктів в галузі техніки, технології, організації праці, управління, а також в інших сферах наукової та соціальної діяльності, засноване на використанні досягнень науки та технічного прогресу. Водночас, інновація виступає кінцевим результатом інноваційної діяльності.

Згідно Й. Шумпетеру, (2011) інновація є головним джерелом прибутку, а він є результатом впровадження новацій: без розвитку немає прибутку, без прибутку немає розвитку. Під інновацією він розуміє «непостійні» проведення «нових комбінацій» у п'яти типових випадках змін:

використання нової техніки, нових технологічних процесів або нового ринкового забезпечення виробництва (купівля – продаж); упровадження продукції з новими властивостями; використання нової сировини; зміни в організації виробництва та його матеріально-технічного забезпечення; поява нових ринків збуту (Шумпетер, 2011).

За визначенням П. Друкера (2000) інновація – інструмент підприємництва, дія, що надає ресурсам нові можливості придбання капіталу, відмічаючи, що це скоріш за все економічне та соціальне поняття, ніж технічне. У дослідженнях Г. Менша (1979) інновації визначаються як кінцевий результат інноваційної діяльності, що одержав втілення у вигляді нового або вдосконаленого продукту, впровадженого на ринку, нового або вдосконаленого технологічного процесу, що використовується в практичній діяльності, або в новому підході до соціальних послуг. Слід зазначити важливість досліджень цього науковця у розкритті таких особливостей як кластерний тип початку та продукування інновацій, інноваційної діяльності оскільки прояви інноваційної активності не поодинокі, вони виникають і розвиваються певними сукупностями знань та науково-дослідної діяльності науковців-розробників, що забезпечує ефект значного обсягу відкриттів інноваційних змін втілених у виробництво за окремими напрямками технічних, технологічних досліджень і таким чином відбувається накопичення цих наукових знань, інновацій здатних призвести до зміни самого технологічного устрою виробничо-економічних систем.

Інновації – це багатоаспектне явище, яке виступає як предмет і об'єкт особливої трудової діяльності людей, пов'язаної з творчістю, розробкою і запровадженням нововведень у різних сферах господарювання та соціального буття для отримання певного ефекту від реалізації, використання або споживання продукту праці (послуг, товарів, технологій тощо). Згідно законодавства інноваційна

діяльність – це діяльність, що спрямована на використання й комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів та послуг.

На думку Т. Майорової (2003) рівень розвитку країни залежить від рівня розвитку інноваційної діяльності, тому впровадження інновацій є головним чинником успіху підприємства, який впливає й на рівень розвитку країни загалом.

За одним із найбільш детальних та узагальнених визначень яке дав С. Покропивний (1995) інноваційна діяльність – це процес, спрямований на розроблення й реалізацію результатів закінчених наукових досліджень і розробок або інших науково-технічних досягнень у новий чи вдосконалений продукт, реалізований на ринку, у новий чи вдосконалений технологічний процес, використовуваний у практичній діяльності, а також зв'язані з цим додаткові наукові дослідження й розробки.

За дослідженням А. Загороднього, Т. Вознюк (2007) інноваційна діяльність є діяльністю спрямованою на пошук можливостей інтенсифікації виробництва та задоволення суспільних потреб у конкурентоспроможних товарах і послугах завдяки використанню науково-технічного та інтелектуального потенціалу.

У праці П. Харів (2003) зазначається, що інновації виступають головним фактором розвитку. За визначенням науковців інноваційна діяльність забезпечує упровадження нових технологій, продукції та нових організаційно-економічних рішень спрямована на забезпечення інтенсивного економічного розвитку, підвищення ефективності виробництва та забезпечення найбільш повного задоволення потреб ринку за рахунок практичної реалізації досягнень науково-технічного процесу (Коваль & Романчук, 2012). Незважаючи на досить високий рівень ризику, здійснення інноваційної діяльності є найбільш досконалим шляхом пристосування підприємства до умов технологічного

середовища, що динамічно змінюються та забезпечення сталого розвитку підприємства в довгостроковому періоді (Свінарьова, 2021).

На сучасних етапах економічного розвитку, значних техніко-технологічних змін, загальної цифрової, технологічної трансформації та посилення конкуренції на внутрішньому і зовнішніх ринках пов'язаних з процесами євроінтеграції питання управління інноваційною діяльністю, інноваційним розвитком виробничих процесів підприємств на основі цифровізації набуває вагомого значення. Завдання зростання конкурентоспроможності, технологічної та цінової відповідності вироблених продуктів та послуг, необхідність зниження рівня витрат та економії ресурсів актуалізують дослідження напрямів досягнення цих цілей з впровадженням у виробничій діяльності підприємств нових цифрових технологій. Відповідно до вище зазначеного, питання дослідження теоретично-методичних засад управління інноваційною діяльністю, інноваційним розвитком виробничих процесів підприємств на основі цифровізації є актуальним для подальших наукових досліджень і має не лише теоретико-методичне, але й практичне значення.

#### **Формулювання цілей статті.**

Метою статті є дослідження теоретико-методичних засад управління інноваційною діяльністю, інноваційним розвитком виробничих процесів підприємств на основі цифровізації. В процесі дослідження було застосовано як загальнонаукові так і конкретні методи такі як: спостереження, порівняння, аналіз взаємозв'язків, систематизація, абстрагування, застосовано методи системного, комплексного, процесного, динамічного, функціонального кількісного наукових підходів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Науковцями зазначається, що метою інноваційної діяльності є прогресивний розвиток (інтенсивний шлях розвитку виробництва), її засоби включають засоби праці і виробництва

підприємства-інноватора, а результат виявляється у вигляді низки матеріальних та нематеріальних вигод підприємства, держави та суспільства (Кліяненко & Осика, 2004). Узагальнюючи зазначимо, що новими інноваційними технологіями є радикально нові чи удосконалені технології які здатні здійснювати вплив та значною мірою покращувати умови виробництва продукції надання послуг чи самі можуть виступати товарами.

Інноваційний процес визначається науковцями як перетворення сучасного пізнання, наукових думок, введень до фізичної реальності (інновації), що змінює соціум (Амоша, 2002). Основою інноваційного процесу є створення, реалізація і розповсюдження інновацій, властивості котрих, технічні та технологічні, мають практичне застосування у комерційній можливості для задоволення нових соціальних потреб (Коляденко, 2016).

Узагальнюючи представлені бачення та трактування понять інновацій, інноваційної діяльності слід зазначити їх головні об'єднуючі тези, які полягають у тому, що інновації виступають рушіями внутрішніх процесів функціонування та забезпечення динамічного розвитку як на рівні окремих підприємств так і на рівні галузей та економіки країни загалом. Водночас, в сучасних умовах інформаційні цифрові технології та їх впровадження є невід'ємною складовою технологічних, виробничих, маркетингових та управлінських інновацій, приймають участь і забезпечують створення нових інноваційних продуктів чи покращують удосконалюють виробництво існуючих продуктів забезпечуючи їх новизну, ефективність, зростання якості та технологічної відповідності.

Загалом, інноваційна діяльність виступає процесом який забезпечує реалізацію результатів проведених фундаментальних, прикладних досліджень, науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт в новому запущеному у виробництво продукті який підлягає подальшій комерціалізації,

удосконалені виробничих, організаційних, управлінських, технологічних процесів які застосовуються в практичній роботі. Інноваційна діяльність охоплює всі інноваційні процеси починаючи від формування та відбору ідей і завершуючи впровадженням у виробництво, комерціалізації отриманої інноваційної продукції чи послуг.

Водночас, в сучасних умовах розвитку інформаційних комунікацій, мережі Інтернет саме цифрові інноваційні технології набули найбільшого поширення, дифузії. Цифрові технології сьогодні присутні та охоплюють всі процеси які відбуваються на підприємстві починаючи від цифровізації процесів виробництва продукції чи надання послуг з застосуванням сучасного обладнання яке працює і виконує програми завдяки спеціалізованому програмному забезпеченню до розбудови та впровадження і функціонування «розумних заводів» з повною автоматизацією, цифровізацією процесів виробництва продукції. Цифрові технології активно впроваджуються та супроводжують інші види операційної діяльності яку здійснює підприємство включаючи оптову та роздрібну торгівлю, ведення обігу та здійснення обліку товарів та матеріальних цінностей. Цифрові технології виступають змістом такої діяльності або ж забезпечують інформаційний цифровий базис для впровадження у тому числі інших технологій. Цифрові технології повною мірою забезпечують сьогодні процеси просування та реалізації продукції. На їх засадах сформовано та діють на ринку нові інноваційні канали просування та збуту продукції – цифрові електронні платформи саме існування яких було б неможливим без застосування цифрових інноваційних технологій «Блокчейн». Перехід підприємств на використання сучасних цифрових технологій визначає процес діджиталізації, цифрової трансформації бізнесу.

Діджиталізація інноваційного процесу, що протікає в умовах мережевої

взаємодії, передбачає застосування цифрових технологій, а також рішень пошуку, створення, обробки, обміну та передачі інформації різного роду, виконання фінансових транзакцій між партнерами проектів (Андрос, 2019). Таким чином, на думку науковців цифровізацію підприємства можна визначити як сучасний інноваційний етап його розвитку, в основі якого лежить інтеграція фізичних і цифрових ресурсів у сфері виробництва і споживання. Вона характеризується новими методами генерування, обробки, зберігання, передачі інформації в усіх сферах людської діяльності (Chong, 2008).

Види інноваційної діяльності спрямовані на забезпечення інноваційного розвитку виробничих процесів підприємств на основі цифровізації, представлені на рис. 1.

Узагальнюючи зазначимо, що основними видами інноваційних цифрових технологій які впроваджують на підприємствах у виробничій, операційній діяльності з метою забезпечення інноваційного розвитку виробничих процесів підприємств є: використання спеціалізованого програмного забезпечення; розбудова Кібер-фізичних систем; автоматизація систем виробництва, «розумні заводи»; робота з базами даних; використання технології «Блокчейн»; використання цифрових електронних платформ; використання технологій Штучного інтелекту; застосування систем радіочастотної ідентифікації та інших інноваційних технологій. Головними напрямками діяльності на які спрямовують інноваційні цифрові технології і завдяки яким здійснюється удосконалення, оптимізація зростання якості та ефективності функціонування підприємств є: створення інновацій, нових інноваційних продуктів чи процесів, технологій; здійснення фундаментальних та прикладних наукових досліджень або ж придбання релевантних знань (придбання технологій та ноу-хау, трансфер технологій); доведення знань до можливості їх впровадження у виробництво, НДДКР; технологічне

проектування інноваційної продукції, процесів та виробничого (операційного циклу); підготовка, розробка технологічної документації необхідної для виробництва, операційної діяльності; підготовка кадрів здатних забезпечити роботу з новими технологіями, виробництвом продукції; впровадження маркетингових інновацій з просування та формування каналів збуту

для реалізації продукції через мережі Інтернет, управління постачанням, матеріально-технічним забезпеченням операційної, виробничої діяльності та загалом здійснення управління підприємством та його операційною, виробничою діяльністю, впровадження електронного обліку та звітності.



**Рис. 1. Види інноваційної діяльності спрямовані на забезпечення інноваційного розвитку виробничих процесів підприємств на основі цифровізації**

Джерело: сформовано автором

**Висновки.** В статті досліджено теоретично-методичні засади управління інноваційною діяльністю, інноваційним розвитком виробничих процесів підприємств на основі цифровізації.

Виявлено вплив цифровізації на розбудову та здійснення процесів виробничої, операційної діяльності підприємств. Систематизовано види

ключових цифрових технологій впровадження яких здатне забезпечити удосконалення, оптимізацію, зменшення операційних та виробничих витрат, зростання якості, відповідності та технологічності виробництва продукції, удосконалення системи контролю та обліку, а отже призвести до покращення роботи підприємств, зростання їх



фінансової ефективності, якісної та технологічної конкурентоспроможності. Визначено, що вплив процесів діджиталізації має внутрішньо інтегрований характер, передбачає не лише участь у зовнішньо ринкових цифрових змінах та трансформаціях, але й впровадження цифрової трансформації, діджиталізації у внутрішньому середовищі підприємства зі зміною організації процесів, робіт, операцій, рівнем цифрової технологічності їх виконання. Таким чином, впровадження цифрової трансформації має інтегруватися

у всі сфери діяльності підприємства: виробництво, операційні процеси; сервісну діяльність; здійснення документообігу та обліку; управління кадрами; управління фінансовими ресурсами, логістику та маркетингові комунікації каналів просування та збуту. Впровадження комплексу таких цифрових змін, трансформацій здатне забезпечити зростання конкурентоспроможності, прибутковості та інноваційний розвиток підприємств.

### Література:

1. Шумпетер, Й. А. (2011). Теорія економічного розвитку: дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Київ: Києво-Могилянська Академія. 244 с.
2. Drucker, P. (2000). The discipline of innovation. Harvard Business School Publishing. Product Number 3480. 294 p.
3. Mench, G. (1979). Statement in Technology: innovation overcome the depression. Cambridge : Mass. 340 p.
4. Майорова, Т. В. (2003). Інвестиційна діяльність. К.: ЦУЛ. 376 с.
5. Покропивний, С. Ф. (1995). Інноваційний менеджмент у ринковій системі господарювання. *Економіка України*. № 2. С. 24-28.
6. Загородній, А. Г. & Вознюк, Г. Л. (2007). Фінансово-економічний словник. К. : Знання. 1027 с.
7. Харів, П. С. (2003). Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів. Тернопіль : Економічна думка. 326 с.
8. Коваль, Л.А. & Романчук, С.А. (2012). Розвиток наукової думки про інновації - як предмет особливої трудової діяльності. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. № 22. С. 112-116.
9. Кліяненко, Б.Т. & Осика, О.П. (2004). Визначення поняття і економічної сутності інновацій в умовах сталого розвитку: методологічний аспект. *Економіка та право*. № 1(8). С. 61–64.
10. Свінарьова, Г. Б. (2021). Перехідні зміни систем управління підприємством та їх вплив на інноваційний потенціал підприємства. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. № 2 (16). С. 87-91.
11. Амоша, О.І. (2002). Інновації у виробництві. К.: Наукова думка. 192 с.
12. Коляденко, С. В. (2016). Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні та світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. № 6. С. 105-112.
13. Андрос, С. В. & Чан Сі, Цо. (2019). Діджиталізація та підприємства: нові тренди інноваційного розвитку. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. № 4 (10). С. 5-13.
14. Chong, S. (2008). Success in Electronic Commerce Implementation: A Cross-Country Study of Small and Medium Sized Enterprises. *Journal of Enterprise Information Management*. Vol. 21. pp. 468–492.

УДК 351.84:364

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-74-146-156

## РЕІНТЕГРАЦІЯ УЧАСНИКІВ БОЙОВИХ ДІЙ У ЦИВІЛЬНЕ ЖИТТЯ: ПРОБЛЕМИ ЗАЙНЯТОСТІ ТА ШЛЯХИ ЇХ РОЗВ'ЯЗАННЯ

*Олена Грішнова<sup>1</sup>, Валерія Лисенко<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Доктор економічних наук, проф., Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна, e-mail: grishnova@knu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4178-1662>

<sup>2</sup>Студентка, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна, e-mail: lysenko.valeriia@knu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-1887-5593>

## REINTEGRATION OF COMBAT PARTICIPANTS INTO CIVILIAN LIFE: EMPLOYMENT PROBLEMS AND WAYS TO SOLVE THEM

*Olena Grishnova<sup>1</sup>, Valeriia Lysenko<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Doctor of Sciences (Economics), Professor, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine, e-mail: grishnova@knu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4178-1662>

<sup>2</sup>Student, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine, e-mail: lysenko.valeriia@knu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-1887-5593>

**Анотація.** Метою статті є виявлення актуальних проблем реінтеграції учасників бойових дій у соціально-трудові відносини і пошук шляхів їх першочергового вирішення; виявлення чинників впливу на ефективність такої реінтеграції, визначення можливих її варіантів на основі дослідження бачення військових щодо їхнього майбутнього. Для досягнення цієї мети авторами використано як основний – метод соціологічного дослідження (опитування учасників бойових дій), а також науковий, емпіричний та теоретичний методи, методи порівняння, спостереження, графічного інтегрування (при аналізі та узагальненні відповідей респондентів). Реінтеграцію ми розглядаємо як соціальний та економічний процес, який є частиною воєнного та повоєнного розвитку країни та за допомогою якого демобілізовані учасники бойових дій набувають цивільного статусу, адаптуються у суспільстві й отримують стійке працевлаштування і дохід. Розглянуто й адаптовано до нових викликів модель соціальної адаптації демобілізованих військовослужбовців. Проаналізовано чинники, від яких залежить складність працевлаштування та інтеграції військових в цивільні соціально-трудові відносини, зокрема такі: ступінь та тип інвалідності, вік, освіту до початку служби та після, сімейний стан та особисте бажання людини працевлаштуватися. Виділено пріоритетні напрями працевлаштування УБД залежно від вказаних чинників. Встановлено основні проблеми, з якими стикаються ветерани при адаптації до цивільного життя, – це психологічні бар'єри у сприйнятті суспільством, іноді не дуже схильне ставлення з боку роботодавців, фізичні посттравматичні проблеми. Ще однією проблемою є правова необізнаність щодо пільг і гарантій, на які вони можуть розраховувати. Основна увага приділена дослідженню можливостей сприяння ефективному поверненню УБД на ринок праці засобами державного, суспільного, освітнього й інформаційного впливу. Виділено пріоритетні з цього погляду напрями: багатовекторна державна підтримка ветеранського бізнесу; ефективне заохочення роботодавців до створення спеціалізованих робочих місць для людей з інвалідністю; плекання в суспільстві культури пам'яті, вдячності й поваги до ветеранів; підтримка державою, суспільством, освітніми і громадськими організаціями конвівіальності як вміння і практики життя й реалізації разом людей з різними індивідуальними особливостями.

**Ключові слова:** реінтеграція, учасники бойових дій (УБД), працевлаштування, зайнятість, потреби УБД, конвівіальність, демобілізовані, ветерани.

**Формул: 0; рис.: 3, табл.: 1, бібл.: 31**

**Abstract.** The purpose of the article is to identify the actual problems of reintegration of combatants into social and labor relations and to find ways to solve them as a priority; identification of factors affecting the effectiveness of such reintegration, determination of possible options for it based on a study of the military's vision of their future. In order to achieve this goal, the authors used as the main method of sociological research (survey of participants in hostilities), as well as scientific, empirical and theoretical methods, methods of comparison, observation, graphic integration (when analyzing and summarizing the answers of respondents). We consider reintegration as a social and economic process that is part of the war and post-war development of the country and through which demobilized combatants acquire civilian status, adapt in society and receive sustainable employment and income. The model of social adaptation of demobilized servicemen was considered and adapted to new challenges. The factors that depend on the complexity of employment and integration of the military into civilian social and labor relations are analyzed, including the following: the degree and type of disability, age, education before and after service, marital status, and a person's personal desire

*to find employment. The priority areas of UBD employment are highlighted depending on the specified factors. The main problems faced by veterans when adapting to civilian life have been identified, which are psychological barriers in society's perception, sometimes not very favorable attitude of employers, physical post-traumatic problems. Another problem is legal ignorance about the benefits and guarantees they can count on. The main attention is paid to researching the possibilities of promoting the effective return of UBD to the labor market by means of state, social, educational and informational influence. Priority directions from this point of view are highlighted: multi-vector state support of veteran business; effective encouragement of employers to create specialized workplaces for people with disabilities; fostering in society a culture of memory, gratitude and respect for veterans; support by the state, society, educational and public organizations of conviviality as a skill and practice of life and realization together of people with different individual characteristics.*

**Keywords:** *reintegration, participants in hostilities (UBD), employment, needs of UBD, conviviality, demobilized, veterans.*

**Formulas:** 0; **fig.:** 3, **tab.:** 1, **bibl.:** 31

**Постановка проблеми.** Проблеми соціальної інтеграції учасників бойових дій постають перед кожною країною, в яку приходить війна. Починаючи з 2014 року ця проблема важлива і для України, а після 24 лютого 2022 року ситуація ще дужче загострилася. Ще станом на 1.01.2021 р. в Україні було зафіксовано 405 711 учасників бойових дій. У 2022-2024 роках у зв'язку з повномасштабною війною росії проти України їх чисельність багаторазово зросла. Постійно йде призов у армію нових і нових захисників. Після демобілізації бійці розпочинають свій шлях повернення до «мирного життя» і одним із головних факторів реінтеграції є те, як їх сприйматиме суспільство, адже певна міра травмованості є у всіх, хоча й різна. Дехто безперешкодно знаходить нову роботу, але більшість мусить пройти довгий шлях відновлення, сприйняття себе та поновлення до складу робочої сили. Суспільство загалом і науковці зокрема мають зробити все можливе, аби полегшити їм цей період. Усвідомлюючи, що це дуже нелегко, треба навчитися сприймати й приймати кожного. Таке сприйняття відображається і в готовності взяти ветерана на роботу та надати робоче місце, прилаштоване відповідно до його потреб.

Водночас, у зв'язку з повномасштабною війною, масовим призовом і великою еміграцією наразі в Україні критично загострюється проблема нестачі працівників на ринку праці, особливо у традиційно “чоловічих” сферах діяльності. Це інша, але теж дуже важлива причина для дослідження і пошуку можливостей трудової реінтеграції учасників бойових дій.

Тож актуалізується потреба визначення, як та в яких сферах потрібно впроваджувати нові технології задоволення потреб УБД, якими способами максимально інтегрувати їх у мирне життя, як має змінитися суспільство, щоб такі люди могли реалізувати свій потенціал і почувалися так само комфортно, як і інші громадяни вільної України.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблеми реінтеграції і соціального захисту учасників бойових дій постають перед кожною країною, в яку приходить війна. Відповідно вчені відгукуються на такі потреби науковими дослідженнями. Зокрема, ми вивчили роботи таких вчених: Ben-Shalom, U., Reizer, A., Connelly, V., & Rickover, I. [2], Bond, G. R., Al-Abdulmunem, M., Drake, R. E., Davis, L. L., Meyer, T., Gade, D. M., ... & Ressler, D. R. [3; 4], Flavie Bertouille [6], Keeling, M. E., Ozuna, S. M., Kintzle, S., & Castro, C. A. [8], Segev, D., & Schiff, M. [11], та ін. Для України (як і для всіх цивілізованих країн) безумовною базою вирішення і дослідження цих питань є національне законодавство, в якому ми виділили як основоположні: Закони України «Про соціальні послуги» [19] і «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» [20]. Починаючи з 2014 року у вітчизняній науковій літературі теж з'явилися результати дослідження цих важливих проблем. Слід виділити роботи вчених: Воропай Л. [13], Дарієнко С.; Марценюк Т. [18], Петрик О. [25; 26], Семигіної Т., Іванової О. [30], та ін. Велике значення мають і створені раніше методичні матеріали і посібники для УБД [28; 29].

Karre, J. K., Perkins, D. F. та Morgan, N. R [7] стверджують, що найбільше проблем є саме на перехідному етапі реінтеграції в робочу силу, через 2,5 роки їх стає менше, адже проходить певний період адаптації. Аналізуючи проблеми, які стають на цьому шляху, Петрик О. Л. наголошує, що важливу роль в реінтеграції військових відіграє соціальне підприємництво, у розвитку якого мають брати участь всі стейкхолдери: держава, що забезпечить стратегію розвитку на своєму рівні; громада, що надасть умови для формування соціального капіталу; бізнес, що виступатиме у ролі ментора та інвестора; освітяни – агент формування обізнаності в сфері соціального підприємництва [25]. Цю думку закладено і в статті Mihirangi, K., який на прикладі швейної компанії «Hero Apparel» демонструє, що облаштувати робочі місця для осіб з інвалідністю і налаштувати робочу атмосферу в колективі серед ветеранів не важко, а це, в свою чергу, дає їм можливість для розвитку та здобуття нових навичок [10]. Важливо надавати доступ екскомбатантам й до освітніх програм. Шевченко Р. П. аналізує міжнародний досвід інноваційних підходів до організації соціального захисту ветеранів та виокремлює основні аспекти, що мають включати у себе освітні програми (зокрема, навчання новим навичкам, курси підвищення кваліфікації, супровід та кар'єрні консультації, психологічна підтримка, допомога взаємодіяти з роботодавцями, співпраця з громадськістю) [31].

Суспільство також треба активно залучати до допомоги ветеранам, один із варіантів залучення громадян до цього процесу описують Сое, J. та Schwam, D. На основі проведеного дослідження вони виявили, що американське населення погоджується підтримувати безкоштовні освітні послуги та психологічну допомогу демобілізованим за рахунок сплати спеціального податку [5]. Зосередившись на Україні, цікаво розглянути результати дослідження «Потреби та перешкоди ветеранів при працевлаштуванні», що проводилося у 2023 р. за підтримки

Міністерства у справах ветеранів, Українського ветеранського фонду та Work.UA. Воно показує готовність роботодавців приймати до себе демобілізованих військових. Головною проблемою є налаштування колективу на правильне сприйняття такої людини, заважають цьому певні стереотипи. Загалом досвід представників бізнесу, які дали інтерв'ю, говорить про те, що більш поширеною є ситуативна реакція на виклики, що стосуються працевлаштування ветеранів, аніж системний підхід. Також слід покращити роботу центрів зайнятості та навчитися облаштовувати робочі місця під особливі потреби [27].

#### **Формулювання цілей статті.**

Визнаючи значний доробок як вітчизняних, так і зарубіжних науковців у дослідженні проблем реінтеграції, соціальної адаптації і захисту учасників бойових дій у сфері соціально-трудових відносин зазначимо, що в Україні є і постають щораз з більшою силою нові питання, які поки що залишаються не розв'язаними. Це стосується, зокрема, виявлення актуальних потреб УБД, їх очікувань щодо ринку праці, соціального сприяння, проінформованості та обізнаності щодо доступних інструментів реінтеграції для задоволення потреб трудової й соціальної реалізації.

Потребують подальшого дослідження питання створення і застосування нових інструментів на макро-, мезо- та мікрорівнях на основі виявлення потреб УБД, які потенційно вирішуються новими технологіями, а також аналіз джерел ресурсів, необхідних для їх впровадження. Треба знайти нові напрями використання інноваційних технологій для полегшення процесу адаптації, нарощення й розвитку соціального капіталу в суспільстві на основі зростання довіри УБД до держави і до суспільства в цілому, до громад і підприємств, а також зростання довіри й сприйняття соціуму щодо людей з певними особливостями.

*Метою* нашої роботи є виявлення актуальних проблем реінтеграції учасників бойових дій у соціально-трудові відносини і пошук шляхів їх першочергового

вирішення; виявлення чинників впливу на ефективність такої реінтеграції, визначення можливих її варіантів на основі дослідження бачення військових щодо їхнього майбутнього.

Для досягнення мети автори використовують як основний – метод соціологічного дослідження (опитування учасників бойових дій), а також науковий, емпіричний та теоретичний методи, методи порівняння, спостереження, графічного інтегрування (при аналізі та узагальненні відповідей респондентів).

Проведене нами опитування мало виявити: Чи планують УБД працювати після демобілізації? Чи хочуть отримувати додатку професійну освіту? Чи хочуть відкривати/продовжувати власну справу? На яку допомогу від держави розраховують? Наскільки УБД поінформовані щодо інструментів соціального захисту у працевлаштуванні? Опитування військових проведено шляхом особистих інтерв'ю та заповнення ними анкети в google-формі [12].

Всі висновки ґрунтувалися на основі власного дослідження, в якому добровільно взяло 23 учасники бойових дій. Серед них – жінки та чоловіки віком від 18 до 60 років, як мобілізовані на службу, так і ті, що пішли за власним бажанням. Всі результати відображені у відсотковому співвідношенні. Варто зазначити, що вибірка респондентів представлена як військовими, що мають фізичні або/та психологічні травми, або ступінь інвалідності, так і здоровими УБД. Це допомогло нам зробити висновки, що відображають ситуацію з різних поглядів.

Також ми використовували дослідження й інших авторів, зазначених у джерелах, та дані наших попередніх досліджень [14 - 17], завдяки чому змогли повніше оцінити загальну ситуацію.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Реінтеграція – досить загальне поняття і трактують його по-різному залежно від контексту розгляду конкретної проблеми. В загальному термін «реінтеграція» - це процес повернення та адаптації людини до звичного життя,

відновлення її ролі в суспільстві. Термін можна розширити, звернувшись до законодавчої бази. До прикладу, в ст. 16 Закону України «Про соціальні послуги» реінтеграція це - «соціальна послуга, що передбачає узгоджені дії фахівців із надання постійної або систематичної комплексної допомоги» [19]. А от ст. 16 Конвенції про права осіб з інвалідністю доповнює, що цей процес має бути: «в середовищі, яке сприяє зміцненню здоров'я, добробуту, самоповазі, гідності та самостійності відповідної особи та здійснюється з урахуванням потреб, зумовлених віково-статевою специфікою» [22].

Враховуючи специфіку поставленої нами проблеми слід розглянути це визначення стосовно учасників бойових дій. Свій вираз воно знайшло через програму «РДР» (роззброєння, демобілізація і реінтеграція комбатантів). Це складний процес, який готує учасників бойових дій, які довгий час перебували на фронті, до цивільного життя. Він починається із вилучення зброї, перехідним етапом є забезпечення основних потреб для сім'ї військового: надання медичних послуг, тренінгів, психологічної підтримки, а закінчується довготривалим соціально-економічним процесом трудової реалізації. Ця програма користується змістовним визначенням ООН, за яким, «реінтеграція» – це соціальний та економічний процес, який є частиною розвитку країни та за допомогою якого екскомбатанти набувають цивільного статусу і отримують стійке працевлаштування та дохід [28, с. 121].

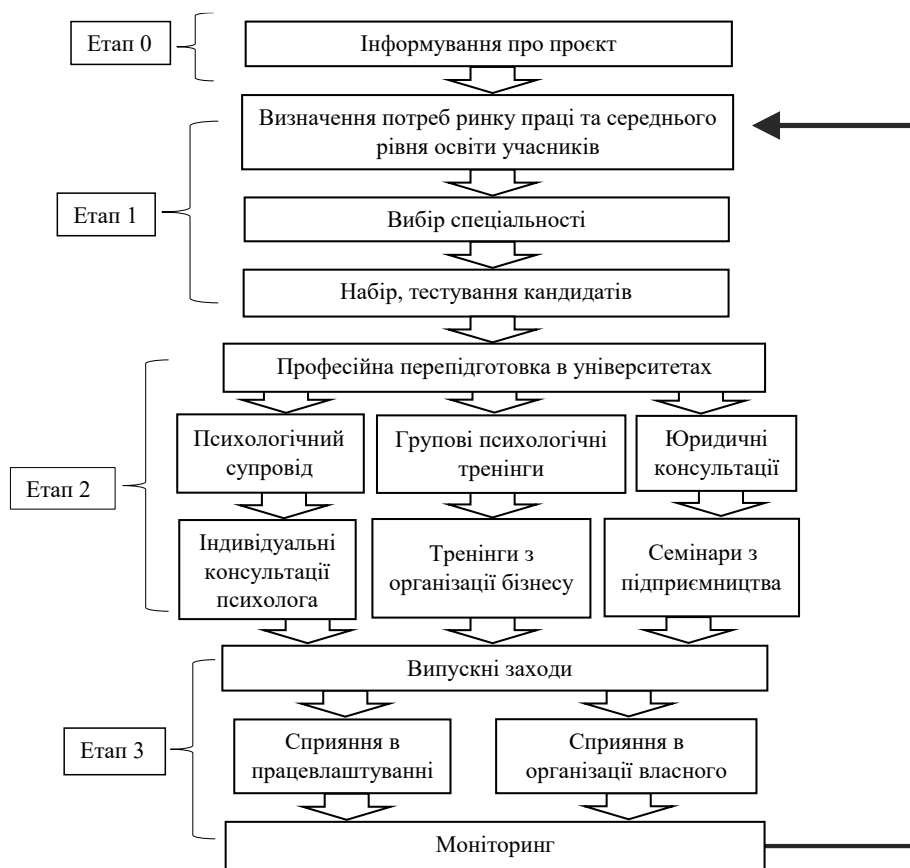
Об'єктом нашого вивчення є реінтеграція демобілізованих військових, але в ході вияснення терміну ми зустріли альтернативні назви, тому вирішили їх чітко з'ясувати. 1) *Учасник бойових дій*. Учасниками бойових дій є особи, які брали участь у виконанні бойових завдань по захисту Батьківщини у складі військових підрозділів, з'єднань, об'єднань всіх видів і родів військ Збройних Сил діючої армії (флоту), у партизанських загонах і підпіллі та інших формуваннях як у воєнний, так і у

мирний час [20]. 2) *Комбатанти* – це особи, які є членами національної або нерегулярної армії; беруть активну участь у військовій діяльності; задіяні у наймі та у тренуванні військового особового складу; обіймають посаду в армії або у військовій організації з правом командування чи прийняття рішень; приїхали до країни перебування зі зброєю або у військовій уніформі, чи як частина військової структури [28, с. 19]. Усвідомлюючи ці нюанси у визначеннях, надалі у цій статті ми будемо використовувати як синоніми всі поняття, які визначають людину, що після тривалої участі у війні повернулася в цивільне життя – демобілізовані, УБД, екскомбатанти, ветерани, колишні військові.

Як видно навіть із визначення, основним фактором реінтеграції є професійна реалізація. На війну в основному йдуть люди молодого та середнього віку, які після перемоги потребуватимуть робочого місця аби забезпечувати себе й свої сім'ї. Проблема

полягає в тому, що не всі демобілізовані зможуть успішно пройти цей шлях, адже перешкодою є фізичні та психологічні чинники, а також сприйняття ветеранів суспільством. Низка інших факторів, що впливатимуть на реінтеграцію, виокремлена далі в дослідженні, де й показані можливі шляхи реінтеграції.

Працевлаштування ветеранів закріплено законами та підзаконними актами і реалізується відповідними органами. Міністерство у справах ветеранів надає допомогу як у лікуванні, місці проживання, задоволенні нагальних потреб, так і в соціальній та професійній адаптації, де виділяє трудові права та гарантії, надає можливість навчання. Сутність і основа розв'язання цієї комплексної потреби закладена проектом «NUPASS» (так званий проєкт «Норвегія – Україна») [23, с. 24], де запропоновано алгоритм соціальної адаптації демобілізованих військовослужбовців, наше трактування якого показане на рис.1.



**Рис. 1. Модель соціальної адаптації УБД та членів їхніх сімей**

Джерело: розроблено авторами на основі [23]

*Розглянувши модель соціальної адаптації демобілізованих військовослужбовців, перейдемо до аналізу чинників, від яких залежить складність працевлаштування та інтеграції військових в цивільні соціально-трудові відносини.*

*Першим чинником є ступінь та тип інвалідності. Кожен ветеран по різному був залучений до воєнних дій і це впливає на реінтеграцію в робочу силу. Військові, які служили в тилу і виконували, до прикладу, для потреб армії роботу за своєю “цивільною” спеціальністю, матимуть більше шансів на працевлаштування, ніж ті, які воювали на першій лінії фронту та отримали травми.*

Адже в гарячих точках найімовірніше отримати різні травми (фізичні й психічні) в результаті яких МСЕК (медико-соціально експертна комісія) може встановити певний ступінь інвалідності. Перший ступінь інвалідності найважчий: людина має значні обмеження життєдіяльності (це може бути нездатність навіть самостійно існувати). Друга група свідчить про суттєві обмеження життєдіяльності людини, які традиційно вважалися нездатністю до трудової діяльності, але за умов технологічного розвитку можуть розглядатися як здатність до трудової діяльності лише у спеціально створених умовах з використанням допоміжних засобів і спеціально обладнаного робочого місця, за наявності допоміжних засобів пересування. Третя група інвалідності означає помірні обмеження, такі люди можуть працювати, але для них теж потрібні особливі умови.

В результаті бойових дій, травм і поранень не кожен отримує інвалідність, є багато психологічних проблем, посттравматичний синдром (ПТСР). Загальне розуміння таке, що з цими проблемами все ж легше працевлаштуватися, особливо якщо над ними працювати та лікувати. Але Ізраїльське дослідження інтеграції ветеранів з обмеженими можливостями показало, що коли мова йде про загальні психічні вади, то результат трудової

реабілітації був менш сприятливий, ніж серед людей з фізичними вадами, а розглядаючи окремо ПТСР та роботу, зробили висновок, що ветерани, які його отримали, менш інтегровані в робочу силу, ніж ветерани з іншими типами інвалідності [11].

До особистих факторів відносять вік, освіту до початку служби та після, сімейний стан та фактично особисте бажання людини працевлаштуватися.

Статистика показує, що молодий вік позитивно впливає на інтеграцію в робочу силу, це можна пояснити кращою здатністю тіла і психіки до відновлення після травм. На нашу думку, яка ґрунтується на дослідженні (зокрема, на розмовах з респондентами), впливає й те, що в молодшому віці люди ще не мають суттєвого досвіду роботи, або ще не завершили професійну освіту, тому їм легше пристосуватися до різних типів роботи, в той час як людина в старшому віці могла, змінивши кілька робіт, знайти собі комфортну, а після служби вимушена пристосовуватися до зовсім іншого виду роботи, або навіть перенавчатися. Хоча варто зазначити, що попри вік, освіта все ж суттєво й позитивно впливає на реінтеграцію.

Щодо сімейного стану та особистого бажання – на нашу думку, ці два фактори пов'язані. Відповідальність за родину, любов до близьких мотивують демобілізованого напружуватися і пристосовуватися до нових реалій, шукати роботу і заробіток. Сім'я може підтримати в реабілітації, що буде позитивно впливати на інтеграцію. На жаль, можливі й інші випадки, коли сім'я руйнується і екскомбатант втрачає сенс боротися за повернення до повноцінного цивільного життя, стаючи на шлях залежностей і пригніченості.

В багатьох дослідженнях виділяють додаткові фактори, менш важливі, але логічні. До прикладу, звання позитивно впливає на реінтеграцію в робочу силу, вважається, що офіцера охочіше будуть брати на робоче місце, ніж сержанта. Пояснюється це тим, що чим вище звання,

тим складніші обов'язки виконував військовий і ніс більшу відповідальність, а такий досвід може допомогти в новій роботі. Ще одним фактором визначають місце проживання: місто надає більше можливостей, ніж сільська місцевість, адже в містах окрім більшої кількості робочих місць, є центри, які допомагатимуть при працевлаштуванні.

Варто зазначити, що і настрої суспільства теж впливають на ветеранів, які хочуть поновити себе в цивільному житті. Деякі роботодавці й досі, навіть при дефіциті працівників, все ще не бажають брати колишніх військових на роботу не залежно від їхньої професії й травми,

оскільки вбачають певну небезпеку в їхній поведінці, та не вважають їх "підходящими" працівниками або бояться конфліктів і відповідальності.

Нижче наведена таблиця з аналітичного звіту 2021 року, яка була зроблена в рамках дослідження програми реінтеграції ветеранів, щодо проблем при працевлаштуванні [29]. Серед працевлаштованих 32% відчували, що роботодавці не хотіли брати їх на роботу через те, що вони ветерани. А от для непрацевлаштованих ця проблема на другому місці після наявності будь якої травми.

**Таблиця 1. Відповіді ветеранів щодо основних труднощів у пошуку роботи**

	Працевлаштовані	Непрацевлаштовані
Недостатня кваліфікація	5%	2%
Недостатній досвід	9%	4%
Сприйняття їх роботодавцями як ветеранів	32%	25%
Недостатня освіта	4%	2%
Ніхто не шукає працівників у Вашій місцевості	7%	9%
Немає роботи для людей Вашої спеціальності	11%	12%
Фізична травма, отримана внаслідок війни	9%	27%
Вік	2%	2%
Неідеальні умови роботи (напр. низька зарплата)	8%	6%
Інше	9%	8%

Джерело: [29, с.5]

Головною проблемою є стереотипна думка, що людина з обмеженими можливостями не є достатньо працездатною, але практика багаторазово її спростовувала. Така людина в певних аспектах може бути навіть кращим працівником, ніж інші, адже інвалідність не обов'язково впливає на здібності і можливості до виконання конкретної роботи конкретною людиною. А більша емоційність і психічна вразливість людей, що пережили жахи війни, пом'якшується і нівелюється добрими відносинами в колективі. Однак зазначене упередження все ж таки існує. Крім того, потрібні додаткові витрати щоб облаштувати робочі місця під хоча б базові потреби, такі як зручне сидіння для людини з протезом та інші рекомендації, які зазначила МСЕК.

Тому треба більш уважно і диференційовано вирішувати питання

стимулювання та заохочування роботодавців державою до працевлаштування людей з інвалідністю, розвитку соціального підприємництва, підтримки суспільством і громадськими організаціями «конвівіальності» (conviviality), що трактується як «мистецтво і практика життя разом», адже це потребує багато зусиль і витрат.

Водночас є безліч прикладів успішної допомоги в реінтеграції людей цієї категорії українськими роботодавцями. Деякі підприємства спеціально створюються з метою працевлаштування людей з інвалідністю, деякі з них відкриті для зайнятості таких осіб, але чимало все ж таки й досі закриті.

Найдоступніший варіант працевлаштування, який обиратиме більшість демобілізованих, - це знаходження нового місця роботи або



повернення на збережене за ними місце на тому підприємстві, де працювали до військової служби. Це підкріплюють результати нашого дослідження, в якому здебільшого люди віком від 36 до 45 років були мобілізовані та мають за собою збережене місце, а це 26,1% від усіх респондентів. Інша частина опитаних будуть шукати нову роботу, тут вікова категорія від 18 до 60 років, більшість з них йшли до лав ЗСУ за власним бажанням, тобто до того або не мали роботи, або свідомо звільнялися аби захищати країну. В нашому дослідженні це 43,5% - найбільша частка, і з них половина має фізичні та механічні травми, мають II групу інвалідності або на стадії проходження комісії, тобто не знають своєї групи, але кожен з них планує віднайти собі місце роботи.

Бійці, які мають за собою збережене місце, будуть мати менше проблем ніж ті, що збираються шукати роботу. В нашому

дослідженні показано, що серед таких є велика частка травмованих та з інвалідністю, тож можемо уявити як це багато людей на всю країну. Вони мають право очікувати і повинні навчитися вимагати відповідних умов для праці. Але на практиці більшість навіть не знають, що мають на це право, і Міністерство у справах ветеранів має подбати про подолання нестачі такої інформованості. Варто розробити спеціальні програми аби кожен знав, на що має право та що може вимагати, тоді і у роботодавців буде менше можливостей відмовити у наданні робочого місця.

В більшості досліджень здобуття додаткової освіти виділяють як окремий вид реабілітації. Ми підтримуємо таку думку, адже в такому випадку людина здобуває нові знання і буде шукати роботу в конкретному напрямку. Результати нашого дослідження представлені в діаграмі (рис. 2).



**Рис. 2. Результати опитування: чи плануєте Ви отримати додаткову освіту після закінчення служби**

*Джерело: складено авторами на основі власного дослідження*

Всі респонденти, які не планують отримувати додаткову освіту, мають збережене місце, саме тому не вважають це необхідним. А от ті, що хочуть знайти нову роботу, розуміють, що краще це буде зробити з підвищенням рівня освіти, або її актуалізацією. Відповідь «так планую» надали респонденти віком від 18 до 25 років, які в додатковому запитанні відповіли, що мають тільки повну загальну середню освіту. А от в роздумах знаходиться вікова категорія від 30 до 50

років і це бажання пояснюється дуже цікавим фактом, який ми розглянемо далі. Варто зазначити, що кожен опитаний хотів би отримати допомогу в процесі здобуття нових знань, результати нашого дослідження дуже схожі з дослідженням 2021 року про яке вже згадувалося вище [29, с. 5].

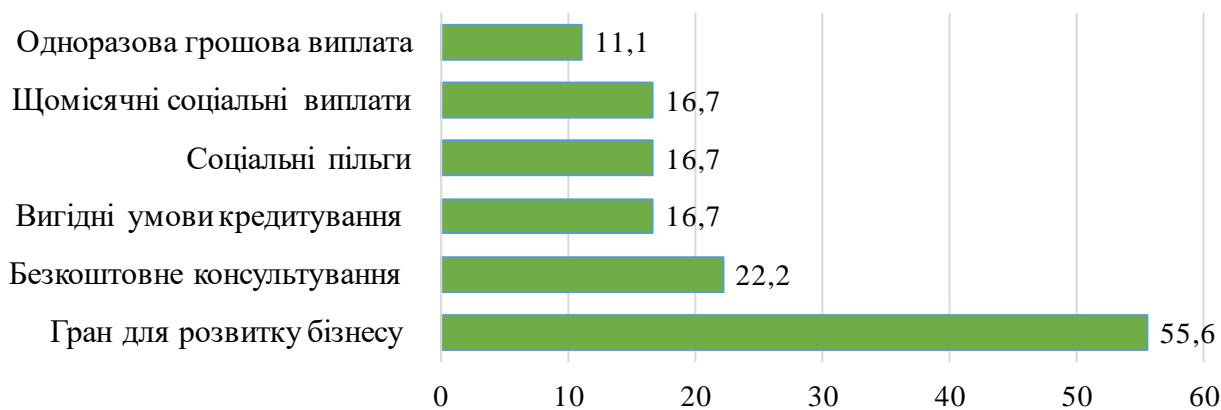
Останній за черговістю (але не за значенням) виділений нами варіант реінтеграції військових в робочу силу – це самозайнятість, тобто власний бізнес.

Дослідження показало, що це найпоширеніший варіант, який розглядають військові середнього віку для подальшого працевлаштування. Найбільший відсоток припадає на вікову категорію 35-55 років, тобто це зрілі чоловіки та жінки, які певним чином вже реалізували себе і хочуть продовжити це робити після закінчення служби. Це можна пояснити тим, що вони, проаналізувавши всі шляхи працевлаштування, вирішили, що саме такий буде надійним, адже вікова категорія дає їм мало перспектив кар'єрного зростання, та й взагалі шанс працевлаштування невеликий. Саме для того аби вміло започаткувати власну справу, вони хочуть здобути додаткову освіту. Більшість з них вже точно визначились з напрямком та мають ідею (36,36%), або хоча б потенційну ідею (теж 36,36%), а інші 27,28% просто прагнуть це зробити, не маючи ідеї.

В такому варіанті є багато позитивних моментів. Ветерани мають навички

швидшого реагування на змінні обставини – під час участі в бойових діях вони розвинули швидкість реакції й інтуїцію. У них більша готовність до ризику, що є корисним в бізнесі, а досвід планування операцій дуже допомагає при складанні та реалізації бізнес-плану. Більшість з опитаних мають травму і як варіант, в своєму бізнесі вони можуть створити підприємство з відповідними умовами та надати робочі місця таким же бійцям, як і вони. В такому випадку кожному буде комфортно і всі швидко спрацюються. Прикладом цього є успішна піцерія «Pizza Veterano», де працюють виключно ветерани АТО. Вони тішать гостей піцою, своїми малюнками, розміщеними на стінах та неймовірною атмосферою.

Кожному виду інтеграції має сприяти участь держава. Попри те, що деякі ветерани не бажають отримувати допомогу, бо вважають це принизливим для них, все ж більша частина розраховує на певну допомогу від держави (рис.3).



**Рис. 3. Результати опитування: Якщо Ви розглядаєте варіант відкриття власної справи, яку хотіли б отримати допомогу від держави?**

*Джерело: складено авторами на основі власного дослідження*

З отриманих відповідей можна зробити важливі рекомендації. Доцільно буде створити одну програму, спрямовану на підтримку ветеранського бізнесу, щодо грошової допомоги. В ній варто надати різні перелічені варіанти, з яких кожен вибере зручний для себе. Отримання гранту для бізнесу є найпоширенішим варіантом, очевидно всі знають про програму «грант для ветеранів та членів їх сімей», а от про

можливість інших із перерахованих програм УБД не дуже обізнані. Тому потрібен центр допомоги (можливо, дистанційної), де кожному охочому нададуть консультацію про плюси і мінуси того чи іншого варіанту.

Неурядові організації теж активно допомагають в процесі реінтеграції УБД, часто співпрацюючи з державними органами. Наприклад, проєкт «Робота для

ветерана Є» має на меті розширення можливостей для навчання та перекваліфікації ветеранів і ветеранок та їх успішного працевлаштування під час переходу від військової служби до цивільного життя. Ще один проєкт «Razom», теж має на меті допомагати в професійній реінтеграції але саме в галузі ІТ. Тут варто зазначити, що в рейтингу «25 найкращих роботодавців для ветеранів» який склав Forbs Ukraine, більша частина це ІТ компанії, після нього йдуть сфера ритейлу та фінансів [1].

**Висновки.** Процес реінтеграції учасників бойових дій у робочу силу вкрай актуальний, але тривалий та важкий, вимагає багато зусиль як від самих УБД, так і від роботодавців, суспільства і держави. Україна має достатньо розвинуту законодавчу базу, що є хорошим підґрунтям, яке забезпечує можливість працевлаштування різних категорій людей. Основні проблеми, з якими стикаються ветерани при адаптації до цивільного життя, – це психологічні бар'єри у сприйнятті суспільством, іноді не дуже схильне ставлення з боку роботодавців, фізичні посттравматичні проблеми. Ще однією проблемою є незнання своїх

власних прав, тобто вони не обізнані в тому, на що можуть розраховувати.

Для підтримки ветеранів у працевлаштуванні держава організовує психологічну допомогу, інформування та консультування, надає можливості професійного навчання та матеріальну допомогу, але всі ці напрями мають резерви для покращення. Наразі, звісно, основним завданням є Перемога і лікування поранених бійців. Але і самі демобілізовані військові, і ринок праці дуже потребують їх швидшого і якомога ефективнішого працевлаштування.

Наше дослідження показало, що учасники бойових дій - це переважно достатньо позитивно налаштовані люди, які бачать себе реалізованими у майбутньому, а також, попри постійну загрозу для життя, планують та хочуть розвиватися, що має бути всебічно підтримано і суспільством, і державою, і кожним із нас.

Важливо уважно і диференційовано вирішувати питання підтримки державою, суспільством, освітніми і громадськими організаціями конвівіальності як вміння і практики життя й трудової реалізації разом людей з різними індивідуальними особливостями.

### Література:

- 25 найкращих роботодавців для ветеранів. URL: [Список 25 компаній, що надають роботу ветеранам — Forbes.ua](#)
- Ben-Shalom, U., Reizer, A., Connelly, V., & Rickover, I. (2023). The adaptation of soldiers to post-service life—the mediating impact of political views on the relationship between violence and adaptation. *Frontiers in psychology*, 14. Retrieved from: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2023.1131316/pdf?isPublishedV2=False>
- Bond, G. R., Al-Abdulmunem, M., Drake, R. E., Davis, L. L., Meyer, T., Gade, D. M., ... & Ressler, D. R. (2022). Transition from military service: Mental health and well-being among service members and veterans with service-connected disabilities. *The journal of behavioral health services & research*, 49(3), 282-298. Retrieved from: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/fullrecord/WOS:000747102200001>
- Bond, G. R., Al-Abdulmunem, M., Ressler, D. R., Gade, D. M., & Drake, R. E. (2022). A Randomized Controlled Trial of an Employment Program for Veterans Transitioning from the Military: Two-Year Outcomes. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 49(6), 1072-1083. Retrieved from: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/fullrecord/WOS:000823328900001>
- Coe, J., Schwam, D., Ramchand, R., & Farmer, C. American Support of Public Programs for Veterans: Estimates From a National Survey Including a Discrete Choice Experiment. *Armed Forces & Society*. 2024. 29.
- Flavie Bertouille. (2019). What's next for veterans in Ukraine Promoting inclusion to improve the reintegration architecture for former combatants. *International alert*. 12. Retrieved from: <https://www.international-alert.org/publications/whats-next-veterans-ukraine/>
- Karre, J. K., Perkins, D. F., Morgan, N. R., Davenport, K. E., Aronson, K. R., Maury, R. V., ... & Andros, M. What Do Successful Military-to-Civilian Transitions Look Like? A Revised Framework and a New Conceptual Model for Assessing Veteran Well-Being. *Armed Forces & Society*. 2024. 30.
- Keeling, M. E., Ozuna, S. M., Kintzle, S., & Castro, C. A. (2019). Veterans' civilian employment experiences: Lessons learnt from focus groups.

- Journal of Career Development*, 46(6), 692-705. Retrieved from: <https://journals.sagepub.com/doi/epdf/10.1177/0894845318776785>
9. Kharazishvili, Y., Grishnova, O., & Kamińska, B. (2019). Standards of living in Ukraine, Georgia, and Poland: identification and strategic planning. *Virtual Economics*, 2(2), 7-36.
  10. Mihirangi, K., & Gunatilaka, H. Re-employing Military Veterans with Service-Connected Disabilities: A Case Study. 2024. 24.
  11. Segev, D., & Schiff, M. (2019). Integrating Israeli Defense Force (IDF) veterans with disabilities into the workforce: characteristics and predictors. *Israel Journal of Health Policy Research*, 8(1), 1-10 Retrieved from: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000505020400001?SID=EUW1ED0C1Bww0Sx37d41WgyEgSfIj>
  12. Власне дослідження: Реінтеграція військових у цивільне життя: проблеми працевлаштування та шляхи їх розв'язання. - Google Форми
  13. Воропай Л. А. (2021) Теоретико-прикладні аспекти формування окремих механізмів соціального захисту учасників АТО. Отримано з: [https://kbuapa.kh.ua/wp-content/themes/education/filesforpages/science/zbirnik\\_kongress\\_2021.pdf#page=89](https://kbuapa.kh.ua/wp-content/themes/education/filesforpages/science/zbirnik_kongress_2021.pdf#page=89)
  14. Грішнова О. А. Корпоративна культура як ресурс забезпечення стратегічної стійкості підприємства / О. А. Грішнова, А. В. Науменко // Економіка і управління. – 2010. – № 1. – С. 33–35.
  15. Грішнова О.А., Самолюк Н.М., Рошик І.А. Визначення актуальних потреб учасників бойових дій (УБД) як основа їх ефективного соціального захисту// Теоретичні та прикладні питання економіки. Збірник наукових праць. Випуск 1 (46), 2023. С.56-66.
  16. Грішнова, О. А. (2011). Нагромадження людського, інтелектуального і соціального капіталу підприємства як основна форма його капіталізації. *Вісник Донецького університету економіки та права*, (1), 10-13.
  17. Грішнова, О. А., & Брінцева, О. Г. (2015). Фіктивний людський капітал: сутність, характерні особливості, чинники формування. *Демографія та соціальна економіка*, (1), 90-101.
  18. Дарієнко С., Марценюк Т. Досвід працевлаштування людей з інвалідністю в Україні (на прикладі ветеранів Антитерористичної операції). 2020. Отримано з: <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/a61d31c4-b006-47d0-9539-891d554748f1>
  19. Закон України «Про соціальні послуги» від 27.04.2022 № 2193-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text> (дата звернення: 18.10.2023)
  20. Закон України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» від 03.08.2023 №3552 – XII. Отримано з: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#Text> (дата звернення: 19.10.2023).
  21. Кіріллова Ю., Знов'як В., Казанська А. Потреби та перешкоди ветеранів при працевлаштуванні. Соціологічне опитування. Київ. 2023. с.88.
  22. Конвенція про права осіб з інвалідністю. Отримано з: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_g71#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g71#Text) (дата звернення: 18.10.2023).
  23. Міністерство у справах ветеранів. Про проєкт Норвегія Україна URL: [https://mva.gov.ua/storage/app/sites/1/06%2009%202021/%D0%BF%D1%80%D0%BE\\_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%94%D0%BA%D1%82\\_%D0%9D%D0%BE%D1%80%D0%B2%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F\\_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B0.pdf](https://mva.gov.ua/storage/app/sites/1/06%2009%202021/%D0%BF%D1%80%D0%BE_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%94%D0%BA%D1%82_%D0%9D%D0%BE%D1%80%D0%B2%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B0.pdf)
  24. Мірошніченко О. Працевлаштування осіб з інвалідністю. Практичний посібник. Київ. 2023. с.80. URL: [Посібник Працевлаштування осіб з інвалідністю посібник.pdf](#)
  25. Петрик О. Л. (2022). Соціальне підприємництво як інструмент державної підтримки реінтеграції військовослужбовців та ветеранів АТО/ООС: нормативно - правовий аспект. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. Отримано з: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2022-6-02-02>
  26. Петрик, О. Л. Компонента державного управління у взаємодії ключових стейкхолдерів розвитку соціального підприємництва як детермінанти реінтеграції військовослужбовців, ветеранів АТО/ООС та членів їх сімей. *Вчені Записки*.2023. с.40-45.
  27. Потреби та перешкоди ветеранів при працевлаштуванні. Соціологічне дослідження. Український ветеранський фонд Міністерства у справах ветеранів України Київ. 2023р.. 88 с.
  28. Практичний посібник (ПП) із комплексних стандартів щодо роззброєння, демобілізації та реінтеграції (КСРДР) розроблено для допомоги користувачам, які спеціалізуються на питаннях роззброєння, демобілізації та реінтеграції (РДР). 2017. URL: [fe289835cbd222fc1192aef8b596f4c9181ceef281ae58821f95a575ddb81704.pdf \(undp.org\)](https://undp.org/publications/58821f95a575ddb81704.pdf)
  29. Програма реінтеграції ветеранів. Аналітичний звіт 14 липня 2021 року. Отримано з: [UKR 2. Veterans' Current Employment Conditions \(2ukr\). 2.indd \(irex.org\)](#)
  30. Семигіна Т. В. , Іванова О. Л. Працевлаштування та зайнятість людей з інвалідністю. Програма розвитку ООН. 2010. URL: [OON.indd \(dcz.gov.ua\)](#)
  31. Шевченко, Р. П. Інноваційні підходи до організації соціального захисту ветеранів війни: міжнародний досвід. *Інвестиції*. 2024. с.184.

УДК 330.341.1:338.2:338.45:330.45  
DOI: 10.31732/2663-2209-2024-74-157-163

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ, СУТНІСТЬ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДІДЖІТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ

**Максим Рожок<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Аспірант кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: Rozhok.MV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0430-7056>

## CONCEPTUAL FOUNDATIONS, THE ESSENCE OF INNOVATIVE ACTIVITY OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF BUSINESS DIGITALIZATION

**Maksym Rozhok<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Postgraduate student of the Management Technologies Department, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: Rozhok.MV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0430-7056>

**Анотація.** У статті досліджено питання концептуальних засад, сутності інноваційної діяльності підприємств в умовах діджиталізації. Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена тим, що загальносвітові технологічні, суспільно-економічні зміни, розробка, впровадження та перехід до технологій Четвертої промислової революції та Індустрії 4.0. та динамічний рух до формування нової цифрової економіки, цифрового суспільства пришвидшують діджиталізацію всіх сфер життя. Проте процеси діджиталізації потребують обґрунтування теоретико-методичних засад які формують підґрунтя їх розбудови та впровадження. Метою статті є дослідження концептуальних засад, сутності інноваційної діяльності підприємств в умовах діджиталізації. Методологічною основою дослідження стали методи аналізу та синтезу, спостереження, порівняння; технологічний, логічно-діалектичний, змістовно-суб'єктивний, системний, структурний методологічні підходи. Отримані наукові результати полягають у дослідженні концептуальних засад інноваційної діяльності підприємств в умовах діджиталізації та виявленні дуалістичної сутності діджиталізації яка в сучасних умовах техніко-технологічного розвитку одночасно виступає як змістом так і засобом інноваційної діяльності. Визначено, що інноваційна діяльність підприємств в умовах діджиталізації має розглядатися з двох головних позицій: як впровадження цифрових технологій, цифровізації, що складає головний зміст інноваційної діяльності сучасних підприємств; та за другою позицією – як засобу адже саме впровадження інновацій здійснюється в сучасних умовах на засадах та з застосуванням нових цифрових технологій, що є головними технологічними інструментами як розробки так і впровадження інновацій. Перспективи подальших досліджень полягають у доцільності обґрунтування та розробки стратегій діджиталізації інноваційної діяльності підприємств які були б орієнтовані одночасно на врахування технологічних змін та ринкової кон'юнктури з формуванням середовища швидкої цифрової взаємодії бізнесу та споживачів, комфортної та доступної для користувачів всіх груп; формування відповідного інституційного середовища, правових та інституційних умов які забезпечуватимуть їх ефективне масштабне застосування та дослідження науково-практичних завдань впровадження цифровізації в системах управління окремих підприємств, бізнесу.

**Ключові слова:** управління, управління інноваційною діяльністю, діджиталізація, інновації, діджиталізація бізнесу

**Формул: 0, рис.: 1, табл.: 0, бібл.: 15**

**Abstract.** The article examines the issues of conceptual foundations, the essence of innovation activity of enterprises in the context of digitalization. The relevance of the research topic is due to the fact that global technological, socio-economic changes, development, implementation and transition to technologies of the Fourth Industrial Revolution and Industry 4.0. and the dynamic movement towards the formation of a new digital economy, a digital society accelerate the digitalization of all spheres of life. However, the processes of digitalization require the substantiation of theoretical and methodological foundations that form the basis for their development and implementation. The aim of the article is to study the conceptual foundations, the essence of innovation activity of enterprises in the context of digitalization. The methodological basis of the study was the methods of analysis and synthesis, observation, comparison; technological, logical-dialectical, content-subjective, systemic, structural methodological approaches. The obtained scientific results consist in the study of the conceptual foundations of innovation activity of enterprises in the context of digitalization and the identification of the dualistic essence of digitalization, which in the current conditions of technical and technological development simultaneously acts as both the content and the means of innovation activity. It is determined that the innovation activity of enterprises in the context of digitalization should be unraveled from two main positions: as the introduction of digital technologies, digitalization, which is the main content of the innovation activity of modern

*enterprises; and the second position – as a means, because it is the introduction of innovations that is carried out in modern conditions on the basis and with the use of new digital technologies, which are the main technological tools for both the development and implementation of innovations. Prospects for further research lie in the expediency of substantiating and developing strategies for digitalization of innovation activities of enterprises, which would be focused simultaneously on taking into account technological changes and market conditions with the formation of an environment of rapid digital interaction between business and consumers, comfortable and accessible to users of all groups; formation of an appropriate institutional environment, legal and institutional conditions that will ensure their effective large-scale application and research of scientific and practical tasks of introducing digitalization in the management systems of individual enterprises and businesses.*

**Keywords:** management, innovation management, digitalization, innovation, digitalization of business

**Formulas: 0, fig.: 1, tabl.: 0, bibl.: 15**

**Постановка проблеми.** За сучасних умов функціонування економічне і ринкове середовище загалом перебувають в стані масштабних перетворень пов'язаних з цифровою трансформацією систем, процесів, комунікацій, інфраструктури. Ці трансформаційні зміни поширюються та призводять до змін багатьох сфер діяльності, водночас формуючи якісно нові типи відносин, зв'язків, обміну інформацією, загалом формуючи нові моделі ведення бізнесу чи функціонування як підприємств в цілому так і їх окремих функціональних підсистем. В цих умовах підприємства підходять до питання діджиталізації своєї діяльності по різному. Так одним із завдань яке стоїть сьогодні перед управлінцями керівниками є розробка власних стратегій діджитал-трансформацій здатних забезпечити потреби підприємства в інформаційному забезпеченні на сучасному рівні комунікаційної активності та цифрової взаємодії з використанням найбільш сучасних цифрових технологій. Впровадження такої стратегії та ефективна цифрова трансформація підприємства здатні забезпечити йому конкурентні переваги та значно вищу активність, гнучкість його діяльності, зміцнення ринкових позицій та зростання прибутків, ефективності діяльності. Проте впровадженням інноваційних процесів і забезпеченням цифрової трансформації підприємства необхідно системно управляти. Саме тому дослідження та обґрунтування наукових завдань управління інноваційною діяльністю підприємств в умовах діджиталізації бізнесу в Україні набувають особливої актуальності та значення.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** В сучасних умовах поняття діджиталізація здебільшого розуміють, визначають як процес впровадження нових цифрових технологій у всіх сферах соціального економічного життя і передусім в діяльності підприємств, бізнесу. Незважаючи на значне охоплення різних напрямів та сфер економічної діяльності та суспільного життя діджиталізації, впровадження нових цифрових технологій має високу динаміку подальшого поширення та розвитку. Діджиталізація, цифрові зміни відбуваються не лише в процесах інформаційного забезпечення, сьогодні вони поширилися та трансформують діджиталізують процеси виробництва, логістики, просування та збуту продукції та послуг і трансформують ринки у всіх напрямках економічної діяльності. Про те особливо важливою така цифрова трансформація є для підприємств, бізнесу в високотехнологічних галузях та видах діяльності, адже для них її завданням є не лише оптимізація процесів - для високотехнологічних підприємств та бізнесу діджиталізація стає основою конкурентоспроможності їх продукції та послуг на ринку.

Сьогодні серед науковців визначаються різні думки щодо поняття та сутності діджиталізації.

Досліджуючи поняття діджиталізація слід зазначити декілька різних підходів та бачень його сутності та значення. Термін діджиталізація походить від англійського (digitalization) та визначається як приведення у цифрову форму або цифровізація (Гудзь, 2018). Рідше застосовується термін оцифровування (Косинський, Швець, 2012). У

дослідженнях Н. Мешко (2012) діджиталізація визначається як процес оцифрування, переведення на електронні носії різних видів інформації. Такої ж думки дотримується С. Коляденко (2016) зазначаючи діджиталізацію способом приведення різних видів інформації до електронних цифрових форматів. У працях Г. Соколова (2018) діджиталізація трактується як створення цифрової версії документації, відео та аудіо інформації і власне трактується як певний перехід від аналогового формату збереження даних до цифрового, що дає можливість збереження даних у бітах та байтах. Таким чином, забезпечують можливість економічного збереження інформації в великих обсягах на відносно невеликих носіях і водночас можливості тривалого використання і архівування збереження інформації, що потребуватиме значно менших витрат ніж накопичення та збереження інформації в попередніх її форматах.

На думку К. Клименко (2020) діджиталізація виступає ключовою основою перманентних змін.

За визначенням Т. Лазоренко (2020) діджиталізація є процесом впровадження цифрових технологій спрямованих не лише на оптимізацію бізнес-процесів, а здатних забезпечити їх автоматизацію та удосконалення комунікацій та зростання ефективності роботи. За представленням фахівців Асоціації підприємств промислової автоматизації України цифровізація визначається як технологічні зміни викликані впровадженням цифрових технологій у всіх сферах взаємодії (АППАУ, 2019).

На думку С. Король (2019) цифровізація та розбудова цифрової економіки є основою підґрунтям для подальшого економічного відновлення країни, зростання ВВП та підвищення рівня життя населення. Таким чином, в дослідженнях цього автора процеси діджиталізації асоціюються з цифровізацією, цифровою трансформацією макроекономічної системи загалом та розглядаються з позиції макроекономічних

факторів та розвитку продуктивних сил та суспільно-економічних відносин.

В більш вузькому розумінні цього поняття діджиталізація визначається як спосіб переведення документованої чи іншої інформації в електронну із застосуванням певного кодування.

Питання впровадження цифровізації, діджиталізації, нових цифрових технологій та інноваційні процеси, що їх ініціюють та супроводжують досліджувалися у працях багатьох провідних науковців, проте наукові засади діджиталізації в сучасних умовах перебувають в процесі концептуально- методичного становлення, формування тому залишають широкий простір для впровадження подальших наукових досліджень.

#### **Формулювання цілей статті.**

Метою статті є дослідження концептуальних засад, сутності інноваційної діяльності підприємств в умовах діджиталізації. З метою проведення дослідження було застосовано методи наукового пізнання: аналізу та синтезу, спостереження, порівняння; технологічний, логічно-діалектичний, змістовно-суб'єктний, системний, структурний методологічні підходи.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Сьогодні питання діджиталізації та пов'язані із нею дослідження викликають значну зацікавленість як науковців теоретиків так і фахівців практиків внаслідок швидкості та масштабності динамічних змін які відбуваються в суспільно-економічному житті та тих рушійних сил та наслідків в діяльності суспільства, країни загалом та кожного окремого підприємства які здатні спричинити впровадження діджиталізації для кожного окремого суб'єкта господарювання та для розвитку країн в цілому.

Діджиталізація виходить за межі вузького розуміння та сприйняття цих процесів як певного напрямку складової інформаційного забезпечення діяльності підприємств оскільки вона здатна докорінно трансформувати, змінити самі процеси управління забезпечивши новими

інноваційними технологіями засобами, інструментами, що значно розширюють управлінські можливості, оптимізують процеси управління та функціонування, змінюють саму структуру продуктивних сил та трудових відносин та надають стійкі конкурентні переваги новатором – впроваджувачам.

За дослідженням Л. Лігоненко (2018) діджиталізація виступає невід’ємним процесом розвитку підприємств в умовах цифрової економіки. Вона має значні, фактично необмежені можливості щодо формування та використання великих баз даних, здатна забезпечити впровадження, автоматизацію як виробничої так і інших сфер діяльності підприємств, удосконалити, пришвидшити, оптимізувати взаємодію із зовнішніми партнерами постачальниками, суспільними організаціями, державними органами та структурами, державними інститутами а також забезпечити ефективну взаємодію між підрозділами та персоналом в середині підприємства, що сприятиме формуванню в подальшому мережевої та віртуальної економіки. Таке визначення автора засноване на баченні діджиталізації як рушійної сили в розбудові майбутньої економіки та свідчить про розуміння масштабів та глибини змін які несуть в собі процеси цифрової трансформації при їх подальшому поширенні на всі сфери функціонування соціально –економічних систем.

За дослідженнями здійсненими Ж. П. де Клерком (2020) діджиталізація забезпечує можливість використання цифрових технологій за для трансформування бізнес-процесів та формування необхідного середовища для їх впровадження, що забезпечує зростання бізнесу та прибутковості підприємств. Таким чином, автор зосереджує увагу на внутрішніх процесах цифровізації які мають торкатися бізнес-процесів в усіх сферах діяльності суб’єктів господарювання та мають бути в свою чергу засновані на змінах кожної конкурентної бізнес-операції, бізнес-функції в їх роботі, що призведе до

цифрової трансформації бізнес-процесів та переходу до цифрових моделей ведення бізнесу. Водночас, наголошується на тому, що діджиталізація це в першу чергу зміни в системах інформації, банках даних та мережах, що забезпечують передачу інформації та взаємодію. Основою таких процесів виступатиме оцифровування, перевід в електронну форму інформації та процесів, перехід на електронний документообіг.

Таким чином, науковцями наголошується на відмінності понять діджиталізації як оцифровування інформації в вузькому її розумінні та діджиталізації як цифровізації, що визначає загальні широкі процеси впровадження цифрових змін.

На думку А. Гуренко (2018) ключовою ознакою діджиталізації науковцем зазначається формування сприятливих умов для інтеграції та взаємодії між виробниками бізнесом та замовниками споживачами товарів та послуг. Таким чином, основоположними факторами забезпечення впровадження діджиталізації зазначається розробка та розвиток інноваційних цифрових технологій, створення нових ринків для задоволення нових суспільно-економічних потреб, запитів споживачів, економіки, суспільства, значні зміни структури ринків та конкурентного середовища, і врешті формування нового рівня суспільно економічних відносин на нових цінностях.

У працях А. Грибіненко (2018) діджиталізація визначається як використання цифрових технологій за для оптимізації бізнес-процесів в діяльності підприємства, їх автоматизації, зростання ефективності комунікацій зі споживачами.

За дослідженням М. Устенко (2019) діджиталізація здатна забезпечити докорінні зміни пов’язані із значним проникненням цифрових технологій в діяльність економічних суб’єктів, бізнес-процеси в різних сферах їх функціонування, забезпечуючи їх оптимізацію, удосконалення, розбудову ефективних комунікацій з партнерами. Таким чином, важливою основою



впровадження цифрових трансформацій є удосконалення впровадження бізнес-процесів, зменшення, оптимізація фінансових витрат.

У працях О. Климчук (2021) діджиталізація виступає певним закономірним процесом ігнорування якого може призвести до суттєвого зниження ефективності роботи підприємства, його відставання від загальних процесів та тенденцій розвитку. Таким чином, самі процеси діджиталізації в дослідженнях науковців виступають вже не як вибір пов'язаний із впровадженням нових технологій здатний надати значні конкурентні переваги, а як невід'ємна складова та умова ринкового функціонування з дотриманням якої підприємства матимуть можливість зберігати та забезпечувати конкурентоспроможність та власні позиції на ринку. В сучасному розумінні та сучасному рівні техніко-технологічного розвитку діджиталізації цифровізація діяльності перестає бути вибором та

інноваційним рішенням, вона стає умовою подальшого функціонування та збереження наявних ринкових та економічних позицій підприємств.

За іншими науковими підходами діджиталізація визначається як процес впровадження нових технологій, що одночасно дає можливість удосконалювати покращувати процеси здійснення операційної діяльності підприємства з виробництва продукції чи надання послуг та покращувати роботу економічної системи підприємства загалом (Дубина, Козлянченко, 2019). Таким чином, акцентується увага на важливості цифровізації в процесах обслуговування клієнтів та надання різних видів сервісів починаючи зі сфери охорони здоров'я та освіти, завершуючи послугами та сервісами державного адміністрування.

Узагальнене теоретико-концептуальне бачення сутності інноваційної діяльності підприємств в умовах діджиталізації представлено на рис.1.



**Рис. 1. Сутність інноваційної діяльності підприємств в умовах діджиталізації**

*Джерело сформовано автором*

Результати проведених досліджень дають підстави стверджувати проте, що інноваційна діяльність підприємств в умовах діджиталізації має розглядатися з двох головних позицій: як впровадження цифрових технологій, цифровізації, що складає головний зміст інноваційної діяльності сучасних підприємств; та за другою позицією – як засобу, адже саме впровадження інновацій здійснюється в сучасних умовах на засадах та з застосуванням нових цифрових технологій, що є головними технологічними інструментами як розробки так і впровадження інновацій.

В цьому проявляється дуалістична сутність діджиталізації яка в сучасних умовах техніко-технологічного розвитку одночасно виступає як змістом так і засобом інноваційної діяльності.

Таким чином, формується системна парадигма взаємозв'язку інновацій та цифровізації, а цифровізація в здійсненні інноваційної діяльності одночасно виступає і змістом і засобом інноваційних перетворень які забезпечують головний результат інноваційної діяльності – інноваційний розвиток.

Як зазначають науковці, однією із проблем поширення цифровізації є розробка та впровадження таких стратегій діджиталізації які були б орієнтовані одночасно на врахування технологічних змін та змін ринкової кон'юнктури. Однієї із головних особливостей умов діджиталізації зазначається формування середовища швидкої цифрової взаємодії бізнесу та споживачів, комфортної та доступної для користувачів всіх груп. Безумовно, питання впровадження цифрової трансформації потребують формування відповідного інституційного середовища, правових та інституційних умов які забезпечуватимуть їх ефективне масштабне застосування. Проте не менш важливими є завдання впровадження цифровізації в системах управління окремих підприємств, організацій, що актуалізує питання формування ефективних систем управління орієнтованих на тренди ринку.

**Висновки.** В статті досліджено концептуальні засади, сутність інноваційної діяльності підприємств в умовах діджиталізації.

В сучасних умовах економічного, суспільного розвитку динамічні техніко-технологічні зміни, обмін інформацією, технологізація, цифровізація процесів як операційної, виробничої так і управлінської діяльності підприємства стають основою їх успішного функціонування та розвитку. Доступ до мережі Інтернет, широке використання інформаційних ресурсів в усіх сферах функціонування та переваги які забезпечують підприємствам доступ та ефективно використання технологічних та інформаційних ресурсів актуалізують питання більш швидкого та активного впровадження процесів діджиталізації бізнесу в Україні. Проте, слід зазначити, що сама розробка та впровадження сучасних цифрових технологій представлених новим програмним забезпеченням, цифровими платформами, мобільними додатками, іншими цифровими продуктами, системами є результатом розробки і впровадження інновацій, нових інноваційних процесів та технологій.

Узагальнюючи зазначимо, що управління інноваційною діяльністю підприємств в умовах діджиталізації бізнесу потребує прийняття низки управлінських рішень спрямованих як на формування інституційно-правового середовища сприятливого для впровадження підприємствами процесів цифровізації та загального прискорення цифрової трансформації економічних систем, а також спрямованих на стимулювання інноваційної діяльності впровадження цифрових технологій, розбудову інтегрованих інформаційних систем, використання підприємствами сучасного програмного забезпечення, цифрових електронних платформ, додатків, перехід на цифровий документообіг та здійснення інших заходів з використанням нових цифрових технологій з метою найбільш ефективної та водночас докорінної цифрової трансформації системи управління підприємством.

### Література:

1. Гудзь, О.Є. (2018). Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 2(24). С. 4-12.
2. Косинський, В.І., & Швець, О.Ф. (2012). Сучасні інформаційні технології. К.: Знання. 319 с.
3. Мешко, Н. П. (2012). Стратегії високотехнологічного розвитку в умовах глобалізації: національний та корпоративний аспекти: монографія. Донецьк: Юго-Восток. 470 с.
4. Коляденко, С. В. (2016). Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні та світі. *Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. № 6. С. 105-112.
5. Соколова, Г. Б. (2018). Деякі аспекти розвитку цифрової економіки в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. № 1(51). С. 92-96.
6. Клименко, К. В. (2020). Діджиталізація як інноваційний розвиток підприємств: досвід України. *Вісник Хмельницького національного університету*. № 4. Том 3. С. 13-18.
7. Лазоренко, Т., & Шолом, І. (2020). Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнесу. Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції: Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. №1. С.50-51. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201186>
8. Асоціація підприємств промислової автоматизації України. (2019). Стратегія розвитку Індустрія 4.0. К.: АППАУ. 78 с. URL: <https://appau.org.ua/en/category/pubs>
3. Король, С. (2019). Діджиталізація економіки як фактор професійного розвитку. *Modern Economics*. Вип. №18. С. 67-73. URL:<http://217.77.213.157:8080/jspui/bitstream/123456789/6619/1/korol.pdf>.
9. Лігоненко, Л., Хріпко, А., & Доманський, А. (2018). Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. *Інтернаука: Економічні науки*. № 22 (62). С. 21-24.
10. De Clerck, J. P. (2020). Digitization, digitalization and digital transformation: the differences URL: <https://www.iscoop.eu/digitization-digitalization-digitaltransformation-disruption/>
11. Гуренко, А. & Гашутіна, О. (2018). Напрями розвитку систем управління в умовах діджиталізації бізнесу в Україні. *Економіка і суспільство*. №19. С.739-745.
12. Hrybinenko, O. M. (2018). Digitalization of the economy in a new paradigm of digital transformation. *International Relations, Part. Economic sciences*. №.16, pp. 35–37.
13. Устенко, М. & Руських, А. (2019). Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 68. С.181-192.
14. Климчук, О. В. (2021). Сучасні тренди та глобалізаційні виміри управління інформаційними технологіями і системами в Україні. *Економіка і організація управління*. № 1 (41). С. 72-85.
15. Дубина, М., & Козлянченко, О. (2019). Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі в розвитку сучасного суспільства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. № 3 (19). С. 21-32.

УДК 614.2:005

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-74-164-170

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗБУДОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

*Михайло Тодуров<sup>1</sup>*

<sup>1</sup>Аспірант кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: Todurov2024@ukr.net, ORCID:<https://orcid.org/0009-0001-9228-2708>

## THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS FOR THE DEVELOPMENT OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF HEALTH CARE INSTITUTIONS

*Mykhailo Todurov<sup>1</sup>*

<sup>1</sup>Postgraduate student of the Management Technologies Department, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: Todurov2024@ukr.net, ORCID:<https://orcid.org/0009-0001-9228-2708>

**Анотація.** У статті досліджено теоретико-методичні засади розбудови системи управління закладами охорони здоров'я. Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена тим, що основою ефективної діяльності закладу охорони здоров'я є розбудова, організація та функціонування дієвої збалансованої системи управління. Теоретико-методичні засади розбудови системи управління закладами охорони здоров'я формують науково-обґрунтований базис підходів, принципів формування складових та елементів такої системи, її нормативно-правового, кадрового, фінансового, інформаційного забезпечення, здійснення управлінських процесів та формування механізмів управління, збалансоване узгоджене функціонування яких і забезпечуватиме ефективність дієвість всієї системи. Метою статті є дослідження теоретико-методичних засад розбудови системи управління закладами охорони здоров'я. Методологічною основою дослідження стали методи аналізу та синтезу, спостереження, порівняння; системний підхід, процесний, комплексний, функціональний, методологічні підходи. Отримані наукові результати полягають в ідентифікації та систематизації складових та елементів системи управління закладами охорони здоров'я, а саме: мети та цілей управління; суб'єктів, об'єктів управління; принципів управління; функцій управління; структури та взаємозв'язків; механізму та методів управління; процесу управління; ресурсного забезпечення системи управління; методичного, організаційного, інформаційного, нормативного, кадрового, фінансового, матеріального та іншого забезпечення які у своїй сукупності формують керуючу та керовану підсистему управління взаємодію та цілеспрямоване функціонування яких забезпечує можливість здійснення управлінських дій прийняття та реалізацію управлінських рішень і загалом забезпечує функціонування та розвиток організації, закладу охорони здоров'я. Перспективи подальших досліджень полягають у актуальності обґрунтування теоретико-методичних засад, формування моделей та напрацювання практичних рекомендацій розбудови ефективних систем управління закладами охорони здоров'я що має здійснюватися із урахуванням особливостей його діяльності визначеної мети та цілей, збалансованого формування його структури доцільної для того чи іншого типу медичного закладу та забезпечення працівниками як основним ресурсом необхідним для його розбудови та функціонування.

**Ключові слова:** система, управління, заклад охорони здоров'я, підходи до управління, система управління закладом охорони здоров'я

**Формул: 0, рис.: 1, табл.: 0, бібл.: 16**

**Abstract.** The article examines the theoretical and methodological foundations of the development of the management system of health care institutions. The relevance of the topic of the study is due to the fact that the basis for the effective activity of a health care institution is the development, organization and functioning of an effective balanced management system. The theoretical and methodological foundations of the development of the management system of health care institutions form a scientifically based basis of approaches, principles of formation of components and elements of such a system, its regulatory, personnel, financial, information support, implementation of management processes and formation of management mechanisms, the balanced coordinated functioning of which will ensure the effectiveness of the entire system. The aim of the article is to study the theoretical and methodological foundations of the development of the system of management of health care institutions. The methodological basis of the study was the methods of analysis and synthesis, observation, comparison; system approach, process, complex, functional, methodological approaches. The obtained scientific results consist in the identification and systematization of components and elements of the management system of health care institutions, namely: the purpose and goals of management; subjects, objects of management; management principles; management functions; structure and relationships;

*management mechanism and methods; management process; resourcing of the management system; methodological, organizational, informational, regulatory, personnel, financial, material and other support, which in their entirety form the management and managed subsystems of management, interaction and purposeful functioning of which provides the possibility of carrying out managerial actions, making and implementing management decisions and, in general, ensures the functioning and development of the organization, health care institution. Prospects for further research lie in the relevance of substantiating the theoretical and methodological foundations, the formation of models and the development of practical recommendations for the development of effective management systems of health care institutions, which should be carried out taking into account the peculiarities of its activities, the defined goal and goals, the balanced formation of its structure, appropriate for a particular type of medical institution and the provision of employees as the main resource necessary for its development and Functioning.*

**Keywords:** system, management, health care institution, management approaches, health care facility management system

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

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах економічної нестабільності та значних суспільно-економічних змін, турбулентності надійна збалансована система управління організацією є тією основою яка забезпечує її стабільне функціонування та розвиток. Ефективність розбудови та функціонування системи управління залежить від формування її структури – складових та елементів системи управління та узгодженості взаємозв'язків між ними. Заклади охорони здоров'я є організаціями діяльність яких має особливу соціальну суспільну значимість та цінність, а метою та цілями їх функціонування є забезпечення збереження життя та здоров'я населення з наданням необхідної, своєчасної та відповідної медичної допомоги, медичного забезпечення. З огляду на це формування системи управління закладами охорони здоров'я незважаючи на дію загальних підходів, принципів, засад формування систем управління та забезпечення подальшої діяльності не може розглядатися на загальних підставах і потребує дослідження та обґрунтування теоретико-методичних засад які враховували б відмінності та особливості мети та умов діяльності медичних закладів, що забезпечить в майбутньому ефективність цих систем управління.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретико-методичні засади формування складових та елементів системи управління організаціями представлені численними доробкам провідних вітчизняних та світових науковців. Досліджуючи історично-

філософські засади поняття система та формування. парадигми системного управління слід зазначити фундаментальний внесок Л. фон Бертоланфі (1969), А. Холла (1962), Г. Ансоффа (2007), П. Друкера, (1993) та інших науковців.

Одним із найбільш відомих трактувань поняття системи є визначення Л. фон Бертоланфі (1969) який визначив систему як сукупність елементів які взаємодіють між собою. Не менш відомим є визначення А. Холла (1962) за яким система є множиною об'єктів між якими сформовано певні відносини.

Науковці сучасності мають різні точки зору та наукове бачення на поняття та сутність системи та системного підходу до управління організаціями.

У дослідженнях В. Хомякова (2005) система є цілісністю яка містить взаємопов'язані частини кожна з яких є залежною від інших і водночас вкладає свій внесок в сукупність загальних ознак та характеристик. Таким чином, автором визначається як факт взаємозалежності між складовими системи так і їх спільність в формуванні загальних системних ознак, адже саме складові, що формують систему визначають її якісні характеристики.

За визначенням А. Радченко (2010) система є сукупністю елементів, що взаємодіють та мають окремі якості відмінні від загальних спільних характеристик їх сукупності. Це визначення є предметом наукової дискусії, оскільки таке розуміння системи викликає певні протиріччя в розумінні самої сутності системних ознак як сукупності елементів,

що взаємопов'язані і взаємодіють між собою.

Досліджуючи системний підхід до управління П. Гаман (2007) зазначив, що він заснований на управлінні закладом охорони здоров'я як єдиною системою в якій дія на одну із складових чи елементів системи призводить до змін та впливу на інші складові, що зумовлює необхідність загального управління організацією. Таким чином, формується розуміння організації як цілісного об'єкта управління в якому розбудовані та діють внутрішні та зовнішні зв'язки між елементами та складовими управління та для яких необхідним є застосування методів та засобів управління.

Іншим є трактування науковців Б. Холод & О. Зборовської (2010) які розуміють систему як сукупність сформовану за для досягнення визначеної мети яка містить взаємопов'язані і водночас відмінні елементи. Таким чином, узагальнення думок науковців дає можливість зробити висновок про те, що найбільш важливими ознаками системи виступає її поділ на складові та елементи між якими встановлюються взаємозв'язки, відбувається взаємодія, визначення мети на досягнення якої і спрямовується дія всіх складових та елементів системи.

У дослідженнях О. Єфімова (2007) застосування системного підходу здійснюється на засадах основних законів систем: узгодженості загальної і конкретної мети; дотримання пропорцій у складових елементах; визначення слабких місць в сформованій системі та спрямування зусиль на їх посилення; онтогенезу із врахуванням особливостей етапів життєвих циклів; інтеграції яка забезпечує перехід системи на більш вищий рівень розвитку; необхідності і важливості інформаційного забезпечення як основи конкурентоспроможності; стійкості системи як статичному стані так і під час динамічних змін. Вище зазначене дає можливість зробити висновок про необхідність дослідження розбудови організації на засадах системного підходу як єдиної системи, структура якої сформована із частин, елементів, які є її

невід'ємними складовими, визначення мети, задач її функціонування та формування взаємозв'язків між всіма складовими та елементами цієї системи в якій відбуваються процеси функціонування, взаємодії та здійснюється безпосередній управлінський вплив – процес управління.

Обґрунтування розбудови системи управління організаціями загалом досліджено у багатьох наукових працях, дещо вужче ця проблематика представлена в аспектах вивчення розбудови системи управління закладами охорони здоров'я, таким чином залишаючи простір для проведення подальших наукових досліджень. За представленими концептами система управління організацією являє собою сукупність підсистем які забезпечують управління за окремими напрямками; визначає засади вчинення управлінських дій таких як методи, засоби, функції, технології управління; визначає мету, цілі управління; виявляє ресурси, потрібне та наявне ресурсне забезпечення необхідне для реалізації прийнятих управлінських рішень та функціонування системи управління загалом; є основою розроблення механізмів зданих забезпечити реалізацію управлінського впливу. Таким чином, на думку науковців системою управління є система до складу якої входять елементи об'єднані спільною метою функціонування, діяльність якої спрямована на об'єкт управління з забезпеченням його трансформації до бажаного стану відповідно до кількісних та якісних ознак.

Таким чином, питання дослідження теоретико-методичних засад розбудови системи управління загалом ґрунтовно представлено у працях науковців. Проте незважаючи на широту і масштабність проведених досліджень питання розбудови системи управління закладами охорони здоров'я, що враховувала б особливий зміст, структуру системи, специфіку, мету та цілі їх діяльності залишається недостатньо вивченим, а тому є актуальним для проведення подальших наукових пошуків.

### **Формулювання цілей статті.**

Метою статті є дослідження теоретико-методичних засад розбудови системи управління закладами охорони здоров'я. З метою проведення дослідження було застосовано методи наукового пізнання: аналізу та синтезу, спостереження, абстрагування, формалізації, порівняння; системний підхід; процесний, комплексний, функціональний підхід.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Методологія управління організаціями – закладами охорони здоров'я включає принципи, методи, засоби управління, спрямовані на досягнення визначених цілей організацій.

Досліджуючи систему управління Н. Калюжна (2011) зазначає, що елементи з яких формується система поєднуються завдяки спільності мети, цілей, правил та норм. Науковцем зазначається, що ефективність підсистеми управління може зазнавати змін відповідно до мети та цілей загальної системи управління. Тому підсистема управління має і повинна адаптуватися відповідно до загальних змін системи організації, мети та завдань її функціонування.

Досліджуючи концептуально-методологічні засади управління в першу чергу слід навести визначення одного з фундаторів наукової парадигми сучасного менеджменту П. Друкера (1993) який визначив управління як особливий вид діяльності спрямований на перетворення неорганізованих людей на продуктивно працюючий колектив.

У дослідженнях М. Згуровського (2011) система управління включає узгоджені з цілями та завданнями, термінами, ресурсами, результатами взаємозалежні дії та рішення здатні забезпечити ефективність, безпеку в умовах ризиків та невизначеності зовнішнього середовища. Таким чином, в цьому визначенні акцентується увага на необхідності ресурсного забезпечення процесів управління та на невід'ємному взаємозв'язку всіх цілей і задач з термінами їх виконання та необхідним для цього ресурсним забезпеченням.

На думку В. Харченко (2013) сутність системи управління забезпечують організаційні взаємозв'язки сформовані між суб'єктами та об'єктами управління. За дослідженням А. Устенко (2014) система управління є концепцією взаємопов'язаних складових компонентів таких як: наукові знання та практики з питань управління з широким колом об'єктів, з метою зростання їх конкурентоспроможності та забезпечення задоволення потреб, оптимізацією ресурсних витрат. Водночас, система управління виступає сукупність взаємозалежних складових елементів та містить складові та етапи процесів управління забезпечуючи їх відповідність встановленим нормам та контроль відхилень від встановлених параметрів які можуть виникнути в процесі функціонування. Таким чином, наголошується на необхідності встановлення норм, регламентів відповідно до яких має будуватися та функціонувати система управління та застосування функцій управління і в першу чергу функцій контролю необхідних для ефективного впровадження процесів управління та вимірювання отриманих результатів.

Функції управління як управлінські дії які забезпечують здійснення впливу керуючої підсистеми суб'єкту управління на керовану підсистему – об'єкт управління досліджено у працях В. Харченко (2013). Зазначається необхідність застосування цих функцій для виконання процесів управління, формулювання та реалізації управлінських рішень та безпосередньо для здійснення впливу на працівників організації як один із головних об'єктів управління.

Сутність управління зазначається як спрямування діяльності та вектор руху в системі організації який починає діяти завдяки формуванню та впровадженню механізму управління керуючої підсистеми – керованою.

Досліджуючи особливості та відмінності розбудови системи управління закладами охорони здоров'я слід зосередити увагу на тому, що головними

відмінностями виступають принципи її розбудови та важливість пріоритетне значення кадрових людських ресурсів в забезпеченні ефективного функціонування та розвитку. Відповідно здійснення управлінських дій та заходів системи управління закладами охорони здоров'я повинно демонструвати значну людиноцентрованість, орієнтованість на управління розвитком персоналу як основного ресурсу який забезпечує ефективність функціонування та розвитку закладу охорони здоров'я.

Узагальнюючи праці науковців зазначимо, що загалом система управління може розглядатися як сукупність підсистем, складових, елементів, принципів, функцій, методів та інструментів які забезпечують можливість реалізації функцій управління.

У зв'язку із цими особливостями ефективність системи управління організацією залежить від рівня якості підготовки, кваліфікації кадрових ресурсів закладу та вмотивованості персоналу в реалізації своїх знань та вмінь.

У дослідженнях науковців визначені поняття суб'єктів та об'єктів системи управління. Суб'єктами систем управління є керівники які забезпечують здійснення управлінських дій і перебуваючи на різних рівнях ієрархії управління формують керуючу підсистему. Об'єктами системи управління є безпосередньо працівники організації та всі наявні технічні, матеріальні, фінансові, технологічні та інші ресурси над якими можуть здійснюватися управлінські дії.

Таким чином, керуюча та керована підсистеми виступають невід'ємними складовими підсистем загальної системи управління організаціями.

Система управління закладом охорони здоров'я в дослідженнях науковців

В. Журавель & Н. Дейкун (2016), визначається як відкрита складна динамічна система, що має певну специфіку та відрізняється складністю форм управління. Науковцями зазначається, що ефективність управління закладом охорони здоров'я, якість наданих медичних послуг, ефективність функціонування закладу загалом значною мірою залежить від визначеної концепції управління та тактичних заходів з її впровадження.

Суб'єктами системи управління закладом охорони здоров'я виступає менеджер: головний лікар, завідуючий відділенням і т.д. який в процесі управління виконує п'ять базових функцій управління: планування, організацію, координацію, мотивацію та контроль (Журавель & Дейкун, 2016). Таким чином, на всіх рівнях управління закладом охорони здоров'я суб'єктами керівниками здійснюються основні управлінські функції і завдяки цьому реалізуються процеси управління.

За дослідженням О. Баєвої (2009) заклади охорони здоров'я мають певні класифікаційні ознаки та суттєві відмінності, що здійснює безпосередній вплив на організацію управління цими організаціями. Такими класифікаційними відмінностями особливостями є їх сфера діяльності, організаційно-правова форма, приєднання до участі у здійсненні наукових досліджень, розмір та інші (Баєва, 2008). Таким чином, заклади охорони здоров'я мають відмінності в розбудові системи управління відповідно до вище зазначених ознак, що впливає на процеси управління, що реалізуються в закладах та джерела та форми забезпечення його функціонування.

Складові та елементи системи управління організаціями закладами охорони здоров'я представлено на рис. 1.





**Рис. 1. Складові та елементи системи управління закладами охорони здоров'я**

Джерело: сформовано автором на основі [1-15]

Відповідно до Закону України «Про охорону здоров'я» зазначено, що завданням закладів охорони здоров'я є забезпечення потреб населення країни в послугах охорони здоров'я з наданням медико-санітарної допомоги в тому числі як лікувальних так і профілактичних заходів та послуг та їх здійснення, надання на основі професійної діяльності медичного персоналу. Діяльність закладів охорони здоров'я в обов'язковому порядку підлягає реєстрації та ліцензуванню, незалежно від форм власності. Внаслідок цього управління в сфері охорони здоров'я значною мірою залежить від зовнішніх норм та впливів регулюючого та цілеспрямовуючого характеру, що мають безпосередній вплив на розбудову та функціонування їх систем управління.

Загалом діяльності закладів охорони здоров'я притаманні такі ознаки як:

наявність місії та мети, формування структури, забезпечення кадрами. Внаслідок цього розбудова ефективної системи управління закладами охорони здоров'я має здійснюватися із урахуванням цих відмінностей та необхідності визначення мети та місії закладу, збалансованого формування його структури доцільної для того чи іншого типу медичного закладу та належного забезпечення працівниками як основним ресурсом необхідним для його розбудови та функціонування.

Узагальнюючи бачення та розуміння науковцями поняття систем та системного підходу до управління сформулюємо основні завдання формування складових та елементів системи управління організаціями – закладами охорони здоров'я: визначення мети та цілей діяльності; декомпозиція системи

організації з дослідженням її підсистем, складових; виявлення якісних характеристик ознак підсистем та складових внутрішнього середовища системи організації; дослідження зовнішнього середовища організації та його взаємодії з системою; проекція процесів управління; виявлення методів, засобів необхідних для управління організацією та досягнення визначеної мети її функціонування.

**Висновки.** Узагальнення результатів наукових досліджень дало можливість ідентифікувати та систематизувати складові та елементи системи управління організаціями – закладами охорони здоров'я, а саме: мету та цілі управління;

суб'єкти об'єкти управління; принципи управління; функції управління; структуру та взаємозв'язки; механізм та методи управління; процес управління; ресурсне забезпечення системи управління; методичне, організаційне, інформаційне, нормативне, кадрове, фінансове, матеріальне та інші забезпечення які у своїй сукупності формують керуючу та керовану підсистему управління взаємодію та цілеспрямоване функціонування яких забезпечує можливість здійснення управлінських дій прийняття та реалізацію управлінських рішень і загалом забезпечує функціонування та розвиток закладу охорони здоров'я.

### Література:

1. Bertalanfy, L. (1969). *Von. General system theory. Foundations, development applications.* N.Y.: Braziller. 483 p.
2. Hall, A. (1962). *A methodology for systems engineering.* Princeton. 1962. 346 p.
3. Ansoff, H. (2007). *Strategic Management.* New York : Springer. P. 251.
4. Хомяков, В. (2005). *Менеджмент підприємства.* К. : Кондор. 434 с.
5. Радченко, Г. (2010). Система формування та управління людськими ресурсами. *Держава та регіони.* Серія: №4. 163-167
6. Гаман, П. (2007). Методологічні підходи до моделювання процесу управління системою охорони здоров'я в умовах трансформаційного суспільства. *Державне будівництво.* № 2.
7. Холод, Б. & Зборовська, О. (2010). Системний підхід – основа сучасного управління діяльністю промислових підприємств. *Академічний огляд.* № 1(32). С. 48 -54
8. Єфімова, О. (2007). Системний підхід - основа управління діяльністю підприємств. *Персонал.* №2. С. 67–72
9. Калюжна, Н. (2011). Аналіз підходів до визначення системи управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету.* № 2. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011\\_2\\_2/050-053.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_2_2/050-053.pdf)
10. Drucker, P. (1993). *The Practice of Management,* Harper Business. New York : Springer. P. 132.
11. Згуровський, М. (2011). *Системний аналіз: проблеми, методологія, застосування.* Київ: Наукова думка. 726 с.
12. Устенко, А. (2014). Система управління підприємством. *Вісник Прикарпатського університету. Економіка.* 2014. №10. С. 96–103.
13. Харченко, В. (2013). Сутність системи управління розвитком промислового підприємства. *Економіка промисловості.* № 4(64). С. 100–110.
14. Журавель, В., & Дейкун, Н. (2016). *Практика менеджменту в здоров'яохороні і його методичний інструментарій.* Чернігів: Деснянська правда. 120 с.
15. Басва, О. (2009). *Менеджмент організацій: медичний та фармацевтичний менеджмент.* К.: Персонал. 336 с.
16. Басва, О. (2008). *Менеджмент у галузі охорони здоров'я.* К.: Центр учбової літератури. 640 с.

УДК 351:323.23

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-74-171-177

## ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ ОСМАНСЬКО-ТУРЕЦЬКОЇ ДЕРЖАВНОЇ ІДЕОЛОГІЇ: ВІД ОСМАНІЗМУ ДО ПОСТНЕООСМАНІЗМУ

**Олександр Аулін<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Кандидит філософських наук, доцент кафедри іноземних мов та загальноосвітніх дисциплін, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: sozionik@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7304-7182>

## FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF MODERN OTTOMAN-TURKISH STATE IDEOLOGY: FROM OTTOMANISM TO POST-OTTOMANISM

**Oleksandr Aulin<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>PhD (Philosophy), associate professor of foreign languages and general disciplines department, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: sozionik@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7304-7182>

**Анотація.** У статті проаналізовано особливості формування та розвитку сучасної державної ідеології Турецької Республіки, яка завдає значного впливу на формування зовнішньополітичного курсу офіційної Анкари. Зокрема, розкривається специфіка та політико-ідеологічні підвалини формування двоїстої політики Туреччини у відносинах з Україною та РФ. Прослідковано еволюцію формування ідеологічної основи державної політики Османської імперії в останній половині XIX – на початку XX ст., а також Турецької Республіки з 1923 року до тепер. Завдяки використанню компаративного та структурно-функціонального аналізу обґрунтовано актуальність дослідження, виокремлені особливості генезису сучасної державної ідеології Туреччини у форматі: «османізм→кемалізм→неосманізм→постнеоосманізм». Розкрито суттєві риси згаданих ідеологічних концептів та їх кореляцію із заходами вищих державних органів імперського та республіканського періодів, спрямованих на укріплення етнополітичної єдності. Зокрема, показано, що трансісторичною складовою османізму, неоосманізму та постнеоосманізму є їх спрямованість на збереження територіальної цілісності з початку імперської османської, потім національної турецької держави. Османізм, неоосманізм і постнеоосманізм на відміну від кемалізму в геополітичному плані зорієнтовані на створення умов для контролю над важливими політико-економічними процесами в межах території колишньої Оттоманської імперії. Тому для них близькими є ідеї панісламізму та пантюркізму. Водночас, у неоосманізмі не відкидається тюркський націоналізм, на якому базується ідеологія кемалізму. Запропоновано використання терміну «постнеоосманізм» з метою адекватного описання специфіки державної політики Турецької Республіки, починаючи з 2016 року. Проаналізовані можливі наслідки заміни в державній політиці Туреччини підходів, побудованих відповідно з концепцією неоосманізму на його модифікацію у вигляді постнеоосманізму. Перспектива подальших досліджень – вплив принципів постнеоосманізму на подальший розвиток українсько-турецьких міждержавних відносин.

**Ключові слова:** державна влада, державна політика, ідеологія, османізм, неоосманізм, постнеоосманізм, мусульмани.

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

**Abstract.** The article analyzes the peculiarities of the formation and development of the modern state ideology of the Republic of Turkey, which has a significant impact on the formation of the foreign policy course of the official Ankara. In particular, the specifics and political-ideological foundations of the formation of Turkey's dual policy in relations with Ukraine and the Russian Federation are revealed. The evolution of the formation of the ideological basis of the state policy of the Ottoman Empire in the last half of the 19th and the beginning of the 20th centuries, as well as the Republic of Turkey from 1923 to the present, is traced. Thanks to the use of comparative and structural-functional analysis, the relevance of the research is substantiated, the features of the genesis of the modern state ideology the Republic of Turkey in the format: "Ottomanism→Kemalism→Neo-Ottomanism→Post-neo-Ottomanism" are highlighted. The essential features of the mentioned ideological concepts and their correlation with the measures of higher state bodies of the imperial and republican periods, aimed at strengthening ethno-political unity, are revealed. In particular, it is shown that the transhistorical component of Ottomanism, neo-Ottomanism and post-neo-Ottomanism is their focus on preserving territorial integrity from the beginning of the imperial Ottoman, then the national Turkish state. Ottomanism, Neo-Ottomanism and post-neo-Ottomanism, in contrast to Kemalism, are geopolitically oriented towards creating conditions for controlling important political and economic processes within the territory of the former Ottoman Empire. Therefore, the ideas of pan-Islamism and pan-Turkism are close to them. At the same time, Neo-Ottomanism does not reject Turkic nationalism, on which the ideology of Kemalism is based. It is proposed to use the term "Post-neo-Ottomanism" in order to adequately describe the specifics of the state policy of the Republic of Turkey, starting from 2016. The possible

*consequences of replacing the approaches built in accordance with the concept of Neo-Ottomanism with its modification in the form of Post-neo-Ottomanism in the state policy of Turkey are analyzed. The perspective of further research is the influence of the principles of Post-neo-Ottomanism on the further development of Ukrainian-Turkish interstate relations.*

**Key words:** state power, state policy, ideology, Ottomanism, neo-Ottomanism, post-neo-Ottomanism, Muslims.

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

**Постановка проблеми.** Під час російської агресії для офіційного Києва має велике значення розвиток партнерських відносин не тільки зі США та Європейським Союзом, але й з причорноморськими країнами, насамперед з Турецькою Республікою. Завдяки своєму стратегічному положенню Туреччина контролює прохід через надважливі для України Чорноморські протоки. Завдяки позиції Анкари за роки російсько-української війни жоден військовий корабель РФ із Балтійського, Північного та Тихоокеанського флотів не перетнув Босфор і Дарданелли й не посилив угруповання ракетноносіїв Чорноморського флоту. Водночас, завдяки так званій „зерновій угоді” українські виробники змогли продати за кордон мільйони тон збіжжя, а державний бюджет отримав солідні фінансові надходження. Крім того, Президент Туреччини Р.Т. Ердоган періодично пропонує свою роль як посередника в українсько-російських переговорах, декілька раундів яких навіть проходили у Стамбулі. Офіційна Анкара традиційно підтримує український суверенітет у кордонах 1991 року, надає вагомому гуманітарну допомогу й постачає новітнє озброєння. З іншого боку - Туреччина не підтримує міжнародні санкції проти Кремля й посилює економічне співробітництво з РФ, мотивуючи свої дії бажанням зберегти добрі відносини з обома сторонами, зокрема, щоб мати можливість грати роль головного переговорника в майбутньому. На думку багатьох представників експертного середовища, на формування такої двоїстості у державній політиці Туреччини завдають значного впливу політико-ідеологічні концепції, на які спираються у своїй зовнішньополітичній діяльності органи державного управління країни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різні аспекти політичних процесів, що впливають на формування зовнішньополітичного курсу органів державної влади Турецької Республіки розглядаються в роботах вітчизняних і закордонних вчених. Так, Д. Барчард [5] увів до наукового обігу термін «неосманізм», щоб описати один із найбільш вірогідних сценаріїв подальшого розвитку Турецькій Республіці. Д. Брильов [3] у своїх дослідженнях приділяє значну увагу транзиту ісламістських ідей і ролі в цьому процесі міжнародного руху «Братів-мусульман», Ш. Ганіюглу [2] у книзі «Ататюрк: Біографія мислителя» розкриває багато важливих моментів, пов'язаних з особистістю першого президента і генезисом державного управління на начальному етапі існування Турецької Республіки. О. Володимирів [7] аналізує ситуацію, пов'язану з діяльністю Об'єднанню тюркських держав та її роль у сучасній геополітиці. А. Давутоглу [6] багато років присвятив концептуалізації підходів у державному управлінні Турецької Республіки, спрямованих на відновлення впливу на постосманському просторі. Д. Киракосян [4] досліджує діяльність керівництва «молодотурків», яке призвело до геноциду вірменської меншини в Османській імперії в роки Першої світової війни. К. Карпат [4] у своїх працях простежує проблему повернення ісламістів у державну політику Турецької Республіки. Н. Пророченко [3] та О. Ярош [3] аналізують прояви ісламістських ідей у державній політиці в різних регіонах світу. Проте окремий аналіз особливостей формування державної ідеології сучасної Туреччини не здійснювався.

**Формулювання цілей статті.**

Метою статті є аналіз соціально-політичних концепцій османсько-турецької доби, які завдають значного впливу на формування сучасної державної ідеології

Туреччини, що віддзеркалюється на зовнішній політиці національних органів державного управління.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Першим кроком на шляху формування сучасної державної ідеології Туреччини можна вважати появу в останній чверті XIX ст. концепції османізму, яка виникла на тлі суттєвого зростання активності національно-визвольних рухів, що поширювалися на території Османської імперії і загрожували її територіальній цілісності. Головною метою нового ідеологічного концепту стало збереження державної єдності через заміну лояльності до султана лояльністю до Османської держави. Остання повинна була асоціюватися у підданих з поняттям батьківщини – «ватан» (яке в ці часи ввів до турецької мови Намик Кемаль, відомий поет і громадський діяч, один із фундаторів товариства «Нові османи»). Єдина османська самоідентифікація мала замінити релігійні, етнічні та мовні поділи між різними групами підданих Імперії. В історичному плані основою османізму можна вважати реформи Танзимату, які відчували на себе значний вплив з боку ідей європейського просвітництва. Під час втілення в соціально-політичне життя імперії османізм викликав невдоволення як з боку більшості мусульман, так і представників інших етносів. Якщо мусульмани були проти розмивання їх провідного суспільно-політичного статусу, то представники грецької й вірменської громад, які отримували великі преференції від посередництва у торгівельно-фінансових операціях Блискучої Порти з європейськими державами, не бажали лишатися такого привілею й замість нього отримати сумнівну компенсацію у вигляді всезагального військового обов'язку. Наступниками «Нових Османів» став рух «молодотурків», які об'єдналися навколо партії «Єднання та прогрес» і з 1908 – до початку 1920 р. грали провідну роль у державному управлінні Османської імперії. Свою ідеологічну платформу молодотурки будували на основі османізму, тюркізму та ісламізму [1].

Ідеологічні поразки молодотурків, а також програш у Балканських війнах та Першій світовій війні супроводжувалися територіальною фрагментацією Османської імперії та інтервенцією країн Антанти, загрожуючи самому існуванню єдиної тюрко-мусульманської державності навіть на території сучасної Турецької Республіки. Для запобігання цьому виникла необхідність у створенні нової державної ідеології, спроможної надати новостворюваним органам влади та управління більш ефективний ніж османізм інструмент, щоб об'єднати широкі верстви місцевого населення й зберегти незалежність в умовах, що склалися. Такою ідеологією вважався кемалізм, названий на честь засновника і першого президента Турецької Республіки Мустафи Алі Різа-оглу, більш відомого як Кемаль Ататюрк. Новий лідер, раніше ідейно пов'язаний з молодотурками, формував ідеологію кемалізму на основі принципів тюркського націоналізму (тюркізму), лаїцизму і демократії, керованої за рахунок однопартійного правління та контролюючої ролі військових у сфері політиці [2, с. 131-158].

У межах вестернізації здійснювалася індустріалізація, реформа збройних сил, освітньої та релігійної сфери тощо. Тюркістська доктрина бачила кінцевою метою створення максимально однорідної, моноетнічної нації. Тому основу тюркізму склали єдність національної свідомості, мови, культури та історії. Подібна державна політика призвела до втрати вірменами, євреями й греками статусу автономних і наближених до них іноетнічних громад, що надавався в XIX ст. за умовами міжнародних договорів. Курди отримали назву «гірських турок» і примушувалися до використання турецької мови, одягу, освіти тощо. Після провалу проекту створення «модерного ісламу», який реалізовувався з метою формування додаткової потужної ідейно-політичної платформи для підтримки кемалізму, турецька влада взяла курс на вилучення ісламських елементів із політичного життя країни. Поряд з цим, сприйняття

кемалістських реформ як зміни «цивілізаційного шляху», заснованого на вірності нормам ісламу, в подальшому зіграло істотну роль у розвитку ісламської політичної ідентичності. Остання традиційно формувалася в Туреччині у середовищі опозиції, часто на принципах (іноді прихованого) неприйняття Заходу й вестернізації [3, с. 546-548].

Після усунення кемалістами ісламу із зовнішньої та внутрішньої політики у перші десятиліття існування Турецької Республіки, на початку 1980-х років за часів прем'єрства Тургуту Озала починаються спроби ісламістів повернутися в публічну сферу. Зокрема, цьому передувала Кіпрська криза середини 1970-х років, що викликала напруженість у відносинах Анкари з Вашингтоном та його західними союзниками. З іншого боку, Туреччину підтримали країни Організації Ісламська Конференція. В середині самої Турецької Республіки у ці роки в перше з моменту її заснування таємні прихильники релігійного тарикату Накшбанді створили ісламістський рух «Національний погляд»/Milli Görüş (НП). НП був ідеологічно близьким єгипетським «Братам-мусульманам», ідеї яких знайшли своє віддзеркалення в ідеології майже всіх ісламістських, зокрема, джихадистських організацій. У подальшому НП став матричною структурою для більшості ісламістських партій Туреччини. Під час правління Озала «у політичних промовах, газетах, як і шкільних підручниках, особлива увага приділялася турецькій державі й необхідності зміцнювати її єдність і владу. ... Історія Османської імперії - від її розквіту в XVI в. до занепаду у XIX в. - зазвичай подавалася у безпосередньому зв'язку з сьогоденням. Почуття приналежності до спадкоємців великої імперії забарвлювало й турецькі офіційні підходи, і, певною мірою, громадську думку» [4].

Користуючись поступовою гуманізацією кемалістського режиму відверті й латентні ісламісти постійно нарощували свій вплив у Туреччині. Проте військові на той час ще могли виконувати

власну роль гаранта недопущення політизації ісламу. В 1997 р. вони здійснили черговий переворот і прибрали від влади ісламіста Неджметтіна Ербакана та його уряд. Однак прихильники політичного ісламу зуміли консолідувати свої зусилля навколо Партії справедливості та розвитку (АКР) й, користуючись труднощами в турецькій економіці, через 5 років прийшли до влади в країні [5].

Вже у перші роки правління в Туреччині Партії справедливості та розвитку (ПСР) на чолі з Реджепом Ердоганом, відбулася інсталяція до офіційної державної ідеології – кемалізму, основних елементів доктрини неоосманізму. Остання була концептуалізована на той час професором-політологом Ахметом Давутоглу (в подальшому одним із вищих керівників Турецької Республіки) і знайшла віддзеркалення в його книзі «Стратегічна глибина. Міжнародне становище Туреччини», вперше опублікованої в 2001 році. Сутність доктрини складається з 5 основних принципів. Перший - це баланс між свободою і безпекою. Легітимність будь-якого політичного режиму виводиться з його здатності забезпечити безпеку і свободу власних громадян; ця безпека не повинна досягатися ціною свобод і прав людини в державі. Другий - базується на максимі «нуль проблем з сусідами». Відносини Туреччини з прикордонними країнами з 2002 до 2016 року здебільшого вибудовувалися шляхом співпраці в культурній та економічній галузях. Завдяки цьому між Туреччиною та сусідніми країнами розвивалася стійка економічна взаємозалежність. Третій принцип - це попереджуюча мирна дипломатія, метою якої є вжиття превентивних заходів ще до виникнення кризової ситуації або досягнення нею критичного рівня. Четвертий принцип - це прихильність багатовекторній зовнішній політиці. Відносини Туреччини з іншими світовими акторами націлені на те, щоб доповнювати один одного, а не конкурувати. Така політика простежується в турецьких стратегічних відносинах зі США через

двосторонні стратегічні зв'язки двох країн і через структури НАТО. Це також включає в себе процес інтеграції в ЄС, проведення скоординованої політики в Євразії, політику добросусідства з Росією та іншими країнами регіону як невід'ємні частини послідовної зовнішньої політики Туреччини, що доповнюють один одного. Це означає, що хороші відносини з сусідніми країнами не є альтернативою відносинам з ЄС, а партнерство зі США не суперечить партнерству з Росією. П'ятий принцип ґрунтується на ритмічній дипломатії, яка прагне забезпечити Туреччини більш активну роль в міжнародних відносинах. Туреччина тут виступає як активний учасник глобального порядку в культурному, економічному і політичному сенсі. Дотримання вищезгаданих принципів віддзеркалюється на сучасній політиці турецьких органів державного управління в напрямку підвищеної зовнішньополітичної активності на постоттоманському просторі [6]. Про це, зокрема, свідчить статус Турецької Республіки в міжнародних організаціях, які вона створювала або до яких входила, починаючи з 1990-х років. Міжнародна організація тюркської культури (TÜRKSOY), Організація чорноморського економічного співробітництва (ОЧЕС), Рада співробітництва тюркомовних держав (Тюркська рада), яку в 2021 році було трансформовано в Організацію тюркських держав (ОТД) тощо [7].

Тобто, доповнюючи, а іноді й трансформуючи основні підходи кемалізму, неоосманізм на початку XXI століття розглядався як важлива складова державної політики Туреччини. Проте, починаючи з 2016 року у зовнішній політиці органів державного управління Турецької Республіки все більш помітною становилася силова складова. Використання «soft power» поступово починало поступатися місцем «hard power». Насамперед, йдеться про відкрите застосування силової компоненти в міжнародних відносинах, що не відповідає принципам «превентивної мирної

дипломатії» та «нуль проблем із сусідами», які формують основу неоосманізму. Зокрема, це стосується вводу збройних сил Туреччини на територію північної Сирії під час операцій «Щит Євфрату» (серпень 2016), «Оливкова гілка» (березень 2018) та «Джерело миру» (жовтень 2019). З початком цього комплексу бойових дій майже співпала відставка з посад прем'єр-міністра й номінального лідера правлячої ПСР Ахмета Давутоглу (травень 2016 р.), якого називають «головним архітектором» політичної модернізації Туреччини початку 2000-х років, а також вважають розробником основних принципів неоосманізму. Для описання такого розвитку подій термін «османізм» може розглядатися як такий, що суттєво втрачає свою актуальність. Найбільш адекватним у такому випадку може стати термін «постнеосманізм», як позначення більш жорсткої модифікації османізму [8].

Через посилення силової складової у зовнішній політиці органів державного управління Туреччини в 2016-2018 роках у Сирії, Лівії та Іраку почали виникати зіткнення військово-політичних інтересів Анкари і Вашингтону. У відповідь США нанесли потужний удар по економіці Туреччини шляхом введення відповідних санкцій. В умовах коронавірусу, а також стану не до кінця модернізованого та недостатньо ефективного державного сектору економіки Турецької Республіки, такі кроки Сполучених Штатів призвели до стрімкого падіння курсу турецької ліри і суттєвого погіршення соціально-економічної ситуації в середині Туреччини в цілому. Наслідками стали великі електоральні втрати правлячої партії ПСР, особливо у найбільших містах Туреччині (Стамбулі, Ізмірі тощо) вже під час місцевих виборів 2019 р. Такий розвиток подій викликав невдалі спроби турецького керівництва переломити ситуацію в економіці шляхом використання командно-адміністративних методів. Водночас для отримання додаткових політичних дивідендів і відволікання уваги турецької громадськості від внутрішніх проблем команда Ердогана спрямовувала значні

зусилля на реалізацію зовнішньополітичних проєктів. Одним із наслідків цього стала додаткова радикалізація зовнішньої політики Турецької Республіки у 2018-2020 роках.

Втілення постнеосманізму у зовнішньополітичному курсі Туреччини викликало ускладнення відносин не тільки зі США, але провідними арабськими країнами на чолі з Саудівською Аравією, що також претендує на лідерство у світі сунітського ісламу. Так, у 2017 р. під час катарської кризи знаковим стало рішення Анкари, не зважаючи на реакцію саудитів та їх союзників із числа інших найбагатших аравійських монархій, не відмінити своїх планів і направити в Катар 3000 військовослужбовців. Ряд турецьких експертів і політиків трактував таку позицію як повернення до традицій османської давнини, коли значна частина Катару знаходилася під юрисдикцією і заступництвом Туреччини. У цьому контексті знову ж такі звертає на себе увагу суттєва зміна у зовнішньої політиці Анкари в бік превалювання силової компоненти, яку можна розцінювати як поступовий перехід від принципів неоосманізму до його більш жорсткої політичної модифікації – постнеосманізму.

Починаючи з кінця 2020 р. – середини 2021 р. під тиском адміністрації Президента США Джо Байдена зовнішня політика Анкари з одного боку почала повертатися до попередніх принципів щодо зменшення силової складової. Через це в 2020-2022 роках Туреччина дещо знизила свою військову активність і дала позитивного імпульсу у свої відносини з Саудівською Аравією, Об'єднаними Арабськими Еміратами і Єгиптом. У 2023 р. Анкара направила сигнал Вашингтону про готовність до поновлення конструктивного діалогу, коли ратифікувала членство Швеції та Фінляндії в НАТО. У відповідь Турецька Республіка отримала від США дозвіл на покупку винищувачів F-16. Водночас, станом на березень 2024 року на Півночі Сирії та Іраку ще продовжуються окремі заходи турецької армії проти Сирійських демократичних сил (СДС) та

Робочої партії Курдистану (РПК) в межах операції «Когіть-меч». Останню було почато після терактів у Стамбулі в 2022 році, у причетності до яких звинуватили курдських терористів [9].

Після загострення кризи в секторі Газа у жовтні 2023 року через напад на ізраїльську територію радикального руху ХАМАС, відносини Туреччини зі Сполученими Штатами дійшли до чергової точки бифуркації. Якщо Анкара продовжуватиме реалізацію свого зовнішньополітичного курсу, в якому превалюватиме ідеологія постнеосманізму, знову слід очікувати загострення відносин зі США. І навпаки, в разі повернення до застосування принципів неоосманізму, обидві країни можуть поступово досягти консенсусу щодо вирішення важливих регіональних проблем.

Якщо аргументація Білого дому та його арабських союзників на Близькому Сході не буде сприйматися Анкарою як достатньо переконлива, можливим наслідком може стати навіть неприхований конфлікт обох сторін. У такому випадку з боку Вашингтону очікуються намагання значно посилити вплив на Анкару за допомогою економічних важелів (на кшталт продовження після 2021 року дії указу про санкції щодо Туреччини, який був підписаний у 2019 р. через турецькі військові операції в Сирії). Режим Ердогана може відповісти новим витком придушення опозиції в середині країни під приводом необхідності консолідації суспільства для організації відсічі зовнішньому ворогу. У сфері економіки це може призвести до більш активного втручання держави у підприємницьку діяльність. Як наслідок – подальше погіршення рівня життя населення і не дуже невдала для президента Ердогана ситуація в електоральному середовищі (на останніх президентських і парламентських виборах 2023 року Ердоган та його політсила отримали перемогу над опозицією з різницею лише в 5 % [10], а муніципальні вибори 2024 року, правляча ПСР навіть поступилася опозиційним



кемалістам із Республіканської народної партії.

**Висновки.** На специфіку розвитку сучасної державної ідеології Туреччини суттєвого впливу завдають османізм, кемалізм, неоосманізм та постнеосманізму. Трансїсторичною складовою цих концептів є їх спрямованість на збереження територіальної цілісності з початку імперської османської, потім національної турецької держави. Османізм, неоосманізм і постнеосманізм на відміну від кемалізму в геополітичному плані зорієнтовані на створення умов для контролю над важливими політико-економічними процесами в межах території колишньої Оттоманської імперії. Тому для них близькими стали ідеї панісламізму та пантюркізму. Водночас, у неоосманізмі не відкидається тюркський націоналізм, на якому базується ідеологія кемалізму. Створена на спільній основі симбіотична структура у перші роки XXI століття сприяла політичному та економічному

зростанню Туреччини. Проте, з часом Анкара виявила намір вийти на рівень надрегіонального лідерства у міжнародних відносинах. Для досягнення такої мети необхідно було кардинально підвищити ефективність власної зовнішньої політики або через значне посилення силової компоненти, або шляхом виводу на новий якісний рівень економіки країни, щоб мати потужний важіль для реалізації вагомих фінансово-економічних проектів за кордоном. Режим Ердогана обрав перший шлях. Поступово відбулася трансформація неоосманізму в його радикальніший різновид – постнеосманізм, що, зокрема, відбилося на погіршенні відносин зі США. Сьогодні існують реальні можливості для їх поліпшення. В іншому випадку Україна може опинитися в складній ситуації, коли два її важливі партнера почнуть конфліктувати один з одним, що вимагатиме від офіційного Києва робити від самого початку передбачуваний, але не вигідний політичний вибір.

### Література:

1. Джон Киракосян. Младотурки перед судом истории. armenianhouse. URL: <http://surl.li/eboykf> (дата звернення: 14.04.2024).
2. Ганіоглу Ш.М. Ататюрк: Біографія мислителя. Львів, 2018. 240 с.
3. Аулін О.А., Брильов Д.В., Пророченко Н.О., Ярош О.А. Іслам і політика: ідеологія, рухи, організації. Київ, 2019. 369 с.
4. Karpat, K.H. (2002). *Studies on Ottoman Social and Political History: Selected Articles and Essays*. Leiden: Brill, p. 524. URL: <http://surl.li/tvpgwd> (дата звернення: 14.04.2024).
5. David Barchard. *Turkey and the West*. Chatham House Papers. Royal Institute of International Affairs, London: Routledge & Kegan Paul. 1985. Pp. 100. URL: <http://surl.li/jmmgel> (дата звернення: 14.04.2024).
6. Давутоглу А. Стратегічна глибина: міжнародне становище Туреччини /переклад і переповідь із тур. О.А. Аулін, з англ. О.В. Ауліна. Київ. ДЕОНІС, 2023. 376 с.
7. Олександр Володимирів. У Стамбулі відбувся саміт Ради співробітництва тюркомовних держав. Голос України. 2021. URL: <http://www.golos.com.ua/article/353386> (дата звернення: 14.04.2024).
8. Аулін О.А. «Неоосманізм як реакція політичної системи Туреччини на загострення глобального суперництва» (2001-2021). матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції «Theoretical and science bases of actual tasks» (12-15 квітня 2022 р., Лісабон, Португалія), С. 147-151. URL: <https://isg-konf.com/uk/theoretical-and-science-bases-of-actual-tasks/> (дата звернення: 14.04.2024).
9. "Кіготь-меч": Туреччина здійснила операцію на півночі Сирії та Іраку у відповідь на теракт у Стамбулі. „Європейська правда”. 2022. URL: <https://www.pravda.com.ua/news/2022/11/20/7377169/> (дата звернення: 14.04.2024).
10. Mart 2024 Yerel Seçimleri / Belediye Başkanlıkları Türkiye Geneli. Hurriyet. 2024. URL: <http://surl.li/wvyihp> (дата звернення: 14.04.2024).

УДК: 004.852:005.94

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-74-178-184

## IMPROVING KNOWLEDGE MANAGEMENT IN AN ORGANIZATION WITH NLP MODELS

**Oleksandr Bogoliiv<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>PhD Student, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, email: boholiivom@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0253-667X>

## ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ ЗА ДОПОМОГОЮ NLP МОДЕЛЕЙ

**Олександр Боголій<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Аспірант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: boholiivom@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0253-667X>

**Abstract:** In recent years, it has become prevalent for software development to be held from different places in different time zones. In such a setup, to manage projects efficiently it is crucial to pay special attention to knowledge management inside the organization. The purpose of the article is to provide suggestions for improving knowledge management in the organization using NLP models. In this paper, we use a hybrid approach to build a chatbot integrated into a company's messaging system, so employees can use it almost the same way as if they ask a question to their colleagues. Questions are processed by the proposed framework, and the answer is posted next to the message of the question. While companies often have a lot of documentation in different kinds of wikis and documents, it may be challenging to find an answer to a question on time. Often, employees have to wait hours to get help from colleagues in other time zones. Having an intelligent chatbot inside an organization capable of answering questions using internal docs as a source could be beneficial. In this paper, we proposed an approach to building an intelligent chatbot, utilizing pre-build NLP models for efficient retrieval of documents, similar to the employee's query, and further extracting answers from these documents. We combine the Sentence BERT document retrieval model with the RoBERTa-based answer extraction model. Apache Beam project wiki was used as an example of the company's internal wiki. The proposed approach was evaluated on a test dataset containing 63 question-answer pairs in SQuAD format, and showed good performance, with F1 and Exact Match scores being ~0.73 and ~0.53 respectively. Thus, enterprises can use the same technique to build internal chatbots to facilitate knowledge management.

**Keywords:** Chatbots, NLP models, Sentence BERT, RoBERTa, Knowledge Management

**Formulas:** 0, **fig.:** 1, **tabl.:** 2, **bibl.:** 8

**Анотація.** Останнім часом розробка програмного забезпечення дедалі частіше відбувається за участі команд, розподілених по різних місцях та часових поясах. За таких умов, для ефективного управління проектами вкрай важливо приділяти особливу увагу управлінню знаннями всередині організації. Метою статті є надання пропозицій щодо вдосконалення управління знаннями в організації за допомогою NLP моделей. У цій статті ми використовуємо гібридний підхід для створення чат-бота, інтегрованого в систему обміну повідомленнями компанії, щоб співробітники могли використовувати його майже так само, як якщо б вони ставили запитання своїм колегам. Питання опрацьовуються запропонованим фреймворком, а відповідь розміщується поруч із повідомленням запитання. Незважаючи на те, що компанії зазвичай мають досить багато документації в різноманітних wiki-сторінках та документах, знайти вчасно відповідь на запитання буває досить складно. Часто співробітникам доводиться годинами чекати, щоб отримати допомогу від колег, що працюють в інших часових зонах. Для організації може бути корисним використання інтелектуального чат-бота, здатного відповідати на запитання, використовуючи внутрішню документацію як джерело. У цій статті ми пропонуємо підхід до створення чат-бота, що використовує попередньо створені NLP моделі для пошуку документів, релевантних запиту співробітника, та подальшого вилучення відповідей із цих документів. Запропоновано поєднати модель пошуку документів Sentence BERT із моделлю вилучення відповідей на основі моделі RoBERTa. Документація проекту Apache Beam була використана як приклад внутрішньої документації компанії. Запропонований підхід було оцінено на тестовому наборі даних, що містив 63 пари запитань-відповідей у форматі SQuAD, і показав хорошу продуктивність, з оцінками F1 та Exact Match ~ 0,73 та ~ 0,53 відповідно. Таким чином, підприємства можуть використовувати схожий підхід для створення внутрішніх чат-ботів для полегшення управління знаннями.

**Ключові слова:** Чат-бот, NLP моделі, Sentence BERT, RoBERTa, Управління Знаннями

**Формул:** 0, **рис.:** 1, **табл.:** 2, **бібл.:** 8

**Introduction.** Nowadays, the software is developed in a multi-site, multicultural, globally distributed environment. Along with the benefits obtained through globally distributed development, there are many challenges faced by various companies as well. The main challenges for efficient project management in a remote distributed context are lack of communication, coordination, and control, complicated knowledge sharing, and lack of knowledge about Agile practices among team members (Bogolii, 2023).

Companies use different strategies and techniques to mitigate certain challenges. Still, the efficiency of these strategies may vary in different teams and organizations and may not always be possible to apply. It is especially complicated to tackle communication, collaboration, and knowledge-sharing issues in a geographically distributed team where members work in different time zones.

With development held from various places in different timezones, it can be strongly advantageous to have employees unblocked with answering on time different sorts of questions that they may have. Intelligent chatbots that use NLP models can be a valuable part of this support process. Using chatbots to answer common questions and queries could allow team members in different time zones to find answers to their questions more easily and not be blocked by a lack of information. On the other hand, it reduces the number of questions to be checked and replied to, unloading the staff from too many interruptions and giving the possibility to answer remaining requests better.

While chatbots are being widely used as an essential element of the customer management process, no case studies are available that describe the experience of using chatbots internally inside organizations to facilitate knowledge management and mitigate communication challenges.

Besides the presence of well-known platforms such as Dialogflow from Google, Microsoft Bot Framework, IBM Watson, and others, organizations often do not want to expose internal documentation to these external providers. That is why building in-

house solutions is often considered the only possible solution.

This paper will examine an approach to knowledge management inside the organization that uses natural language processing models to build a chatbot, integrated into an existing communication tool, to help employees find the answers to their questions. We will examine the accuracy of answers of the proposed system on a test dataset.

**Literature review.** Currently, there exist different types of chatbots. According to the knowledge domain, chatbots can be classified into two types: open-domain and closed-domain. Open-domain chatbots can chat about any topic, while closed-domain chatbots can only chat about a specific topic.

Also, chatbots differ in the learning methods they use and how the answers are provided. As for learning methods, chatbots may be rule-based, retrieval-based, or machine learning-based. The provided answers may be extracted or generated from documents stored in the knowledge base.

The traditional Rule-based chatbots operate on a set of predefined rules and patterns to generate responses. The chatbot matches user input against these rules and provides the appropriate response. However, these chatbots struggle to understand context, handle ambiguous queries, or adapt to new scenarios without manual rule updates.

Retrieval-based chatbots are another type of chatbot that relies on predefined responses, but they differ from rule-based chatbots in how they select the appropriate response. Instead of relying on explicit rules, retrieval-based chatbots use a retrieval mechanism to find the most suitable response from a predefined set of responses. Retrieval-based chatbots are effective for handling specific domains or FAQs where the training data covers a wide range of possible user inputs and corresponding responses. They can provide accurate responses based on similar inputs they have seen during training. However, retrieval-based models may struggle to handle out-of-domain queries or generate creative and contextually rich responses.

Recently, machine learning, particularly neural approaches to building chatbots, gained popularity. Neural approaches typically employ the transformers architecture (Vaswani et al., 2017), which uses two recurrent neural networks (RNNs) called Encoder and Decoder. The encoder encodes the input sentences into a semantic representation by consuming the words from left to right, one by one. Then, the decoder decodes this fixed-length representation to generate the target sequence. This particular family of ML approaches is called sequence-to-sequence (seq2seq). Seq2seq models are often used to build generative chatbots.

Neural approaches can also be used to build extractive chatbots. Neural question-answering (QA) models are trained on question-answer pairs and can be used for extractive chatbots. Based on the question, these models learn to identify the answer span within a given context. Typically, such models employ only Encoder from the transformers architecture.

Scaling up such language models with billions of parameters gives impressive results for a broad set of NLP tasks. For example, OpenAI researchers trained a GPT-3 model with 175 billion parameters. Often, such models are trained on enormous amounts of data and called Large Language Models. Some examples of large language models include flan-t5-base, flan-paLM, chinchilla, and GPT-3 variants, such as text-davinci-003.

Despite the performance of Large Language Models, their usage may be challenging. Popular models have scaled exponentially concerning the number of parameters and the size of the pre-training data. Unfortunately, existing compressing techniques cannot compress super large models (e.g., GPT-3) to a suitable degree for deployment on a single GPU or terminal device such as a laptop or cell phone.

Thus being said, hybrid approaches can be used to provide decent results using smaller-sized language models (GPT-2, RoBERTa, etc.).

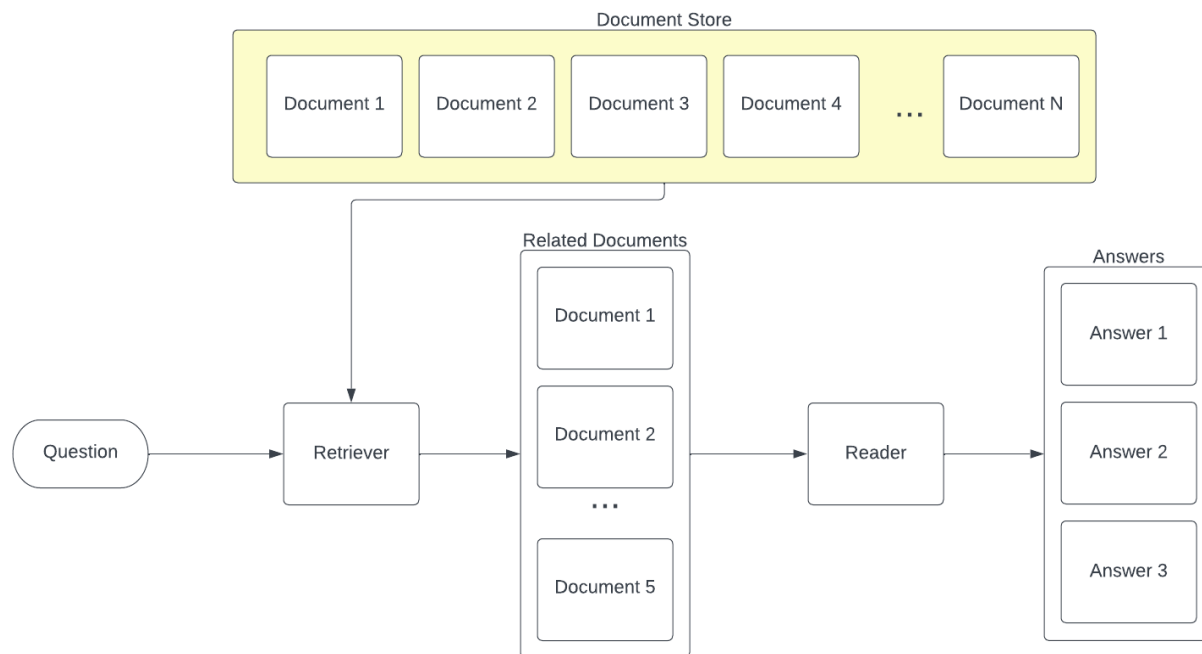
For example, a combination of information retrieval (IR)-based chatbots and neural chatbot technology. It often outperforms IR and neural chatbots used alone. The method uses IR to extract QA pair candidates and then does a close analysis of documents and performs the core task of question answering using the attentive seq2seq model. Information retrieval is usually implemented using a TF-IDF index variant, like BM25 (Robertson et al., 1994).

It is worth mentioning, a popular framework - SentenceBERT (SBERT), proposed by Reimers & Gurevych (2019). SBERT is a modification of the pretrained BERT model (Devlin et al., 2019), that uses a siamese network to derive semantic sentence embeddings that can be used to calculate cosine similarity between sentences, which potentially improves text retrieval by understanding the content of the supplied text. While the words may be different, they may be semantically similar in meaning. For this reason, it often outperforms the TF-IDF index.

These hybrid approaches seem especially promising for this research, as often internal company documentation represents semi-structured content (FAQ, Wiki, etc.) spread among multiple documents, so combing the search of relative documents with efficient tools for extraction of answers looks very advantageous.

**Methodology.** In this paper, we use a hybrid approach to build a chatbot integrated into a company's messaging system, so employees can use it almost the same way as if they ask a question to their colleagues. Questions are processed by the proposed framework, and the answer is posted next to the message of the question.

**Results.** The implementation in this study uses Python 3.7 with the PyTorch library and is based on the Haystack framework from Deepset. We constructed a custom pipeline that retrieves the most relevant documents for search queries from the document index and then processes them to return the answer. See Figure 1 for the pipeline structure.



**Figure 1. Retriever-Reader pipeline**

Source: Figure created by authors

To find the most relevant documents for a given search query, we use the Sentence-BERT method with the multi-qa-mpnet-base-cos-v1 model, which has been trained on 215M (question, answer) pairs from diverse sources and can be used to retrieve documents based on a short query. The documents with the highest similarity are then passed to the next stage.

Next, relevant documents are analyzed to extract the best answer to the query. We used the transformer-based language model deepset/deberta-v3-large-squad2 from HuggingFace. This is the RoBERTa base model (Liu et al., 2019) that was fine-tuned on question-answer pairs, including unanswerable questions. The benchmark (Question Answering on Squad\_v2, n.d.) shows that this model has the highest performance for Question Answering, still being able to run on average developer setup.

All setup and testing for the platforms and models outlined here were conducted on a MacBook Pro with an Apple M1 Pro chip and 32 GB RAM.

**Dataset.** Organizations often use enterprise wiki tools to store internal documentation. For this research, we used open wiki documentation for the Apache Beam project (*Apache Beam*, n.d.).

Documentation is written in English and spread among multiple pages. Pages often use different formatting options to make them more readable and accessible, including headings, tables, code snippets, etc. We wrote a Python script to scrape the pages from Wiki, each page in its file. Next, data from pages were preprocessed, using the following steps:

1. Extract the text from HTML tags
2. Filter only sentences that have Nouns and Verbs.
3. Remove consecutive empty lines and whitespaces at the beginning or end of each line in the text
4. Split into smaller documents of around 100 words each, with a sliding window of 20, to improve the document retrieval performance.

As shown in Figure 1, the proposed pipeline consists of retrieval and reader stages. In the retrieval stage, we look for relevant documents in the document index. In the reader stage, we use the top 5 most relevant documents as a context for answer generation to the query. In the next paragraphs, we will examine the results of the work of each stage and will evaluate their accuracy.

**Retrieval.** At this stage, Sentence-BERT was used to calculate cosine similarity between the question embedding and each paragraph

embedding. The top 5 paragraphs with high scores are retrieved. Table 2 presents an example of paragraph retrieval for a test query:

“How do I get started contributing to Apache Beam?”.

**Table 1. Top 5 similar paragraphs to the example query**

Paragraphs	Score
This is the Apache Beam Wiki, with tips, tricks, and detailed guides for contributors. If you want to learn about how to use Apache Beam, start with <a href="https://beam.apache.org">https://beam.apache.org</a> Browse the page tree in the sidebar for IDE tips, technical documentation, howtos, etc.	0.86603
Frequently asked questions about contributing to Apache Beam. About contributing What should I do after the committer reviews my PR? The reviewer should give the Looks Good to Me (LGMT) in the PR and then you (the author of the pull request) should rebase, squash, or split, the commits so that the history is useful. How do I get started contributing to Apache Beam? See <a href="https://beam.apache.org/contribute/">https://beam.apache.org/contribute/</a> Whom should I ask if I am stuck? How can I opt-in to reviewing pull requests? Go to <a href="https://github.com/apache/">https://github.com/apache/</a> repo.	0.84717
NOTE: Beam no longer uses Jira for issue tracking. Instead, please see <a href="https://beam.apache.org/contribute/">https://beam.apache.org/contribute/</a> for information on getting started with GitHub Issues. Jira may still be needed to interact with other Apache projects or Infra, but will not be needed for most contributors. This guide aims to introduce Beam contributors to the basics of using Apache Jira. How to get started on Jira To start collaboration in Apache Jira: Access the Apache Jira dashboard. Read the introduction to see what permissions are available to users and to create an account.	0.84552
Clone the Apache beam project from <a href="https://github.com/apache/beam">https://github.com/apache/beam</a> using main branch.	0.83945
If you have any questions, do not hesitate to reach out to us in the Apache Beam mailing list at <a href="mailto:dev@beam.apache.org">dev@beam.apache.org</a> (you will need to subscribe first by emailing <a href="mailto:dev-subscribe@beam.apache.org">dev-subscribe@beam.apache.org</a> ). Our team of mentors will be happy to answer any of your questions, and we are looking forward to hearing from you	0.83062

Source: Table created by authors

**Reader.** Most relevant paragraphs, like those presented in Table 1, are then passed to the reader model for answer extraction. Table

2 shows the top 3 pipeline answers and the corresponding context.

**Table 2. Top 3 answers to the example query**

Answer	Context	Score
Roadmap	A great place to start is the user-facing Roadmap. But there's a lot going on that isn't necessarily listed there.	0.87417
Clone	Clone the Apache beam project from <a href="https://github.com/apache/beam">https://github.com/apache/beam</a> using main branch.	0.72821
Fork the <a href="https://github.com/apache/beam">github.com/apache/beam</a> repo	To create a new pull request, follow the next steps: Fork the <a href="https://github.com/apache/beam">github.com/apache/beam</a> repo Clone your fork, for example <code>\$ git clone git@github.</code>	0.72534

Source: Table created by authors

**Evaluation of results.** To be able to make a statement about the quality of results in a question-answering pipeline, it is important to evaluate it. Two metrics used to evaluate the performance are F1-score and Exact match:

- *Exact match* measures the proportion of cases where the predicted Answer is identical to the correct Answer. For example, for the

annotated question-answer pair “What is Chatbot?” + “intelligent conversational agent,” even a predicted answer like “conversational intelligent agent” would yield a zero score because it does not match the expected answer 100%.

- The *F1 score* is more forgiving and measures the word overlap between the labeled

and the predicted answer. Whenever the EM is 1, F1 will also be 1.

Annotated datasets are crucial for evaluating the retrieval and the question-answering capabilities of the system. For this reason, we prepared the evaluation dataset with 63 question-answering pairs in SQuAD format (Rajpurkar et al., 2018). Evaluation of the pipeline returned an F1-Score of **0.73204** and an Exact Match Score of **0.53448**.

*Discussion.* As per our findings, data preprocessing steps can significantly impact the system's performance, and effective handling of data is key to getting the most out of pipeline performance. In particular, splitting large documents into smaller documents of around 100 words was significantly beneficial.

To achieve the highest performance, we tested the pipeline with different sets of models used for retrieval and reader. For the retrieval part, we tested following models used for Sentence Similarity tasks - multi-qa-mpnet-base-dot-v1, all-mpnet-base-v2 and all-distilroberta-v1. multi-qa-mpnet-base-dot-v1 had the highest precision and recall among them, probably because it was fine-tuned to retrieve documents based on short queries, similar to the questions in testset. We assume that even better results could be achieved by using OpenAI or Cohere embeddings, but we limited our tests to only models that have free access. In addition, to tests with different models, we also tried to use the TF-IDF index instead of SBERT for document retrieval. However, after manual verification of retrieval results on test queries, we saw that in plenty of cases where TF-IDF was failing, Sentence-BERT was performing well.

For the reader, at first we experimented with the most popular deepset/roberta-base-squad2 model, which gave decent results, with the F1 score being around 0.63. However, after we replaced it with deepset/deberta-v3-large-squad2 we got around a 15% percent increase. We also experimented with several seq2seq models, like google/flan-t5-large, but during manual evaluation, we found the results were worse. More fine-tuning is needed to

efficiently use these models, which could be a subject for subsequent research.

For companies that have documentation wikis with similar characteristics under similar experimental conditions, similar results can be expected.

In addition to reassuring results, worst to mention the limitations of the investigated approach. The proposed chatbot was trained on a closed-domain dataset that contains a limited number of topics. In our case, we tested the dataset covering rephrased questions and answers about the Apache Beam framework. Thus, such a chatbot cannot answer unrelated questions.

*Conclusions.* In this paper, we discussed the approach to knowledge management inside the organization that helps employees find the answers to their questions on time. We proposed a methodology that uses natural language processing models to build an intelligent chatbot that uses the company's internal wiki to answer employees' queries.

The system could run on a standard developer machine and accurately answer certain questions that would otherwise require colleagues' interruption. We found that the preprocessing of data, data cleanup, and the NLP models chosen significantly impact chatbot performance.

As the performance of the proposed approach is encouraging, further investigation would be required in several distinct areas. Natural language processing is a very fast-evolving field, with new pre-trained models appearing very often, significantly improving the quality of results.

In the future, we would like to incorporate messages from the company's communication tools into the chatbot's document store. Frequent questions were already asked at some time in messengers; together with replies, they could be used as an additional content source for the chatbot. Lastly, we want to do an extensive evaluation of the pipeline utilizing semantic similarity of the two answers rather than their lexical overlap (Semantic Answer Similarity).

### References:

1. Bogolii, O. (2023). Agile Software Development in a Remotely Working Geographically Distributed Team: A Systematic Review. *European Project Management Journal*, 13(1), 23–36. <https://doi.org/10.56889/idnv2224>
2. Vaswani, A., Shazeer, N., Parmar, N., Uszkoreit, J., Jones, L., Gomez, A. N., Kaiser, L., & Polosukhin, I. (2017). Attention Is All You Need (arXiv:1706.03762). arXiv. <http://arxiv.org/abs/1706.03762>
3. Robertson, S., Walker, S., Jones, S., Hancock-Beaulieu, M., & Gatford, M. (1994). Okapi at TREC-Reimers, N., & Gurevych, I. (2019). Sentence-BERT: Sentence Embeddings using Siamese BERT-Networks (arXiv:1908.10084). arXiv. <http://arxiv.org/abs/1908.10084>
4. Devlin, J., Chang, M.-W., Lee, K., & Toutanova, K. (2019). BERT: Pre-training of Deep Bidirectional Transformers for Language Understanding (arXiv:1810.04805). arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.1810.04805>
5. Liu, Y., Ott, M., Goyal, N., Du, J., Joshi, M., Chen, D., Levy, O., Lewis, M., Zettlemoyer, L., & Stoyanov, V. (2019). RoBERTa: A Robustly Optimized BERT Pretraining Approach. <https://doi.org/10.48550/ARXIV.1907.11692>
6. Question Answering on squad\_v2. (n.d.). Papers with Code. Retrieved March 8, 2024, from <https://paperswithcode.com/sota/question-answering-on-squad-v2>
7. Apache Beam. (n.d.). Apache Beam Wiki. Retrieved March 8, 2024, from <https://cwiki.apache.org/confluence/display/BEAM/Apache+Beam>
8. Rajpurkar, P., Jia, R., & Liang, P. (2018). Know What You Don't Know: Unanswerable Questions for SQuAD (arXiv:1806.03822). arXiv. <http://arxiv.org/abs/1806.03822>



УДК 656.339.3

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-74-185-197

## ХАРАКТЕРНІ ОСОБЛИВОСТІ ЕТАПУ ПЛАНУВАННЯ ПРОЕКТУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТОМ ПРИ ОБСЛУГОВУВАННІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ РИТЕЙЛУ

**Олександр Сумець<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Д.е.н., доцент, професор кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: Sumets@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7116-3857>

## CHARACTERISTIC FEATURES OF THE STAGE OF PLANNING THE PROJECT OF THE TRANSPORT MANAGEMENT SYSTEM IN SERVICING ENTERPRISES IN THE RETAIL SECTOR

**Oleksandr Sumets<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Doctor of Science (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Management Technologies Department, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: Sumets.@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7116-3857>

**Анотація.** У статті розглядається етап планування проекту системи управління транспортом при обслуговуванні підприємств сфери ритейлу. Головною метою дослідження є опис характерних особливостей етапу планування проекту системи управління транспортом при обслуговуванні підприємств сфери ритейлу. Констатовано, що сфера ритейлу суттєво залежить від налагодженості транспортного обслуговування торгових точок. На основі аналізу наукових джерел та наявних практично-методичних матеріалів за тематикою дослідження обґрунтована важливість врахування характерних особливостей етапу планування при розробці проекту системи управління транспортом для обслуговування підприємств сфери ритейлу. Визначені та ґрунтовно описані чотири кроки етапу планування проекту: у межах першого кроку приймається ітераційна модель розробки проекту та обираються процеси його планування, реалізуються процеси формування беклогу проекту, управління беклогом проекту, планування релізів та наступного спринту; у межах другого кроку – виконується планування проекту системи управління транспортом як двохланкового веб-додатку, розробляється план залученості фахівців до розробки проекту; у межах третього кроку – розробляється план релізів та ітерацій, розраховується вартість проектування (розробки) проекту системи управління транспортом; у межах четвертого кроку – планується тестування системи управління транспортом. Констатовано, що описані кроки етапу планування проекту є рекомендаційними для проектувальників. Вказано, що у залежності від того, яка торговельна мережа буде обслуговуватися засобами транспорту, змістове наповнення опису того чи іншого кроку етапу планування може змінюватися, доповнюватися. Зазначено, що визначені кроки можуть вважатися зразком для розробників проекту системи управління транспортом при обслуговуванні підприємств сфери ритейлу. Рекомендовано використовувати етап планування проекту системи управління транспортом для обслуговування підприємств сфери ритейлу у якості типового для розробки аналогічних проектів щодо транспортного обслуговування різних груп клієнтів.

**Ключові слова:** проект, етап планування, команда проекту, беклог проекту, система управління транспортом, підприємство, ритейл.

**Формули: 0, рис.: 7, табл.: 2, бібл.: 21.**

**Abstract.** The article discusses the stage of planning the project of the transport management system in servicing retail enterprises. The main purpose of the study is to describe the characteristic features of the planning stage of the project of the transport management system in servicing enterprises in the retail sector. It is stated that the retail sector significantly depends on the establishment of transport services for retail outlets. Based on the analysis of scientific sources and available practical and methodological materials on the subject The study substantiates the importance of taking into account the characteristic features of the planning stage in the development of a project of a transport management system for servicing enterprises in the retail sector. The four steps of the project planning stage are defined and thoroughly described: within the framework of the first step, an iterative model of project development is adopted and its planning processes are selected, the processes of forming the project backlog, managing the project backlog, planning releases and the next sprint are implemented; As part of the second step, the project of the transport management system as a two-tier web application is planned, a plan for the involvement of specialists in the development of the project is developed; within the third step – a plan of releases and iterations is developed, the cost of designing (developing) a transport management system project is calculated; As part of the fourth step, it is planned to test the transport management system. It is stated that the described steps of the project planning stage are recommendations for designers. It is indicated that depending on which trade network will be served by means of transport, the content of the description

*of a particular step of the planning stage may be changed and supplemented. It is noted that the defined steps can be considered a model for the developers of the project of a transport management system when servicing enterprises in the retail sector. It is recommended to use the planning the project of a transport management system for servicing retail enterprises as a typical for the development of similar projects for transport services for various groups of customers.*

**Keywords:** project, planning stage, project team, project backlog, transport management system, enterprise, retail.

**Formulas:** 0, **fig.:** 7, **tabl.:** 2, **bibl.:** 21

**Постановка проблеми.** У чисельній кількості публікацій автори стверджують, сфера роздрібної торгівлі (ритейлу) належить до числа найважливіших секторів економіки України. Вказується, що саме завдяки ритейлу дотримується баланс між виробництвом продукції і її споживанням, формується істотна частка валової доданої вартості. За підсумками 2023 року обсяги роздрібного товарообігу підприємств роздрібної торгівлі в Україні склали понад 1,82 млн грн, що становить вагомий відсоток від ВВП держави [19]. Це надало можливість провідним компаніям сфери ритейлу сплатити до бюджету країни десятки мільярдів гривень. Такі досягнення були б не можливі без участі транспорту.

Забезпечити наявність широкого асортименту товарів на полицях своїх магазинів та при цьому надати споживачам найкращу цінову пропозицію є найвищим бажанням ритейлерів. Виконання цього бажання напряду залежить від логістичних витрат на транспортування продукції до точок продажів. А щоб їх знизити ритейлери втілюють в свою діяльність системи управління транспортом (СУТ) [16; 17]. Це обґрунтовується низкою позитивних ефектів від запровадження таких систем. Так, за даними профільних сайтів [1; 20] запровадження СУТ надає можливість мінімум на 20 – 30 % скоротити час на планування перевезень, забезпечити 99-відсоткове виконання замовлень, знизити на 12 – 30 % витрати на утримання автопарку за рахунок економії паливно-мастильних матеріалів і зменшення пробігів, скоротити чисельність засобів транспорту на 12 – 15 %, збільшити на 15 – 40 % продуктивність персоналу (диспетчерів, логістів, складських працівників), а також зменшити витрати на персонал на 8 %.

Дослідження і аналіз досвіду використання транспортними компаніями

СУТ надають можливість стверджувати, що останні (СУТ) з досконалими функціями ведення бази даних перевізників, водіїв та транспортних засобів, автоматичного формування транспортних потреб для відвантажень продукції до магазинів у залежності від запланованого обсягу поставок продукції до складів, планування перевезень, суттєво підвищують ефективність внутрішньої логістики, результатом чого є зменшення логістичних витрат на транспортні процеси, запобігання ризикам пустих полиць у магазинах та посилення конкурентної переваги в сегменті роздрібної торгівлі. То ж з урахуванням вищевказаного запровадження СУТ при обслуговуванні підприємств сфери ритейлу є на цей момент часу актуальним завданням. А щоб така система була фахово і вчасно інтегрована в діяльність підприємств, необхідно приділити особливу увагу розробці проекту останньої і, зокрема етапу її планування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У загальнодоступному електронному довіднику Вікіпедії вказано, що «система управління транспортом – це система, яка забезпечує комплексну автоматизацію управління транспортними перевезеннями. Ці системи можуть використовуватись як окремий програмний продукт, так і в комплексі з іншими продуктами» [15].

На цей момент часу бізнесу пропонуються готові проекти системи управління транспортом пропонуються як вітчизняними, так і закордонними компаніями-розробниками. Топовими програмними продуктами у 2024 році стануть Oracle E-Business Suite, MercuryGate, JDA (BlueYonder), Kuebix TMS, BluJay Transportation Management, Transplace, Descartes [18]. Проте транспортники віддають перевагу тим

проектам, які створюються самотужки із залученням профільних спеціалістів. Такий підхід надає можливість врахувати особливості діяльності транспортної компанії та скоротити витрати на розробку і супроводження проекту.

Для розробки проекту в транспортній компанії створюється проектна команда, яка зазвичай користується існуючими рекомендаціями і методиками із проектного менеджменту. Хоча на цей момент часу опублікована чисельна кількість методичної і наукової літератури з управління проектами [6; 7; 8- 11], проте слід визнати, що профільна література з проектування систем управління транспортом практично відсутня. А в існуючих публікаціях немає опису характерних особливостей етапу планування проекту СУТ. Якщо ж звернути увагу на потребу в таких системах для обслуговування підприємств сфери ритейлу, то зацікавлені фахівці не знайдуть відповідної літератури з практичними порадами щодо планування проекту системи управління транспортом. Це і зумовлює необхідність виконання дослідження, у результаті якого будуть описані характерні особливості етапу планування проекту системи управління транспортом при обслуговуванні підприємств сфери ритейлу.

#### **Формулювання цілей статті.**

Головною метою дослідження є опис характерних особливостей етапу планування проекту системи управління транспортом при обслуговуванні підприємств сфери ритейлу.

З огляду на сформульовану мету дослідження було вирішено важливе для практики завдання – ґрунтовно описати специфічні особливості етапу планування проекту системи управління транспортом при обслуговуванні підприємств сфери ритейлу.

Отримані результати ґрунтуються на використанні абстрактно-логічного методу,

що надало можливість виконати поглиблений аналіз специфічних особливостей етапу планування проекту системи управління транспортом при обслуговуванні підприємств сфери ритейлу й узагальнити результати дослідження до прийнятної практиками форми.

Інформаційною базою для дослідження стали результати публікацій вітчизняних науковців з окресленої проблематики та матеріали відкритого доступу з мережі Інтернет.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У чисельній кількості публікацій [7-12], що присвячені проблематиці управління проектами, практично всі автори акцентують увагу на тому, що загальний алгоритм розробки проектів у себе включає чотири етапи: 1) ініціювання проекту, 2) планування проекту, 3) реалізація проекту, 4) закриття проекту.

Слід погодитися з тим, що кожен етап виконання проекту характеризується певним набором специфічних особливостей. Їх необхідно знати кожному члену проектної команди. Ці знання нададуть можливість їм успішно розробити і реалізувати той чи інший проект у встановлений термін часу.

Етап планування проекту виконується після того як завершено його ініціювання. У межах етапу планування проекту визначаються пріоритети бізнес-вимог; розраховується час, необхідний на їх виконання; складаються ресурсний план і визначаються (прогнозно) витрати проекту.

Етап планування проекту складається із чотирьох кроків (рис. 1).

З огляду на сформульовану мету дослідження кожен крок необхідно ґрунтовно описати з висвітленням характерних особливостей етапу планування проекту системи управління транспортом при обслуговуванні підприємств сфери ритейлу.



**Рис. 1. Основні кроки етапу планування проекту системи управління транспортом.**

*Джерело: складено автором.*

Крок 1. Прийняття ітераційної моделі розробки проекту. Вибір процесів планування розробки проекту.

Кожна транспортна компанія, яка залучена до транспортного обслуговування підприємств сфери ритейлу, намагається самостійно розробити свій власний проект системи управління транспортом. Це завдання можна вирішити лише тільки за умови наявності власних фахівців, які обізнані з сучасними програмними продуктами, що описані в публікаціях [14; 17], або з залученням сторонніх спеціалістів. Але ж, незважаючи на ту чи іншу схему організації роботи над розробкою проекту, слід врахувати, що остання буде розпочата практично «з

нуля». З огляду на це для розробки проекту буде використовуватися гнучка методологія (agile-методологія), що базується на циклічному процесі розробки програмного забезпечення, вимоги до якого можуть еволюціонувати упродовж терміну розробки проекту. Еволюція вимог проілюстрована ітераційною моделлю, яка продемонстрована на рис. 2. Тут умовно показані спринт 1 і спринт 2. Спринт за своєю суттю – це фіксований відрізок часу в процесі роботи над будь-яким проектом. При цьому основу його змісту складають окремі завдання беклога – пріоритетного переліку дій і вимог для отримання кінцевого продукту [21], у нашому випадку – проекту СУТ.



**Рис. 2. Ітераційна модель розробки**

*Джерело: побудовано автором на основі [5].*

Основні ідеї та принципи гнучкої розробки продуктів викладені в [9]. Так, в основі гнучкої розробки проекту лежать чотири фундаментальні правила:

- 1) люди та співпраця важливіші за процеси та інструменти;
- 2) працюючий продукт важливіший за вичерпну документацію;

3) співпраця із замовником важливіша за обговорення умов контракту;

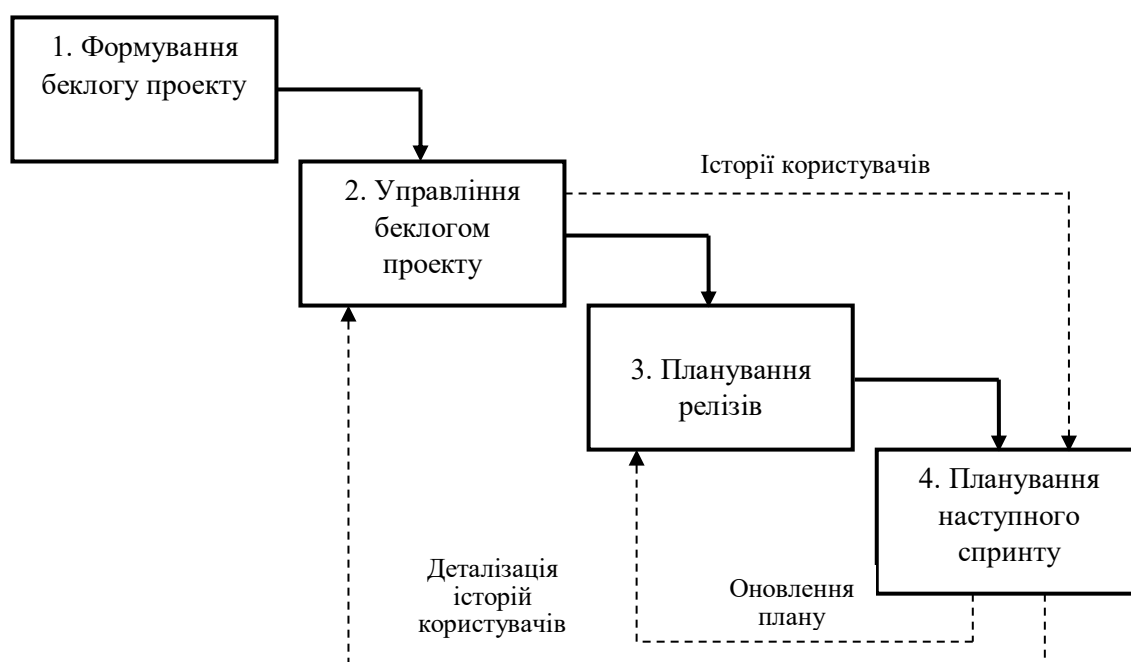
4) готовність до змін важливіша за дотримання плану [9].

Команда, що працює над проектом за гнучкою методологією, має дотримуватися 12 принципів Agile-розробки, які описані в [4].

Такий підхід надає можливість отримати якісний проект, адаптуючи вимоги до функціональності системи управління транспортом, що були сформовані на стадії ініціалізації проекту і в процесі розробки останнього. Оскільки на

стадії планування проекту досить часто достовірно не відомо, що буде отримано по завершенню розробки, то розрахунки кінцевої вартості проекту та строків реалізації приймаються приблизними.

З метою гарантування якісного планування розробки проекту за гнучкою технологією необхідно забезпечити виконання таких процесів: формування беклогу проекту, управління беклогом проекту, планування релізів, планування наступного спринту (рис. 3).



**Рис. 3. Процеси планування проекту розробки системи управління транспортом.**

Джерело: побудовано автором на основі [3].

Крок 2. Попереднє планування.

Життєвий цикл проекту відповідно до гнучкої методології починається з етапу попереднього планування. У межах цього етапу виконуються:

1) збір і визначення пріоритетів бізнес-вимог до проекту;

2) формулювання технічних вимог до проекту (беклог продукту);

3) підбір проектної команди та високорівнева оцінка тривалості проекту.

Беклог продукту (проекту) містить усі вимоги, що є необхідними для розробки системи управління транспортом. Проектна команда та бізнес-аналітики проводять

спільну нараду та надають попередні оцінки для кожної функції з беклогу продукту, які включають час, необхідний для виконання всіх дій щодо архітектури, розробки та «випуску» продукту. На основі цих оцінок визначається приблизна тривалість всього проекту, а також приблизні загальні витрати на його реалізацію.

Специфіка розробки системи управління транспортом складається у тому, що вона проектується як двохланковий веб-додаток, що поділяється на:

1) фронт-енд (front-end), іншими словами – передній план, що відповідає за взаємодію з користувачем додатку;

2) бек-енд (back-end), де зберігаються дані та «чистий» код для виконання необхідних розрахунків.

Відповідно до цієї концепції, для створення системи управління транспортом, проектна команда у своєму складі повинна мати таких фахівців:

– розробника бази даних, завдання якого полягає у створенні продуктивної структурованої бек-енд бази даних для зберігання, модифікації та обробки інформації;

– бек-енд розробника, завдання якого полягає в написанні «чистого» коду для виконання необхідних розрахунків у кожному модулі системи;

– фронт-енд розробника, який забезпечує розробку візуальних аспектів (форм, макетів) веб-додатку для взаємодії з користувачами системи;

– SQL розробника (Big Data інженер), який забезпечує розробку функцій, збережених процедур, запитів до бази даних додатку та розробку потоків даних для взаємодії з іншими інформаційними системами.

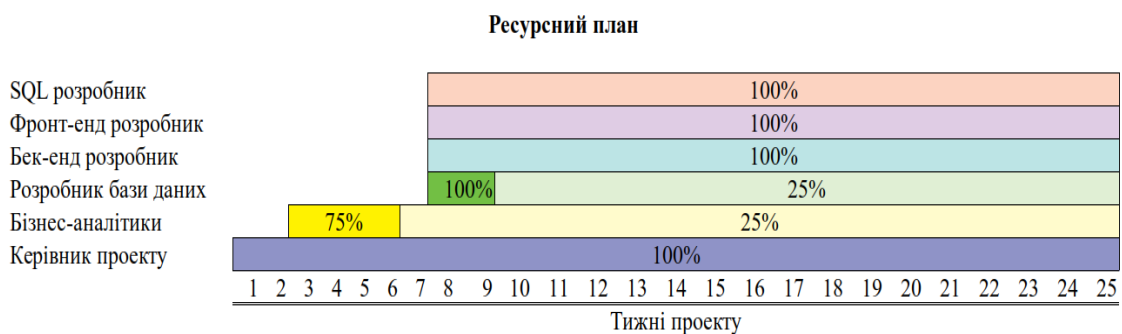
Крім вказаних розробників до проектної команди повинні входити один-два бізнес-аналітика, що відповідають за формування історій користувача на базі існуючих операційних та управлінських процедур, та взаємодіють з бізнес-

експертами, які не входять до команди проекту, з метою деталізації історій користувача.

Глобальне завдання керівника проекту полягає в забезпеченні досягнення цілей проекту та виконання всіх завдань в межах виділеного бюджету у визначені строки та із заданим рівнем якості.

Отже, команда проекту може складатися з 7-10 осіб. Потрібно зазначити, що всі залучені фахівці є найманими працівниками і працюють над завданнями проекту частково, одночасно продовжуючи іншу, не пов'язану з проектом, діяльність в компанії. Ця частка праці над проектом є змінною на різних стадіях проекту. Ресурсний план (людські ресурси) для виконання завдань проекту системи управління транспортом, наведений на рис. 4.

Загальна вартість проекту визначається, виходячи з витрат на оплату праці команди проекту і тривалості роботи над ним. До цієї суми витрат необхідно додати накладні та матеріальні витрати. Для того, щоб наочно показати схему розрахунку вартості проекту системи управління транспортом, прийемо умовні значення (наближені до реальних на період 2023 року) вищевказаних витрат і наведемо їх в табл. 1 (результати розрахунку вартості проекту виконані для складу проектної команди 10 осіб).



**Рис. 4. План залученості фахівців до розробки проекту СУТ при обслуговуванні підприємств сфери ритейлу.**

*Джерело: розроблено автором за участю магістранта освітньої програми «Управління логістичною діяльністю» університету економіки і права КРОК Хваль Сергія*

За отриманими результатами попередня вартість проектування СУТ для обслуговування підприємств сфери ритейлу включно з накладними та матеріальними витратами становитиме 1 млн 658 тис. грн.

Крок 3. Планування релізів і ітерацій.

Наступним кроком етапу планування проекту системи управління транспортом при обслуговуванні підприємств сфери ритейлу є планування релізів та ітерацій. Життєвий цикл проекту складатиметься з

релізів. Під релізом слід розуміти створення нового проекту (перший реліз) або суттєве оновлення існуючого проекту (подальші релізи). Кожен реліз розбивається на кілька ітерацій, які називаються спринтами. Кожен спринт має фіксовану тривалість – 2 тижні. Команда розробників проекту має заздалегідь визначений список завдань (історій користувача), які потрібно опрацювати в кожному спринті.

**Таблиця 1. Приклад розрахунку вартості проектування (розробки) проекту системи управління транспортом**

Елементи витрат	База розрахунку (посадовий оклад), грн	Кількість	Частка праці на проект, %	Тривалість роботи над проектом, місяців	Сума, грн
1. Вартість праці, у тому числі:	-	-	-	-	1 224 825
1.1. Заробітна плата учасників проекту, у тому числі:	-	-	-	-	1 003 955
1.1.1. Середня заробітна плата бізнес експертів (за місяць)	32 750	2	75	0,92	45 220
1.1.2. Середня заробітна плата бізнес експертів (за місяць)	32 750	2	25	4,37	71 600
1.1.3. Заробітна плата керівника проекту (за місяць)	49 250	1	100	5,75	283 350
1.1.4. Заробітна плата архітектора баз даних	62 500	1	100	0,46	28 750
1.1.5. Заробітна плата архітектора баз даних	62 500	1	25	3,68	57 535
1.1.6. Середня заробітна плата розробників (за місяць)	39 450	3	100	4,37	517 500
1.2. Відрахування на загальнообов'язкове державне пенсійне та соціальне страхування (22 % від п.1.1)					220 870
2. Накладні та матеріальні витрати, у тому числі:					432 880
2.1. Матеріали та амортизація					31 298
2.2. Накладні витрати (адміністративні витрати, комунальні, транспортні послуги, електроенергія, зв'язок – 40 % від п.1.1)					401 582
Загальна вартість проектування					1 657 705

*Джерело: складено автором.*

Планування релізів та ітерацій є процесом ітеративним і поетапним. Оскільки усі спринти мають однакову тривалість, то проектна команда повторює той самий процес знову і знову (рис. 2). Ітеративний процес надає можливість проектній команді:

- 1) дізнатися на що вони здатні;
- 2) оцінити, скільки історій вони можуть завершити за певний проміжок часу;
- 3) виявити проблеми, які заважають їх прогресу. Ці проблеми можна вирішити під час наступних спринтів.

Основна етика гнучкого планування полягає в тому, що лише команда розробників приймає рішення при плануванні та оцінці складності історій користувача, а не керівник проекту вирішує питання про обсяг робіт. Складність історій вимірюється в балах: 1 бал присвоюється за просту історію користувача, 2-3 бали – за помірно складну, 5-8 балів – за складну, 8-20 балів – за надскладні історії.

Планування релізів проекту системи управління транспортом відбувається у такій послідовності.

1. Попередньо виконується оцінка складності всіх наявних історій користувача.
2. Визначаються функції мінімально життєздатного продукту (MVP) – продукту

з мінімальним функціоналом. У перший реліз повинні ввійти лише основні функції або лише одна найважливіша, що надає можливість користувачам почати працювати з системою управління транспортом, не очікуючи остаточної версії.

3. Визначається обсяг роботи в балах складності історій, який може виконати проектна команда в кожному спринті. Зазвичай це базується на швидкості команди в попередніх спринтах або в попередніх проектах.
4. Включення першого спринту в графік проекту.
5. Додаються історії користувача з функцій MVP доти, поки перший спринт не досягне максимальної ємності (в балах складності історій).
6. Включення наступних спринтів. Цей процес відбувається доки, поки не буде охоплено всі наявні історії користувачів. На цьому етапі можливе видалення історій користувачів з низьким пріоритетом, щоб адаптуватися до заданого часу для випуску релізів.

Планування релізів проекту СУТ для обслуговування підприємств сфери ритейлу за описаною вище послідовністю дій представлено в табл. 2.

**Таблиця 2. Планування релізів проекту системи управління транспортом**

Спринт	Макс. обсяг роботи в балах складності	Включені епіки (серії історій)	Бали складності	Реліз (тривалість випуску)
1	60	TMS-2201 Архітектура, бекенд баз даних	59	Реліз 1 – MVP (4 тижні)
2	70	TMS-2202 Архітектура, бекенд баз даних TMS-2203 База перевізників	16 54	
3	75	TMS-2204 Розрахунок обсягу відвантажень	72	Реліз 2 (2 тижні)
4	75	TMS-2205 Транспортні потреби	70	Реліз 3 (2 тижні)
5	75	TMS-2206 Планування транспорту	75	Реліз 4 (2 тижні)
6	75	TMS-2207 Автоматичні повідомлення TMS-2209 Додаткові вимоги	42 33	Реліз 5 (4 тижні)
7	75	TMS-2208 Транспортні документи	64	
8	75	TMS-2210 Обробка «великих даних» та штучний інтелект	125	Реліз 6 (4 тижні)
9	75			

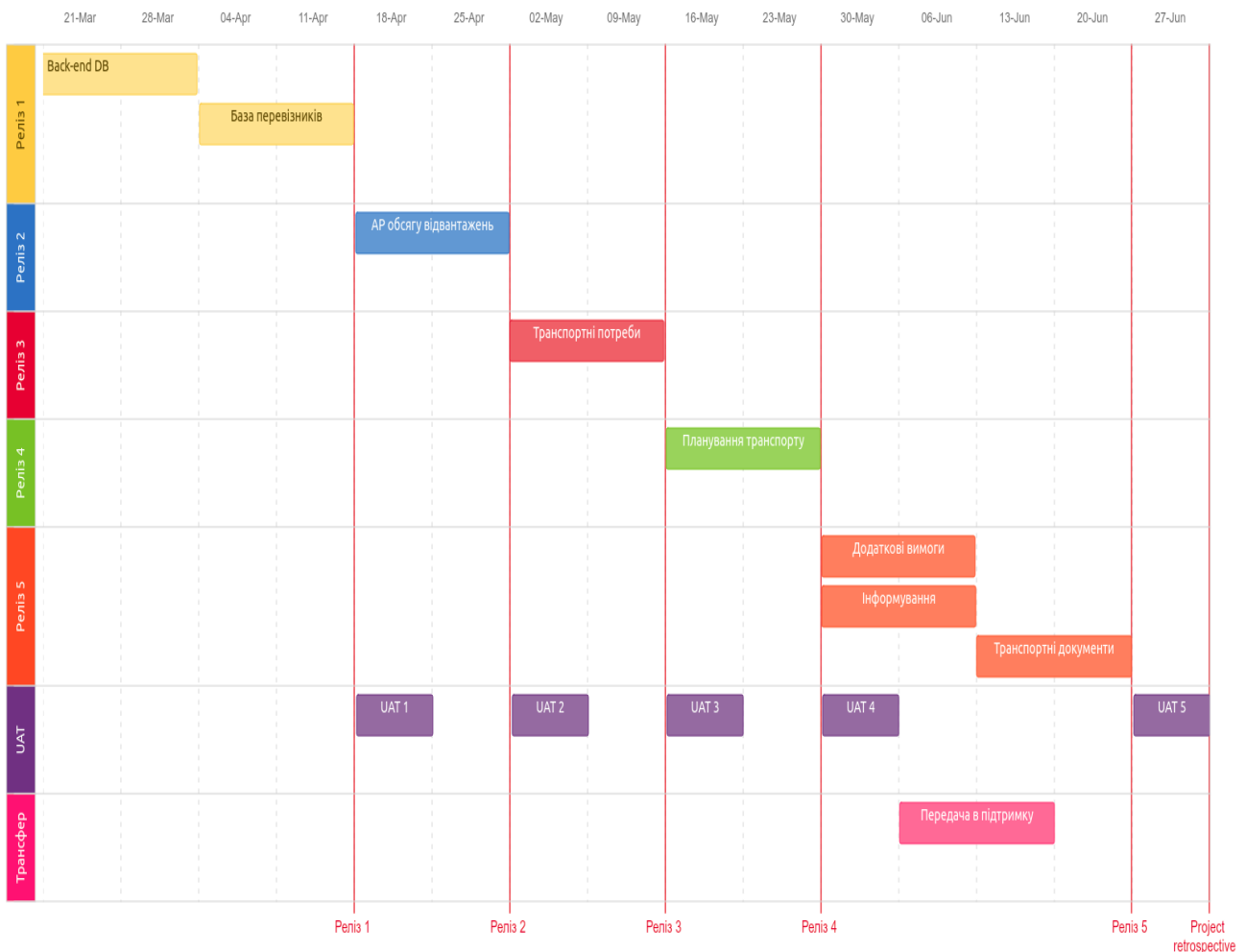
*Джерело: складено автором*



Кожен спринт матиме власне планування. Завдання планування полягають в оновленні плану релізів відповідно до швидкості останніх спринтів, змін у пріоритетах, нових функцій або часу простою, який не було заплановано в плані релізів; перевірки достатності деталізації історій користувача; розбивці історій користувача на конкретні завдання; призначенні завдань членам команди розробки.

Графічно план релізів проекту СУТ представлений на рис. 5.

Перед кожним запланованим релізом відбувається демонстрація нової функціональності перед ключовими зацікавленими сторонами, визначеними на етапі ініціалізації проекту. Оцінка від стейкхолдерів є основною метою демонстрації, яка надасть можливість отримати відповіді на питання: «Чи відповідає це їхнім очікуванням?», «Чи вирішує це поставлені завдання та чи взагалі приносить цінність?».



**Рис. 5. План релізів проекту системи управління транспортом.**

Джерело: розроблено автором за участю магістранта освітньої програми «Управління логістичною діяльністю» університету економіки і права КРОК Хваль Сергія.

Результатом демонстрації є рішення про прийняття нових функцій за критеріями, які визначила команда бізнес-експертів. Водночас, демонстрація функціональності надає бізнес-аналітикам можливість адаптувати беклог проекту до розроблених вимог.

Крок 4. Планування тестування системи управління транспортом.

Етап планування тестування є обов'язковим та надзвичайно важливим у межах життєвого циклу проекту. Загальне призначення тестування складається у пошуку помилок проектування. Проте одна

із аксіом процесу розробки програмного забезпечення проекту полягає в тому, що знайти всі помилки на етапі розробки просто не можливо. І якщо на етапі тестування нової функціональності проекту розробники не виявили жодної помилки, це не означає, що їх немає. Проте виділяти розробникам тривалий період часу на тестування функціоналу проекту зазвичай можливості немає, бо основне завдання розробників – це впровадження нових функцій проекту у визначені терміни часу. Саме для цього існують певні критерії готовності до задачі тієї чи іншої функціональності проекту. Своє чергою, перевірка цих критеріїв визначається заздалегідь підготовленими юніт-тестами. Юніт-тести перевіряють, чи відповідає результат виконання програми при певних вхідних даних, очікуваним вихідним даним. Тут важливим є те, що юніт-тестування дозволяє перевірити окремі модулі вихідного коду проекту. Ідея полягає в тому, щоб підготувати тести для кожної функції чи методу програми. Це надає можливість досить швидко перевірити, чи не призвела чергова зміна коду до регресії, тобто до появи помилок у функціях програми, які пройшли тестування, а також полегшити виявлення та усунення таких помилок.

Зазвичай внутрішнє тестування до задачі модуля проводиться не розробниками програмного забезпечення, а Quality Assurance (QA) інженерами – фахівцями із забезпечення якості. Оскільки зазвичай в штаті транспортної компанії не передбачено QA-інженерів, обов'язки внутрішнього тестування покладаються на команду розробників. За таких умов надзвичайно важливим стає якісна підготовка юніт-тестів, які дозволяють проводити тестування в автоматичному режимі та легко виявляти помилки.

Організація процесу тестування системи управління транспортом наведена на рис. 6.

Крім модульного (юніт) тестування, розробники проводять також й інші види тестування до моменту випуску нового релізу, а саме: 1) інтеграційне тестування, яке спрямоване на тестування взаємодії кількох модулів системи (встановлюється, як вони передають дані між собою, та чи правильні розрахунки виконуються при взаємодії один з одним); 2) системне тестування, що виконується перед випуском нового релізу і спрямоване на перевірку всієї системи в цілому, зокрема роботу додатку в різних браузерах, при різних умовах та в різних локаціях.

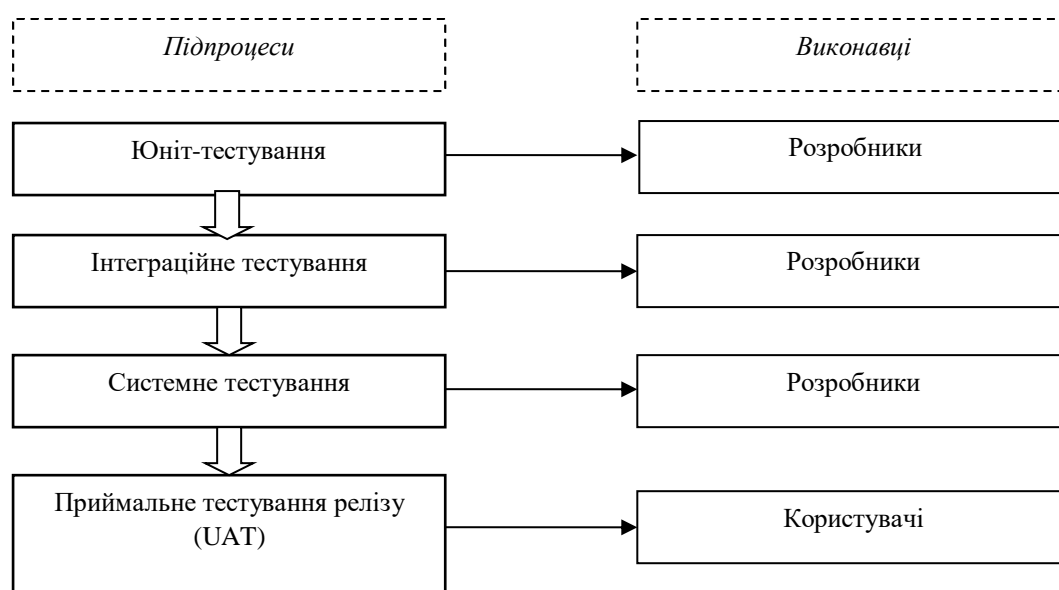


Рис. 6. Процес тестування системи управління транспортом

Джерело: [13]

У разі прийняття нових функцій під час демонстрації функціоналу, відбувається випуск релізу з подальшим приймальним тестуванням (User Acceptance Test – UAT). Під час приймального тестування реальні користувачі СУТ тестують програму, щоб переконатися, що вона виконує необхідні завдання в реальних умовах відповідно до специфікацій.

Приймальне тестування призначене як для пошуку помилок, ймовірність яких є високою за умови відсутності фахівців із забезпечення якості (QA інженерів), так і на оцінку того, чи відповідає продукт бізнес-вимогам, наскільки система зручна та придатна для використання. Для визначення того, чи збігається результат виконання розрахунків програмою з очікуваними результатами розробляються так звані типові сценарії використання (Use Cases).

Так, приймальне тестування передбачає формування двох основних документів: 1) плану приймальних випробувань, який складається з типових сценаріїв використання та очікуваних результатів по кожному сценарію; 2) протоколу UAT, який включає результати тестування по кожному сценарію.

Якщо результати тестування за усіма сценаріями використання збігаються з очікуваними, то реліз проекту можна затвердити і ввести в експлуатацію. В іншому випадку реліз відправляється на доопрацювання. Всі виявлені помилки включаються в розробку на найближчий спринт, відбувається перерахунок плану випуску релізів.

Повний графік проекту від етапу ініціалізації до кінцевої передачі системи управління транспортом в експлуатацію представлено на рис. 7.

Описані кроки етапу планування проекту є рекомендаційними для проєктувальників. У залежності від того, яка торговельна мережа буде обслуговуватися засобами транспорту, змістове наповнення опису того чи іншого кроку етапу планування може змінюватися, доповнюватися. Визначені кроки можуть вважатися зразком для розробників проекту

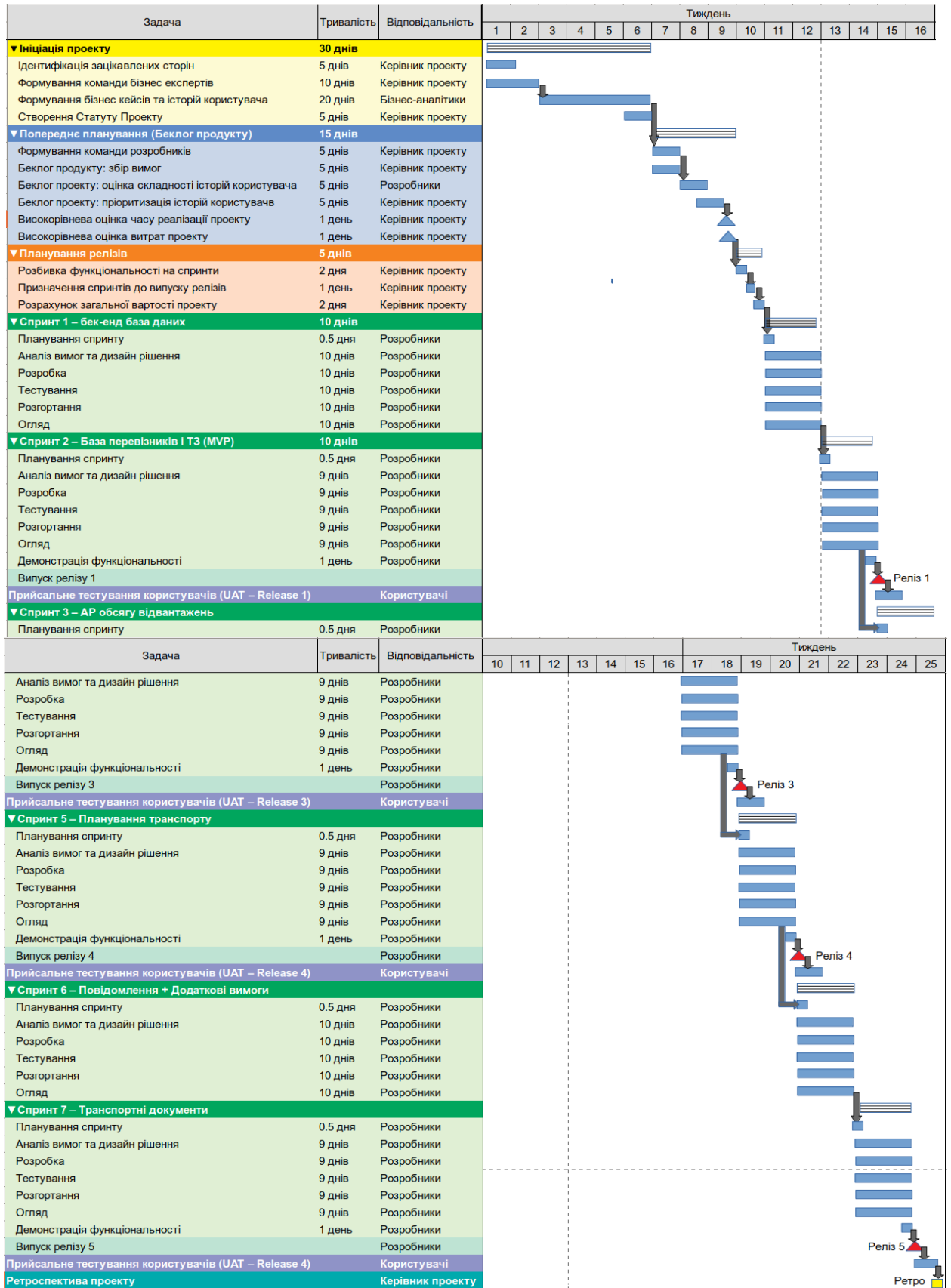
системи управління транспортом при обслуговуванні підприємств сфери ритейлу.

Етап планування проекту системи управління транспортом для обслуговування підприємств сфери ритейлу рекомендується використовувати у якості типового для розробки аналогічних проєктів щодо транспортного обслуговування різних груп клієнтів.

**Висновки.** Етап планування проекту є підґрунтям для вчасного його виконання, орієнтиром в очікуваннях замовника. На етапі планування проекту команда розробників визначає пріоритети бізнес-вимог, розраховує час їх виконання, складає ресурсний план і бюджет проекту.

Використовуючи проєктний підхід для розробки системи управління транспортом при обслуговуванні підприємств сфери ритейлу, етап планування проекту заслуговує на довільну увагу розробників. Це зумовлено специфічними особливостями цього етапу, які повинні знати всі члени проєктної команди та керівник проекту. З огляду на це в статті описані основні кроки етапу планування проекту. Для кожного кроку визначені характеристичні моменти, на які розробникам слід звернути особливу увагу. Для практичного застосування результатів публікації інформація систематизована і здебільшого подана в табличній і графічній формах. Це полегшує її сприйняття і розуміння.

Перспективою подальших досліджень у цьому напрямі є дослідження характерних особливостей таких етапів розробки проекту системи управління транспортом при обслуговуванні підприємств сфери ритейлу як ініціалізація, реалізація і закриття проекту. Результати такого дослідження стануть підґрунтям для створення методологічної бази розробки зазначених проєктів з урахуванням рівня розвитку ІТ-технологій, можливостей їхнього запровадження при плануванні стратегії обслуговування клієнтів-замовників транспортних послуг на перевезення вантажів різної видової гами.



**Рис. 7. Графік проекту розробки системи управління транспортом.**

Джерело: розроблено автором за участю магістранта освітньої програми «Управління логістичною діяльністю» університету економіки і права КРОК Хваль Сергія.

## Література:

1. Автоматизація транспорту та логістики за допомогою TMS системи. Доступ через: <https://tocan.com.ua/uk/avtomatizatsiya-transporta-i-logistiki-tms-sistema/>.
2. Agile-маніфест розробки програмного забезпечення: вебсайт. Доступ через: <https://web.archive.org/web/20150118014220/http://agilemanifesto.org/iso/uk/>.
3. An agile guide to the planning processes: вебсайт. Доступ через: <https://www.pmi.org/learning/library/agile-guide-planning-agile-approach-6837>.
4. Беклог продукту: як направити розробників у правильне русло. Доступ через: <https://wezom.com.ua/ua/blog/beklog-produkta-kak-napravit-razrabotchikov-v-pravilnoe-ruslo>.
5. Ітеративна та інкрементна розробка: вебсайт. Доступ через: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Ітеративна\\_та\\_інкрементна\\_розробка](https://uk.wikipedia.org/wiki/Ітеративна_та_інкрементна_розробка).
6. Індивідуальна розробка TMS-систем для керування транспортом. Доступ через: <https://wezom.com.ua/ua/tms-sistema>.
7. Кучер, Л., Хелдак, М., Орленко, А. (2018). Управління проектами в органічному аграрному виробництві. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. Vol. 4. No. 3. 104–128.
8. Myronenko, O. (2024). Estimating the influence of research and development expenditures on the income of companies revenue in the field of engineering of innovative developments under the conditions of changing project management methodology. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. No. 2/13 (128). 66–74. DOI: 10.15587/1729-4061.2024.302149.
9. Основні принципи Agile-маніфесту: вебсайт. Доступ через: <https://web.archive.org/web/20150330035622/http://agilemanifesto.org/iso/uk/principles.html>.
10. Ostapenko, T., Ponomarev, O., Osypova, Ye., Onopriienko, O. (2024). Defining the directions for the impact of administrative management tools on the project management system. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2/13 (128). 75–90. DOI: 10.15587/1729-4061.2024.302633.
11. Рач, В. А., Медведєва, О. М. (2010). Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: навч. посіб. ; за ред. В. А. Рача. Київ: «К.І.С.».
12. Рач, В. А., Борзенко-Мірошніченко, А. Ю. (2013). Проектний аналіз: підручник. Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля.
13. Рівні тестування: вебсайт. Доступ через: <https://qlearning.com.ua/theory/lectures/material/testing-levels/>.
14. Сиротинський, О. А., Сиротинська, А. П., Мельник, Л. В. (2021). Автоматизація логістичної діяльності транспортних підприємств. *Вісник НУВГП*. 4(96). 295-302. Доступ через: <https://doi.org/10.31713/ve4202123>.
15. Система управління транспортом. Доступ через: <http://surl.li/boqgei>.
16. Сумець, О. М. (2024). Інформаційно-цифрові технології забезпечення автоматизації транспортно-логістичних процесів обслуговування торгових точок. *Journal of Innovations and Sustainability*. № 8(1).
17. TMS Logist.UA. Система управління транспортом. Доступ через: <http://surl.li/wauhkt>.
18. Топ-7 систем управління транспортом у 2024 році. (2024). Доступ через: <https://stfalcon.com/uk/blog/post/top-7-tms>.
19. У 2023 році оборот роздрібною торгівлі зріс на 31%. Доступ через: <http://surl.li/htrimi>.
20. Що таке система управління транспортом (TMS) для бізнесу в 2024 році? (2024). Доступ через: <http://surl.li/kqygjb>.
21. Як швидко створити спринт і беклог у JIRA: покрокове керівництво РМ. Доступ через: <http://surl.li/uiyrep>.

УДК: 330:658.005.5

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-74-198-203

## СУЧАСНИЙ ПОГЛЯД НА ПОНЯТТЯ ЕКОЛОГІЧНОГО РИЗИКУ: КОНЦЕПТУАЛЬНА ОСНОВА

**Вадим Чурилін<sup>1</sup>, Леонід Віткін<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Аспірант кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: ChurylinVO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6453-359X>

<sup>2</sup>Доктор технічних наук, професор, завідувач кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: Vitkin@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0731-1333>

## A MODERN VIEW OF THE CONCEPT OF ENVIRONMENTAL RISK: A CONCEPTUAL FRAMEWORK

**Vadym Churylin<sup>1</sup>, Leonid Vitkin<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Postgraduate student, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: ChurylinVO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6453-359X>

<sup>2</sup>Doctor of science (Engineering), Professor, Professor of management technologies department, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: lmvitkin@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0731-1333>

**Анотація.** Екологічний ризик є ключовим поняттям в контексті збереження природного середовища та здоров'я людини. Ця стаття присвячена аналізу сучасних поглядів на екологічний ризик з точки зору його концептуальної основи. Вона розглядає визначення та складові екологічного ризику, визначає фактори, що впливають на його формування, і висвітлює важливість розуміння цього поняття для розробки ефективних стратегій управління навколишнім середовищем. Визначено, що екологічний ризик є невід'ємною складовою сучасного світу, який стикається зі зростанням промислової діяльності, забрудненням довкілля, втратою біорізноманіття та зміною клімату. Розуміння концепту екологічного ризику має важливе значення для розробки та впровадження ефективних стратегій управління природними ресурсами та забезпечення сталого розвитку суспільства. Доведено, що визначення екологічного ризику полягає у виявленні ймовірності виникнення негативних наслідків для екосистем, здоров'я людини та природних ресурсів внаслідок дії антропогенних факторів. Цей ризик складається з двох основних складових: ймовірності виникнення небажаних подій та можливих наслідків. Фактори, що впливають на екологічний ризик, включають промислову діяльність, використання хімічних речовин, зміну використання земель, зростання населення та інші. Сучасний погляд на поняття екологічного ризику передбачає комплексний підхід до аналізу та оцінки ризиків, зокрема врахування наукових даних, соціо-економічних чинників та глобальних тенденцій. Розуміння концепту екологічного ризику дозволяє ідентифікувати потенційні загрози, визначати пріоритети у сфері охорони природи та розробляти науково обгрунтовані стратегії та політики для їхнього управління. У зв'язку з посиленням антропогенного впливу на природне середовище та зростанням світового населення, питання екологічного ризику стає надзвичайно актуальним. Дослідження цього поняття в контексті сучасних викликів дозволяє виробити науково обгрунтовані рішення та забезпечити стає використання природних ресурсів для майбутніх поколінь.

**Ключові слова:** екологічний ризик, концептуальна основа, навколишнє середовище, оцінка ризиків, екологічний розвиток.

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

**Abstract.** Environmental risk is a key concept in the context of preserving the natural environment and human health. This article is devoted to the analysis of modern views on environmental risk from the point of view of its conceptual basis. It examines the definition and components of environmental risk, identifies the factors influencing its formation, and highlights the importance of understanding this concept for the development of effective environmental management strategies. It was determined that environmental risk is an integral part of the modern world, which is faced with the growth of industrial activity, environmental pollution, loss of biodiversity and climate change. Understanding the concept of environmental risk is important for the development and implementation of effective strategies for managing natural resources and ensuring the sustainable development of society. It is proven that the definition of ecological risk consists in identifying the probability of negative consequences for ecosystems, human health and natural resources as a result of the action of anthropogenic factors. This risk consists of two main components: the probability of occurrence of undesirable events and possible consequences. Factors affecting environmental risk include industrial activity, chemical use, land use change, population growth, and others. The modern view of the concept of environmental risk involves a comprehensive approach to the analysis and assessment of risks, including taking into account scientific data, socio-economic factors and global trends. Understanding the concept of environmental risk allows you to identify

*potential threats, determine priorities in the field of nature protection, and develop science-based strategies and policies for their management. In connection with the strengthening of anthropogenic influence on the natural environment and the growth of the world population, the issue of environmental risk is becoming extremely relevant. The study of this concept in the context of modern challenges makes it possible to develop scientifically based solutions and ensure the sustainable use of natural resources for future generations.*

**Keywords:** *environmental risk, conceptual framework, environment, risk assessment, ecological development.*

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

**Постановка проблеми.** Екологічний ризик є одним з найбільш актуальних понять в сучасному світі, де зростає увага до проблем забруднення навколишнього середовища та зміни клімату. Розуміння концепту екологічного ризику є ключовим для розробки та впровадження ефективних заходів управління екологічними проблемами.

Протиріччя між потребою суспільства в екологічній безпеці та відсутністю знання про ризикогенні фактори, можливості управління екологічними ризиками, оцінку ступеня їхнього негативного впливу на навколишнє середовище може бути вирішене в процесі глибокого наукового аналізу сутності екологічних ризиків, що передбачає розгорнуту філософсько-методологічну розробку проблеми.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методологічні підходи до вирішення окремих проблемних завдань, пов'язаних із екологічними ризиками знайшли відображення в дослідженнях цілого ряду українських і зарубіжних науковців, таких як: Вчений Качинський А.Б. розглядає екологічний ризик як кількісну міру небезпеки, що дорівнює добутку ймовірності реалізації цієї загрози на ймовірність величини можливого збитку від неї (А. Качинський, 2021; 221). Автор Мусієнко М.М. наводить визначення екологічного ризику як імовірнісного показника настання негативних наслідків для довкілля від діяльності людини або впливу факторів із несприятливими екологічними наслідками (М. М. Мусієнко, 2022).

В роботі «Екологічний ризик та екологічна безпека» Чуприна Ю.Ю. визначає екологічний ризик як оцінку та імовірну небезпеку завдання шкоди природному середовищу у вигляді можливих втрат за певний час (Ю. Ю. Чуприна, 2019). У той самий час Семенов

В.Ф. розглядає екологічний ризик як оцінку на всіх рівнях від крапкового до глобального - ймовірності виникнення негативних змін в навколишньому природному середовищі. При цьому автор підкреслює, що виникнення ризику обов'язково викликане зовнішнім впливом (В. Ф. Семенов, 2019).

Я зазначає Лапуста М.Г., екологічний ризик є неминучим елементом прийняття будь-якого господарського рішення організації (М. Г. Лапуста 2020; 248). Автор І. П. Мігус визначає поняття екологічний ризик як невизначеність щодо можливих витрат (І. П. Мігус).

Вичерпний нарис історичного розвитку оцінювання екологічного ризику США наводиться у роботі Г. Сутера «Оцінка екологічного ризику в США» (Suter, 2018; 285). Дослідники Д. Фокс і М. Бургман, визначають екологічний ризик як шанс (у імовірнісному сенсі) протягом обумовленого проміжку часу виникнення події зі специфічними (зазвичай негативними) наслідками (Fox D. R., 201).

Актуальність даного дослідження зумовлена необхідністю виявлення особливостей сучасного погляду на поняття екологічного ризику

#### **Формулювання цілей статті.**

Метою дослідження є виявлення особливостей концептуальних основ сучасного погляду на поняття екологічного ризику Для проведення досліджень було застосовано методи теоретичного узагальнення, абстрактно-логічний, аналізу та синтезу, порівняння та метод системного підходу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Поняття «екологічний ризик» багато вживається в побуті, офіційній документації, в навчальній та науковій літературі. Але не існує певного визначення щодо терміну «екологічний ризик», досконалого механізму управління

екологічним ризиком. Екологічний ризик може бути визначений як ймовірність виникнення негативних наслідків для екосистем, здоров'я людини та природних ресурсів внаслідок дії антропогенних факторів. Він включає в себе як потенційні загрози для навколишнього середовища, так і можливість виникнення шкідливих наслідків для здоров'я людини та біорізноманіття.

Українські та зарубіжні науковці наводять різні визначення поняття «екологічний ризик». Поняття «екологічний ризик» в українській науковій літературі розуміється як об'єктивно існуюча можливість негативного впливу на навколишнє середовище, здатність нанесення певної шкоди або збитку. Концептуально екологічний ризик в переважаючій кількості випадків описує кількісний вимір небезпеки, тобто її ймовірність. Автори акцентують увагу на різній природі поняття ймовірності, що використовується в оцінці екологічного ризику: як математичної міри невизначеності і як суб'єктивної міри ступеня довіри.

Здійснивши аналіз наукової літератури, доцільно згрупувати трактування цього поняття за двома принципами:

1. Екологічний ризик як потенційна шкода довкіллю.
2. Екологічний ризик як потенційні фінансові збитки для організації.

Екологічний ризик складається з двох основних складових: ймовірності виникнення небажаних подій та їхніх можливих наслідків. Ймовірність виникнення екологічних подій залежить від різноманітних факторів, таких як географічне положення, кліматичні умови, характер діяльності людини тощо. Можливі наслідки екологічного ризику можуть включати забруднення довкілля, втрату біорізноманіття, захворювання населення та інші негативні наслідки.

Дійдемо висновку, що поняття екологічного ризику поєднує у собі, як

мінімум, дві ймовірності: ймовірність реалізації несприятливого впливу та ймовірність поразки, втрат, завданих цим впливом об'єктам довкілля та населенню. Ризик означає можливість виникнення конкретного ефекту протягом певного часу або за певних обставин.

Отже, екологічний ризик – це ймовірність настання події, що має несприятливі наслідки для природного середовища та викликаного негативним впливом господарської чи іншої діяльності, надзвичайними ситуаціями природного та техногенного характеру.

Досліджуючи сучасні підходи до концептуальної основи поняття екологічного ризику запропоновано виділити його різновиди (рис. 1).

Ризики, що загрожують безпеці, зазвичай характеризуються малими показниками ймовірності, проте важкими наслідками, що наступають швидко. До них, зокрема, можна віднести нещасні випадки на виробництві.

Екологічні ризики виділяються з суспільств ризиків, оскільки це багатофакторна система викликаючих причин та наслідків, які найчастіше мають довготривалий характер (наприклад, радіоактивні забруднення). За своєю природою екологічні ризики характеризуються просторовим поширенням, мультиплікативними ефектами, накопиченням та незворотністю. Але найяскравішою характеристикою екологічних ризиків є взаємозалежність.

Наприклад, надмірна вирубка лісів веде до знеліснення та руйнування довкілля диких тварин, що призводить до виснаження біорізноманіття. Вирубування лісів не тільки прискорює ерозію ґрунту, а й викликає викиди парникових газів та їх концентрацію в атмосфері, збільшуючи тим самим ймовірність зміни клімату. Негативна зміна в одній із областей може посилити іншу область і навпаки.





**Рис. 1. Різновиди екологічного ризику**

*Джерело: власне дослідження автора*

Існують стандарти в галузі екологічного менеджменту та оцінки ризиків, проте вони мають загальний методологічний характер та їх використання з подальшим застосуванням на практиці потребує розробки підстроюваних чи індивідуальних методик

вирішення завдань, які враховували б різноманітність форм екологічних ризиків.

Віддзеркалення у змісті методології наукових досліджень викликів, спричинених сучасними змінами, нами розроблено хронологію стандарту ISO 14001 з його концептуального походження (табл.1).

**Таблиця 1. Хронологія еволюції стандарту ISO 14001**

Рік	Подія
1992	Запуск стандарту BS 7750 Декларація Ріо-Де-Жанейро з навколишнього середовища та розвитку
1993	Комітет створений для розробки стандарту ISO 14000 Європейська комісія розробила стандарт EMAS
1996	ISO публікує першу версію ISO 14001:1996
2004	ISO оновлює екологічну систему управління відповідно до ISO 14001:2004, редакція
2015	ISO оновлює екологічну систему управління відповідно до ISO 14001:2015, редакція

*Джерело: власне дослідження автора*

Водночас, стандарти системи екологічного менеджменту були опубліковані в таких країнах, як Іспанія та Ірландія, а Європейська комісія розробила схему екологічного менеджменту та аудиту (EMAS), аналогічну BS 7750, але з додатковими вимогами, наприклад, публічна звітність. Через вісім років, з'явилася перша редакція стандарту, у 2004 році, та внесла деякі незначні зміни до ISO 14001: 1996. зміни були спрямовані на те,

щоб зробити вимоги стандарту більш зрозумілими, а також і на полегшення інтеграції з іншими стандартами, такими як ISO 9001.

В останню версію стандарту ISO 14001: 2015 було внесено набагато більше детальних змін до системи екологічного менеджменту.

Таким чином, науковці в переважній більшості концептуалізують поняття

«екологічний ризик» як імовірнісний показник.

Основною метою інтеграції поняття екологічного ризику в проблеми забезпечення екологічної безпеки є:

- за рівнем екологічного ризику оцінка прийнятності та надмірної небезпеки галузей діяльності, що пов'язані з потенційними аварійними ситуаціями, які мають негативні наслідки для довкілля;
- обґрунтоване здійснення процедур екологічного аудитування, експертизи, сертифікації тощо, адекватна оцінка екологічної небезпеки та настання відповідальності за нанесену довкіллю шкоду;
- здійснення управління екологічним ризиком з метою зниження ціни екологічного ризику за заданих обмежень на витрачені ресурси;
- здійснення ранжування несприятливих екологічно впливів за реальною та прогнозованою екологічною небезпекою; ранжування територій та груп населення – за величиною екологічного ризику;
- використання категорії екологічного ризику як основи для прийняття рішень з питань забезпечення екологічної безпеки, зокрема таких, що базуються на ухваленні правових актів, розпорядчих та нормативно-методичних документів;
- формування політики в галузі розміщення нововведень та модифікації існуючих підприємств і організацій, які здійснюють екологічно небезпечні види діяльності, відповідно до міжнародних зобов'язань та прозорих та процедур.

Дійдемо висновку, що поняття екологічного ризику поєднує у собі, як мінімум, дві ймовірності: ймовірність

реалізації несприятливого впливу та ймовірність поразки, втрат, завданих цим впливом об'єктам довкілля та населенню. Ризик означає можливість виникнення конкретного ефекту протягом певного часу або за певних обставин.

**Висновки.** Отже, розмежування сучасних підходів до концептуальної основи поняття екологічного ризику, за уявленням автора статті, здійснюється у визначенні факторів, які можуть впливати на формування екологічного ризику, серед них: промислова діяльність, використання хімічних речовин, зміна використання земель, зростання населення та інші. Розуміння цих факторів дозволяє розробляти стратегії мінімізації ризику та захисту природного середовища.

За результатами дослідження доходимо висновку про те, що розуміння концепту екологічного ризику є критичним для ефективного управління навколишнім середовищем. Воно дозволяє ідентифікувати потенційні загрози, визначати пріоритети у сфері охорони природи та розробляти науково обґрунтовані стратегії та політики для їхнього управління.

Перехід від традиційного підходу у методології наукових досліджень до, так званого, екологічного ризику є складним та багатограним поняттям, яке вимагає уважного аналізу та розуміння. Його концептуальна основа є ключовим елементом в сучасній науці та практиці управління природним середовищем, і вивчення цього поняття дозволяє ефективно боротися з екологічними проблемами та забезпечувати сталі розвиток суспільства.

### Література:

1. Мусієнко М. М., Серебряков В. В., Брайон О. В. (2020). Екологія: тлумачний словник. URL: [http://eduknigi.com/ekol\\_view.php](http://eduknigi.com/ekol_view.php).
2. Семенов В. Ф., Михайлюк О. Л., Галушкіна Т. П. (2019). Екологічний менеджмент. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 516 с.
3. Чуприна Ю. Ю. (2019). Екологічний ризик та екологічна безпека. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/04/41-2.pdf>
4. Качинський А., Глуцький Л., Сонкіна Г. (2021). Інтегральні оцінки ризику екологічної безпеки

регіонів України. *Регіон. економіка*. № 1. С. 213–221.

5. Лапуста М. Г. (2020). Еколого-економічні ризики у сучасних економічних умовах: соціальний аспект. *Економічні науки. Вісник ЖДТУ* №3 (53), 248-251 с.

6. Мігус І.П. (2022). Необхідність розмежування понять «загроза» та «ризик» при діагностиці економічної безпеки суб'єктів господарювання. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=821>

7. Fox D. R. and Burgman M. (2018). Ecological risk assessment / In Melnick, E. and Everitt, B. (eds), *Encyclopedia of Quantitative Risk Assessment and Analysis*. Pp 1600–1603. *John Wiley & Sons Ltd, Chichester, UK*.

8. Suter II G.W. (2018). Ecological Risk Assessment in the United States Environmental Protection Agency: A Historical Overview. *Integrated Environmental Assessment and Management*. Volume 4, Number 3. Pp. 285–289.

## ОСНОВНІ МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ

Андрій Пуш<sup>1</sup>, Ірина Мізус<sup>2</sup>, Наталія Наконечна<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Аспірант кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: [pushav@krok.edu.ua](mailto:pushav@krok.edu.ua), ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5878-5044>

<sup>2</sup>Доктор економічних наук, професор, професор кафедри управління фінансово-економічною безпекою, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: [irynamp@krok.edu.ua](mailto:irynamp@krok.edu.ua), ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6939-9097>

<sup>3</sup>Кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри психології, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: [natalyn@krok.edu.ua](mailto:natalyn@krok.edu.ua), ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6236-9549>

## THE MAIN MODELS OF CORPORATE MANAGEMENT IN BANKING INSTITUTIONS

Andriy Push<sup>1</sup>, Iryna Mihus<sup>2</sup>, Nataliia Nakonechna<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Ph.D. student of the Department of Management Technologies, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: [pushav@krok.edu.ua](mailto:pushav@krok.edu.ua), ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5878-5044>

<sup>2</sup>Doctor of Science (Economics), Professor, Professor of the Department of Financial and Economic Security Management, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: [irynamp@krok.edu.ua](mailto:irynamp@krok.edu.ua), ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6939-9097>

<sup>3</sup>Ph.D. (Psychology), Associate Professor, Associate Professor of the Psychology Department, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: [natalyn@krok.edu.ua](mailto:natalyn@krok.edu.ua), ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6236-9549>

**Анотація.** У статті досліджуються різні теоретичні моделі корпоративного управління, такі як англосаксонська, континентально-європейська та японська моделі, що застосовуються в банківському секторі. Зосереджуючи увагу на унікальних викликах і вимогах, пов'язаних з управлінням банками, стаття аналізує вплив культурних, нормативних і економічних факторів на структуру та впровадження корпоративного управління. Метою статті є вивчення теоретичних основ корпоративного управління в банківських установах, надавши комплексний аналіз його визначень, принципів та функцій. В процесі дослідження були використані загальнонаукові методи аналізу та синтезу, порівняльного аналізу, систематизації та узагальнення. За ключовими сферами було систематизовано основні цілі корпоративного управління (фінансові; операційні; стратегічні; цілі людських ресурсів; цілі клієнтів; етичні та соціальні цілі; технологічні). Окрему увагу приділено ролі регуляторної бази, такої як Базель III і Закон Додда-Френка, у формуванні сучасних практик корпоративного управління. Для розуміння корпоративного управління в банківських установах було досліджено правові та неправові принципи та встановлено, що їх інтеграція створює надійну та всеосяжну структуру управління. Систематизовано основні функції корпоративного управління за ключовими сферами, які охоплюють широку відповідальність за ефективне управління корпорацією (стратегічне планування; організація; лідерство; контроль; кадрове забезпечення; комунікація; інновації та розвиток; управління ризиками). Стаття також надає комплексний аналіз важливості ефективного управління для підтримання фінансової стабільності та довіри до банківської системи. Основних учасників корпоративного управління в банківських установах було класифіковано відповідно до їх функцій у процесі, ступеня впливу та рівня їх участі.

**Ключові слова:** корпоративне управління; банківська установа; цілі корпоративного управління; принципи корпоративного управління; функції корпоративного управління; суб'єкти корпоративного управління.

**Формул: 0; рис.: 1, табл.: 4, бібл.: 18**

**Abstract.** The article examines various theoretical models of corporate governance, such as the Anglo-Saxon, continental European and Japanese models, applied in the banking sector. Focusing on the unique challenges and demands associated with bank governance, the paper analyzes the influence of cultural, regulatory and economic factors on the structure and implementation of corporate governance. The purpose of the article is to study the theoretical foundations of corporate governance in banking institutions, providing a comprehensive analysis of its definitions, principles and functions. In the process of research, general scientific methods of analysis and synthesis, comparative analysis, systematization and generalization were used. The main goals of corporate management were systematized by key areas (financial; operational; strategic; human resources goals; customer goals; ethical and social goals; technological). Particular attention is paid to the role of the regulatory framework, such as Basel III and the Dodd-Frank Act, in the formation of modern corporate governance practices. In order to understand corporate governance in banking institutions, legal and non-legal principles were investigated and it was established that their integration creates a

*reliable and comprehensive management structure. The main functions of corporate management are systematized by key areas that cover broad responsibility for effective management of the corporation (strategic planning; organization; leadership; control; human resources; communication; innovation and development; risk management). The article also examines the role of various stakeholders and their impact on the effectiveness of governance in banking institutions, providing a comprehensive analysis of the importance of effective governance in maintaining financial stability and confidence in the banking system. The main participants of corporate governance in banking institutions were classified according to their functions in the process, degree of influence and level of their participation.*

**Keywords:** corporate management; banking institution; goals of corporate governance; principles of corporate governance; functions of corporate management; subjects of corporate governance.

**Formulas: 0; fig.: 1, tabl.: 4, bibl.: 18**

### **Постановка проблеми.**

Корпоративне управління стало ключовим центром у сучасному діловому та фінансовому світі, особливо в банківських установах, де ставки надзвичайно високі. Стабільність і ефективність банків є фундаментальними не лише для самих окремих установ, але й для ширшої фінансової системи та економіки. Ефективне корпоративне управління в банках гарантує, що ці установи працюють із сумлінністю, прозорістю та підзвітністю, що є важливим для підтримки громадської довіри та запобігання фінансовим кризам.

Важливість корпоративного управління в банках була підкреслена численними фінансовими скандалами та кризами за останні десятиліття, які підкреслили потребу в надійних структурах управління для пом'якшення ризиків і забезпечення раціонального управління фінансовими ресурсами.

Концепція корпоративного управління охоплює широкий спектр механізмів і процесів, які використовуються для контролю та управління корпораціями. У той час як загальні принципи корпоративного управління застосовуються в різних секторах, банківська галузь представляє унікальні виклики та вимоги. Банки за своєю суттю відрізняються від інших типів корпорацій своєю роллю як фінансових посередників, складністю їхніх операцій та сприйнятливістю до системних ризиків. Таким чином, управління банками потребує спеціальних підходів, які враховують ці специфічні характеристики.

Теоретичні моделі корпоративного управління, такі як англосаксонська, континентальноєвропейська та японська моделі, пропонують різні перспективи та

стратегії управління банками. Кожна модель відображає культурний, нормативний та економічний контекст свого регіону, впливаючи на структуру та впровадження корпоративного управління. Розуміння цих моделей має вирішальне значення для визначення передового досвіду та потенційних сфер для покращення банківського управління. Регуляторна база відіграє ключову роль у формуванні корпоративного управління в банках. Посткризові регуляторні реформи, такі як Базель III і Закон Додда-Френка, запровадили суворі вимоги, спрямовані на покращення практики управління, управління ризиками та прозорості в банківському секторі. Ці нормативні акти підкреслюють необхідність для банків прийняти такі структури управління, які не тільки відповідають правовим стандартам, але й сприяють стійкій та етичній бізнес-практиці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Корпоративне управління в банківських установах є багатограним предметом, на який впливають нормативне середовище, ринкові структури та культурні фактори. Ефективне управління має вирішальне значення для забезпечення стабільності та довіри до банків, долаючи як традиційні фінансові ризики, так і нові проблеми, пов'язані з технологічними інноваціями та соціальною відповідальністю. Еволюція моделей управління відображає як глобальні тенденції, так і локальні потреби, припускаючи безперервний процес адаптації у відповідь на динамічні ринкові умови та регуляторний ландшафт.

Корпоративне управління стало критичною сферою дослідження, особливо в банківському секторі, де ефективні

структури управління мають важливе значення для підтримки фінансової стабільності та цілісності. Корпоративне управління охоплює різноманітні визначення, що відображають його багатогранний характер. За словами Shleifer and Vishny (1997), корпоративне управління визначається як механізми, за допомогою яких постачальники фінансів корпораціям забезпечують повернення своїх інвестицій. Це широке визначення закладає основу для розуміння структур управління, які захищають інтереси інвесторів.

У банківському контексті Levine (2004) уточнює це визначення, щоб підкреслити роль управління в пом'якшенні унікальних ризиків, пов'язаних з фінансовим посередництвом. Левін підкреслює, що корпоративне управління в банках не тільки захищає акціонерів, але й стосується інтересів вкладників, кредиторів та регулюючих органів, враховуючи системну важливість банків.

Yosafet Wilben Rissy (2021) вивчає регулювання корпоративного управління в банківському секторі Індонезії, наголошуючи на необхідності чіткого визначення стейкхолдерів та узгодження їхніх інтересів (Rissy, 2021).

Butzbach, Rotondo, Desiato (2018) досліджують питання власності банків, підкреслюючи відмінності між банками як корпораціями та інститутами з соціальною метою (Butzbach et al., 2018).

Alatassi та Letza (2018) розробляють концептуальну модель корпоративного управління для ісламських банків, поєднуючи принципи ісламського фінансування та західних стандартів корпоративного управління (Alatassi & Letza, 2018).

Mausyarah, Rusydiana, Febriani (2024) аналізують вплив шаріатського управління на репутацію, довіру та лояльність клієнтів ісламських банків (Mausyarah et al., 2024).

Kohlbacher та Groeneveld (2023) вивчають конкурентні переваги кооперативних банків, зосереджуючись на відмінностях у моделях управління та їх

впливі на продуктивність (Kohlbacher & Groeneveld, 2023).

Jassaud (2014) аналізує корпоративне управління італійських банків, вказуючи на необхідність посилення регуляторних вимог для забезпечення стабільності фінансової системи (Jassaud, 2014).

Joksimović та Alseddig (2017) досліджують роль внутрішнього аудиту в корпоративному управлінні, наголошуючи на його важливості для ефективного управління економічними ресурсами (Joksimović & Alseddig, 2017).

Martino (2018) розглядає вплив нових регуляторних вимог на корпоративне управління банками в Єврозоні після фінансової кризи (Martino, 2018).

*Кілька теоретичних рамок лежать в основі концепції корпоративного управління в банківському секторі:*

*Теорія агентства:* Jensen and Meckling (1976) представили теорію агентства, яка досліджує конфлікт інтересів між менеджерами (агентами) та акціонерами (принципалами). У банках ця теорія має вирішальне значення, оскільки вона розглядає питання управлінської дискреції та механізмів, необхідних для узгодження інтересів менеджерів з інтересами акціонерів та інших зацікавлених сторін.

*Теорія зацікавлених сторін:* Freeman (1984) запропонував теорію зацікавлених сторін, яка розширює фокус за межі акціонерів, щоб включити різні зацікавлені сторони, такі як працівники, клієнти, постачальники та спільнота. У банківській справі ця теорія особливо актуальна через значний вплив банків на економіку та суспільство в цілому.

*Теорія управління:* Davis, Schoorman, and Donaldson (1997) представили теорію управління, яка стверджує, що менеджери, виступаючи в якості стюардів, мотивовані діяти в найкращих інтересах організації. Ця теорія контрастує з теорією агентства і припускає, що структури управління повинні надавати менеджерам можливість діяти автономно для довгострокової вигоди банку.

*Література визначає кілька моделей корпоративного управління, кожна з яких має різні характеристики та наслідки для банків:*

*Англо-саксонська модель:* характеризується сильним акцентом на акціонерну вартість та ринкові механізми управління, ця модель надає пріоритет прозорості, підзвітності та ролі ради директорів у нагляді за управлінням (Clarke, 2007). У банківській справі ця модель підтримує надійну нормативну базу для забезпечення фінансової стабільності.

*Континентальна європейська модель:* ця модель включає більш широкий підхід зацікавлених сторін, підкреслюючи важливість збалансування інтересів акціонерів, співробітників, клієнтів та регуляторів. Він часто має дворівневу систему правління, що складається з наглядової ради та ради управління, що забезпечує подвійний рівень нагляду (La Porta et al., 2002).

*Японська модель:* відома своїм консенсусним підходом та довгостроковою орієнтацією, японська модель включає тісні відносини між банками та їхніми клієнтами, включаючи домовленості про крос-акціон. Ця модель підкреслює стабільність та узгодження інтересів між різними зацікавленими сторонами, включаючи співробітників та ділових партнерів (Aoki, 2001).

Регулювання відіграє ключову роль у формуванні корпоративного управління в банках. Наслідки фінансової кризи 2008 року призвели до значних регуляторних реформ, спрямованих на посилення практики управління. Рамки Базель III, розроблені Базельським комітетом з банківського нагляду (2011), запровадили більш суворі вимоги до капіталу, посилену практику управління ризиками та підвищену прозорість для посилення управління в банках.

Крім того, Закон Додда-Френка про реформу Уолл-стріт та захист споживачів (Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act, 2010) у Сполучених Штатах запровадив комплексні заходи щодо покращення

корпоративного управління та підзвітності у фінансових установах, включаючи створення комітетів з ризиків та вимогу узгодження винагороди керівників із довгостроковими показниками.

Незважаючи на досягнення в практиці корпоративного управління, банки стикаються з постійними проблемами. Складність фінансових продуктів, швидкі темпи технологічних інновацій та розвивається регуляторний ландшафт вимагають постійної адаптації рамок управління. Такі вчені, як Huang (2019), підкреслюють необхідність структур управління, які можуть ефективно керувати новими ризиками, такими як ті, що пов'язані з цифровими фінансами та кібербезпекою.

Майбутні дослідження повинні вивчити інтеграцію стійкості та етичних міркувань у корпоративне управління в банківській справі. Зростаюча увага до екологічних, соціальних та управлінських факторів (ESG) підкреслює необхідність для банків впроваджувати практику управління, яка не тільки забезпечує фінансову стабільність, але й сприяє більш широким суспільним цілям (Sullivan, 2020).

Зважаючи на існуючі наукові праці та вже реалізовані підходи, можна дійти висновку про необхідність поглиблених наукових пошуків для удосконалення моделей корпоративного управління в банківських установах.

**Формулювання цілей статті.** Ця стаття має на меті дослідити теоретичні основи корпоративного управління в банківських установах, надавши комплексний аналіз його визначень, принципів та функцій. В процесі дослідження були використані загальнонаукові методи аналізу та синтезу, порівняльного аналізу, систематизації та узагальнення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Цілі корпоративного управління мають вирішальне значення для банківських установ через їх глибокий вплив на фінансову стабільність, управління ризиками та довіру до цих установ з боку громадськості та

зацікавлених сторін. На відміну від інших секторів, банки відіграють ключову роль в економіці, сприяючи фінансовому посередництву, керуючи платіжними системами та надаючи кредити.

Банки є установами з високим рівнем левериджу, які мають справу з широким спектром фінансових продуктів і послуг, що робить їх особливо вразливими до різних ризиків, включаючи кредитний, ринковий, операційний ризик і ризик ліквідності. Ефективне корпоративне управління забезпечує основу для виявлення, оцінки та управління цими ризиками, забезпечуючи таким чином стабільність банку та фінансової системи в цілому. Такі цілі, як забезпечення надійних методів управління ризиками, підтримка адекватного рівня капіталу та виховання культури усвідомлення ризиків, є важливими для запобігання фінансовим кризам і захисту коштів вкладників.

Прозорість і підзвітність є основними цілями корпоративного управління, які допомагають зміцнити довіру між зацікавленими сторонами, включаючи вкладників, інвесторів, регулятори та широку громадськість. У банківському секторі прозорість фінансової звітності, процесів прийняття рішень і розкриття інформації гарантує, що зацікавлені сторони мають чітке розуміння діяльності банку та його фінансового стану. Механізми підзвітності, такі як незалежні ради та ефективний контроль з боку регулюючих органів, гарантують, що дії керівництва відповідають найкращим інтересам усіх зацікавлених сторін, тим самим запобігаючи неправомірній поведінці та сприяючи етичній поведінці.

Банки мають різноманітний набір зацікавлених сторін з різними інтересами, включаючи акціонерів, співробітників, клієнтів, регулятори та громаду в цілому. Цілі корпоративного управління спрямовані на збалансування цих інтересів шляхом сприяння справедливості та справедливого ставлення до всіх зацікавлених сторін. Наприклад, системи управління, які захищають права вкладників і забезпечують безпечне

управління їхніми коштами, допомагають зберегти довіру суспільства до банківської системи. Подібним чином захист інтересів акціонерів за допомогою прозорих і підзвітних методів управління підвищує довіру інвесторів і підтримує здатність банку залучати капітал.

Довгострокова стійкість і зростання банку залежать від здорової практики корпоративного управління. Цілі управління, які наголошують на стратегічному плануванні, етичній поведінці та корпоративній соціальній відповідальності, сприяють сталому розвитку банку. Ці цілі заохочують банки застосовувати методи, які не лише забезпечують короткострокову прибутковість, але й довгострокову життєздатність, наприклад, інвестування в інновації, підтримання розумного управління ризиками та залучення до практики відповідального кредитування. Стале зростання, кероване надійною практикою управління, також підтримує ширшу економічну стабільність і розвиток.

Банки працюють у жорстко регульованому середовищі, і дотримання регулятивних стандартів є ключовою метою корпоративного управління. Регуляторні органи, такі як Базельський комітет банківського нагляду та національні фінансові регулятори, встановлюють керівні принципи та вимоги для забезпечення надійної роботи банків. Цілі корпоративного управління узгоджуються з цими нормативними рамками, сприяючи дотриманню вимог щодо достатності капіталу, законів про боротьбу з відмиванням грошей та інших пруденційних норм. Дотримання цих стандартів допомагає зменшити системні ризики та захищає цілісність фінансової системи.

Ефективне корпоративне управління сприяє підвищенню операційної ефективності шляхом оптимізації процесів прийняття рішень, оптимізації розподілу ресурсів і зменшення потенціалу конфлікту інтересів. Структури управління, які чітко визначають ролі та обов'язки, встановлюють показники ефективності та



сприяють культурі підзвітності, забезпечують ефективну та результативну роботу банку. Підвищення операційної ефективності не тільки покращує конкурентоспроможність банку, але й його здатність обслуговувати клієнтів і

виконувати свою роль фінансового посередництва.

Щоб систематизувати основні цілі корпоративного управління, ми можемо класифікувати їх на кілька ключових сфер, які охоплюють широкі цілі ефективного управління корпорацією (табл. 1).

**Таблиця 1. Основні цілі корпоративного управління в банківських установах**

Цілі	Напрями реалізації	Способи реалізації
<b>Фінансові цілі</b> зосереджені на максимізації прибутку, зростанні доходів, управлінні витратами та рентабельності інвестицій	Максимізація прибутку	Досягнення максимально можливої фінансової віддачі для акціонерів
		Забезпечення ефективного використання ресурсів для підвищення прибутковості.
	Зростання доходів	Збільшення продажів та частки ринку
		Розширення на нові ринки та продуктові лінійки
Управління витратами	Зниження операційних витрат за рахунок підвищення ефективності	
	Впровадження заходів економії коштів без шкоди для якості	
Рентабельність інвестицій (ROI)	Забезпечення того, щоб інвестиції приносили адекватну віддачу	Балансування короткострокових та довгострокових інвестиційних стратегій
		Оптимізація процесів для мінімізації відходів та максимізації виробництва
<b>Операційні цілі</b> спрямовані на ефективність, управління якістю та інновації	Ефективність	Впровадження технологій та систем, які підвищують продуктивність
		Забезпечення високих стандартів якості продукції та послуг
	Управління якістю	Постійне вдосконалення процесів за допомогою контролю та забезпечення якості
		Інновації
<b>Стратегічні цілі</b> включають лідерство на ринку, стале зростання та управління ризиками	Лідерство на ринку	Встановлення домінуючого становища в галузі
		Диференціація від конкурентів за допомогою унікальних ціннісних пропозицій
	Стійке зростання	Досягнення постійного та сталого зростання в довгостроковій перспективі
		Балансування короткострокових прибутків з довгостроковими цілями
Управління ризиками	Виявлення та пом'якшення ризиків, які можуть вплинути на бізнес	
	Розробка стратегій управління фінансовими, операційними та стратегічними ризиками	
<b>Цілі людських ресурсів</b> охоплюють залучення талантів, залучення співробітників та розвиток лідерства	Залучення та утримання талантів	Залучення та утримання найкращих талантів
		Розвиток навичок співробітників та можливостей кар'єрного зростання
	Залучення та задоволення співробітників	Створення позитивного робочого середовища
		Забезпечення мотивації та відданості співробітників цілям компанії
Розвиток лідерства	Побудова сильного лідерства на всіх рівнях організації.	
	Підготовка майбутніх лідерів через планування та навчання наступності	
<b>Цілі клієнтів</b> підкреслюють задоволеність, лояльність та реакцію ринку	Задоволеність клієнтів	Забезпечення того, щоб клієнти були задоволені продуктами та послугами
		Оперативне та ефективне вирішення потреб клієнтів та зворотного зв'язку
	Лояльність клієнтів	Побудова довгострокових відносин з клієнтами
		Впровадження програм лояльності та відмінне обслуговування клієнтів
	Чуйність ринку	Швидка адаптація до зміни переваг клієнтів та ринкових умов
		Випереджаючі ринкові тенденції та дії конкурентів

Цілі	Напрями реалізації	Способи реалізації
<b>Етичні та соціальні цілі</b> надають пріоритет КСВ, корпоративному управлінню та залученню зацікавлених сторін	Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)	Позитивний внесок у суспільство та навколишнє середовище
		Впровадження стійкої та етичної ділової практики
	Корпоративне управління	Забезпечення прозорості, підзвітності та етичної поведінки
		Дотримуватися правових та нормативних вимог
Залучення зацікавлених сторін		Підтримка відкритого спілкування з усіма зацікавленими сторонами
		Балансування інтересів акціонерів, співробітників, клієнтів та спільноти
<b>Технологічні цілі</b> спрямовані на цифрову трансформацію, кібербезпеку та інновації	Цифрова трансформація	Інтеграція цифрових технологій у всі сфери бізнесу
		Підвищення операційної ефективності та досвіду роботи з клієнтами за допомогою технологій
	Кібербезпека	Захист даних та систем організації від кіберзагроз
		Впровадження надійних заходів безпеки та протоколів
	Інновації та НДДКР	Інвестування в дослідження та розробки для стимулювання інновацій
		Залишатися конкурентоспроможним завдяки технологічному прогресу

Джерело: розроблено авторами

Систематично переслідуючи ці цілі, корпоративне управління може забезпечити цілісний та стійкий успіх організації.

Для розуміння корпоративного управління в банківських установах необхідно розуміти принципи, в тому числі правові та неправові.

**Правові принципи корпоративного управління** зосереджені на дотриманні законів, фідучіарних обов'язків, прав акціонерів та прозорості, гарантуючи, що компанії працюють у правових рамках та захищають інтереси зацікавлених сторін.

**1. Відповідність та регулювання:** правові принципи кодифіковані в законах, нормативних актах та керівних принципах, встановлених урядами та регулюючими органами. У банківському секторі до них відносяться:

- **Банківські закони:** ці закони визначають нормативну базу, в рамках якої працюють банки, включаючи вимоги до ліцензування, достатність капіталу та допустиму діяльність. Дотримання цих законів гарантує, що банки працюють безпечно та надійно.

- **Нормативні вимоги:** такі органи, як Базельський комітет з банківського нагляду, встановлюють міжнародні стандарти, такі як Базель III, які вимагають мінімальних вимог до капіталу, коефіцієнтів кредитного плеча та стандартів ліквідності для підвищення стійкості банків.

- **Корпоративні закони:** вони включають закони, які регулюють утворення, структуру та

розпуск корпорацій, права акціонерів та обов'язки директорів. Дотримання корпоративного законодавства забезпечує прозорість та підзвітність у банківських операціях.

**2. Механізми правозастосування:** правові принципи мають механізми правозастосування, які забезпечують дотримання шляхом моніторингу, нагляду та санкцій. Регулюючі органи мають повноваження накладати штрафи, відкликати ліцензії або вживати інших коригувальних заходів проти банків, які не відповідали вимогам. Ця здатність до правозастосування має вирішальне значення для підтримки дисципліни та стримування неправомірних дій.

**3. Захист зацікавлених сторін:** правові принципи мають важливе значення для захисту інтересів різних зацікавлених сторін, включаючи вкладників, інвесторів, працівників та громадськість. Наприклад, схеми захисту вкладників та правила боротьби з відмиванням грошей захищають кошти клієнтів та забезпечують цілісність фінансових операцій.

**Неправові принципи корпоративного управління** підкреслюють етичні стандарти, практику правління, залучення зацікавлених сторін, управління ризиками та стійкість, сприяючи культурі доброчесності та довгострокового створення цінності за межами простого дотримання законодавства.

**1. Етичні стандарти та корпоративна культура:** неправові принципи підкреслюють важливість етичних стандартів та сильної корпоративної культури. Етичні принципи

керують поведінкою за межами простого дотримання, сприяючи культурі доброчесності, підзвітності та відповідальності. Ці принципи часто інкапсульовані в кодексах поведінки та статутах корпоративного управління, які встановлюють цінності та етичні очікування банку.

**2. Найкращі практики та галузеві стандарти:** прийняття найкращих практик та галузевих стандартів, навіть якщо це не вимагається законом, допомагає банкам покращити свої рамки управління. Ці практики можуть включати:

- **Незалежність Ради:** забезпечення більшості незалежних директорів у раді для забезпечення неупередженого нагляду та зменшення конфліктів інтересів.

- **Управління ризиками:** впровадження комплексних рамок управління ризиками для проактивного виявлення, оцінки та пом'якшення ризиків.

- **Залучення зацікавлених сторін:** активна взаємодія із зацікавленими сторонами, включаючи акціонерів, співробітників та громаду, для зміцнення довіри та забезпечення того, щоб їхні інтереси враховувалися при прийнятті рішень.

**3. Гнучкість та адаптивність:** неправові принципи пропонують гнучкість для адаптації практики управління до конкретного контексту банку та проблем, що розвиваються. На відміну від жорстких правових вимог, неправові принципи можуть бути розроблені для вирішення унікальних ризиків, культурних аспектів та стратегічних цілей. Ця адаптивність має вирішальне значення в швидко мінливому фінансовому середовищі, де постійно з'являються нові ризики та можливості.

**4. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ):** неправові принципи часто охоплюють ініціативи КСВ, які відображають прихильність банку до соціальної та екологічної відповідальності. Діяльність з КСВ може підвищити репутацію банку, сприяти добрій волі та сприяти сталому розвитку, узгоджуючи операції банку з більш широкими суспільними цілями.

*Інтеграція правових та неправових принципів.* Інтеграція правових та неправових принципів створює надійну та всеосяжну

структуру управління. Правові принципи забезпечують основоположну структуру та стандарти, що підлягають виконанню, необхідні для підтримки порядку та дисципліни, тоді як неправові принципи доповнюють їх етичними керівництвом та найкращими практиками, які сприяють досконалості та адаптивності. Наприклад, хоча юридичні вимоги вимагають створення систем управління ризиками, неправові принципи заохочують розвиток культури, що усвідомлює ризики, яка пронизує всі рівні організації. Аналогічно, хоча правові норми забезпечують прозорість шляхом обов'язкового розкриття інформації, неправові принципи сприяють проактивному спілкуванню та залученню зацікавлених сторін, будуючи глибшу довіру та співпрацю.

Необхідність використання як правових, так і неправових принципів у корпоративному управлінні для банківських установ неможливо переоцінити. Правові принципи забезпечують дотримання, правозастосування та захист зацікавлених сторін, забезпечуючи необхідну основу для безпечних та надійних операцій. Неправові принципи, з іншого боку, сприяють етичній поведінці, найкращим практикам та адаптивності, що дозволяє банкам ефективно орієнтуватися в складних та динамічних середовищах. Разом ці принципи створюють збалансовану та всеосяжну структуру управління, яка підтримує довгострокову стабільність, цілісність та успіх банківських установ.

Систематично застосовуючи як правові, так і неправові принципи, компанії можуть досягти надійного корпоративного управління, яке не тільки відповідає нормативним вимогам, але й сприяє етичній поведінці, довірі зацікавлених сторін та сталому зростанню.

Корпоративне управління в банківських установах охоплює ряд функцій, які є важливими для підтримки стабільності та цілісності банків, захисту зацікавлених сторін і сприяння довірі до фінансової системи. Щоб систематизувати основні функції корпоративного управління, ми можемо класифікувати їх на кілька ключових сфер, які охоплюють широку відповідальність за ефективне управління корпорацією (рис. 1).



**Рис. 1. Основні функції корпоративного управління в банківських установах**

*Джерело: розроблено авторами*

**Стратегічне планування** передбачає розробку бачення та місії, встановлення цілей та прийняття стратегічних рішень.

1. *Розвиток бачення та місії* (визначення довгострокового бачення та місії організації; комунікація бачення та місії всім зацікавленим сторонам);

2. *Постановка цілей* (встановлення короткострокових та довгострокових цілей, що відповідають баченню та місії компанії; встановлення вимірюваних цілей та ключових показників ефективності (KPI));

3. *Прийняття стратегічних рішень* (аналіз ринкових тенденцій, конкурентного ландшафту та внутрішніх можливостей; прийняття обґрунтованих рішень для досягнення стратегічних цілей).

**Організація** включає розробку організаційної структури, розподіл ресурсів та координацію.

1. *Організаційна структура* (розробка ефективної організаційної структури, яка підтримує стратегію компанії; визначення ролей, обов'язків та звітних відносин);

2. *Розподіл ресурсів* (ефективний розподіл ресурсів (людських, фінансових, технологічних) по всій організації; забезпечення оптимального використання ресурсів для досягнення організаційних цілей);

3. *Координація* (забезпечення безперервної координації між різними

відділами та функціями; сприяння ефективній комунікації та співпраці всередині організації).

**Лідерство** охоплює лідерство та мотивацію, управління змінами та побудову культури.

1. *Лідерство та мотивація* (надихаючи та мотивуючи співробітників до досягнення найкращої продуктивності; надання спрямування та підтримки командам та окремим особам);

2. *Управління змінами* (ведення та управління ініціативами організаційних змін; забезпечення плавних переходів та мінімізація стійкості до змін);

3. *Корпоративна культура* (сприяння позитивній організаційній культурі, яка узгоджується з цінностями компанії; сприяння культурі інновацій, співпраці та постійного вдосконалення).

**Контроль** зосереджений на моніторингу ефективності, фінансовому контролі та контролі якості.

1. *Моніторинг продуктивності* (вимірювання та моніторинг ефективності відповідно до встановлених цілей та KPI; впровадження систем управління ефективністю та регулярних оглядів);

2. *Фінансовий контроль* (управління фінансами організації, включаючи бюджетування, прогнозування та фінансову звітність; забезпечення фінансової стабільності та дотримання фінансових правил);

3. *Контроль якості* (забезпечення того, щоб продукти та послуги відповідали стандартам якості та очікуванням клієнтів; впровадження систем управління якістю та процесів постійного вдосконалення).

**Кадрове забезпечення** охоплює залучення талантів, навчання та розвиток, а також планування наступності.

1. *Придбання талантів* (рекрутинг та найм потрібних талантів для задоволення організаційних потреб; розробка ефективних стратегій та процесів підбору персоналу);

2. *Навчання та розвиток* (забезпечення постійного навчання та можливостей розвитку для співробітників; підвищення навичок та можливостей для підтримки кар'єрного зростання та організаційного успіху);

3. *Планування спадкоємності* (визначення та розвиток майбутніх лідерів в організації; забезпечення конвеєра талантів для ключових посад).

**Комунікація** включає внутрішню та зовнішню комунікацію та кризову комунікацію.

1. *Внутрішня комунікація* (сприяння чіткому та ефективному спілкуванню всередині організації; забезпечення інформування співробітників про цілі, зміни та розвиток компанії);

2. *Зовнішня комунікація* (управління спілкуванням із зовнішніми зацікавленими сторонами, включаючи клієнтів, інвесторів та ЗМІ; побудова та підтримка позитивного корпоративного іміджу та репутації);

3. *Кризовий зв'язок* (розробка та впровадження комунікаційних стратегій для кризових ситуацій; забезпечення своєчасного та прозорого спілкування під час надзвичайних ситуацій).

**Інновації та розвиток** включають НДДКР, управління технологіями та постійне вдосконалення.

1. *Дослідження та розробки (R&D)* (інвестування в НДДКР, щоб стимулювати інновації та залишатися конкурентоспроможними; розробка нових продуктів, послуг та процесів);

2. *Управління технологіями* (впровадження та управління технологічними рішеннями для підтримки бізнес-операцій;

залишатися в курсі технологічних досягнень та інтегрувати їх у бізнес);

3. *Постійне вдосконалення* (заохочення культури постійного вдосконалення та інновацій; впровадження процесів та практик для підвищення ефективності та результативності).

**Управління ризиками** включає ідентифікацію ризиків, пом'якшення ризиків та кризове управління.

1. *Ідентифікація ризику* (визначення потенційних ризиків, які можуть вплинути на організацію; проведення оцінки та оцінок ризиків);

2. *Пом'якшення ризиків* (розробка та впровадження стратегій для пом'якшення виявлених ризиків; забезпечення належного контролю та гарантій);

3. *Кризовий менеджмент* (підготовка до криз та ефективне управління ними; розробка планів кризового управління та стратегій реагування).

Систематично виконуючи ці функції, корпоративне управління може ефективно направляти організацію до досягнення своїх стратегічних цілей та забезпечення довгострокового успіху.

Корпоративне управління в банківських установах передбачає участь багатьох учасників, які відіграють різні, але взаємопов'язані ролі для забезпечення ефективного управління, нагляду та підзвітності. Основних учасників корпоративного управління в банківських установах ми пропонуємо класифікувати відповідно до їх функцій у процесі, ступеня впливу та рівня їх участі (табл. 2-4).

Виходячи з даних таблиці 2, Рада директорів здійснює нагляд та стратегічне керівництво: Правління проводить повсякденні операції та впровадження; акціонери – мають право власності на частку капіталу та беруть участь в управлінні; співробітники – здійснюють поточне виконання завдань та операції; аудитори – виконують фінансовий нагляд; регулятори – здійснюють нагляд за дотриманням законодавства; радники та консультанти – надають експертні пропозиції.

**Таблиця 2. Основні учасники корпоративного управління в банківських установах відповідно до їх функцій у процесі**

Назва суб'єкту	Функція	Обов'язки
Рада директорів	Нагляд та стратегічне керівництво	Встановлення політики компанії, прийняття важливих рішень, найм та оцінка генерального директора, забезпечення дотримання законодавства та захист інтересів акціонерів
Правління	Щоденні операції та реалізація політики правління	Управління операціями компанії, виконання стратегічного плану, управління фінансами та звітність перед радою директорів
Акціонери	Право власності та надання капіталу	Голосування з основних питань, обрання ради директорів та вплив на корпоративну політику за допомогою пропозицій та голосів
Співробітники	Виконання завдань та операцій	Виконання діяльності компанії, сприяння інноваціям та вдосконаленню, а також забезпечення операційної ефективності
Аудитори	Незалежний нагляд за фінансовою цілісністю	Проведення фінансового аудиту, забезпечення точної фінансової звітності та забезпечення незалежної оцінки фінансового здоров'я компанії
Регулятори	Виконання законів та правил	Моніторинг дотримання корпоративних законів та правил, накладення штрафів за недотримання та захист суспільних інтересів
Радники та консультанти	Надання експертизи та керівництва	Надання спеціалізованих консультацій з різних аспектів, таких як фінанси, стратегія, юридичні питання та управління ризиками

*Джерело: розроблено авторами*

**Таблиця 3. Основні учасники корпоративного управління в банківських установах відповідно до ступеня впливу**

Ступінь впливу	Суб'єкт	Опис
Високий вплив	Рада директорів	Основний вплив на стратегічні рішення, практику управління та загальний напрямок компанії
	Виконавче управління	Значний вплив на операційні рішення та повсякденне управління компанією
	Основні акціонери	Значний вплив на корпоративну політику, вибори ради директорів та основні корпоративні рішення
Помірний вплив	Аудитори	Помірний вплив через їх роль у забезпеченні фінансової цілісності та відповідності стандартам бухгалтерського обліку
	Регулятори	Вплив через дотримання законів та правил, які формують корпоративну поведінку та практику управління
Низький вплив	Співробітники	Як правило, менший вплив на стратегічні рішення, але має вирішальне значення для оперативного виконання та корпоративної культури
	Радники та консультанти	Вплив через свій досвід та рекомендації, які можуть вплинути на стратегічні та операційні рішення

*Джерело: розроблено авторами*

Як вказано у таблиці 3, всі суб'єкти можуть мати високий (Рада директорів, Правління, основні акціонери), помірний

(аудитори, регулятори) та низький (співробітники, радники та консультанти) вплив на корпоративне управління.

**Таблиця 4. Основні учасники корпоративного управління в банківських установах відповідно до рівня їх участі**

Рівень участі	Суб'єкт	Опис
Активна участь	Рада директорів	Активно бере участь в управлінні, прийнятті стратегічних рішень та нагляді
	Виконавче управління	Активно бере участь у реалізації стратегій, оперативному управлінні та звітуванні перед радою
	Акціонери	Беруть участь у голосуванні з основних питань, обранні ради директорів та впливі на корпоративну політику
Помірна участь	Аудитори	Беруть участь у регулярних фінансових аудитах та оцінках, забезпечуючи незалежну оцінку фінансового здоров'я
	Регулятори	Беруть участь шляхом моніторингу та забезпечення дотримання законів та правил, забезпечуючи захист суспільних інтересів
Консультативна участь	Радники та консультанти	Надають експертні поради та рекомендації, беручи участь у стратегічних та оперативних дискусіях
Оперативна участь	Співробітники	Беруть участь у виконанні завдань та операцій, сприяючи інноваціям та постійному вдосконаленню

*Джерело: розроблено авторами*

Відповідно до таблиці 4, всі суб'єкти можуть мати активну (Рада директорів, виконавче керівництво, акціонери), помірну (аудитори, регулятори), консультативну (радники та консультанти) або оперативну (співробітники) участь в корпоративному управлінні. Класифікуючи учасників корпоративного управління таким чином, ми можемо краще зрозуміти їх ролі, вплив та рівні участі в процесі управління.

**Висновки.** Корпоративне управління в банківських установах є складним і багатогранним процесом, що вимагає інтеграції різних моделей і принципів для забезпечення стабільності та ефективності. У статті підкреслюється важливість розуміння трьох основних моделей корпоративного управління – англосаксонської, континентально-європейської та японської, кожна з яких відображає унікальні культурні, нормативні та економічні контексти.

1. *Англосаксонська модель* характеризується акцентом на акціонерній вартості та ринкових механізмах управління, що сприяє прозорості та підзвітності, але може недостатньо враховувати інтереси інших зацікавлених сторін.

2. *Континентально-європейська модель* підкреслює важливість балансу інтересів різних стейкхолдерів, включаючи

працівників, клієнтів і суспільство, забезпечуючи довгострокову стабільність і соціальну відповідальність через дворівневу систему управління.

3. *Японська модель* відзначається консенсусним підходом та довгостроковою орієнтацією, що сприяє стабільним відносинам і гармонії між зацікавленими сторонами, але може бути менш гнучкою до швидких змін у ринкових умовах.

Регуляторні реформи, такі як Базель III та Закон Додда-Френка, відіграють вирішальну роль у посиленні корпоративного управління, запроваджуючи суворі вимоги до капіталу, управління ризиками та прозорості, що допомагає пом'якшувати ризики та забезпечувати стійкість банківської системи.

Незважаючи на досягнення в практиці корпоративного управління, банки стикаються з постійними викликами, такими як швидкі технологічні зміни та зростаюча складність фінансових продуктів. Для успішного управління цими викликами необхідно поєднувати правові та неправові принципи, що забезпечують не лише відповідність нормативним вимогам, але й етичну поведінку, довіру зацікавлених сторін та сталий розвиток.

Таким чином, інтеграція різних моделей і принципів корпоративного управління є ключем до побудови

ефективних, стабільних та відповідальних банківських установ, здатних забезпечити

фінансову стабільність і довіру суспільства.

### Література:

1. Alatassi, B., & Letza, S. (2018). Best practice in bank corporate governance: The case of Islamic Banks. *Economics and Business Review*, 4(4), 115–133. <https://doi.org/10.18559/ebv.2018.4.7>
2. Aoki, M. (2001). *Toward a Comparative Institutional Analysis*. MIT Press.
3. Basel Committee on Banking Supervision. (2011). *Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems*. Bank for International Settlements.
4. Butzbach, O., Rotondo, G. & Desiato, T. (2020). Can banks be owned?. *Accounting, Economics, and Law: A Convivium*, 10(1), 20170004. <https://doi.org/10.1515/acl-2017-0004>
5. Clarke, T. (2007). *International corporate governance: A comparative approach*. Routledge.
6. Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
7. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
8. Huang, R. (2019). Digital finance and changes in corporate governance in banking. *Finance & Development*, 56(4), 46-49.
9. Jassaud, N. (2014). *Reforming the corporate governance of Italian banks*. International Monetary Fund. DOI: <https://doi.org/10.5089/9781484387511.001>
10. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
11. Kohlbacher, Thomas and Groeneveld, Hans, Risk-taking, information production and the competitive advantage of cooperative banking groups: new theoretical considerations (August 28, 2023). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4554039> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4554039>
12. La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (2002). Investor protection and corporate governance. *Journal of Financial Economics*, 58(1-2), 3-27.
13. Levine, R. (2004). The corporate governance of banks: A concise discussion of concepts and evidence. *World Bank Policy Research Working Paper*, No. 3404.
14. Maysyarah, S. ., Rusydiana, A. S. ., & Febriani, D. . (2024). Zillennial Perceptions of Sharia Governance Implementation and Its Implications on the Reputation, Trust, and Loyalty of Islamic Banks. *Jurnal Ekonomi Syariah Teori Dan Terapan*, 11(1), 105–120. <https://doi.org/10.20473/vol11iss20241pp105-120>
15. Rissy, Y. Y. W. The stakeholder model: its relevance, concept, and application in the Indonesian banking sector. *J Bank Regul* 22, 219–231 (2021). <https://doi.org/10.1057/s41261-020-00140-2>
16. Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *Journal of Finance*, 52(2), 737-783.
17. Sullivan, R. (2020). ESG factors in banking: From risk to opportunity. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 10(2), 205-222.
18. Корпоративне управління в системі економічної безпеки акціонерних товариств України [І.П. Мігус, Л. М. Худолій, М.П.Денисенко, С.П. Міхно] - Черкаси: ТОВ «Маклаут» – 2012. - 274 с.



УДК 331.108.37

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-74-217-227

## ВПЛИВ ВІЙНИ В УКРАЇНІ НА ЛОЯЛЬНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ДО РОБОТОДАВЦІВ

*Кирило Злобін<sup>1</sup>*

<sup>1</sup>Аспірант кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: zlobinkv@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-8209-0117>

## THE EFFECT OF THE WAR IN UKRAINE ON THE LOYALTY OF THE STAFF OF THE ENTERPRISES TO THE EMPLOYERS

*Kyrylo Zlobin<sup>1</sup>*

<sup>1</sup>Ph.D. student of the Department of Management Technologies, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: zlobinkv@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-8209-0117>

**Анотація.** З початком війни в Україні 24 лютого 2022 року країна зазнала значних змін, які торкнулися всіх сфер життя, включаючи економіку, суспільство та бізнес. Конфлікт створив нові виклики для підприємств, які змушені були адаптуватися до нових умов, забезпечуючи безпеку своїх працівників, стабільність бізнес-процесів та підтримку економіки країни. Одним із ключових аспектів, що впливають на здатність компаній ефективно функціонувати в таких умовах, є лояльність персоналу до своїх роботодавців. Лояльність працівників є важливим чинником стабільності та успіху підприємств, впливаючи на продуктивність, мотивацію та здатність компанії утримувати кваліфікованих працівників. У воєнний час підтримання високого рівня лояльності стає ще більш критичним завданням для керівництва підприємств. Метою даного дослідження є встановлення факторів, які прямо чи опосередковано впливають на лояльність персоналу підприємства в умовах війни в Україні. Основними методами, які були використані під час дослідження є методи анкетування працівників підприємств України, методи графічного відображення, табличний метод, метод узагальнення результатів дослідження. В процесі опитування були використані соціальні мережі для розповсюдження анкети для опитування, Google Forms для опитування та Ексель таблиці для обробки результатів. Дослідження проводилося шляхом опитування працівників українських підприємств за допомогою гугл-форм у лютому-березні 2024 року. В опитуванні взяли участь 16250 осіб, з них 46,3% жінок (7524 осіб) і 53,7% (8726 осіб). Результатом проведеного дослідження став аналіз факторів, що впливають на лояльність персоналу, який показав, що у переважній більшості респондентів рівень лояльності залишився незмінним (68,8%), але також водночас наявні випадки зростання (16,4%) та зменшення (14,8%) лояльності. За результатами проведеного опитування були систематизовані заходи щодо підвищення лояльності персоналу українських компаній під час війни в Україні за такими напрямками як: фінансова підтримка та стабільність; безпека та охорона праці; гнучкість робочого графіку та умов праці; соціальна підтримка та добробут; комунікація та інформаційна підтримка; професійний розвиток та навчання; залучення працівників до прийняття рішень; соціальна відповідальність та благодійність; поліпшення умов праці; репутація та брендинг.

**Ключові слова:** лояльність; роботодавець; війна; підприємство; мотивація; інформаційна політика; комунікації; безпека; добробут; соціальна відповідальність.

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

**Abstract.** Since the onset of the war in Ukraine on February 24, 2022, the country has experienced significant changes impacting all areas of life, including the economy, society, and business. The conflict has created new challenges for businesses, which have had to adapt to new conditions, ensuring the safety of their employees, the stability of business processes, and the support of the country's economy. One of the key aspects influencing the ability of companies to function effectively in such conditions is employee loyalty to their employers. Employee loyalty is an important factor in the stability and success of enterprises, affecting productivity, motivation, and the ability of the company to retain qualified workers. In wartime, maintaining a high level of loyalty becomes an even more critical task for enterprise management. The aim of this study is to identify the factors that directly or indirectly influence employee loyalty in enterprises under the conditions of war in Ukraine. The main methods used in the study include employee surveys of Ukrainian enterprises, graphical representation methods, tabular methods, and the method of summarizing research results. Social networks were used to distribute the survey, Google Forms for the survey, and Excel spreadsheets for processing the results. The study was conducted by surveying employees of Ukrainian enterprises using Google Forms in February-March 2024. The survey included 16,250 respondents, with 46.3% women (7,524 respondents) and 53.7% men (8,726 respondents). The result of the study was an analysis of the factors affecting employee loyalty, which showed that the majority of respondents' loyalty levels remained unchanged (68.8%), but there were also cases of increased (16.4%) and decreased (14.8%) loyalty. Based on the survey results, measures to increase the loyalty of employees of

*Ukrainian companies during the war in Ukraine were systematized in areas such as financial support and stability; safety and labor protection; flexible working hours and conditions; social support and well-being; communication and informational support; professional development and training; employee involvement in decision-making; social responsibility and charity; improvement of working conditions; and reputation and branding.*

**Keywords:** *loyalty; employers; war; enterprise; motivation; information policy; communications; security; well-being; social responsibility.*

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

**Постановка проблеми.** З початком війни в Україні 24 лютого 2022 року країна зазнала значних змін у всіх сферах життя, включаючи економіку, суспільство та бізнес. Конфлікт створив нові виклики для підприємств, які змушені були адаптуватися до нових умов, забезпечуючи безпеку своїх працівників, стабільність бізнес-процесів та підтримку економіки країни. Одним із ключових аспектів, що впливають на здатність компаній ефективно функціонувати в таких умовах, є лояльність персоналу до своїх роботодавців.

Лояльність працівників є важливим чинником стабільності та успіху підприємств. Вона впливає на продуктивність, мотивацію та здатність компанії утримувати кваліфікованих працівників. У воєнний час, коли стрес і невизначеність досягають високого рівня, підтримання високого рівня лояльності стає ще більш критичним завданням для керівництва підприємств.

У контексті безпрецедентних викликів, які постали перед українським бізнесом, важливо зрозуміти, як зберегти та підвищити лояльність працівників, забезпечуючи їм необхідну підтримку та створюючи сприятливі умови для роботи навіть у найскладніших обставинах.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Огляд літератури на тему впливу війни в Україні на лояльність персоналу підприємств до роботодавців охоплює дослідження, що аналізують різні аспекти поведінки працівників, методи управління персоналом в кризових умовах, а також інструменти оцінки та підтримки лояльності. Умови війни створюють нові виклики для підприємств, які мають швидко адаптуватися до мінливих реалій, зберігаючи при цьому лояльність своїх співробітників.

*Вивчення джерел інформації для оцінки лояльності персоналу дозволило з'ясувати, що основними їх видами є:*

– *Анкетування та опитування співробітників.* Анкетування є поширеним методом збору даних про задоволеність і лояльність працівників. Різні дослідження підкреслюють важливість регулярного проведення опитувань для виявлення проблемних зон та розробки стратегій їх вирішення (Kuvaas, 2016).

– *Інтерв'ю та бесіди зі співробітниками.* Інтерв'ю дозволяють глибше зрозуміти мотиви та потреби працівників. Цей метод дає якісні дані, які можуть доповнювати кількісні результати анкетувань (Gill et al., 2008).

– *Аналіз показників плинності кадрів.* Показники плинності кадрів слугують індикатором лояльності працівників. Висока плинність може свідчити про низький рівень лояльності, що вимагає додаткового вивчення причин цього явища (Holtom et al., 2008).

– *Зворотний зв'язок через внутрішні корпоративні канали.* Використання внутрішніх комунікаційних платформ дозволяє оперативно отримувати зворотний зв'язок від працівників, що сприяє швидшому вирішенню проблем і покращенню умов праці (Men, 2014).

– *Соціальні мережі та зовнішні джерела.* Аналіз відгуків працівників на зовнішніх платформах, таких як Glassdoor та LinkedIn, дає уявлення про зовнішнє сприйняття компанії як роботодавця (Dabirian et al., 2017).

Основні інструменти оцінювання лояльності персоналу, які пропонують використовувати у своїх дослідженнях, дозволяють встановити різні фактори, що впливають на діяльність підприємств. Найчастіше HR менеджери використовують такі інструменти:

– *Google Forms та інші онлайн-форми:* онлайн-форми є зручним способом збору даних про лояльність персоналу. Вони дозволяють автоматизувати процес збору інформації та швидко отримувати результати (Fan & Yan, 2010).

– *Спеціалізовані HRM-системи:* HRM-системи, такі як SAP SuccessFactors та Workday, пропонують інструменти для комплексного управління персоналом і оцінки їх лояльності. Ці системи дозволяють проводити анкетування, аналізувати дані та створювати звіти (Bondarouk & Ruël, 2009).

– *Внутрішні корпоративні платформи:* внутрішні платформи для комунікації та зворотного зв'язку можуть бути ефективними інструментами для оцінки лояльності персоналу. Вони забезпечують безпосередній доступ до даних та дозволяють оперативно реагувати на потреби працівників (Men, 2014).

– *Ексель таблиці та інші ручні методи:* для невеликих компаній або у випадках, коли автоматизовані системи недоступні, ексель таблиці можуть бути корисним інструментом для збору та аналізу даних про лояльність (Jackson et al., 2001).

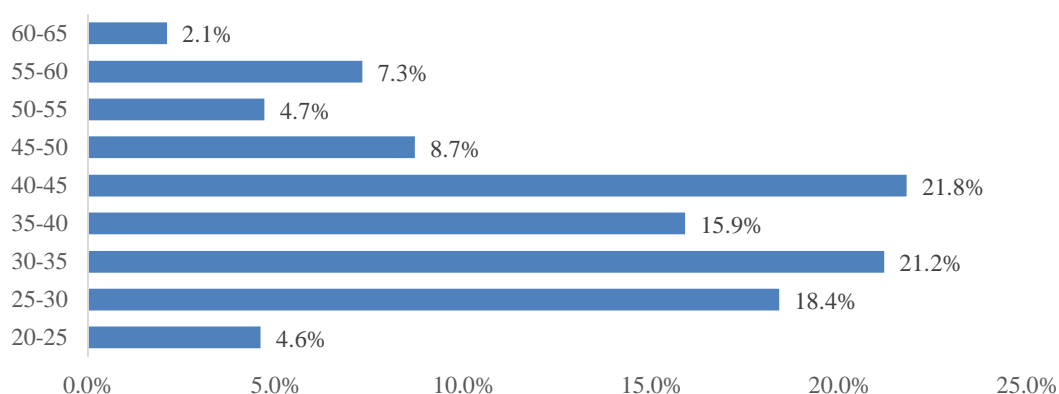
– *Автоматизовані системи та програмне забезпечення:* використання

автоматизованих систем для аналізу даних про лояльність дозволяє швидко отримувати результати та виявляти тенденції. Це може включати системи аналітики, які використовують алгоритми машинного навчання для прогнозування лояльності (Kaplan & Haenlein, 2010).

#### **Формулювання цілей статті.**

Метою даного дослідження є встановлення факторів, які прямо чи опосередковано впливають на лояльність персоналу підприємства в умовах війни в Україні. Основними методами, які були використані під час дослідження є методи анкетування працівників підприємств України, методи графічного відображення, табличний метод, метод узагальнення результатів дослідження. В процесі опитування були використані соціальні мережі для розповсюдження анкети для опитування, Google Forms для опитування та Ексель таблиці для обробки результатів.

**Виклад основних результатів дослідження.** Дослідження проводилося шляхом опитування працівників українських підприємств за допомогою гугл-форм у лютому-березні 2024 року. В опитуванні взяли участь 16250 осіб, з них 46,3% жінок (7524 осіб) і 53,7% (8726 осіб). Вікова структура респондентів представлена на рис. 1.

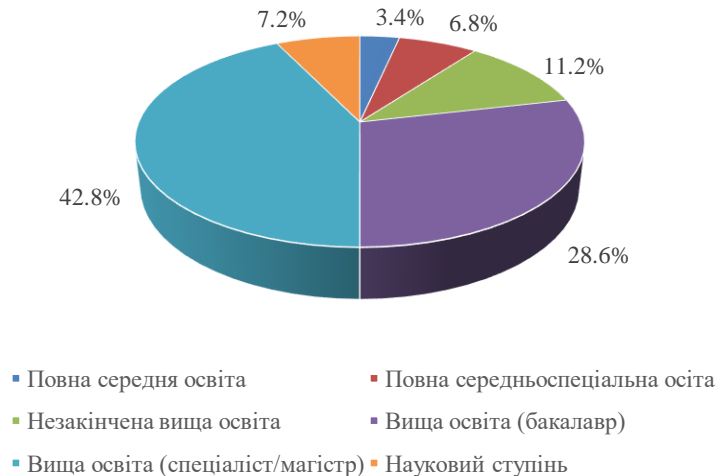


**Рис. 1. Вікова структура опитаних працівників**

Джерело: розроблено автором

Рівень освіти опитаних працівників показав, що переважна більшість із них мають вищу освіту на рівні спеціаліста/магістра (42,8%) та бакалавра (28,6%), що свідчить про достатньо

високий рівень освіти (рис. 2). Водночас, роботодавці повинні враховувати сучасні виклики в управлінні персоналом задля підвищення лояльності персоналу.

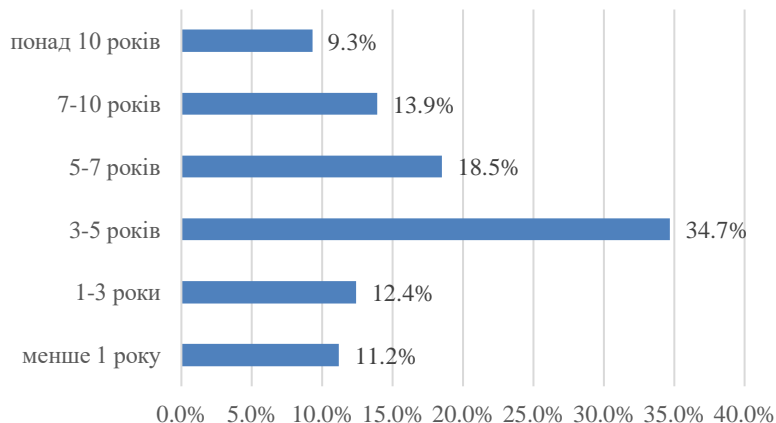


**Рис. 2. Рівень освіти опитаних працівників**

Джерело: розроблено автором

Близько 35% респондентів працюють на поточному місці роботи понад 3-5 років, що свідчить про те, що вони змінили місце роботи напередодні пандемії COVID-19, разом з роботодавцем змогли подолати ті

важкі часи та продовжили працювати під час війни (рис. 3). Це свідчить про підсвідому лояльність працівників до таких роботодавців та велику довіру до прийнятих ними рішень.



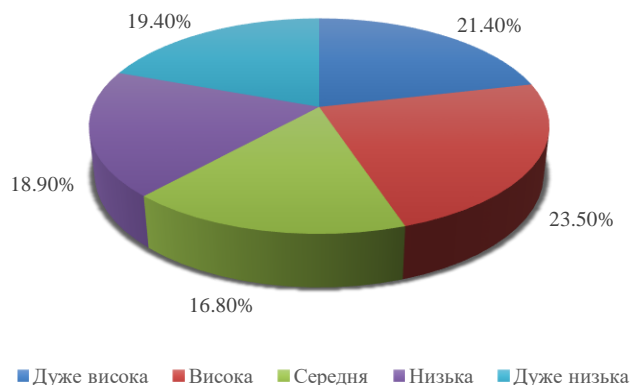
**Рис. 3. Період роботи опитаних працівників на поточному місці роботи**

Джерело: розроблено автором

Достатньо висока частка працівників, які взяли участь у опитуванні, працює понад 7 років, але рівень лояльності значно менший та свідчить про те, що незважаючи на небажання працівників змінювати роботу під час війни, вони не завжди поділяють цінності роботодавців. Не високим є також рівень лояльності серед працівників, які працюють менше 3 років, що вказує на те, що їх роботодавці, до яких вони прийшли під час пандемії COVID-19, після її закінчення або вже під час війни, не

завжди приділяють достатньо уваги щодо залучення нових працівників до цінностей їх компаній.

Відповіді респондентів на запитання «Як би ви оцінили рівень вашої лояльності до підприємства, на якому ви працюєте, під час війни з 24 лютого 2022 року?» (рис. 4) вказує на те, що оцінюють свою лояльність як «високу» (23,5%) та «дуже високу» (21,4%), хоча водночас и як «низку» (18,9%). Це підтверджує висновки, наведені до рис. 3.



**Рис. 4. Відповіді респондентів на запитання «Як би ви оцінили рівень вашої лояльності до підприємства, на якому ви працюєте, під час війни з 24 лютого 2022 року?»**

*Джерело: розроблено автором*

Відповіді респондентів на запитання «Які з наступних факторів найбільше вплинули на вашу лояльність до підприємства під час війни?» вказує, що

найбільш вагомим фактором є фінансова стабільність та своєчасна виплата заробітної плати (96,7%) та забезпечення безпеки та охорони праці (85,3%).

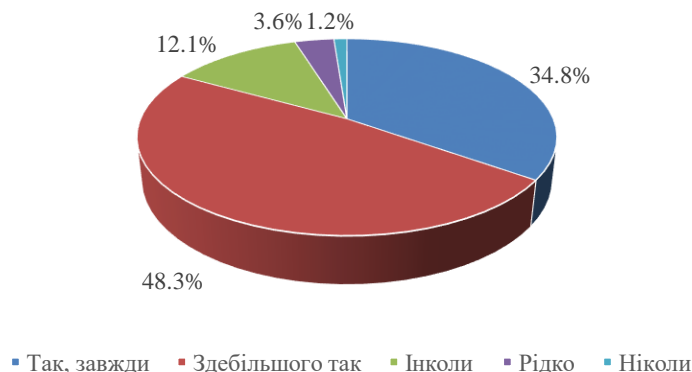


**Рис. 5. Відповіді респондентів на запитання «Які з наступних факторів найбільше вплинули на вашу лояльність до підприємства під час війни?»**

*Джерело: розроблено автором*

Показником, який, на думку респондентів, найменше впливає на лояльність працівників до підприємства під час війни є можливості для професійного розвитку та навчання (57,8%). Водночас, серед інших факторів, які відзначили респонденти під час опитування, була відзначена можливість бронювання від мобілізації (57,8%).

Відповіді респондентів на запитання «Чи відчували ви достатню підтримку з боку керівництва підприємства під час війни?» вказали, що переважна більшість респондентів отримують підтримку «здебільшого так» (48,3%) та «так, завжди» (34,8%), що позитивно впливає на лояльність персоналу.

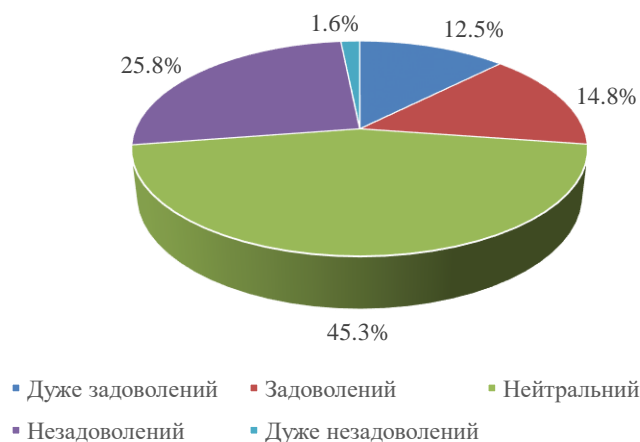


**Рис. 6. Відповіді респондентів на запитання «Чи відчували ви достатню підтримку з боку керівництва підприємства під час війни?»**

Джерело: розроблено автором

Відповіді респондентів на запитання «Чи задоволені ви рівнем комунікації та інформаційної підтримки, що надається підприємством у період війни?» вказують на нейтральне ставлення респондентів до комунікацій між керівництвом та працівниками (45,3%), задоволенні (12,5%)

та високому рівні задоволенні (14,8%), що становить 72,6%. Вважаємо, що такий рівень комунікацій свідчить про достатній рівень ефективності інформаційної політики на підприємствах, чії працівники брали участь в опитуванні.

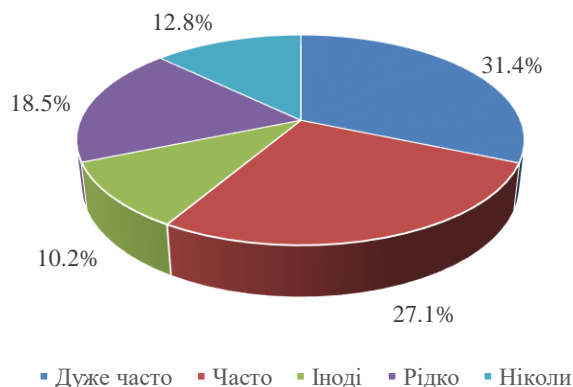


**Рис. 7. Відповіді респондентів на запитання «Чи задоволені ви рівнем комунікації та інформаційної підтримки, що надається підприємством у період війни?»**

Джерело: розроблено автором

Відповіді респондентів на запитання «Як часто ваше підприємство організовувало заходи з підтримки співробітників під час війни (психологічні тренінги, фінансова допомога, тощо)?» вказує на те, що на більшості підприємств

проводяться відповідні заходи. Так «часто» проводяться такі заходи на 27,1% підприємствах, «дуже часто» - на 10,2% та «іноді» - 31,4%. Це свідчить про надання роботодавцями прямої підтримці своїм співробітникам.

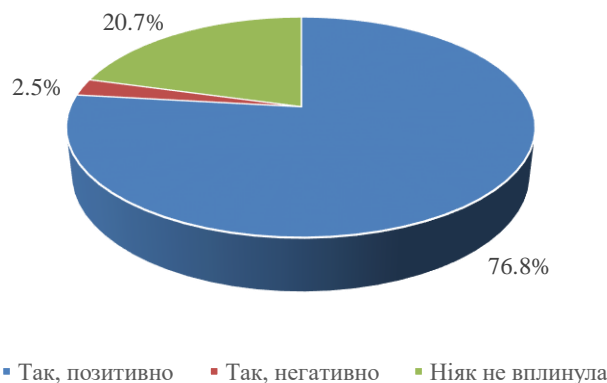


**Рис. 8. Відповіді респондентів на запитання «Як часто ваше підприємство організовувало заходи з підтримки співробітників під час війни (психологічні тренінги, фінансова допомога, тощо)?»**

Джерело: розроблено автором

Відповіді респондентів на запитання «Чи вплинула можливість працювати дистанційно на вашу лояльність до підприємства під час війни?» тісно пов'язані з попереднім питанням щодо терміну роботи, оскільки більшість підприємств змогло ефективно

організувати свою діяльність під час пандемії COVID-19, що стало позитивним досвідом для організації роботи під час війни. Певні складнощі в цьому, на нашу думку, могли мати лише ті працівники, які змінили своє місце роботи та/або не мають достатніх цифрових навичок.

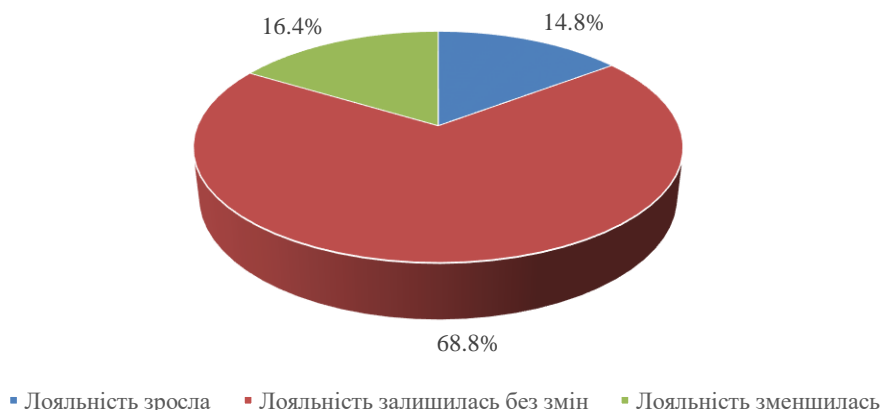


**Рис. 9. Відповіді респондентів на запитання «Чи вплинула можливість працювати дистанційно на вашу лояльність до підприємства під час війни?»**

Джерело: розроблено автором

Досить важливими в опитуванні стали відповіді респондентів на запитання «Чи змінилися ваші відчуття лояльності до підприємства з початком війни? Якщо так, то як саме?». Так, у переважної більшості респондентів рівень лояльності залишився

незмінним (68,8%), але також водночас наявні випадки зростання (16,4%) та зменшення (14,8%) лояльності, що підтверджують відповіді на попередні питання.

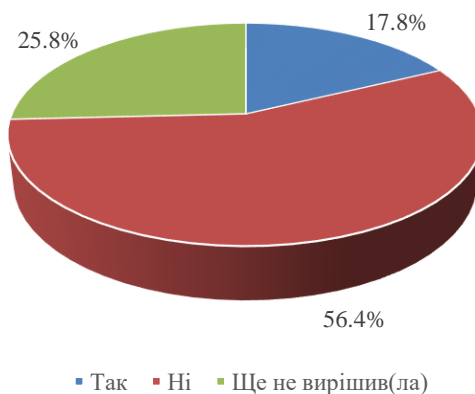


**Рис. 10. Відповіді респондентів на запитання «Чи змінилися ваші відчуття лояльності до підприємства з початком війни? Якщо так, то як саме?»**

Джерело: розроблено автором

Не менш важливими є відповіді респондентів на запитання «Чи плануєте ви продовжувати працювати в цьому підприємстві після завершення війни?», оскільки саме вони на пряму характеризують лояльність працівників до роботодавців. Результати свідчать, що переважна більшість респондентів не

планує змінювати місце роботи (56,4%) і лише 27,8% - планують. Основними причинами такої ситуації, зрозуміло, стала війна, яка триває вже третій рік поспіль, а також зміни в умовах праці для тих, хто працює з-за кордону, посилення мобілізації, скорочення бізнесу та ін.



**Рис. 11. Відповіді респондентів на запитання «Чи плануєте ви продовжувати працювати в цьому підприємстві після завершення війни?»**

Джерело: розроблено автором

Відповіді респондентів на запитання «Які додаткові заходи, на вашу думку, могли б зміцнити вашу лояльність до підприємства в умовах війни?» показали, що найвагоміше значення має своєчасність

виплати заробітної плати в кризових умовах (98,2%), забезпечення безпечних та комфортних умов праці (85,%) та забезпечення можливості працювати з дому або за гнучким графіком (82,5%).





**Рис. 12. Відповіді респондентів на запитання «Які додаткові заходи, на вашу думку, могли б зміцнити вашу лояльність до підприємства в умовах війни?»**

*Джерело: розроблено автором*

Найменш важливими заходами, на думку респондентів, є надання необхідних засобів індивідуального захисту та обладнання (37,6%) та організація заходів та програм для дітей працівників (38,9%).

Результати проведеного дослідження дозволили систематизувати основні напрями підвищення лояльності персоналу українських компаній під час війни в Україні (таблиця 1).

Ці заходи допоможуть українським компаніям підвищити лояльність працівників у складних умовах війни, забезпечуючи стабільність та ефективність бізнесу.

**Висновки.** Лояльність персоналу є критично важливим аспектом успішного функціонування підприємств, особливо в умовах війни. Використання різних джерел інформації та інструментів дозволяє отримати комплексне уявлення про рівень лояльності працівників та вжити відповідних заходів для її підвищення. Сучасні технології та аналітичні методи значно спрощують цей процес, надаючи менеджерам потужні інструменти для прийняття обґрунтованих рішень.

Результати проведеного дослідження вказують на такі тенденції:

- Українські компанії змушені швидко адаптуватися до нових умов, викликаних війною. Перенесення бізнес-процесів, впровадження віддаленої роботи та забезпечення безпеки працівників стали основними пріоритетами.

- Своєчасна виплата заробітної плати та додаткові фінансові заохочення є критичними для підтримання лояльності працівників. Фінансова стабільність підприємств в умовах кризи відіграє вирішальну роль у збереженні довіри співробітників.

- Надання медичної допомоги, психологічної підтримки та допомога родинам працівників є важливими факторами, що підвищують лояльність до роботодавця. Підтримка з боку компанії у важкі часи зміцнює взаємини між працівниками та керівництвом.

- Регулярне інформування працівників про ситуацію в компанії та зворотний зв'язок через внутрішні корпоративні канали сприяють зміцненню лояльності. Прозорість та відкритість у комунікаціях допомагають зберегти довіру співробітників.

- Хоча професійний розвиток та навчання не є найважливішими факторами під час

війни, вони все ж таки залишаються значущими для частини працівників. Забезпечення можливостей для навчання та розвитку підвищує задоволеність роботою.

- Активне залучення співробітників до процесів прийняття рішень сприяє підвищенню їх лояльності. Створення робочих груп та проведення опитувань для

збору зворотного зв'язку допомагають враховувати думки та потреби працівників.

- Участь у благодійних проектах та допомога місцевим громадам підвищують лояльність працівників до компанії, демонструючи соціальну відповідальність роботодавця.

**Таблиця 1. Пропозиції щодо підвищення лояльності персоналу українських компаній під час війни в Україні**

Напрями	Заходи	Опис
Фінансова підтримка та стабільність	Своєчасна виплата заробітної плати	Забезпечення регулярних і своєчасних виплат заробітної плати навіть у складних умовах
	Бонуси та премії	Впровадження системи додаткових фінансових заохочень для працівників, які демонструють високу відданість і продуктивність
Безпека та охорона праці	Фізична безпека	Створення та підтримка безпечних умов праці, включаючи облаштування укриттів та забезпечення засобами індивідуального захисту
	Психологічна підтримка	Організація регулярних психологічних консультацій та тренінгів для зниження рівня стресу серед працівників
Гнучкість робочого графіку та умов праці	Дистанційна робота	Надання можливості працювати з дому або за гнучким графіком, що дозволить працівникам адаптуватися до нових умов
	Додаткові вихідні дні	Впровадження додаткових днів відпочинку для зменшення стресу та підтримки здоров'я працівників
Соціальна підтримка та добробут	Медична допомога	Надання доступу до медичних послуг та страхування для працівників та їхніх родин
	Підтримка родин співробітників	Допомога родинам, які постраждали від війни, через надання житла, їжі та інших необхідних ресурсів
Комунікація та інформаційна підтримка	Прозорість та відкритість	Регулярне інформування працівників про поточну ситуацію в компанії, плани та заходи, що вживаються
	Використання внутрішніх комунікаційних платформ	Створення каналів для оперативного зв'язку з працівниками та отримання зворотного зв'язку
Професійний розвиток та навчання	Програми навчання	Запровадження курсів та тренінгів для підвищення кваліфікації працівників, що допоможе їм адаптуватися до нових умов
	Кар'єрне зростання	Створення можливостей для професійного розвитку та підвищення по службі всередині компанії
Залучення працівників до прийняття рішень	Комітети та робочі групи	Формування груп для обговорення важливих питань та прийняття рішень, що стосуються умов праці
	Регулярні опитування та фокус-групи	Проведення опитувань для збору думок працівників та їх пропозицій щодо покращення умов праці
Соціальна відповідальність та благодійність	Участь у соціальних проектах	Залучення компанії до благодійних акцій та проектів, що підтримують місцеві громади та постраждалих від війни
	Підтримка волонтерських ініціатив	Заохочення працівників до участі у волонтерських проектах та підтримка їхньої діяльності
Поліпшення умов праці	Оновлення інфраструктури	Поліпшення робочого середовища та умов праці, включаючи модернізацію офісів та виробничих приміщень
	Запровадження додаткових пільг	Надання працівникам додаткових пільг, таких як оплачувані відпустки, гнучкі години роботи та інші бонуси
Репутація та брендинг	Підтримка позитивного іміджу	Активне просування позитивного іміджу компанії як соціально відповідального роботодавця, що дбає про своїх працівників
	Визнання та нагородження працівників	Організація заходів для визнання досягнень та заслуг працівників, що підвищує їхню мотивацію та лояльність

Джерело: розроблено автором

За результатами проведеного опитування були систематизовані заходи щодо підвищення лояльності персоналу українських компаній під час війни в Україні за такими напрямками як: фінансова підтримка та стабільність; безпека та охорона праці; гнучкість робочого графіку та умов праці; соціальна підтримка та добробут; комунікація та інформаційна підтримка; професійний розвиток та

навчання; залучення працівників до прийняття рішень; соціальна відповідальність та благодійність; поліпшення умов праці; репутація та брендинг. Ці заходи допоможуть українським компаніям підвищити лояльність працівників у складних умовах війни, забезпечуючи стабільність та ефективність бізнесу.

#### Література:

1. Bondarouk, T., & Ruël, H. (2009). Electronic human resource management: challenges in the digital era. *International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 505-514.
2. Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 60(2), 197-205.
3. Fan, W., & Yan, Z. (2010). Factors affecting response rates of the web survey: A systematic review. *Computers in Human Behavior*, 26(2), 132-139.
4. Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. (2008). Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups. *British Dental Journal*, 204(6), 291-295.
5. Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *Academy of Management Annals*, 2(1), 231-274.
6. Jackson, M. C., Mansingh, G., & McAuley, J. (2001). Information technology and knowledge management. *Handbook on Knowledge Management*, 1, 517-531.
7. Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.
8. Kuvaas, B. (2016). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: Mediating and moderating roles of work motivation. *International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 36-53.
9. Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264-284.
10. Мігус І. П. (2012). Кадрова безпека суб'єктів господарської діяльності: менеджмент інсайдерями : монографія / за заг. ред. проф. Мігус І. П. Черкаси: «МАКЛАУТ». 315 с.
11. Мігус, І. П. (2018). Створення системи управління кадровою безпекою на підприємстві. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (4 (52), 213–221. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-52-213-221>
12. Мігус, І. П., & Черненко, С. А. (2013). Оцінка лояльності персоналу в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. *Агросвіт*, (11), 24-27.

УДК 330.658.3

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-74-228-236

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ: ПОНЯТТЯ ТА ПРИНЦИПИ

*Сергій Добров<sup>1</sup>*

<sup>1</sup>Менеджер, ПП ВКФ «Меблеві Технології», Київ, Україна, e-mail: dobrovxxx@gmail.com

## THEORETICAL FOUNDATIONS OF CORPORATE CULTURE: CONCEPTS AND PRINCIPLES

*Sergey Dobrov<sup>1</sup>*

<sup>1</sup>Manager, PP VKF «Furniture Technologies», Kyiv, Ukraine, e-mail: dobrovxxx@gmail.com

**Анотація.** У сучасному динамічному світі корпоративна культура стає одним із вирішальних факторів, що визначає успішність та конкурентоспроможність організації. Вона відображає цінності, переконання, норми та поведінкові очікування, які формуються та підтримуються всередині колективу, впливаючи на всі аспекти діяльності компанії. Незважаючи на тривалі наукові дослідження, теоретичні основи корпоративної культури залишаються неоднозначними та потребують подальшого уточнення. Метою статті є дослідження теоретичних основ корпоративної культури, зокрема визначення ключових понять та принципів, що лежать в основі її формування та функціонування. Методологія дослідження базується на використанні історичного методу, аналізу та синтезу, методу узагальнення та систематизації. Для відображення результатів дослідження використано графічний та табличний методи. У статті розглянуто різні наукові підходи до визначення корпоративної культури та її компонентів. Проаналізовано вплив корпоративної культури на організаційну ефективність, інноваційність та залученість працівників. Виявлено, що успішне функціонування організацій тісно пов'язане з ефективним управлінням корпоративною культурою. Представлено рекомендації для керівників щодо впровадження та підтримки позитивної корпоративної культури. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на глибше вивчення взаємозв'язку між корпоративною культурою та лідерством, а також на розробку практичних інструментів для вимірювання та оцінки корпоративної культури в різних організаціях.

**Ключові слова:** корпорація; корпоративна культура; корпоративна місія; корпоративні цінності; моделі корпоративної культури.

**Формул:** 0; **рис.:** 3, **табл.:** 1, **бібл.:** 11

**Abstract.** In today's dynamic world, corporate culture is becoming one of the decisive factors that determines the success and competitiveness of organizations. It reflects the values, beliefs, norms and behavioral expectations that are formed and maintained within the team, influencing all aspects of the company's activities. Despite long-term scientific research, the theoretical foundations of corporate culture remain ambiguous and require further clarification. The purpose of the article is to study the theoretical foundations of corporate culture, in particular, to define the key concepts and principles underlying its formation and functioning. The research methodology is based on the use of the historical method, analysis and synthesis, the method of generalization and systematization. Graphical and tabular methods were used to display the research results. The article examines various scientific approaches to defining corporate culture and its components. The influence of corporate culture on organizational efficiency, innovativeness and employee involvement was analyzed. It was found that the successful functioning of organizations is closely related to the effective management of corporate culture. Recommendations for managers on the implementation and maintenance of a positive corporate culture are presented. Further research can be directed to a deeper study of the relationship between corporate culture and leadership, as well as to the development of practical tools for measuring and evaluating corporate culture in various organizations.

**Keywords:** corporation; corporate culture; corporate mission; corporate values; models of corporate culture.

**Formulas:** 0; **fig.:** 3, **tabl.:** 1, **bibl.:** 11

**Постановка проблеми.** У сучасному динамічному світі корпоративна культура стає одним із вирішальних факторів, що визначає успішність та конкурентоспроможність організацій. Вона відображає цінності, переконання, норми та

поведінкові очікування, які формуються та підтримуються всередині колективу, і які впливають на всі аспекти діяльності компанії. Незважаючи на те, що поняття корпоративної культури вже тривалий час є предметом наукових досліджень, її

теоретичні основи все ще залишаються неоднозначними та потребують подальшого уточнення.

Корпоративна культура впливає на продуктивність, інноваційність, залученість працівників, а також на здатність організації адаптуватися до змін. Зважаючи на це, вивчення її теоретичних аспектів є надзвичайно важливим для розробки ефективних стратегій управління та розвитку компаній.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Корпоративна культура є багатогранним та складним явищем, яке досліджується в рамках різних наукових дисциплін, включаючи менеджмент, соціологію, психологію та антропологію. Різноманітність підходів до вивчення корпоративної культури відображає багатство та складність цього поняття.

Вивчення корпоративної культури як наукового поняття почалося в 1980-х роках, коли з'явилися перші дослідження, присвячені її ролі в управлінні організаціями. Серед перших дослідників варто згадати Едгара Шейна, який у своїх роботах описав корпоративну культуру як систему колективних цінностей, переконань і норм, які формують поведінку співробітників у компанії (Schein, 1985).

Одним з основоположників сучасної теорії корпоративної культури є Геррі Джонсон, який разом з Кеваном Шолзом розробив модель культурної павутини, що дозволяє структурувати основні елементи корпоративної культури (Johnson & Scholes, 1993). Ця модель охоплює такі аспекти, як історія компанії, ритуали та рутини, символи, організаційна структура, системи управління та контроль.

Дослідження Деніс Роусі показали, що корпоративна культура може значно впливати на організаційну ефективність, особливо у сферах інновацій та адаптивності до змін (Rousseau, 1990). Наукові праці Лінди Смайлі виявили, що сильна корпоративна культура сприяє підвищенню задоволеності працівників та їхньої лояльності до компанії (Smircich, 1983).

Пізніші дослідження також акцентували увагу на взаємозв'язку корпоративної культури та лідерства. Наприклад, робота Кріса Арджіріса та Дональда Шона описує, як лідери можуть формувати та змінювати культуру організації через свої дії та рішення (Argyris & Schon, 1978). Водночас дослідження Джеймса Коллінза та Джеррі Порраса підкреслюють значення візії та цінностей, які керівництво передає через корпоративну культуру (Collins & Porras, 1994).

#### **Формулювання цілей статті.**

Метою статті є вивчення теоретичних основ та принципи корпоративної культури. Методологія дослідження базувалась на використанні історичного методу, аналізу та синтезу, методу узагальнення та систематизації. Для відображення результатів дослідження використано графічний та табличний методи.

**Виклад основних результатів дослідження.** Поява у теорії і практиці феномена корпоративної культури пов'язана, насамперед, з необхідністю посиленої уваги до духовної культури. Це особливо актуально для вітчизняних організацій, бо у протилежному випадку наша країна приречена залишитися в ролі наздоганяючої.

Корпоративна культура — в основному, невидима частина організації. Це не применшує її впливу на поведінку працівників, але ускладнює аналіз факторів керування нею. Вона може бути детально регламентована документами, можуть бути декларовані лише окремі її принципи і, врешті, вона може існувати без будь-яких письмових правил.

Так, Крамаренко В. І. (Крамаренко В. І., Холода Б. І., 2003) рекомендує складати докладний опис «філософії підприємства» (внутрішніх правил і принципів взаємин робітників і службовців фірми), у який слід включати детальні гарантії особистих і громадянських прав, опис умов праці, питання оплати і т.д. Таке розширене трактування, а також документально зафіксована регламентація поведінки

цілком відповідають принципам адміністративно-командної системи, що пережила себе. До того ж багато із наведених вище питань регламентуються іншими документами, наприклад, для підприємства — різними положеннями відділу праці та зарплати, колективним договором і т.д. Необхідно чітко розрізнити питання юридичні (питання права) і питання моральності, питання культури. Правове поле і етичне поле взаємопов'язані і навітьдесь перетинаються, але ототожнювати їх не можна.

Корпоративний дух організації, як і військовий дух армії, не можна розписати за параграфами.

Корпоративна культура — це дещо колективне, яке стало особистісним. Регламентувати ж у деталях прояви особистості неможливо і шкідливо з погляду сучасного менеджменту. Це не виключає декларування головних положень корпоративної культури керівництвом організації, її пропаганду в засобах масової інформації і навіть написання короткого положення про корпоративну культуру. Зміст цього положення ніким не регламентовано.

Корпоративна культура — це цілісність, але вона є багатоаспектною. Так, існують норми поведінки, яких працівники дотримуються «де факто», а також ті, які вони вважають ідеалом. Існує корпоративна культура, яка вже склалася, і та, до якої прагне колектив організації. Принципи працівників можуть дещо відрізнятися від принципів керівників. Нарешті, у підрозділах організації може існувати своя субкультура.

Чим ефективніше працює організація, чим більше вона сприяє зростанню матеріальних і духовних благ її працівників.

За наявності цих компонентів: ефективності для організації, користі для працівників — ми будемо говорити про високу корпоративну культуру. Крамаренко В. та Холод Б. (Крамаренко В. І., Холод Б. І., 2003) використовуються й інші терміни, наприклад «конструктивна

корпоративна культура» (на відміну від «деструктивної») [28].

На думку Г. Щекина (Щекин Г. В., 1999), корпоративна культура може бути представлена як багаторівнева структура з вертикальними і горизонтальними, прямими і зворотними зв'язками елементів. Над нею і поза нею стоїть мораль як надкорпоративне і надперсональне поняття.

На першому рівні знаходяться трудові цінності працівників організації та мотивація; на другому — задекларована корпоративна місія та ділові принципи; на третьому — зовнішні ознаки корпоративної культури: товарний знак, емблема, прапор, гімн, фірмовий стиль, ритуали і свята, герої і міфи, стиль поведінки; на четвертому рівні знаходиться культура менеджменту, яка складається з культури керівника та працівників підприємства, комунікативної культури, культури процесу менеджменту, культури умов праці та культури документації (Schein, 1985).

Успішно вивчити корпоративну культуру і здійснити роботу щодо її розвитку можна тільки з використанням системного підходу:

1. Насамперед, корпоративна культура повинна розглядатися з урахуванням часу. Маються на увазі три шкали часів — одна в іншій. По-перше, це — історичний період розвитку суспільства («історичний час»), по-друге, це — період розвитку організації, по-третє, — час швидких змін ринку і відповідної швидкої реакції організації. Різні періоди часу вимагають різної філософії організації, і в цілому — різного менеджменту. З іншого боку, характер корпоративної культури і вид менеджменту визначають час змін і взагалі можливість швидких змін відповідно до змін ринкової чи іншої ситуації.

2. Далі слід визначити зовнішнє середовище, у якому діє організація: культуру, демографію, політику і право, соціальні відносини, інформацію й освіту, економіку, технологію. Стан цих елементів буде різним для різних держав, регіонів, галузей діяльності. На корпоративну

культуру надзвичайно сильно впливає національний менталітет, національний характер. Чим більша спільнота, тим стійкіша культура, яка має більше ознак інерційності у процесі змін. Так, наприклад, зрозуміло, що корпоративна культура може бути змінена швидше, ніж національна.

3. Багато залежить від внутрішнього середовища, загальної характеристики самої організації: її функції на ринку товарів і послуг, функції в суспільстві, розмірів організації, техніки і технології та, звичайно, кадрового складу, професіоналізму працівників, їх освіти, здібностей і т.д.

4. Велике значення мають нерозривно пов'язані з культурою організації питання організації та управління. До них належать вид менеджменту, структура організації, методи комунікацій та прийняття рішень, система мотивації праці, кадрова політика і система навчання. Серед факторів управління на першому місці стоїть узагальнюючий інтегрований фактор — вид управління або вид менеджменту.

5. Цілі управління організацією і розвитку корпоративної культури спільні: забезпечити задоволення потреб суспільства, споживачів і працівників, підвищити ефективність їх праці, реалізувати економічні та інші утилітарні задачі функціонування організації. Важливо, що корпоративна культура впливає на ступінь реалізації цих цінностей та цілей, з одного боку, безпосередньо, а з іншого, — через удосконалення управління.

6. Центральний фактор всієї системи — особистість кожного окремого працівника, що розглядається як складна унікальна система. Кожен працівник організації здійснює якусь частину її діяльності, і одночасно у процесі праці він творить самого себе, свою особистість.

Феномен корпоративної культури є важливим предметом дослідження теорії менеджменту. В зарубіжних фірмах цим займаються спеціальні підрозділи, оскільки існує чітка залежність між культурою організації та успішністю її діяльності.

Тому кожний керівник повинен усвідомлювати значущість феномену корпоративної культури, сприяти її формуванню.

Прогнітуючі компанії відзначаються високим рівнем культури, що є наслідком продуманих зусиль, спрямованих на розвиток духу корпорації, який максимально поєднував би, акумулював сподівання, інтереси усіх працівників на користь усіх зацікавлених сторін.

Беручи до уваги особливості функціонування організацій у ринковому середовищі, чинники, які формують культуру корпорації (рис. 1) можна сформулювати у такій інтерпретації:

- важливість праці для досягнення успіхів у бізнесі;
- схильність до ризику, використання стимулювань і покарань;
- енергія, стимули, ініціатива керівників і виконавців;
- інформація й підготовленість до раптових змін у зовнішньому середовищі;
- повага до людини взагалі і до працівників особливо, оскільки вони є запорукою успішного розвитку бізнесу;
- визнання факту, що споживачі та їхні потреби — центр усієї діяльності.

Німецький дослідник Геерт Хофштеде (Hofstede, G., 2011), орієнтуючись на культурні відмінності між країнами, класифікував культурні аспекти організації на підставі чотирьох властивостей:

#### 1. *Індивідуалізм/колегіальність.*

Індивідуалізм полягає в тому, що людина діє у власних інтересах, інтересах найближчих до неї людей, родичів. Колективістські уявлення передбачають, що кожна людина належить до групи і не може вважати себе вільною від неї. Група турбується про задоволення її запитів, вимагаючи повного й беззастережного підпорядкування.

Жорстке регламентування групою поведінки індивідів є проявом сектантства.



**Рис. 1.1. Чинники, які формують культуру корпорації**

*Джерело: створено автором*

2. *Зона влади.* Сфера поширення влади як елемента культури обумовлюється простором, у межах якого наділений навіть найменшою владою в групі індивід усвідомлює нерівноправність у розподілі цієї влади і вважає це нормальним. Нерівноправність властива всім культурам, але лояльність щодо неї в різних культурах різна. Наприклад, є країни, де критерієм, що визначає межі влади, вважають рівень доходів. У середині корпорацій цей критерій охоплює не тільки грошові виплати і право власності на відсотки, а й атрибутику посади (наприклад, модель наданого компанією автомобіля; особистий водій; можливість або неможливість спілкування із шефом).

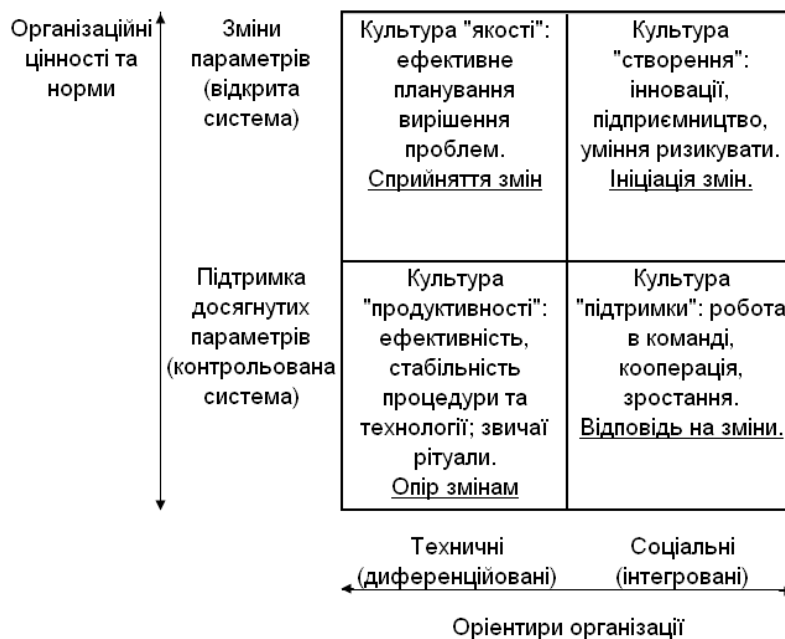
3. *Усунення невизначеності.* Ця властивість указує на ступінь прагнення людей уникнути ситуацій, у яких вони відчувають себе невпевнено. Прикладом може бути практика нав'язування жорстких поведінкових стандартів і заклики вірити в абсолютну істину. Позбавленій невизначеності культурі властиві активність, агресивність, емоційність,

нетерпимість, а культури, що сприймають невизначеність, є більш рефлексивними, толерантними, їх агресивність зведена до мінімуму.

4. *Мужність/жіночність.* Зважаючи на цю властивість, з'ясовують ступінь сприйнятливості культури до особливостей, притаманних жіночій моделі поведінки. Всі культури несуть у собі домінуюче чоловіче начало, передбачаючи, що чоловік самовпевнений, марнославний, прагне до боротьби і зорієнтований на досягнення матеріального успіху. Чоловіки цінують силу, рішучість, напористість. «Чоловічі» культури жінці відводять діяльність, пов'язану з поліпшенням якості життя, вихованням дітей, турботою про літніх та немічних. Жіночність, згідно з твердженням Хофштеде, передбачає здатність до сприйняття малого, слабкого і повільного.

«Чоловічі» культури акцентують увагу на матеріальному успіхові та рішучості, «жіночі» — на якості життя та турботі про слабших.





**Рис. 2. Моделі корпоративної культури**

*Джерело: створено автором*

Модель корпоративної культури (рис. 2) найчастіше зумовлена особливостями національної ментальності, а тому корпорації, які виходять на ринок іншої країни, часто “не вписуються” із своїми культурними цінностями в систему її корпоративної культури. Зате специфіка корпоративної культури зарубіжної організації іноді може додатково стимулювати інтерес клієнтів до неї.

Таким чином, корпоративна культура – елемент складної системи управлінських, соціально-психологічних, соціокультурних, техніко-економічних та інших факторів, які в тій чий іншій мірі відображаються на рівнях корпоративної культури організації, її окремих підрозділів, формальних та неформальних груп.

Визначення корпоративної місії – найважливіший етап формування корпоративної культури, який допомагає як працівникам, так і навколишньому оточенню оцінити соціальну роль організації.

Наконежна Н. (Nakonechna, N. etc., 2020) зазначає, що корпоративна місія – це призначення організації як у широкому плані (для економіки в цілому, для країни,

суспільства), так і у вузькому (визначення області її функціонування). При описі місії намагаються уточнити нішу, яку займає організація на ринку товарів і послуг, а також вказати на спосіб її освоєння, на свої можливості. Часто декларується рівень якості продукції. За формулюванням місії організацію повинні впізнавати, тобто її особливості повинні бути зазначені.

Місія є метою, яка об’єднує множину ролей системи. Без такої всеохоплюючої мети корпорації, іншій системі бракує консолідації і здатності усвідомлювати себе єдиним цілим. Місія та розроблений на її основі комплекс загальних цілей можуть бути реалізовані шляхом розроблення і втілення в життя стратегічних, поточних і оперативних планів, зміст яких, на перший погляд, може здатися далеким від визначеної мети (наприклад, плани залучення робочої сили, плани виробничої кооперації і т. д.).

На думку Thurik та Dejardin (Thurik, R., & Dejardin, M., 2011), при формулюванні місії організації необхідно дотримуватися таких правил:

- місія організації є констатацією філософії, призначенням змісту існування організації;

- місія організації повинна відображати інтереси власників організації, працівників, покупців продукту організації, ділових партнерів, місцевого середовища, суспільства;

- у місії організації повинні відобразитися її цільові орієнтири, сфера діяльності, можливості і способи здійснення діяльності, способи формування іміджу (зовнішнього образу) організації.

За дотримання цих вимог місія організації стає реалією повсякденного буття працівників організації, об'єднуючим ядром усієї виробничо-господарської та соціальної діяльності організації.

Також підвищенню корпоративного духу, активності організації у її діяльності і у прагненні до змін сприяє постановка «зухвалої цілі». Це конкретний еталон, в якому часто дають кількісний або ранговий орієнтир та іноді навіть устанавлюють термін досягнення поставленої мети. У деяких випадках формулювання «зухвалої цілі» поєднується з формулюванням місії та

стратегії, тоді останній надається динаміка – крім стану компанії тепер вказується куди вона збирається рухатися.

Стратегія та місія підприємства реалізуються завдяки їх здатності впливати на тисячі рішень, як великих так і малих, які приймаються працівниками з усіх підрозділів організації. По суті, стратегія – це орієнтир для належної поведінки. Хороша стратегія стимулює дії, що відрізняють компанію та приносять фінансовий успіх. Погана стратегія стимулює такі дії, що призводять до менш конкурентоспроможної позиції, яка мало виділяється на фоні інших. Проте, багато стратегій просто інертні. Неможливо визначити — погані вони чи хороші, тому що вони не стимулюють жодних дій.

Щоб зрозуміти проблеми, які можуть зробити стратегію інертною, корисно розглянути як повинен працювати процес повідомлення стратегічної інформації (рис. 3).



Рис. 3. Процес повідомлення стратегічної інформації

Лідери організації — люди, які стоять на вершині піраміди – можуть краще за всіх бачити все, що відбувається в організації, та в якому напрямку вона розвивається. Вони розуміють стан справ у даній галузі промисловості, в організації, і в яких сферах вона досягнула успіху в минулому, тому знаходяться в найкращому положенні для вибору стратегічного напрямку. Люди, які знаходяться біля підніжжя піраміди, повинні розуміти стратегію та приймати

рішення, які виконуються. Зрештою, спеціалісти по роботі з клієнтами, повинні вміти розмовляти з лідерами про стратегію, оскільки персонал, що працює з клієнтами, завжди матиме більш свіжу та точну інформацію про дії конкурентів та реакцію клієнтів.

У даний час заведено декларувати основні принципи та стратегію діяльності організації, до яких входять перелік її цінностей, ділові принципи, деякі норми

поведінки. Майже завжди декларується користь суспільству, пріоритет потреб клієнта, увага до особистості працівника, прагнення до досконалості у роботі, прихильність до інновацій, у Японії окрім цього — відданість компанії, приязнь та чемність у відносинах. Свої корпоративні цілі можуть мати і підрозділи організації. Певним чином відображаючи принципи всієї організації, вони передають особливості корпоративної культури відповідної спільноти людей і, насамперед, її лідера, керівника підрозділу.

Крім корпоративної місії необхідно допомогти кожному працівнику сформулювати й усвідомити свою індивідуальну професійну місію, яка б враховувала його конкретні функції у організації, а також притаманні йому здібності, трудовий тип, домагання, особливості особистості.

У таблиці 1 наведено основні принципи діяльності деяких провідних компаній світу.

**Таблиця 1. Основні принципи діяльності деяких провідних компаній**

Компанія	Принципи
Merck	Корпоративна соціальна відповідальність. Вдосконалення в усіх сферах діяльності компанії. Інновація, заснована на науці. Чесність і прямота.
Nordstrom	Високий сервіс для клієнта. Ніколи не зупинятися на досягнутому. Бездоганність репутації.
Philip Morris	Заохочення індивідуальної ініціативи кожного працівника. Постійне вдосконалення.
Sony	Підняття рівня японської культури. Бути інноватором — не наслідувати інших, а створювати неможливе.
Walt Disney	Пропаганда добродійних американських цінностей. Відсутність цинізму. Творчість. Фанатична увага до деталей
IBM	Сильні переконання, цінності, культура. Повага до особистості. Можливості кар'єрного зросту і висока зарплата. Система атестацій і співбесід. Участь персоналу в управлінні. Максимальна відповідальність. Горизонтальні зв'язки.

*Джерело: розроблено автором*

**Висновки.** За результатами проведеного дослідження доцільно зробити наступні висновки:

1. Корпоративна культура є критично важливим фактором, що впливає на успішність та конкурентоспроможність організації. Вона відображає колективні цінності, переконання, норми та поведінкові очікування, які визначають усі аспекти діяльності компанії.
2. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, теоретичні основи корпоративної культури залишаються

неоднозначними. Вивчення корпоративної культури почалося у 1980-х роках, коли Едгар Шейн визначив її як систему колективних цінностей, переконань і норм, які формують поведінку співробітників.

3. Корпоративна культура значно впливає на продуктивність, інноваційність, залученість працівників та здатність організації адаптуватися до змін. Сильна корпоративна культура сприяє підвищенню задоволеності працівників та їхньої лояльності до компанії.

4. Дослідження показують, що існує тісний взаємозв'язок між корпоративною культурою та лідерством. Лідери можуть формувати та змінювати культуру організації через свої дії та рішення. Важливими є візія та цінності, які керівництво передає через корпоративну культуру.

5. Успішне вивчення та розвиток корпоративної культури можливе лише з використанням системного підходу. Необхідно враховувати часові масштаби, зовнішнє та внутрішнє середовище організації, а також індивідуальні особливості працівників.

6. Для ефективного управління корпоративною культурою важливо декларувати основні принципи та стратегію діяльності організації. Важливо також допомогти кожному працівнику сформулювати й усвідомити свою індивідуальну професійну місію, що враховує його функції в організації та особисті здібності.

7. Подальші дослідження повинні бути спрямовані на глибше вивчення взаємозв'язку між корпоративною культурою та лідерством, а також на розробку практичних інструментів для вимірювання та оцінки корпоративної культури в різних організаціях.

#### Література:

1. Балабанова, Л. В. Сардак, О. В. (2006). *Управління персоналом*. К.: ВД "Професіонал", 512 с.
2. Крамаренко В. І., Холода Б. І. (2003). *Управління персоналом фірми*. К.: ЦУЛ. 312 с.
3. Щекин Г. В. (1999). *Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента*. К.: МАУП. 400 с.
4. Argyris, C., & Schon, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley.
5. Collins, J. C., & Porras, J. I. (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. HarperBusiness.
6. Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 8.

7. Johnson, G., & Scholes, K. (1993). *Exploring Corporate Strategy*. Prentice Hall.
8. Rousseau, D. M. (1990). *Assessing Organizational Culture: The Case for Multiple Methods*. In B. Schneider (Ed.), *Organizational Climate and Culture*. Jossey-Bass.
9. Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
10. Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
11. Thurik, R., & Dejardin, M. (2011). The impact of culture on entrepreneurship. *The European Business Review*, (January-February), 57-59.

## РОЗДІЛ 3. ПСИХОЛОГІЯ

УДК 159.9: 37.07: 005.95: 613.86  
DOI: 10.31732/2663-2209-2024-74-237-251

### ОБГРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗДОРОВ'Я ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ ПІД ЧАС РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ

*Людмила Карамушка<sup>1</sup>*

<sup>1</sup>Академік НАПН України, доктор психологічних наук, професор, заступник директора з науково-організаційної роботи та міжнародних наукових зв'язків, завідувачка лабораторії організаційної та соціальної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, м. Київ, Україна, e-mail: [lkarama01@gmail.com](mailto:lkarama01@gmail.com), ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0622-3419>

### JUSTIFICATION OF ADMINISTRATIVE DECISIONS REGARDING ENSURING THE PSYCHOLOGICAL HEALTH OF ORGANIZATION STAFF DURING THE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR

*Liudmyla Karamushka<sup>1</sup>*

<sup>1</sup>Academician of the NAES of Ukraine, Doctor of Science (Psychology), Professor, Head, Lab. of Organizational and Social Psychology, Kostyuk Institute of Psychology of the NAES of Ukraine, Kyiv, Ukraine, e-mail: [lkarama01@gmail.com](mailto:lkarama01@gmail.com), ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0622-3419>

**Анотація.** Актуальність вивчення управлінських втручань, спрямованих на забезпечення психологічного здоров'я та добробуту персоналу, обумовлена поширеністю стресів на робочому місці та їх глобальним негативним впливом на стан людини, що багатократно посилилось в під час війни. Вирішення цієї проблеми розглядаються в контексті гуманістичного, людино-центрованого підходу до управління, в якому персонал розглядається як головний ресурс організації. Мета дослідження – сформулювати теоретично-методологічний базис для ухвалення управлінських рішень стосовно забезпечення психологічного здоров'я персоналу організацій під час російсько-української війни. На основі аналізу документації ВООЗ та МОЗ України, інструкцій та керівництв міжнародних організацій в сфері охорони праці, опублікованих результатів досліджень вітчизняних і західних вчених, сформульовано авторську модель психолого-організаційних впливів на трьох рівнях: індивідуальні особливості, компетенції та стани персоналу (мікрорівень), організаційне середовище (мезорівень), взаємодія організації та суспільства (макрорівень). Поняття «здоров'я» розглядається як стан повного фізичного ментального та соціального добробуту людини, а психічне здоров'я – як його невід'ємний компонент. Стаття розкриває широкий контекст вивчення проблеми психічного здоров'я на рівні всієї організації, що передбачає аналіз «здорової організації» та її складових. У «здорових організаціях» керівництво, культура, клімат та практика створюють середовище, сприятливе для забезпечення різних видів здоров'я та безпеки працівників, а також організаційної ефективності. Розкрито психосоціальні ризики та організаційно-психологічні детермінанти забезпечення психічного здоров'я, описано різновиди соціальної напруженості в організаціях. Узагальнено досвід західних організацій, запропоновано класифікацію загальних та спеціальних втручань, спрямованих на підтримку психічного здоров'я персоналу. Проведений огляд допоможе керівникам визначити мішені організаційних впливів, підібрати ефективні засоби та психологічні втручання задля збереження психічного здоров'я персоналу, а також потурбуватися про власний психологічний добробут та професійну ефективність під час війни та в інших катастрофічних умовах.

**Ключові слова:** психологічний добробут, психічне здоров'я, «здорова» організація, управління організаціями, управлінська діяльність, стрес-менеджмент, ухвалення рішень, російсько-українська війна.

**Формул.: 0; рис.: 2, табл.: 0, бібл.: 39**

**Abstract.** The relevance of the study of managerial interventions aimed at ensuring the psychological health and well-being of personnel is due to the prevalence of stress in the workplace and their global negative impact on the human condition, which increased many times during the war. Solutions to this problem are considered in the context of a humanistic, human-centered approach to management, in which personnel are considered as the main resource of the organization. The purpose of the research is to formulate a theoretical and methodological basis for making managerial decisions regarding the provision of psychological health of the personnel of organizations during the Russian-Ukrainian war. Based on the analysis of the documentation of the WHO and the Ministry of Health of Ukraine, the instructions and

*guidelines of international organizations in the field of occupational health and safety, the published results of research by domestic and Western scientists, the author's model of psychological and organizational influences on three levels was formulated: individual characteristics, competences and conditions of personnel (micro level), organizational environment (meso level), interaction of organization and society (macro level). The concept of "health" is considered as a state of complete physical, mental and social well-being of a person, and mental health is considered as its integral component. The article reveals the broad context of studying the problem of mental health at the level of the entire organization, which involves the analysis of a "healthy organization" and its components. In "healthy organizations," leadership, culture, climate, and practices create an environment conducive to various types of employee health and safety, as well as organizational effectiveness. Psychosocial risks and organizational-psychological determinants of mental health care are disclosed, types of social tension in organizations are described. Based on the generalized experience of Western organizations, a classification of general and special interventions aimed at supporting the mental health of personnel is proposed. The conducted review will help managers to determine the targets of organizational influence, to choose effective means and psychological interventions to preserve the mental health of personnel, as well as to take care of their own psychological well-being and professional efficiency during war and other catastrophic conditions.*

**Keywords:** *psychological well-being, mental health, healthy organization, management of organizations, managerial activity, stress management, decision-making, Russian-Ukrainian war.*

**Formulas:** 0; **fig.:** 2; **tabl.:** 0; **bibl.:** 39

**Постановка проблеми.** З кожним роком проблема забезпечення психологічного здоров'я окремої особистості та суспільства в цілому стає все більш актуальною. Накопичення стресів, щоденні вітальні небезпеки, суттєві матеріальні та соціальні втрати, хронічна втома, невизначеність й невпевненість у майбутньому, економічна криза, побутові проблеми та інші труднощі воєнного часу призвели до суттєвого погіршення ментального стану українців. Повномасштабне вторгнення призвело, серед іншого, до колективної травматизації громадян країни – велика кількість дітей та дорослих пережили травматичні події, які ще довгі роки впливатимуть на їхню психіку. За попередніми прогнозами МОЗ, через війну психологічної підтримки будуть потребувати близько 15 млн українців. Щонайменше кожна п'ята людина буде мати негативні наслідки для психічного здоров'я, а кожна десята відчує ці наслідки на рівні середньої тяжкості або важкої хвороби (Ляшко, 2022).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання психологічного здоров'я персоналу та керівництва організації лише почало вивчатися в українській психології впродовж останнього десятиліття. Наразі окреслені основні напрямки досліджень у цій сфері (Карамушка & Дзюба, 2019), опрацьовано світовий досвід вирішення проблеми психічного здоров'я в організаціях

(Климчук & Горбунова, 2017); вивчено умови та організаційні детермінанти забезпечення психологічного здоров'я менеджерів, персоналу освітніх організацій в умовах соціальної напруженості (Карамушка & Шевченко, 2017; Карамушка та ін., 2021). В цьому контексті важливі дослідження різноманітних аспектів запобігання професійному вигоранню, (Карамушка & Гнускіна, 2018), шляхи дотримання балансу між особистим та професійним життям (Tkalych et al., 2020).

Сформовані теоретичні концепти та практичні технології були успішно опрацьовані під час пандемії COVID-19, але в умовах війни мають бути переглянуті. Зокрема, розглядається толерантність до невизначеності та її зв'язок із психологічним здоров'ям персоналу в умовах воєнного часу (Терещенко & Івкін, 2023). Проте наявних досліджень усе ще достатньо для комплексного вирішення поставленої проблеми.

Доповідь ВООЗ про психічне здоров'я у світі (WHO, 2022b) демонструє посилення кризових явищ та глобальних загроз протягом минулих 20 років. Разом із тим відзначається зростання суспільного інтересу до проблем ментального здоров'я, усвідомлення його значущості в житті окремої людини та суспільства в цілому. Психічні розлади поширені серед населення усіх країн світу, незалежно від рівня економічного розвитку. При цьому у більшості суспільств наявні системи

охорони здоров'я не приділяють належної уваги психічним проблемам людини, не забезпечують необхідного догляду та підтримки. Зокрема, слід визнати слабкість системи охорони здоров'я та соціального захисту сучасної української держави, що не здатна задовольнити потреби людей із психічними розладами, кількість яких щороку зростає. У результаті мільйони людей страждають, зазнають порушення своїх базових прав, не можуть впоратись з повсякденними викликами, повноцінно жити та працювати.

Дуже негативно вплинула на стан фізичного та психічного здоров'я людства пандемія COVID-19, через яку поширеність психічних захворювань (передусім, це депресивні та тривожні розлади), зросла середньому на 25 %, на додаток до майже мільярда людей, які вже страждали від цих порушень (WHO, 2022b). Поки світ оговтується від наслідків пандемії, українське суспільство занурюється в ще більш глибоку та тривалу кризу – повномасштабну війну, від якої потерпають всі верстви населення.

За даними довоєнної статистики, щороку в Україні більше 8 млн. людей потребували підтримки та лікування, пов'язаних зі станом психічного здоров'я, із них лише 1,6 млн. отримували необхідну допомогу. Отже, близько 80 % людей, які потребують втручання, не отримують підтримки. Експерти називають це «прогалиною» або «розривом у лікуванні» (Кьонігштайн, 2020). Після початку повномасштабного вторгнення кількість людей, що потребують допомоги, очікувано зросла. Отже, «розрив» у лікуванні психічних розладів став ще більшим та небезпечнішим.

Спеціалісти ВООЗ підкреслюють необхідність збільшення масштабів обслуговування пацієнтів з найбільш поширеними дисфункціями. Серед перспективних напрямків такої роботи – охорона психічного здоров'я на робочому місці та своєчасний захист осіб, що мають високий ризик стресів і вигорання (WHO, 2022b). Осмислення проблеми психічного здоров'я та пошук шляхів її вирішення на

організаційному рівні – важливе завдання для організаційних психологів та менеджерів різного управлінського рівня. Управлінські рішення в цій сфері мають ґрунтуватися на розумінні всього різноманіття чинників, що впливають на психологічний добробут персоналу.

**Мета цієї публікації** – сформулювати теоретично-методологічний базис для ухвалення управлінських рішень щодо забезпечення психологічного здоров'я та добробуту персоналу організацій під час російсько-української війни.

**Виклад основного матеріалу.** Уявлення про фізично та психічно здорову людину змінювалось впродовж історії цивілізації, і сьогодні переживає чергову трансформацію. Наразі це широке, комплексне поняття, що містить об'єктивні та суб'єктивні компоненти. Протягом останнього століття дослідження здоров'я базується на баченні людини як цілісної складної системи, життєдіяльність якої забезпечується на різних рівнях функціонування. Сучасна медицина спирається переважно на *біопсихосоціальну парадигму*, відповідно до якої біологічні, психологічні та соціальні чинники перебувають у постійному взаємозв'язку, тому причини захворювань та надання допомоги залежать від особливостей кожного з перелічених чинників. При цьому науковий інтерес поступово зміщується від запобігання хворобам і патологіям до вивчення здорової, зрілої, гармонійної особистості, що найяскравіше проявилось у злеті позитивної психології на початку ХХІ століття. В *постмодерній парадигмі* вивчення цього феномену було розширене від генетично-фізіологічного статусу та уявлень окремого індивіда (внутрішньої картини здоров'я) до врахування численних зовнішніх контекстів: сімейних, соціокультурних, геополітичних, економічних, екологічних, етнічних, релігійних, інформаційних тощо. У галузі *гуманітарних наук* поширений ресурсний підхід, згідно з яким здоров'я людини розглядається в контексті її потенційних ресурсів: тіла, фізичних можливостей, розуму, творчості й

духовності. Стає все більш популярною альтернативна холістична медицина, сфокусована на лікуванні не конкретної хвороби організму, а оздоровленні людини в цілому; беруться до уваги різні емоційні, духовні та соціальні аспекти, оскільки вони стосуються фізичного стану. *Але в усі часи та в усіх науках здоров'я виступало найвищим благом, беззаперечною цінністю і головною запорукою повноцінного життя людини.*

Ю. Д. Бойчук (2017) проаналізував понад 450 визначень здоров'я, сформульованих в межах різних наукових дисциплін та виокремив шість сутнісних елементів його розуміння: 1) це норма функціонування організму на всіх рівнях його організації; 2) динамічна рівновага життєвих функцій організму; 3) повноцінне виконання соціальних функцій та ролей, участь у житті суспільства, а також активна трудова діяльність; 4) здатність організму і психіки адаптуватися до змін навколишнього середовища; 5) відсутність болю, страждань і патологічних порушень, нормальне самопочуття; 6) повне фізичне, духовне, розумове та соціальне благополуччя (Бойчук, 2017: 6).

Цікавий підхід Л. Г. Царенко (2018), що розглядає традиційні українські моделі здоров'я як *дискурс* – сукупність нормативних моделей, представлених в письмових та усних текстах, що формують картину світу сучасників, зокрема уявлення про страждання, добробут та шляхи його досягнення. Ця символічна реальність суттєво впливає на індивідуальне та колективне сприйняття цих явищ: визначає ідентифікацію себе як здорової або нездорової особистості, а власного життя – як благополучного або проблемного (Царенко, 2018). Схеми інтерпретування дійсності варто враховувати, створюючи програми й заходи, спрямовані на формування здорового способу життя, в процесі психологічного консультування і терапії, а також при ухваленні управлінських рішень.

Всесвітня організація охорони здоров'я визначила здоров'я як стан повного фізичного, ментального і

соціального добробуту, а не лише відсутність хвороб чи фізичних дефектів (WHO, 2022a). Таке визначення має подвійне значення: окрім фізичного стану (відсутність соматичних хвороб), здорова людина почувається щасливою та задоволеною. Отже, до семантики категорії «здоров'я» додається важливе поняття «добробут». В українському психологічному просторі більш відомий та звичний термін «благополуччя», який складає основу багатьох сталих дефініцій, таких як «психологічне благополуччя», «суб'єктивне благополуччя», «соціальне благополуччя», хоча є типовою калькою з російської. Англomовному терміну «*wellbeing*» точніше відповідає слово «добробут», що потребує перегляду фахового словника.

*Психічне здоров'я* є невід'ємною частиною загального здоров'я. Передусім, воно передбачає відсутність психосоціальних відхилень, психічних розладів та інших негативних станів, пов'язаних зі стражданням, порушенням функціонування або ризиком самоушкодження. Та насправді це поняття набагато ширше – воно означає стан *психологічного добробуту*, який дозволяє людині долати життєві стреси, реалізувати власні здібності, успішно навчатися та працювати, спілкуватися й будувати стосунки, переживати позитивні емоції, загалом жити повноцінно (WHO, 2022a).

Згідно з підходом ВООЗ, психічне здоров'я визначається низкою біологічних, соціально-економічних та екологічних чинників, які впливають на функціонування людини в будь-який момент часу. Зокрема, це соціальні конфлікти, стреси та бар'єри, з якими людина стикається у професійному житті. У свою чергу, психічне здоров'я лежить в основі індивідуальної та колективної здатності ухвалювати рішення, виявляти соціальну активність, продуктивно працювати на допомогу своїй громаді. У підсумку, ментальний стан населення має вирішальне значення для культурного та соціально-економічного розвитку усього суспільства (WHO, 2022a; 2022b).



Життя в умовах воєнного стану створює нові, небачені раніше виклики для психологічної науки та практики, обумовлюючи масову психологічну травматизацію дітей та дорослих, посилюючи коротко- й довгострокові негативні наслідки хронічного стресу, загострюючи наявні проблеми, руйнуючи фізичне та психічне здоров'я українців. Важливою особливістю російсько-української війни є те, що високий рівень травматизації та поширеність посттравматичних розладів є характерною ознакою не тільки учасників бойових дій, але й цивільного населення.

Дослідження вітчизняних психологів, проведені після початку повномасштабного вторгнення, дозволяють окреслити масштаби проблеми. У квітні-травні 2022 р. О. О. Вельдбрехт та Н. І. Тавровецька опитали цивільних віком від 16 до 70 років, переважно жителів окупованих територій Херсонщини, та виявили надзвичайно високий рівень стресу, небачений в жодній із раніше вивчених національних чи клінічних вибірок (Veldbrekht & Tavrovetska, 2022). Національне дослідження психічного здоров'я українців, проведене наприкінці першого року повномасштабного вторгнення, продемонструвало суттєве збільшення поширеності стресу, тривоги та посттравматичного стресового розладу, при цьому найбільш вразливими групами постали вимушені біженці та внутрішні переселенці (Lushchak et al., 2023). Оцінка симптоматики тривожного розладу, проведена на початку 2024 р., виявила патологічні прояви тривожності у 40,0-42,2 % дорослих українців, при цьому на зону «тяжкої» симптоматики, що вимагає негайної фармакологічної корекції та психотерапевтичних втручань, припало 18,0-19,5 % результатів (Aleksina et al., 2024). У важких умовах, що склалися, найпопулярнішими стратегіями подолання стресу і збереження життєстійкості для подальшого нормального функціонування стала робота – розумова та фізична праця (Предко & Сомова, 2022).

Наведені результати переконують, що необхідність дій, спрямованих на забезпечення психічного здоров'я цивільного населення від час війни, є незаперечною та терміною. Одною із перспективних можливостей її вирішення є ресурси організацій (матеріальні, соціальні, інформаційні та інші), зацікавлених у збереженні свого людського капіталу. Проте реалізації таких можливостей заважає недостатнє розуміння керівниками напрямків та засобів такої роботи. Сьогодні не потребує пояснень, що окрім біологічних ризиків та генетичних факторів, вразливість або стійкість людини до певних захворювань може бути обумовлена специфічними психологічними (особистісними) властивостями та пережитим досвідом.

Означена проблематика досліджується в межах одного із напрямків організаційної психології – *психології професійного здоров'я* (occupational health psychology). В зарубіжній науці та практиці відповідні розвідки здійснюються в межах двох основних підходів. Перший підхід більш вузький, сфокусований безпосередньо на психічному здоров'ї та добробуті, пов'язаному із конкретним робочим місцем. Для визначення цього феномену використовуються поняття «психологічно здорове робоче місце» (mentally healthy workplace, the psychologically healthy workplace, healthcare workplaces) (Grawitch & Ballard, 2016; Montgomery, et al., 2019; WHO, 2022b). Актуальність такої роботи обумовлена тим, що стрес та психічні розлади, пов'язані з роботою, займають в Європі друге місце серед зареєстрованих хвороб, які мають стосунок до роботи (WHO, 2022a). За даними Європейської агенції охорони праці, 79 % менеджерів в організаціях стурбовані стресом та психічними розладами, пов'язаними із роботою, і близько половини працівників вважають, що стрес наявний на їхніх робочих місцях. При цьому лише менше 30 % робочих місць в Європі мають засоби для боротьби зі стресом (EU-OSHA, 2019). Це є причиною зниження продуктивності праці,

збільшення помилок та конфліктів, плинності персоналу, раннього виходу на пенсію тощо. Зазначені проблеми особливо загострилися у період пандемії (Карамушка та ін., 2021).

З іншого боку, робоче місце сприяє позитивному психічному здоров'ю, коли воно активно запобігає ризикам шкоди здоров'ю, а також підтримує працівників, які страждають на психічні захворювання. Працюючи на «здорових» робочих місцях, працівники можуть виробляти продукцію й надавати послуги там, де цінують і використовують їх таланти та здібності, а також розвиватися професійно та особистісно, досягати високих показників задоволеності роботою та загального добробуту (Quick et al., 2017).

Другий напрямок психології професійного здоров'я більш широкий, він стосується досліджень організації в цілому; при цьому використовуються поняття *healthy organizations*, *healthy corporation* (організації, орієнтовані на здоров'я, або «здорові» організації») або «healthcare organizations», тобто «організації, що турбуються про здоров'я» (Di Fabio, 2016; 2017; Castanheira et al., 2020). У «здорових організаціях» культура, клімат та практика створюють середовище, сприятливе як для здоров'я та безпеки працівників, так і для організаційної ефективності (Lowe, 2010). В ряді досліджень доведено міцний зв'язок між ефективністю організації та благополуччям працівників (De Smet, Loch & Schaninger, 2007; Grawitch & Ballard, 2016).

Із середині 1990-х років у психології професійного здоров'я було запроваджено підхід, орієнтований на забезпечення балансу між ефективністю роботи та благополуччям працівників з метою покращення якості робочого життя. Цей напрямок узгоджується з підходом ВООЗ, що розглядає здоров'я не просто як відсутність хвороби, а як оптимальне функціонування особистості в різних сферах. Таким чином психологія професійного здоров'я суттєво розширила концептуалізацію безпеки, враховуючи психосоціальні фактори робочого

середовища, такі як клімат, міжособистісні стосунки, підтримка колег та керівництво (Tetrick, 2002; Tetrick & Peiró, 2012). Цей підхід впроваджує первинну профілактику, зосереджуючись на безпеці праці – усуненні ризиків здоров'я та добробуту працівників шляхом створення безпечного, підтримуючого робочого середовища. Також актуальний позитивний підхід, зосереджений на добробуті, усвідомленості та залученості в роботу (Di Fabio, 2017).

*Організаційно-психологічні детермінанти* забезпечення психічного здоров'я стосуються діяльності людей в організації, безпосереднього виконання професійних завдань. До них відносяться, передусім, стресові умови праці, робоче навантаження (режим праці та відпочинку, збалансованість особистого та професійного життя), корпоративна культура, соціально-психологічний клімат організації, стиль управління і ресурси соціальної підтримки.

Серед відомих *психосоціальних ризиків* психологічного здоров'я персоналу основними є: складні (екстремальні) умови роботи, високі або некеровані навантаження робітників; нереальні очікування роботодавців; нечіткість, неоднозначність професійних ролей; різкі організаційні зміни; низька задоволеність роботою й особистими досягненнями; відсутність визнання і соціальної підтримки; конфліктні міжособистісні стосунки; дискримінація та насильство на робочому місці (переслідування, знущання); дисбаланс між роботою та особистим життям. Означені ризики можуть призводити до важких фізіологічних, психологічних і соціально-економічних наслідків, таких як депресія, професійне вигорання, професійна деформація та маргіналізація, тощо. Усе це зазвичай є наслідком неефективного управління організацією. Тому вважається, що психосоціальних ризиків виникнення проблем із психологічним здоров'ям на робочому місці можна запобігти, і це не залежить від типу організації чи її розміру. Проте пандемія COVID-19, під час якої більшість працівників були змушені

працювати в умовах соціальної ізоляції, змусила переглянути ці чинники, а також роль керівництва в організації і забезпеченні праці (Карамушка та ін., 2021).

В умовах воєнного стану до названих ризиків додався ряд нових: нестача професійних кадрів через вимушену міграцію або призов на військову службу (відповідно, більше робоче навантаження на працівників, які залишилися), зuboжіння значної частини населення, зростання рівня соціальної напруженості суспільства, накопичення втоми через складні умови життя та праці (майже щоденні обстріли, повітряні тривоги, руйнування транспортної та енергетичної інфраструктури міст). Постійне перебування в стресовій напрузі часто призводить до загострення хронічних захворювань та передчасного старіння організму. Крім того, слід відзначити погіршення якості професійної освіти, зокрема через раптове впровадження дистанційної форми (як наслідок попереднього кризи). Це ставить перед керівництвом організацій нові виклики та задачі, пов'язані із збереженням психічного здоров'я та працездатності персоналу.

Аналіз досвіду Міжнародної організації праці (International Labour Organization, 2019) переконує, що однією із визначальних проблем у забезпеченні психологічного здоров'я персоналу є дефіцит знань, умінь та компетенцій роботодавців та керівників організації стосовно того, які інтервенції мають впроваджуватися для вирішення наявних проблем. Для більшості менеджерів ідентифікація специфічних професійних стресів та психологічних ризиків персоналу, розробка відповідних підходів до їх попередження й подолання є важким завданням. Керівники організацій часто не мають належної підготовки з питань психічного здоров'я і не завжди можуть розраховувати на підтримку фахівців. Тому одним із найбільш важливих та перспективних напрямків роботи є навчання менеджерів, спрямоване на ідентифікацію ризиків психологічного

здоров'я в організації та загального психологічного стану персоналу.

Програми зміцнення психічного здоров'я в організаціях можна поділити на загальні та специфічні. Окрім того, відповідно до підходу, запропонованого фахівцями лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України, їх можна поділити на такі, які стосуються суспільства та громад (макрорівень), окремих організацій та їх взаємодії (мезорівень) та особистості (мікрорівень).

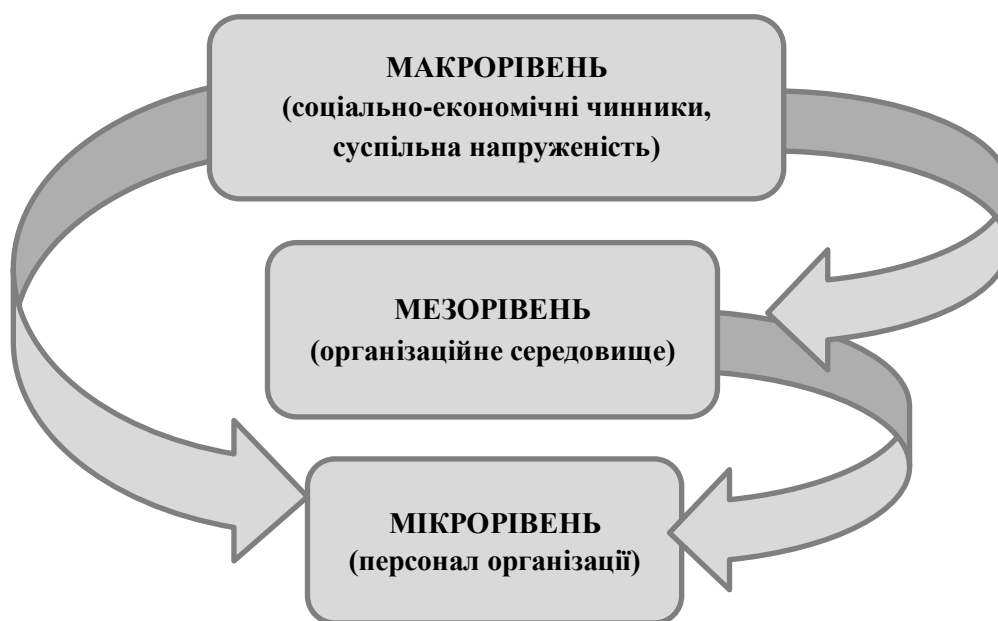
1. *Загальні програми*, згідно із зазначеним підходом, стосуються передусім суспільства, громад та організацій. Вони спрямовані на створення середовища, яке нейтралізує ризики та підтримує психічне здоров'я людини. Найбільш масштабні національні програми мають стосуватися не тільки окремих психічних проблем та розладів, а й ширших питань, що сприяють психічному здоров'ю (освіти, праці, забезпечення прав та свобод, розвитку транспортної та іншої інфраструктури, охорони природного середовища, якості житла, соціального захисту тощо). Важливу роль серед загальних стратегій відіграє психоедукація – просвітницька діяльність стосовно проблем психологічного здоров'я, способів його збереження та доступної допомоги (Карамушка та ін., 2021). В умовах повномасштабної війни головною метою таких заходів полягає в тому, щоб розробити та надати рекомендації щодо подолання негативних психічних станів для різних вікових, професійних та клінічних груп, запропонувати дієві способи організації життєдіяльності в умовах підвищеного стресу, невизначеності та небезпеки.

2. До *спеціальних програм* захисту й зміцнення психічного здоров'я можна віднести заходи, спрямовані на різні категорії працездатних дорослих, що враховують соціальні й психологічні особливості цих категорій. До таких можна віднести національні та загальноєвропейські програми розширення соціальних, професійних та економічних можливостей жінок (рівний доступ до

освіти, пільгове кредитування підприємниць); професійну переорієнтацію та освіту дорослих (lifelong education); програми, орієнтовані на вразливі категорії (представників етнічних меншин, мігрантів, малозабезпечені родини, людей, які постраждали від військових конфліктів і т.ін.); заходи з пропаганди здорового способу життя та просвітницьку роботу щодо проблем психічного здоров'я в освітніх закладах; інтервенції на роботі (наставництво на етапі профадаптації, запобігання стресу, профілактика вигорання, формування здорового

соціально-психологічного клімату); анти-дискримінаційні кампанії; забезпечення можливостей родинного догляду за особами з особливими потребами тощо (Карамушка та ін., 2018).

Попереднє вивчення організаційно-психологічних чинників, що визначають психологічне здоров'я персоналу освітніх організацій, дозволило виокремити три рівні впливу: мікрорівень (психологічні та професійні особливості персоналу), мезорівень (організаційне середовище) та макрорівень (суспільство, громада). Їх компоненти відображені на рис. 1.



**Рис. 1. Детермінанти забезпечення психологічного здоров'я персоналу в умовах соціальної напруженості**

Джерело: складено авторкою

Психологічні характеристики персоналу, які належать до детермінант *мікрорівня*, включають низку компонентів: мотиваційні (самоефективність, ціннісні орієнтації), когнітивні (інтелект, креативність, рефлексія), регулятивні (стратегії подолання стресу, продуктивний та непродуктивний копінг), комунікативні (комунікативний самоконтроль), особистісні риси та властивості (нейротизм, доброзичливість, відкритість новому тощо). Впливова роль цих чинників була неодноразово доведена дослідженнями українських вчених в різних організаційних та освітніх

контекстах (Карамушка та ін., 2018; 2021). В умовах тривалої війни особливої значущості набувають такі інтегративні властивості як стресостійкість (психологічна витривалість), резильєнтність (психологічна пружність, здатність швидко відновлюватись після пережитих негараздів), толерантність до невизначеності, поведінкова та когнітивна гнучкість.

На *мезорівні* слід підкреслити вплив на структурні компоненти психологічного здоров'я *організаційної напруженості*, яка стосується соціально-економічних, психологічних, побутових та інших умов в

конкретній організації. На основі наших попередніх розвідок в освітніх закладах можна говорити про різні види напруженості, що стосуються: а) діяльності організації в цілому; б) взаємодії персоналу з організацією. Потрібний аналіз організації в цілому, як соціальної структури, у її взаємодії із зовнішнім та внутрішнім середовищем, конкретизація ролі персоналу у вирішенні завдань організації, відстеження шляхів професійного становлення та побудови кар'єри в рамках організації, особливостей міжособистісної взаємодії тощо. На рівні організації йдеться про такі види соціальної напруженості, як загальна або часткова, фонові, висока, середня, низька та інші (Карамушка & Терещенко, 2018).

Ці процеси розгортаються на фоні загальної *соціальної напруженості* (макрорівень) – стану суспільства, що виникає в невизначеній ситуації, яка змінює знайому та комфортну життєдіяльність членів суспільства, несе реальний або уявний обмежувальний чи загрозливий характер (Савченко & Михно, 2023).

Варто зазначити, що різні види напруженості в організаціях тісно пов'язані між собою. Так, напруженість на рівні організації та суспільства в цілому обумовлює виникнення напруженості на рівні персоналу, в той же час, виникнення негативних психічних станів персоналу може впливати на його підвищення в організації. Отже, аналіз на мікрорівні потребує вивчення психічних станів персоналу, які виникають в результаті впливу соціальної напруженості в організації, що проявляється на мезорівні (йдеться про вивчення таких психічних станів, як настрій, тривожність, фрустрація, а також виявів агресії, які можуть супроводжувати вказані процеси).

Проведені в докатастрофний період емпіричні дослідження показали, що значна частина працівників освітніх організацій мають високий рівень вираженості негативних психічних станів, таких, як тривожність (58,3 %), фрустрованість (51,2 %), агресивність (47,3

%), ригідність (57,4 %). Отримані дані мають викликати значне занепокоєння, оскільки наявність таких психічних станів може негативно впливати на діяльність представників усіх професій (Карамушка & Терещенко, 2018).

На рис. 2 окреслено основні види соціальної напруженості в освітніх організаціях, об'єднані у п'ять груп.

Перша група включає напруженість персоналу, обумовлену організацією роботи та введення певних змін в робочий процес. До другої групи увійшли види соціальної напруженості, обумовлені вертикальною та горизонтальною взаємодією працівників. Третій тип напруженості персоналу обумовлений необхідністю підвищення професійної кваліфікації, атестації та розвитку кар'єри (зовнішніх аспектів оцінювання ефективності праці та компетенцій). Четверта група обумовлена загальними умовами праці в організації, що впливають на стан психологічного здоров'я персоналу. Різновиди організаційної напруженості, які належать до перших чотирьох груп, є загальними і можуть тією чи іншою мірою стосуватися всіх сучасних організацій. Види соціальної напруженості в організації, які утворюють п'яту групу, є специфічними – вони стосуються українських організацій, які функціонують в умовах тривалої економічної кризи та воєнного конфлікту (Карамушка, 2017).

За даними дослідження, проведеного у 2017 р. за участю працівників загальноосвітніх навчальних закладів, перше місце за рівнем вираженості займала напруженість, обумовлена специфічними умовами праці в організаціях, передусім умовами праці, пов'язаними з економічною кризою (недостатній рівень оплати, соціальна незахищеність, освітні реформи тощо), що обумовили виникнення протестного настрою співробітників. Висока напруженість, обумовлена розгортанням воєнного конфлікту на сході України, була відзначена лише 15,6 % респондентів, проте починаючи з 2022 року ситуація очевидно змінилася.

Цей різновид напруженості включав зниження позитивного настрою, задоволеності життям та бачення його перспектив, погіршення стосунків між працівниками, що мали різні переконання тощо. Розв'язання таких проблеми

потребує активності на макрорівні (територіальних громад, професійних спілок, відповідних урядових рішень та програм).



**Рис. 2. Типи та складові організаційної напруженості персоналу (на прикладі освітніх організацій)**

Джерело: складено авторкою

В освітніх організаціях також поширена соціальна напруженість, обумовлена загальними умовами праці – як організацією роботи, так і її психологічними аспектами (надмірне робоче навантаження, недостатнє розуміння власних робочих завдань та обов'язків, постійне введення необґрунтованих і непідготовлених реформ, недостатня залученість персоналу до розробки політики організації,

невідповідність організаційних умов інноваційним вимогам, які висуваються до роботи, необхідність виконувати роботу, що суперечить особистим переконанням, відсутність можливостей для відпочинку та подолання професійного стресу тощо). На високий рівень вираженості даних видів напруженості вказало більше третини опитаних.

За даними аналізу літературних джерел можна виділити *організаційно-*

*психологічні умови забезпечення психологічного здоров'я персоналу.*

1. Формування позитивного психологічного здоров'я на робочому місці має стати одним із важливих напрямків управління організацією, на всіх рівнях управління, починаючи з найвищого. Важлива наявність позитивних установок менеджерів щодо працівників; приділення уваги винагородам за роботу (не лише заробітна плата, а й повага до працівника, визнання його досягнень); дотримання справедливості, що сприяє задоволеності роботою та відданості організації; використання адекватних стилів управління, створення безпечних умов праці тощо (Di Fabio, 2016; Sorensen et al., 2019).

2. Має бути сформована організаційна культура «відкритості», яка передбачає обговорення проблем психологічного здоров'я на робочому місці. Така організаційна культура передбачає чіткість і прозорість комунікацій, визначення змісту професійних ролей, структури робочого середовища, налагодження позитивних міжособистісних стосунків між працівниками тощо. У наших попередніх дослідженнях виявлено значущі зв'язки між усіма компонентами організаційної культури та негативними психічними станами персоналу. Дослідження також виявило кореляції між параметрами організаційної культури та соціальною напруженістю на рівні взаємодії освітнього персоналу та організації. Деякі типи корпоративної культури, такі як культура «особистості» та культура «завдань», сприяли зниженню соціальної напруженості в освітніх організаціях та послабленню негативних психічних станів персоналу (Карамушка & Терещенко, 2018).

3. Важливе дотримання балансу між роботою та іншими сферами життєдіяльності, зокрема, сім'єю. Суперечливі вимоги роботи та сім'ї, відсутність підтримки на робочому місці для виконання особистих обов'язків або, навпаки, відсутність підтримки вдома для виконання робочих обов'язків збільшує

ризик розвитку порушень психічного здоров'я (Bandeira, Chambel & Carvalho, 2021; Lo Presti et al., 2020).

4. Особлива увага має приділятися працівникам, які мають особливі потреби, обумовлені психічними та поведінковими розладами. Сучасна європейська політика у сфері охорони здоров'я ґрунтується на усвідомленні того, що якісна та змістовна професійна зайнятість може мати позитивний вплив на психологічне благополуччя таких осіб, їх залучення до громади, а також стати важливим кроком на шляху до одужання (Mental Health Europe). Розробка формату для повернення на роботу працівників, які мають психічні розлади, детально описане в публікації К. Nielsen et al. (2020).

Суттєвою умовою забезпечення психологічного здоров'я персоналу організацій є здійснення різних видів інтервенцій (*психологічне втручання* розуміється як дії, що виконуються для досягнення змін емоційного стану чи поведінки людини). Основними методами психологічної інтервенції є психотерапія, психологічне консультування, психологічний тренінг, організація терапевтичного або здорового середовища. Окрім цього, психологічні інтервенції можуть використовуватися також для профілактики психічних розладів, для зміцнення здорових емоцій, відносин, формування корисних звичок та поліпшення якості життя, працівників.

Di Fabio (2017) визначила чотири рівні здійснення інтервенцій з проблеми психологічного здоров'я, які стосуються індивідуального, групового, організаційного та міжорганізаційного рівнів. На *індивідуальному рівні* необхідно використовувати заходи щодо поліпшення психологічного здоров'я працівників та організації в цілому: оснащувати робочі місця, поліпшувати мотивацію працівників, забезпечити зворотний зв'язок та збільшити участь співробітників у вирішенні проблем в організації. Такі втручання мають бути спрямовані на формування позитивних аспектів роботи, збереження та збагачення індивідуальних

ресурсів особистості, таких як резильєнтність, комунікативний потенціал, копінг-стратегії, толерантність до невизначеності, креативність тощо (Di Fabio, 2017).

На *груповому рівні* йдеться про те, що здорова група поважає своїх членів, використовує час, щоб вислухати їхні погляди, толерантна до різних стилів взаємодії та допомагає кожному члену задовольнити свої інтереси. В межах цього напрямку основна увага приділяється формуванню команди та сприянню ідентифікації (приналежність до команди є основою для почуття благополуччя), груповим тренінгам, формуванню культури позитивної взаємодії на робочому місці, що може знизити конфлікти в організації. Інтервенції спрямовані на створення здорових груп, можуть допомогти працівникам налагодити міцні зв'язки та отримувати соціальну підтримку при вирішенні складних завдань (Di Fabio, 2017)

На *рівні «здорової» організації* основна увага приділяється тому, щоб зробити організацію більш щасливим місцем для роботи. Передусім, йдеться про створення відкритої культури, сприяння організаційному клімату, що підтримує позитивні стосунки, а також стилі лідерства, які забезпечують додаткові можливості для працівників через розширення їх автономії та самоорганізації. Розроблені інтервенції організаційного рівня, які стосуються активного залучення працівників до заходів, спрямованих на забезпечення психічного здоров'я та благополуччя персоналу (Peters et al., 2020). В кінцевому рахунку такі втручання роблять організацію більш ефективною та конкурентоспроможною.

На *міжорганізаційному рівні* основна увага приділяється тому, щоб сприяти налагодженню партнерських стосунків між організаціями для отримання взаємовигідних винагород. Треба сприяти розбудові соціальних мереж співробітників у рамках організації та поза нею, щоб покращити ефективність роботи. Сьогодні в Україні проблемами психологічного

здоров'я населення опікується велика кількість громадських організацій та благодійних проєктів, які можна долучати до цього напрямку діяльності.

Детальний аналіз інтервенцій для сприяння психологічному здоров'ю проведено в роботі В. О. Климчука та В. В. Горбунової. Автори описують практики, які мають різний зміст та спрямованість: програми подолання організаційного стресу; програма загального благополуччя працівників; програма реінтеграції працівників із складнощами у сфері психічного здоров'я; програма підтримуючої освіти для осіб, які хочуть повернутися на роботу після тривалого періоду непрацездатності; програма першої психологічної допомоги; телефонна програма підтримки при депресії; програма подолання стигми та ін. Вадливо проводити системні просвітницькі заходи щодо підтримки психічного здоров'я, планувати та реалізувати превентивні заходи щодо його розладів, а також оцінювати ефективність інтервенцій, зокрема, з точки зору підвищення економічних показників (Климчук & Горбунова, 2017). Окремим напрямком таких інтервенцій є навчання з питань психічного здоров'я для роботодавців, менеджерів і працівників: як ідентифікувати проблему, як розпочати та підтримувати розмову, надавати підтримку, направити на консультаційну допомогу до інших фахівців та інше (Mental Health Europe).

Формування української національної політики в сфері охорони психічного здоров'я спирається на визнання важливості роль керівника як першої ланки, що здатна надати необхідну первинну допомогу та скеровувати звернення до відповідного спеціаліста. Тому надзвичайно важливою є підготовка управлінських команд стосовно проблем психологічного здоров'я, раннього розпізнавання симптомів порушень, а також працівників, які будуть «інфлюенсерами» - лідерами думок у сфері психічного здоров'я, сприятимуть підвищенню обізнаності колег з цієї проблеми та залучатимуть їх до її



розуміння. Перспективним є створення груп підтримки для менеджерів та фахівців, в межах яких можуть обговорюватися наявні проблеми психологічного здоров'я. Також необхідна підтримка для самих членів управлінської команди (через телефон, інтернет, очні сесії), сприяння у вирішенні різних питань і проблем, які виникають в управлінській діяльності, наприклад, для розвитку формування впевненості у вирішенні складних ситуацій; отримання інформаційної, емоційної та практичної підтримки кваліфікованих фахівців з питань здоров'я та ін.).

Керівники мусять зіграти свою роль у створенні культури психічного здоров'я організації, тобто інвестувати ресурси в психічне, фізичне та соціальне здоров'я своїх працівників, що може мати значний позитивний вплив на працездатність та задоволеність персоналу. Крім того, варто системно досліджувати прояви психологічного здоров'я персоналу, які можуть впливати на ефективність діяльності організації, передусім відстежувати джерела стресу та їх вплив на психічний стан працівників. З іншого боку, необхідно сприяти створенню сприятливого середовища та «підтримуючої» організаційної культури, при якій запити про самопочуття колег та відповіді підтримки влітаються у щоденну практику.

У більшості сучасних організацій, через складності професійної діяльності та складну соціально-економічну ситуацію в країні, часто виникають різні види напруженості, що негативно позначається на психологічному здоров'ї освітнього персоналу. Тому вивчення організаційно-психологічних умов та програм його забезпечення є одним із важливих пріоритетів в управлінській діяльності.

**Висновки.** Психологічне здоров'я персоналу можна розглядати як стан добробуту, при якому співробітники реалізують власні здібності, можуть впоратися із повсякденними та професійними стресами, здатні продуктивно працювати заради інтересів організації, забезпечувати баланс між роботою та особистим життям. Для забезпечення психологічного здоров'я персоналу доцільним є використання різних видів організаційно-психологічних програм та інтервенцій які можуть впроваджуватися на індивідуальному, груповому, організаційному та міжорганізаційному рівнях управління. Їх застосування є достатньо розповсюдженим в західних країнах і лише починається в Україні.

В період російсько-української війни серед активного працездатного населення України різко збільшилась поширеність симптомів психічних розладів, передусім у вигляді гострого та хронічного стресу, тривожності, депресійних проявів. На фоні погіршення умов праці та збільшення робочих навантажень часто розвивається професійне вигорання, що спричиняє різноманітні порушення фізичного та ментального здоров'я. Водночас, спостерігається глобальна криза в сфері охорони психічного здоров'я, що посилює короткострокові та довгострокові негативні наслідки стресу, залишаючи мільйони людей без належної допомоги. В таких умовах зростає значимість організаційних впливів, спрямованих на забезпечення психологічного добробуту персоналу. Ухвалення відповідних управлінських рішень має спиратися на сучасні наукові уявлення, враховувати соціально-економічні та професійні детермінанти виникнення порушень, а також доступні ресурси подолання стресу на мікро- та мезорівнях (персоналу та організації).

## Література:

1. Бойчук, Ю. Д. (ред.) (2017). Загальна теорія здоров'я та здоров'язбереження: колективна монографія. Харків: Вид. Рожко С. Г.
2. Карамушка, Л. М. (2017). Методики для дослідження складових, видів, чинників та умов соціальної напруженості в організації. *Актуальні проблеми психології. Том I: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія* : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 46, 10–17.
3. Карамушка, Л. М., & Гнускіна Г. В. (2018). Психологія професійного вигорання підприємців : монографія. Київ : Логос, 2018.
4. Карамушка, Л. М., & Дзюба, Т. М. (2019). Феномен «здоров'я» як актуальний напрям досліджень в організаційній психології. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 1(16), 22-33. <https://doi.org/10.31108/2.2019.1.16.2>
5. Карамушка, Л. М., Креденцер, О. В., Терещенко, К. В., Лагодзінська В. І., Івкін В. М., & Ковальчук О. С. (2021). Психолого-організаційні детермінанти забезпечення психологічного здоров'я персоналу освітніх організацій в умовах соціальної напруженості: монографія / за ред. Л. М. Карамушки. Київ – Львів : Видавець Вікторія Кундельська.
6. Карамушка Л. М., Креденцер О. В., Терещенко К. В., Лагодзінська В. І., Івкін В. М., & Ковальчук О. С. (2018). Психологічні технології підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості: монографія / за ред. Л. М. Карамушки. Київ: Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України.
7. Карамушка, Л., & Терещенко, К. (2018). Соціальна напруженість на рівні взаємодії освітнього персоналу та організації: зв'язок з типами організаційної культури. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 1(12), 57-68. <http://orgpsy-journal.in.ua/index.php/opep/article/view/99>
8. Карамушка, Л. М., & Шевченко, А. М. (2017). Психологічні чинники та умови забезпечення психологічного здоров'я менеджерів освітніх організацій. *Актуальні проблеми психології. Том I: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія*. зб. наук. праць Ін-ту психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 47, 22–29.
9. Климчук, В. О., & Горбунова, В. В. (2017). Психічне здоров'я : організації: світова підтримка, українські перспективи. *Нейронews*, 10(93), 7–13.
10. Кьонігштайн Г. (2020) Як заповнити прогалину в лікуванні психічних розладів для 6,4 млн українців. *Психічне здоров'я для України (MH4Ukraine)*. <https://www.mh4u.in.ua/ya-predstavlyayu-organizacziyu-chy-gromadu/yak-zapovnyty-progalynu-v-likuvanni-psyhichnyh-rozladiv-dlya-64-mln-ukrayincziv/>
11. Ляшко, В. (2022). Вплив війни на психічне здоров'я — колосальний. *Урядовий портал*. Міністерство охорони здоров'я України [публікація від 07 червня 2022 р.] <https://www.kmu.gov.ua/news/vpliv-vijni-na-psyhichne-zdorovya-kolosalnij-viktor-lyashko>
12. Предко, В. В., & Сомова, О. О. (2022). Вплив війни на зміну рівня стресу та стратегій збереження життєстійкості українців. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Психологія*, 33(72/4), 89-98. <https://doi.org/10.32782/2709-3093/2022.4/16>
13. Савченко, О., & Михно, Т. (2023). Переживання соціальної напруженості в українському суспільстві: методика діагностики. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 2-3 (29), 86-94. <https://doi.org/10.31108/2.2023.2.29.8>
14. Терещенко, К., & Івкін, В. (2023). Толерантність до невизначеності та її зв'язок із психологічним здоров'ям освітнього персоналу в умовах воєнного часу. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 1(28), 56-63. <https://doi.org/10.31108/2.2023.1.28.6>
15. Царенко, Л. Г. (2018). Українські традиційні моделі здоров'я. *Психологічний часопис*, 2, 100–113. DOI: 10.31108/1.2015.2.2.15
16. Aleksina, N., Gerasimenko, O., Lavrynenko, D., & Savchenko, O. (2024). Ukrainian adaptation of the Generalized Anxiety Disorder scale (GAD-7): diagnostic experience in the state of martial law. *Insight: The Psychological Dimensions of Society*, 11, 77-103. <https://doi.org/10.32999/2663-970X/2024-11-5>
17. Bandeira, R., Chambel, M. J., & Carvalho, V. S. (2021). Influence of the work-family relationship on perceived health 5-Years later: The moderating role of job insecurity. *Social Indicators Research*, 153, 635–650. <https://doi.org/10.1007/s11205-020-02509-2>
18. Castanheira, F., Chambel, M. J., Santos, A., & Rodrigues, F. (2020). Healthy healthcare in Portugal: empirical studies of relational job characteristics and wellbeing among hospital nurses. In T. Lovseth, A. De Lange (Eds.). *A system-based understanding of healthcare organizations, workers health and quality of care for patients* (Pp. 297–315). London: Springer.
19. De Smet, A., Loch, M., & Schaninger B. (2007). Anatomy of a healthy corporation. *McKinsey Quarterly*, 2, 64–73.
20. Di Fabio, A. (2017). Positive Healthy Organizations: Promoting Well-Being, Meaningfulness, and Sustainability in Organizations. *Frontiers in Psychology*, 8, 1938. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01938>
21. Di Fabio, A. (2016). Positive relational management for healthy organizations: psychometric properties of a new scale for prevention for workers. *Frontiers in Psychology*, 7, 1523. doi: 10.3389/fpsyg.2016.01523

22. Eurofound and EU-OSHA (2019). Psychosocial Risks in Europe: Prevalence and Strategies for Prevention. Luxembourg : Publications Office of the European Union. <https://osha.europa.eu/en/publications/psychosocial-risks-europe-prevalence-and-strategies-prevention>
23. Grawitch, M. J., & Ballard, D. W. (2016). The Psychologically Healthy Workplace: Building a Win-Win Environment for Organizations and Employees. Washington, DC: American Psychological Association. DOI: 10.1037/14731-000
24. International Labour Organization (ILO) (2019). Safety and Health at the Heart of the Future of Work. Building on 100 Years of Experience. Geneva, Switzerland : ILO Publications.
25. Lo Presti, A., Molino, M., Emanuel, F., Landolfi, A., & Ghislieri, C. (2020). Work-family organizational support as a predictor of work-family conflict, enrichment, and balance: crossover and spillover effects in dual-income couples. *Europe's Journal of Psychology*, 16(1), 62–81. doi: 10.5964/ejop.v16i1.1931.
26. Lowe, G. (2010). Healthy Organizations: How Vibrant Workplaces Inspire Employees to Achieve Sustainable Success. Toronto, ON: University of Toronto Press.
27. Lushchak, O., Velykodna, M., Bolman, S., Strilbytska, O., Berezovskyi, V., & Storey, K.B. (2023). Prevalence of stress, anxiety, and symptoms of post-traumatic stress disorder among Ukrainians after the first year of Russian invasion: a nationwide cross-sectional study. *The Lancet. Regional Health – Europe*, 36. <https://doi.org/10.1016/j.lanepe.2023.100773>
28. Mental health and work. *Mental Health Europe*. URL: <https://www.mhe-sme.org/what-we-do/mentalhealth-work/>
29. Montgomery, A., Panagopoulou, E., Esmail, A., Richards, T., & Maslach C. (2019). A Systems Approach to Burnout in Healthcare Workplaces. *BMJ*, 366, 14774. doi: 10.1136/bmj.14774.
30. Nielsen, K., Yarker, J., Munir, F., & Bültmann, U. (2020). IGLOO: A Framework for Return to Work Among Workers with Mental Health Problems. In Bültmann U., Siegrist J. (eds) *Handbook of Disability, Work and Health. Handbook Series in Occupational Health Sciences (HDBSOHS, volume 1)* (pp. 615-632). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-24334-0\\_38](https://doi.org/10.1007/978-3-030-24334-0_38)
31. Peters, S. E., Nielsen, K., Nagler, E., Revette, A. C., Madden, J., & Sorensen, G. (2020). Ensuring organization- intervention fit for a participatory organizational intervention to improve food service workers' health and wellbeing: Workplace Organizational Health Study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 62(2), 33–45. DOI: 10.1097/JOM.0000000000001792
32. Quick, J. C., Quick, J. D., Nelson, D. L., & Hurrell J. J. (2017). Preventive Stress Management in Organizations. Washington, DC: American Psychological Association. DOI: 10.1037/10238-000
33. Sorensen, G., Peters, S., Nielsen, K., Nagler, E., Karapanos, M., Wallace, L., Burke, L., Dennerlein, J. T. & Wagner G. R. (2019). Improving Working Conditions to Promote Worker Safety, Health and Wellbeing for Low-Wage Workers: The Workplace Organizational Health Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(8), 1449. doi: 10.3390/ijerph16081449.
34. Tetrick, L. E. (2002). Individual and organizational health. *Research in Occupational Stress and Well-being*, 2, 117-141. DOI: 10.1016/S1479-3555(02)02003-6
35. Tetrick, L. E., & Peiró, J. M. (2012). Occupational safety and health, in *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*. ed. S. W. Kozlowski. Oxford: Oxford University Press, doi:10.1093/oxfordhb/9780199928286.013.0036
36. Tkalych, M., Snyadanko, I., Guba, N. & Zhelezniakova, Y. Social and Psychological Support for Personnel in Organisations: Work-Life Balance Programmes . *Journal of Intellectual Disability - Diagnosis and Treatment*, 2020, 8, 159-166. <https://doi.org/10.6000/2292-2598.2020.08.02.10>
37. Veldbrekht, O. O., & Tavrovetska, N. I. (2022). Perceived Stress Scale (PSS-10): Adaptation and Approbation in the War Circumstances. *Problems of modern psychology*, 2 (25), 16-27. <https://doi.org/10.26661/2310-4368/2022-2-2>
38. World Health Organization (2022a). Mental health. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>
39. World Health Organization (WHO) (2022b). World mental health report: Transforming mental health for all – executive summary. 28 p. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240050860>

## ЛІДЕРСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ ОСОБИСТОСТІ ЯК РЕСУРС ЕФЕКТИВНОГО УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ

*Галина Горбань<sup>1</sup>*

<sup>1</sup>Доктор психологічних наук, доцент, професорка кафедри психології, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна, e-mail: ggalina.ua@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7925-8754>

## LEADERSHIP POTENTIAL OF PERSONALITY AS A RESOURCE FOR EFFECTIVE DECISION MAKING

*Galyna Gorban<sup>1</sup>*

<sup>1</sup>Doctor of Psychology, Associate Professor, Professor at the Department of Psychology, Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia, Ukraine, e-mail: ggalina.ua@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7925-8754>

**Анотація.** Стаття присвячена аналізу результатів теоретичного дослідження з проблем ухвалення рішення та ролі лідерської позиції в цьому процесі, який склав основу моделювання зв'язку між психологічними особливостями, які притаманні суб'єктам ухвалення рішень та психологічним змістом становлення та виявлення лідерського потенціалу особистості. Розкрито багатоплановість досліджень лідерського потенціалу та ролі суб'єкта ухвалення рішення та показано, що їх зв'язок найчастіше вивчається у контексті менеджменту та управлінської діяльності, який конкретизується в особливостях формування лідерського потенціалу як основи ефективного менеджменту та професійної діяльності управління, розгляду керівника як лідера в процесах ухвалення рішень, а також позиціонування керівника в ролі лідера, який є модератором ухвалення групових рішень шляхом делегування та/або розподілення певних повноважень. Узагальнення наших попередніх досліджень шляхом розгортання циклу ухвалення рішень як проєктної дії дало можливість зафіксувати індивідуальні особливості суб'єкта ухвалення рішення, які складають базу цього процесу та потребують сформованості: рефлексії, цілепокладання та експертності щодо нової невизначеної ситуації. Проведений аналіз конструктів лідерського потенціалу особистості та їх ресурсність в процесах самовизначення особистості дав основу стверджувати, що такий потенціал має інтегрувати в собі сформованість усвідомлення власної компетентності, готовність діяти та оперативно виходити в позицію лідера. Запропоновано модель лідерського потенціалу особистості як ресурсу ефективного ухвалення рішень, яка є основою для його аналізу. Показано значення лідерського потенціалу особистості як одного з базових ресурсів ефективності суб'єкта ухвалення рішень. Модель наочно демонструє в якому напрямі необхідно скеровувати розвиток особистості задля розширення та змістового наповнення лідерського потенціалу як основи компетентності особистості не лише в професійній сфері, а і в сферах повсякденної життєдіяльності людини. Саме тут відкривається простір набуття здатностей необхідних для ухвалення рішень.

**Ключові слова:** ухвалення рішень, суб'єкт ухвалення рішень, лідер, лідерський потенціал, моделювання, відповідальність, самовизначення, самореалізація.

**Формул:** 0; **рис.:** 1, **табл.:** 0, **бібл.:** 11.

**Abstract.** The article is devoted to the analysis of the results of theoretical research of decision-making problems and the role of leadership position in this process, which formed the basis for modeling the connection between the psychological characteristics inherent in decision-making subjects and the psychological content of the formation and identification of leadership potential of an individual. The author reveals the versatility of research on leadership potential and the role of the decision-maker, and shows that their connection is most often studied in the context of management and managerial activity, which is specified in the peculiarities of forming leadership potential as the basis for effective management and professional management activities, considering the manager as a leader in decision-making processes, as well as positioning the manager in the role of a leader who moderates group decision-making by delegating and/or distributing certain powers. Generalization of the author's previous studies by deploying the decision-making cycle as a project action made it possible to register the individual characteristics of the decision-making subject, which form the basis of this process and require formation: reflection, goal setting, and expertise in a new uncertain situation. The analysis of the constructs of the leadership potential of the individual and their resourcefulness in the processes of self-determination of the individual gave grounds to assert that such potential should integrate the formation of awareness of one's own competence, readiness to act and promptly take the position of a leader. The author proposed a model of leadership potential of an individual as a resource for effective decision-making, which is the basis for its analysis. The importance of the leadership potential of the individual as one of the basic resources of the efficiency of the decision-maker is shown. The model clearly demonstrates in which way it is necessary to direct the development of the

*personality in order to expand and fill the leadership potential as the basis of the individual's competence not only in the professional sphere, but also in the spheres of everyday life. This opens up the space for acquiring the abilities necessary for decision-making.*

**Keywords:** *decision-making, decision-maker, leader, leadership potential, modeling, responsibility, self-determination, self-realization.*

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

**Постановка проблеми.** Глобальні зміни сучасного суспільства вимагають необхідності перебудови систем й форматів діяльності людини в різних галузях життя. Це зумовлено тим, що домінуючі зразки й норми соціальної практики часто слабо відповідають вимогам цих нових умов. Відтак, людина стикається з протиріччями проєктування та побудови цілісності відповідних компетентностей майбутньої життєдіяльності, у тому й професійної діяльності, професійного самовизначення в певній сфері самореалізації. Ключовою тут стає особистісна позиція кожного щодо способів розгортання життєвих стратегій, побудови професійної перспективи самоздійснення в контексте розуміння загальних тенденцій новітньої організації життєдіяльності, відповідно до яких будуються програми розвитку, приймаються певні рішення.

Сьогодні ми спостерігаємо труднощі досягнення відповідних рівнів компетентності, відсутність адекватних методів і засобів самореалізації, неготовність до подолання цейтнотів в умовах невизначеності, перепон щодо досягнення особистісної цілісності, значні соціальні ризики в життєдіяльності, невпевненість в системі особистісного та професійного становлення. Причому усе це має об'єктивний характер та є притаманним процесам життєдіяльності кожного суб'єкта. Найбільш повною мірою це виявляється в різноманітних ситуаціях вибору, в ситуаціях ухвалення рішення. Саме тому актуальною є проблема свідомого набуття психологічних ресурсів особистості задля самоздійснення шляхом ухвалення рішень, пошуку адекватного вибору, досягнення результатів з позитивними наслідками.

У більш узагальненому вигляді можна зазначити, що самовизначення у певній діяльності вимагає чіткого уявлення про

неї. Певна діяльність не дана свідомості як річ, потрібні поняття й уявлення, завдяки яким діяльність перетворюється в предмет мислення, засоби й способи щодо здійснення інтелектуальних процесів, що задають самовизначення яке свідомо організується людиною (Дубінка, 2013). У цьому процесі важливе місце займає процес ухвалення рішення, який має підкріплюватися загальним потенціалом особистості брати відповідальність за результативність рішення. Сьогодні потенціал особистості є важливим напрямом психологічних досліджень, сформованість та цілісність його визначається як ресурс ефективності людини мобільно на якісному рівні здійснюватися в умовах складних змін у суспільстві. На нашу думку, лідерський потенціал особистості, який саме й розкривається повною мірою в ситуаціях невизначеності та ухвалення рішень, задає базу самореалізації.

Окремо зазначимо, що в дослідженні ми використовуємо мовленнєвий конструкт «ухвалення рішень», який є більш доцільним та відповідає нормам практики української мови.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасні міждисциплінарні дослідження процесів ухвалення рішень та лідерства спираються на фундаментальні дослідження цих феноменів у соціогуманітарних науках, але сьогодні мають передусім прикладний характер та зосереджені пошуках ефективного набуття відповідних здатностей та компетентностей. Це зумовлено тим, що ці два феномени настільки є значущими у сучасному житті, що постійно визначаються як базові складові «гнучких навичок» (soft skills).

У контексті нашого дослідження цікавими є дослідницькі пошуки взаємозв'язку потенціального лідерства та

ухвалення рішень особистістю. Огляд проведених в останні роки досліджень дає підстави стверджувати, що такий взаємозв'язок найчастіше розглядається різних аспектах: формування лідерського потенціалу як основи ефективного менеджменту, професійної діяльності (Masic, 2022; Романовський, Пономарьов & Гура, 2021; Клочко, 2020); керівник як лідер під час ухвалення рішень, його позиція, функціонал тощо (Snowden & Boone, 2007; Чумакова & Пасічнюк, 2024); керівник як лідер під час ухвалення групових рішень, організаційна позиція та делегування певних повноважень (D. Campbell & K. Campbell, 2011; Мул, 2019; Мандрагеля, 2022).

За результатами наукових пошуків змісту терміну оперативності та її ролі у структурі особистості лідера О.Г. Романовський, О.С. Пономарьов, Т.В. Гура (2021) доводять значення оперативності реагування в складних, насамперед неочікуваних ситуаціях. Дослідники відзначають, що реагування включає здатність до швидкої й адекватної оцінки ситуації, а через це можливість успішніше ухвалювати та реалізовувати управлінські рішення задля вирішення цієї ситуації. У своєму дослідженні, яке присвячено аналізу потенціалу для ухвалення рішень медичними працівниками, I. Masic (2022) зауважує про наслідки певних рішень, які значущо впливають на пацієнтів на індивідуальному рівні, місцевому, національному чи глобальному рівнях. Він виокремлює застосування найважливіших правил допомоги особам, які ухвалюють рішення в медичній практиці. А.О. Клочко (2020) стверджує, що новітнім інноваційним стилем управління має стати лідерський стиль, який здатний стимулювати інноваційну поведінку, забезпечувати використання новацій на всіх рівнях організації.

David J. Snowden & Mary E. Boone (2007) відзначають, що раніше успішні підходи до лідерства під час ухвалення рішень зазнають невдач в нових ситуаціях, які вимагають нових засобів усвідомлення

контексту такої ситуації та адаптації власних дій в ній. Вони пропонують свій погляд на лідерство та ухвалення рішень, який заснований на комплексному підході, це дає їм змогу запропонувати керівникам сортувати проблеми за п'ятьма контекстами: 1) прості контексти, які зрозумілими кожному; 2) складні контексти, що мають кілька правильних відповідей («відомі невідомого»); 3) складні контексти без правильних відповідей взагалі («невідомі невідомого»); 4) хаотичні контексти, за яких шукати правильні відповіді безглуздо (ситуація постійно змінюється та не існує керованих закономірностей); 5) контекст, який характеризується повним безладом (хаосом), коли не можливо обрати хоча б один з чотирьох попередніх контекстів. Г.В. Чумакова та В.В. Пасічнюк (2024) розглядають ключові аспекти лідерства в умовах стресу та нестабільності, а також його вплив на процеси ухвалення рішень. Відповідно до проведених ними пошуків вони виокремлюють актуальні стилі лідерства в сфері публічного управління та його ключові психологічні аспекти (емоційний інтелект, стресостійкість, резильєнтність, уміння вирішувати конфлікти) під час воєнного стану та пов'язують ефективність рішень з їх впливами.

Цікавим делегування певних повноважень менеджером є дослідження Donald J. Campbell & Kathleen M. Campbell (2011), які вивчали взаємовпливи розширення повноважень між ухваленням рішень, організаційною обстановкою, статтю менеджера та результатами виконання завдань. Вони довели, що розширення керівником своїх повноважень, прояву лідерської позиції стимулюють готовність працювати під його керівництвом та призводить до значно вищих показників лідерства серед підлеглих під час вирішення завдань. С.А. Мул (2019) досліджує психологічні проблеми ухвалення рішень та відзначає значущість ролі лідера у знаходженні психологічного балансу під час спільної роботи в колективі. В.А. Мандрагеля (2022)

у підсумках дослідження, яке було спрямовано на виявлення значення розподіленого лідерства як складової професійної компетентності педагога стверджує, що розподілене лідерство не призначене для виявлення чи заміни індивідуального чи формального лідерства, але воно орієнтоване на підвищення ролі соціальної взаємодії, ініціативи, креативності та самостійності педагогів у розробці та реалізації стратегічних рішень разом з керівниками різних рівнів у освітньому процесі.

Отже, широка палітра досліджень пов'язує лідерство як певну складову управлінської діяльності та окремої групової взаємодії під час ухвалення рішень в професійній сфері. У процесі життєдіяльності людини ухвалення рішень (побутові рішення, вибір споживача, стратегічні рішення) не пов'язують з лідерською позицією, з лідерським потенціалом. Дослідження щодо змісту, особливостей, формування та прояву лідерського потенціалу сьогодні вивчають у контексті особливостей, які зумовлені глобальними змінами в людському житті, роллю «гнучких навичок», забезпеченні успішної самореалізації особистості. Ми вважаємо, що саме достатній рівень сформованості лідерського потенціалу протягом всього періоду становлення особистості стає ефективним підґрунтям готовності особистості до ухвалення рішень незалежно від сфери її життєдіяльності та професійної спрямованості.

Взаємозв'язок лідерського потенціалу та готовності ухвалювати рішення особистістю ми вважаємо важливою областю психологічних досліджень, які мають забезпечувати розуміння ролі лідерської позиції в контексті повсякденної життєдіяльності людини та її реалізації в міжособистісних, групових та організаційних відносинах. Зауважимо, що взаємозв'язок лідерського потенціалу особистості та ухвалення нею рішень є проблемою, яка недостатньо представлена в сучасних дослідженнях лідерства та основ ухвалення рішень.

**Метою** нашого дослідження є обґрунтування моделі лідерського потенціалу особистості як ресурсу ефективного ухвалення рішень. Основу дослідження склав аналіз наукових джерел з проблем ухвалення рішення та ролі лідерської позиції в цьому процесі та моделювання зв'язку між психологічним особливостями, які притаманні суб'єктам ухвалення рішень та психологічним змістом становлення та виявлення лідерського потенціалу особистості.

Завданнями нашого дослідження є виокремлення ключових властивостей ефективного суб'єкта ухвалення рішень; обґрунтування ролі лідерського потенціалу особистості в процесах ухвалення нею рішень; побудова моделі лідерського потенціалу особистості як ресурсу ефективного ухвалення рішень; обґрунтування необхідності формування лідерського потенціалу як основи життєдіяльнісної компетентності особистості.

**Виклад основних результатів дослідження.** Процеси ухвалення рішень наявні в усьому спектрі життєдіяльності людини й виявляються в різних її контекстах. Вони є системним ядром управління всіма процесами життєдіяльності людини, зокрема, власним життям, за умов визначення його процесуального змісту, результативності та ефективності. Стратегічні й тактичні рішення супроводжують людину на всіх етапах реалізації її життєдіяльності, на всіх рівнях її організації, вони включені, прямо або опосередковано, в усі ситуації, тобто виконують центральну системоутворювальну роль самореалізації особистості в потоці життя. Будь-яке ухвалення рішення пов'язано із забезпеченням досягнення мети, вирішення поставлених завдань, здійснення певних змін. Саме тут ключовим є визнання необхідності ухвалення рішення шляхом його конструювання від інтерпретації й формулювання проблеми до відповідальності за саме рішення, його реалізацію та наслідки. Проблема аналізу ухвалення рішень з управлінських позицій

активно вивчається в міждисциплінарних підходах і в широкому спектрі сучасних наук. Тут напрацьовано значуще різноманіття варіантів аналізу ухвалення рішень, технологій і методів на всіх кроках циклу здійснення. Зауважимо, що незалежно від спрямованості рішення (управлінське, побутове, стратегічне тощо) важливою є управлінська, лідерська позиція суб'єкта, який ухвалює рішення, а також сформований потенціал особистості готової відповідати за його результати.

Наші дослідження показали, що основними складовими аналізу процесу ухвалення рішення як специфічного соціально-психологічного феномену є такі його інтегральні характеристики (Гобань, 2012):

- багаторівневість особистісного простору суб'єкта ухвалення рішення;
- специфічний вияв відповідальності суб'єкта ухвалення рішення;
- пролонгованість наслідків реалізації ухваленого рішення.

Відтак, аналіз процесів ухвалення рішення, на нашу думку, має враховувати: найважливіші соціальні показники (оточення, моделі поведінки та взаємодії, загальна картина світу та певної ситуації); рівень тотожності розуміння рішення всіма суб'єктами, які прямо або опосередковано пов'язані за рішенням; високу динамічність змін ситуації під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів; готовність брати відповідальність за вибір та збереження її в процесі реалізації рішення; впливи наслідків рішення на розвиток системи життєдіяльності, її благополуччя.

Лідерський потенціал як системна єдність природних і набутих особистісних якостей, котрі забезпечують здатність досягнення індивідом необхідного рівня інтеграції компетентностей, відповідальності та цілеспрямованої активності задля провадження ефективного розв'язання проблемних ситуацій шляхом встановлення відносин співробітництва з оточенням, є вихідною умовою готовності особистості стати на суб'єктну позицію в процесі ухвалення рішення. Відтак, ми припускаємо, що саме сформованість

лідерського потенціалу є тією достатньою та необхідною умовою орієнтації людини в різноманітті варіацій, що зумовлює готовність до ухвалення рішень та подолання прагнень уникати та гальмувати вирішення проблем.

Спостереження зв'язку між здатністю до лідерства та готовністю ухвалювати рішення певним чином фіксувалися у різноманітних окремих трактуваннях цих феноменів. Науковців цікавили ті індивідуальні відмінності, які роблять лідерів ефективними порівняно з іншими людьми. Безумовно, що людина з лідерськими властивостями має величезний вплив на інших, а їх рішення впливають на добробут оточуючих людей, груп, громад та спільностей.

Сучасна наукова література, що присвячена аналізу визначення необхідних лідеру рис, досягла значних успіхів, створено розгалужену базу описів широкого спектру стійких відмінностей, що притаманні лідерській позиції. Тут ми стикаємося з тим, що, з одного боку, виявляється високий ступінь фрагментарності досліджень, відокремленість конкретної проблематики, а з іншого – мультидисциплінарністю, коли багато концепцій походять з різних баз знань (психологія, менеджмент, педагогіка тощо) та певним чином перетинаються. У нашому дослідженні ми шукаємо точки перетину та взаємозв'язку між особливостями, які притаманні суб'єктам ухвалення рішень та специфікою становлення та виявлення лідерського потенціалу особистості.

Ухвалення рішення є цілеспрямованим свідомим вибором однієї альтернативи із масиву альтернатив. Тут можна відзначити щонайменше дві можливості: 1) ухвалення рішення як оцінка наявних (відомих) альтернатив відповідно цільового критерію; 2) ухвалення рішення як пошук альтернатив і визначення критеріїв їх вибору за умов нової ситуації.

У першому випадку набір альтернатив зумовлений досвідом, наявними стереотипами та/або відомими



очікуваннями, тобто можна говорити про наявність певного алгоритму ухвалення рішення. У другому випадку суб'єкт стикається з принципово новим варіантом ситуації та має продукувати альтернативи, тобто пошук вирішення завдань, що пов'язані з способами трансформації нової ситуації з подолання її неозначеності. Саме формування цільових критеріїв ухвалення рішення стосовно проблемної ситуації, для якої ще не сформульовані альтернативи (проблематизація без альтернатив), вимагає попереднього проектування. Ухвалення рішення, відтак, є таким інструментом мисленнєвої діяльності, що забезпечує випереджальне визначення змісту нового результату, який відповідає уявленому образу об'єкта, явища, процесу, за умов обмеження ресурсів і наявності ризику.

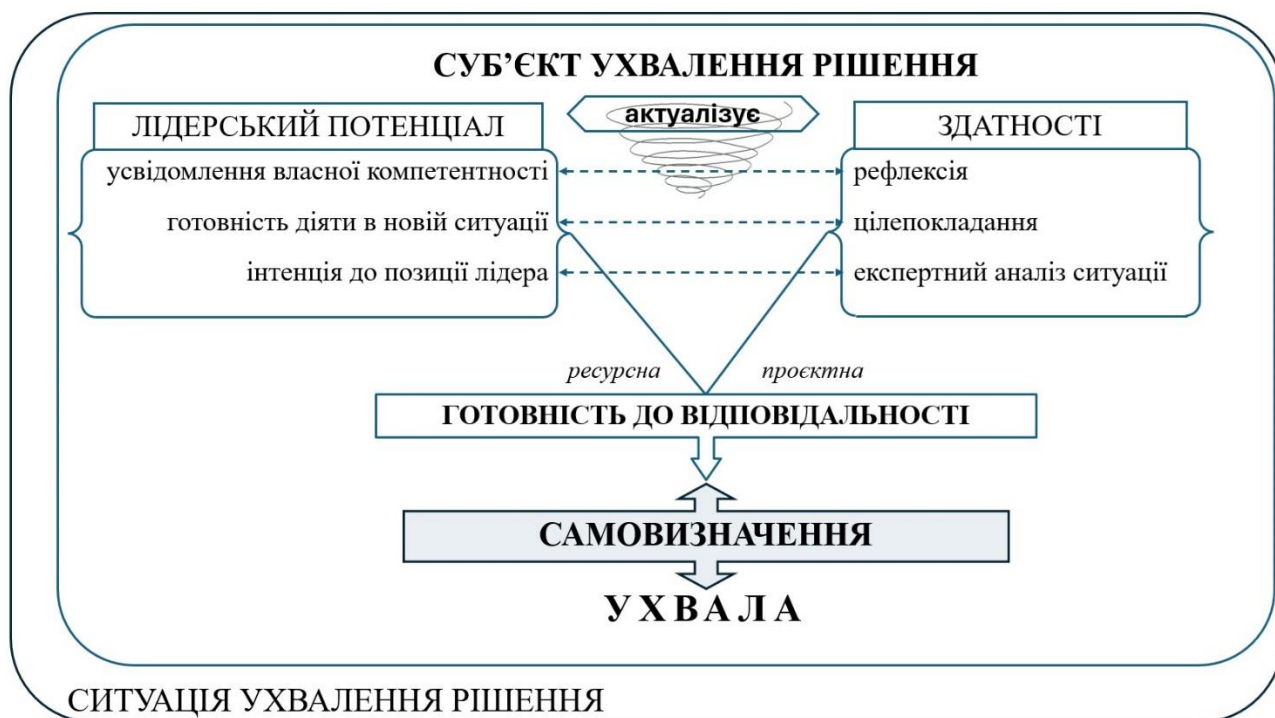
Проектування є такою дією, яка супроводжує весь цикл трансформації ситуації: від ідеї до аналізу результатів і наслідків. Ми вважаємо, що можна виокремити три найважливіших напрями проектних дій, які пов'язані з індивідуальними особливостями суб'єкта, який ухвалює рішення, а саме: 1) мислєдіяльність – визначається діями: усвідомлення «передситуації» (ситуації з майбутнього), самовизначення, творчості, реконструкції того, що є, нормування, конструювання нової дії; 2) цілепокладання – реалізується в діях конкретизації смислоутворювального мотиву, окреслення предметної сфери суб'єкта, корегування напряму організації життєдіяльності, ієрархічне узгодження цілей, мотивів та цінностей; 3) експертування – подано у діях оцінювання ризику, виявлення нових можливостей, фіксування позитивних і негативних ефектів, прорахунок можливостей коригувальних впливів.

Отже, для ефективного забезпечення суб'єктом ухвалення рішення розвиненими мають бути здатності до цілепокладання, рефлексії та експертного аналізу актуальної ситуації в контексті цілісного цільового розвитку життєдіяльності. Саме системне поєднання цих здатностей під час ухвалення рішення забезпечують самовизначення особистості та створення

проекту нової ситуації. Умовою проектного самовизначення особистості є її відповідальність як свідомо готовність добровільно вчиняти відповідно власних намірів та інтенцій й забезпечувати їх рівновагу з морально-етичними вимогами і нормативами оточення.

Проведений нами аналіз трактування феномену «лідерський потенціал» (Горбань, 2024) ґрунтується на різноаспектних комбінаціях його базових конструктивів. Ми виокремили такі компоненти, що характеризують цей феномен: 1) описовий; 2) інтегративний; 3) діяльнісний; 4) сугестивний; 5) рольовий. Послідовний аналіз цих компонентів, визначення їх інтегративних зв'язків дав змогу структурувати феномен лідерського потенціалу особистості на трьох рівнях особистісного простору активно діючого суб'єкта: психологічний (суб'єктний) рівень, особистісний (ціннісно-нормуювальний) рівень; груповий (соціально-психологічний) рівень. Запропонована модель аналізу лідерського потенціалу особистості як вихідна структура дає нам можливість відзначити, що лідерський потенціал особистості інтегрує в собі достатній, частіше вище середнього, рівень сформованості усвідомлення власної компетентності в межах певної ситуації з наявним викликом новизни; готовність активно та свідомо діяти задля результативного та ефективного вирішення проблемностей, що зумовлені новою ситуацією; виходити в позицію лідера відповідно актуальних норм і цінностей життєдіяльності. У цьому контексті лідерський потенціал є тим ресурсом особистості, котрий задає усвідомлення особистістю з відповідним рівнем сформованості цього потенціалу та зумовлює оперативну готовність відповідально займати позицію лідера.

Інтеграційний підхід дає нам змогу змодельовати зв'язки сформованого лідерського потенціалу особистості як ресурсу ефективного ухвалення рішень (рис. 1).



**Рис. 1. Модель лідерського потенціалу особистості як ресурсу ефективного ухвалення рішень**

*Джерело: розроблено автором*

Змодельований нами зв'язок лідерського потенціалу особистості як одного з базових ресурсів суб'єкта ефективного ухвалення рішень дає змогу запропонувати основу для його аналізу. У ситуації ухвалення рішення відповідальність як за його ухвалу, так і за реалізацію та наслідки, на нашу думку, є основою на підґрунті якої можна чітко простежувати суб'єктну складову цього зв'язку. Протягом онтогенезу становлення особистості людини поступово формується певний рівень її здатностей до рефлексії, цілепокладання та експертного аналізу відповідної ситуації. Тут ключову роль відіграють система сімейного виховання та освітня система, яка доєднується до трансляції норм, традицій та знань, що домінують в суспільстві. Умови, в яких відбувається набуття цих здатностей створюють (або ні) для людини можливості: опанування засобами усвідомлення власної компетентності; формування готовності діяти в нових, часто складних, ситуаціях життя; відчувати власні інтенції, переборення страхів задля заняття позиції лідера, навіть стосовно самого себе. У цій системі становлення

особистості відбувається певний рух за спіральним розширенням кола можливостей. За такої інтеграції лідерський потенціал набуває ресурсної готовності до відповідальності, а здатності відображають відповідальність за цілісний проект рішення, яке ухвалюється. Відтак, системна готовність до відповідальності зумовлює особистісне самовизначенні та спричинює своєчасне ухвалення вибудованого рішення.

**Висновки.** За результатами аналізу наукових джерел з проблем ухвалення рішення та ролі лідерської позиції обґрунтовано модель лідерського потенціалу особистості як ресурсу ефективного ухвалення рішень. За результатами наших попередніх досліджень та послідовного аналізу актуальних дослідницьких пошуків виокремлені ключові здатності, які є необхідними задля здійснення суб'єктом ухвалення ефективного рішень (рефлексивність, здатність до цілепокладання, мисленнєва готовність до експертного аналізу певної ситуації). Обґрунтовано необхідність формування лідерського потенціалу особистості, який

виявляється у готовності брати на себе відповідальність за певні рішення від його проектування до наслідків реалізації.

Побудована модель взаємозв'язку сформованості властивостей ефективного суб'єкта ухвалення рішень та його лідерського потенціалу як значущого ресурсу самовизначення в процесі остаточної ухвали спроектованого рішення фіксує встановлену систему зв'язків необхідних для аналізу та організації цілеспрямованого впливу з формування лідерського потенціалу. Запропонована нами модель наочно демонструє необхідність спрямовувати розвиток не лише на певні властивості особистості лідера, а саме на сприяння розширення

лідерського потенціалу як основи життєдіяльної компетентності особистості не лише в професійній сфері, а і в сферах повсякденної життєдіяльності людини. Саме тут відкривається простір набуття здатностей необхідних для ухвалення рішень.

Перспективним напрямком розвитку наукової проблематики вважаємо розробку технології апробації моделі, пошуку ефективних методів взаємно пов'язаних структур (лідерський потенціал та процеси ухвалення рішень), а також впровадження системних змін освітньої системі в сучасних умовах глобальних трансформації суспільних відносин.

### Література:

1. Горбань Г. О. (2024). Теоретичний аналіз дефініцій феномену «лідерський потенціал» особистості. *Журнал сучасної психології*, 1, 23–34. doi: 10.26661/2310-4368/2024-1-3.
2. Горбань Г. О. (2012). Прийняття управлінських рішень у соціальних системах: соціально-психологічний аспект : монографія. Запоріжжя: Вид-во КПУ.
3. Дубінка М. (2013). Проблема професійного самовизначення студентів у вищому педагогічному навчальному закладі. *Наукові записки КДПУ ім. В. Винниченка, серія: Педагогічні науки*, 120, 148–155. URL : <https://core.ac.uk/reader/53035180>.
4. Клочко, А. О. (2020). Лідерство як інноваційний стиль управління менеджера освітньої організації. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського, серія: Психологія*, 31 (70-3), 81–87. doi : 10.32838/2709-3093/2020.3/14.
5. Мандрагеля, В. А. (2022). Розподілене лідерство як складова професійної компетентності педагога. *Професійна компетентність педагога в умовах оновлення змісту освіти та вимог ринку праці*, Січень, 27, 2022, м. Вінниця, Україна, 164-167. URL : <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/730891>.
6. Мул, С. А. (2019). Прийняття рішень як процес онтогенезу особистості лідера. *Актуальні проблеми психології: Збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України*, 10 (33), 117–125. URL : <http://www.apppsychology.org.ua/data/jrn/v10/i33/13.pdf>
7. Романовський, О. Г., Пономарьов, О. С., Гура Т. В. (2021). Оперативність прийняття управлінських рішень в системі особистісних якостей лідера. *Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія*, (1), 86-97. doi : 10.20998/2078-7782.2021.1.07.
8. Чумакова, Г. В., Пасічнюк, В. В. (2024). Лідерство в кризових умовах: публічне управління під час воєнного стану. *Успіхи і досягнення у науці*, 1(1), 212–225. doi : 10.52058/3041-1254-2024-1(1)-212-225.
9. Donald J. Campbell & Kathleen M. Campbell. (2011). Impact of Decision-Making Empowerment on Attributions of Leadership. *Military Psychology*, 23 (2), 154-179. doi : 10.1080/08995605.2011.550231.
10. Masic, I. (2022). Medical Decision Making - an Overview. *Acta Inform Med*, 30(3), 230–235. doi : 10.5455/aim.2022.30.230-235.
11. Snowden, David J. & Boone, Mary E. (2007). A Leader's Framework for Decision Making. *Harvard Business Review*, November. URL : <https://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making>.

УДК 159.99

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-74-260-260

## СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Ольга Петрунко<sup>1</sup>

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

## SOCIAL-PSYCHOLOGICAL FACTORS OF DECISION-MAKING IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Olga Petrunko<sup>1</sup>

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

**Анотація.** У статті розглянуто феномен невизначеності як наукову категорію філософії та сучасної соціальної психології. Акцентовано увагу на істотних відмінностях щодо уявлень і визначень цієї категорії філософами та соціальними психологами. Показано, що практично всі філософські учіння кваліфікують невизначеність як іманентну ознаку буття і, згідно з цим описують оптимальні – позитивні й розвивальні шляхи і відповідні патерни поведінки індивідуальних та колективних суб'єктів невизначеного буття. Поряд із цим наводяться докази того, що соціально-психологічні наукові теорії тлумачать невизначеність насамперед як стресогенний і травмівний чинник буття, який людина мусить повсякчас долати в ім'я свого виживання. Проаналізовано зовнішні та внутрішні джерела (когнітивні, емоційні та інтеракційні) особистісних ризиків невизначеності та наголошено на тому, що, поряд із ризиками психологічної, екологічної й особистісної невизначеності особливе місце посідають ризики спектру так званої «габітуальної», або «кризової взаємодії» (кризові емоції, переживання, почуття, стани тощо, які актуалізують відповідні когнітивні патерни мислення і поведінки та пошук прийнятних моделей неприйнятної ситуації з метою виходу із стану кризи. Показано, що головним природним потягом переважної більшості людей в умовах невизначеності є їхнє фанатичне прагнення до визначеності, яке сприймається ними як умова збереження не лише особистісної цілісності, а й власного життя в цілому. І в прагненні до такої визначеності люди втрачають смисли і позитиви невизначеності, яка створює умови і нові горизонти для народження і вибудовування нових цінностей і нових смислів. Також показано, що ухвалення рішень в умовах невизначеності має ряд принципових особливостей, які насамперед стосуються не так якості цих рішень, як їхнього позиціонування на різних рівнях упровадження: 1) рівні ухвалення цих рішень суб'єктами, на яких спеціальними повноваженнями покладено відповідний обов'язок; 2) рівні розуміння і схвалення даних рішень цільовими аудиторіями; 3) рівні розуміння і прийняття їх переважно більшістю окремих громадян. Крім того, це стосується максимального наближення ухвалених рішень до несуперечливих і впізнаваних більшістю осіб даної соціокультурної групи символічних форм.

**Ключові слова:** невизначеність як наукова категорія, джерела невизначеності, ризики невизначеності, габітуальна криза, ухвалення рішень в умовах невизначеності, чинники ухвалення рішень, наратив, метафора.

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

**Abstract.** The article examines the phenomenon of uncertainty as a scientific category of philosophy and modern social psychology. Emphasis is placed on significant differences in the views and definitions of this category by philosophers and social psychologists. It is shown that almost all philosophical teachings qualify uncertainty as an immanent feature of existence and, accordingly, describe optimal – positive and developmental paths and corresponding patterns of behavior of individual and collective subjects of uncertain existence. Along with this, evidence is given that socio-psychological scientific theories interpret uncertainty primarily as a stressful and traumatic factor of existence, which a person must always overcome in the name of his survival. The external and internal sources (cognitive, emotional and interaction) of existential risks of uncertainty are analyzed and it is emphasized that, along with the risks of psychological, environmental and personal uncertainty, the risks of the spectrum of the so-called "habitual" or "crisis interaction" (crisis emotions, experiences, feelings, states, etc., which actualize the relevant cognitive patterns of thinking and behavior and the search for acceptable models of an unacceptable situation in order to get out of the crisis state. It is shown that the main natural drive of the vast majority of people in conditions of uncertainty is their fanatical desire for certainty, which is perceived by them as a condition for preserving not only personal integrity, but also their own life as a whole. And in the pursuit of such certainty, people lose the meanings and positives of uncertainty, which creates conditions and new horizons for the birth and construction of new values and new meanings. It is shown that the main natural drive of the vast majority of people in conditions of uncertainty is their fanatical desire for certainty, which is perceived by them as a condition for preserving not only personal integrity, but also their own life as a whole. And in the

*pursuit of such certainty, people lose the meanings and positives of uncertainty, which creates conditions and new horizons for the birth and construction of new values and new meanings. It is also shown that decision-making in conditions of uncertainty has a number of fundamental features that primarily relate not so much to the quality of these decisions as to the positioning of these decisions at different levels of implementation: 1) level of adoption of these decisions by subjects who are assigned the corresponding duty by special powers; 2) level of understanding and approval of these decisions by target audiences; 3) level of understanding and their acceptance by the vast majority of individual citizens. In addition, it refers to the maximum approximation of these solutions to consistent and recognizable by the majority of persons of this socio-cultural group of symbolic forms.*

**Keywords:** *uncertainty as a scientific category, sources of uncertainty, risks of uncertainty, habitual crisis, decision-making in conditions of uncertainty.*

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

**Постановка проблеми та її актуальність.** В усі часи свого існування Світ – як середовище буття людства – був і є відомий як невизначений, непрогнозований, нестабільний, такий, що обмежено піддається розумінню й антиципації, і ці його якості апріорі замислені від самого початку його створення. І не випадково допитливий дослідницький розум, який понад усе прагне визначеності, завжди цікавили і цікавлять нині відповідні питання, зокрема й категорія «невизначеність» («uncertainty») як така. При тому, що сучасне людство давно звикло жити й функціонувати в умовах невизначеності, усвідомлення цього факту кожного разу його лякає, тривожить, напружує і штовхає на пошуки правил і моделей досягнення визначеності. І це тим більше важливо в умовах природних і соціальних катаклізмів та війн, коли невизначеність набуває надвеликої ваги і стає особливо загрозливою.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Огляд наукової літератури з психології та соціології показує, що проблему невизначеності різною мірою і з різними акцентами, зокрема, в контексті досліджень природи і джерел невизначеності, толерантності соціальних суб'єктів до невизначеності, ухвалення рішень в умовах невизначеності тощо, вивчали не лише зарубіжні, а й вітчизняні вчені (П. Лушин, С. Кримський, С. Максименко, Є. Носенко, О.Плющ, Л. Скокова, П. Фролов, С. Хілько та інші).

Згадані дослідники по-різному тлумачать невизначеність: як ситуацію з невідомими змінними, або відносно невідомість того, що відбувається; як

відсутність повної інформації щодо того, що відбувається тут і тепер в умовах необхідності ухвалення рішення; як невизначеність стимулу і необхідність його виокремлення з безліч подібних; як ситуацію, яка в суб'єктивному усвідомленні індивіда суворо не детермінована ні в засобах рішення, ні в очікуваному результаті; як ситуацію подвійності, суперечливості і незв'язності інформації, що надходить; як ситуацію принципової невідомості майбутнього; як хаос і смисловий абсурд тощо. Усі ці тлумачення об'єднує загальне переважно негативне емоційне забарвлення, а це, на нашу думку, спрямовує дослідницький пошук на не зовсім продуктивний шлях. Уникнути невизначеності у різних обставинах життя неможливо, а тому слід вчитися гарно почуватися, ухвалювати ефективні рішення та успішно діяти і взаємодіяти у відповідних умовах.

**Формулювання цілей статті:** означити «невизначеність» як філософську й соціально-психологічну категорію та проаналізувати особливості ухвалення рішень в умовах невизначеності.

**Виклад основних результатів дослідження.** «Невизначеність» як філософська та соціально-психологічна світоглядна категорія має тривалу історію наукових рефлексій. Ця категорія є альтернативою категорії «визначеність», і саме у цьому ключі дану позицію аналізували видатні мислителі й учені – від давньогрецьких філософів до сучасних мислителів, вчених і практиків. При цьому загальноновизнаною є відома теза: «невизначеність – це вкрай незручна позиція, натомість визначеність абсурдна». Невизначеність (неясність, нестабільність,

непередбачуваність недетермінованість) як альтернатива визначеності (детермінізму, стабільності, передбачуваності) – це іманентна, тобто внутрішньо притаманна будь-яким процесам і явищам, така, що виходить з їхньої природи, властивість усього суцього – мислимого і немислимого. Це надзвичайно важлива, системна і природна властивість суцього, без якої останнє не мало б можливості існувати. На підставі філософських роздумів про Світ та його передбачуваність складається враження, що та абсолютна сила, яка цей Світ від початку замислила, створила його саме як невизначений і непередбачуваний (Бурдье, 1998). Інакше цей Світ не набув би необхідних для становлення, розвитку і належного функціонування – себе самого, соціуму, соціальних суб'єктів, кожної окремої людини – «пружності» та «щільності» буття як неодмінних його властивостей, які є умовою «правильного» включення (соціалізації, інтеграції, інкультурації тощо) людини в Світ (у соціум) на всіх рівнях взаємодії з ним.

Один з головних законів метафізики – закон невизначеності – проголошує, що в основі будови Світу лежить принцип невизначеності, який постулює неможливість з однаковою точністю визначати й прогнозувати змісти і межі, встановлені цим принципом, так само як неможливо змінити це через удосконалення засобів вимірювання. І ці міркування дають підстави проводити аналогії між невизначеністю і хаосом у тому смислі, що вони відображають зв'язки між процесами і явищами, які можуть виглядати як хаотичні, але там і там існує прихований порядок.

Невизначеність – як соціально-психологічна категорія – насамперед вмщує в собі знання про взаємозв'язок Людини і Світу, а отже йдеться про три дослідницьких аспекти: 1) аспект невизначеності об'єктивного світу як такого (філософський, системний); 2) аспект невизначеності внутрішнього, суб'єктивного психологічного світу людини (психологічний, клінічний); 3) аспект невизначеності взаємин суб'єктів

Світу в конкретних ситуаціях соціальної взаємодії (соціально-психологічний).

Як показує аналіз психологічної літератури, у психології феномен «невизначеність» розглядається в різноманітних контекстах і найчастіше тлумачиться як: 1) «indeterminacy» (невизначеність, недетермінованість, відсутність ясності); 2) «uncertainty» (невпевненість, нерішучість, нетвердість, сумнівність); поняття «uncertainty» означає невизначеність в строгому сенсі слова; 3) «ambiguity» (неоднозначність, амбівалентність, двозначність, порушення стереотипів). За поняттями «intolerance to uncertainty» і «intolerance to ambiguity» стоять багато схожих проявів, однак між ними є і важливі відмінності. Так, у контексті пізнавальної активності особистості перше поняття розглядається як «толерантність до невпевненості при недостатній інформованості», а друге – як «толерантність до неясності, суперечливості, багатозначності стимулів та складності їх інтерпретації»; «indeterminacy» (недетермінованість, пов'язана з дихотомією фактичності і можливості, необумовленістю буття) (Хілько, 2016).

Важливе місце належить питанню про джерела невизначеності, які зазвичай поділяють на: 1) **зовнішні** (метафізичні, історичні, політичні, економічні, екологічні, соціокультурні, культурно-історичні, релігійні, інформаційні тощо); 2) **внутрішні**, або індивідуально-психологічні (особливості внутрішнього світу людини, її здатність сприймати й осмислювати Світ і розуміння, як взаємодіяти з ним).

**Зовнішні джерела невизначеності:**

1) Світ як такий, який апріорі замислений і створений як невизначений; 2) рішення і дії влади й політичних еліт; 3) обставини та динаміка соціального буття індивідуальних і колективних соціальних суб'єктів; 4) екологічні чинники (природні, гуманітарні, політичні, соціальні та інші «зсуви»); 5) інформаційні, медійні, мережеві чинники. При цьому і зовнішні, і внутрішні джерела невизначеності

пропонується поділяти на джерела мікро-, мезо- і макрорівнів буття й функціонування соціумів та емпірично спостерігати результати цього поділу.

Аналізуючи зовнішні і внутрішні джерела невизначеності на усіх трьох рівнях можливого їх вияву, українська дослідниця С. Хілько припускає, що невизначеність як стан індивідуальної та колективної свідомості має три джерела походження: 1) дія стохастичних чинників (Aleatory Uncertainty), актуалізованих у результаті потрапляння соціальних суб'єктів в умови динамічного й турбулентного фізичного чи соціального середовища, які репрезентують стохастичну природу світу; 2) дія когнітивних чинників (Epistemic Uncertainty), які репрезентують відсутність знань та/або розуміння подій і явищ і є вторинним щодо епістеміологічної та фізичної невизначеності; 3) семантичні чинники (Semantic Uncertainty), які створюють невизначеність, пов'язану з неоднозначним розумінням і тлумаченням понять і знаків, що створює хаос у розумінні текстів і смислів і призводить до некоректних, спізнілих, помилкових рішень (Хілько, 2016).

**Внутрішні джерела невизначеності**, як вже було зазначено, містяться в самій людині, в її психічному світі та у способах її реагування на навколишній Світ. І, покладаючись на теоретичні ідеї та дані емпіричних досліджень вітчизняних психологів, маємо підстави припускати, що в умовах невизначеності, велике значення мають: 1) суб'єктивна оцінка суб'єктом наявних умов і ситуації саме як невизначених; 2) особисте ставлення до цих умов і ситуацій саме як до невизначених, таких, що спричинюють хаос, травмивних та «неекологічних», і це ставлення неодмінно емоційно-оцінне: схвалюю – не схвалюю – мені байдуже (Петрунько & Плющ, 2021).

Суб'єктивне ставлення до невизначеності і породженого нею хаосу (невизначеність як різновид хаосу, хаос як різновид невизначеності, причинно-наслідкові зв'язки між цими феноменами і

т. ін. – відповідь на ці питання наразі не є предметом обговорення), а також типи їх поводження у ситуаціях невизначеності досліджував вітчизняний учений П. Лушин. За критерієм толерантного чи інтолерантного ставлення людей до невизначеності і хаосу П. Лушин пропонує поділяти їх на чотири типи: 1) інтолерантний, пасивний тип, або особи, які потерпають і мовчки страждають від даної ситуації; 2) інтолерантний, активний, регламентуючий тип, або ті, хто вступає в боротьбу задля привнесення в перебіг життя максимуму визначеності, регламентації в межах відомих їм схем і стандартів; 3) умовно толерантний до невизначеності, утилітарний тип – ті, хто сприймає невизначеність як неминучість, а відтак активно адаптуються до неї і навіть навчається віднаходити і використовувати її переваги; 4) безумовно толерантний до невизначеності тип – особи, які не лише активно «впускають» невизначеність і хаос у своє життя, а й всіляко їх ініціюють і стимулюють, а також почуваються за цих обставин значно краще й впевненіше, ніж у світі регламентацій, шаблонів, інструкцій і розкладів. Цих осіб П. Лушин називає «хаотиками» і вважає, що ставлення «хаотиків» до хаосу й невизначеності виявляється як «дефіцитарне» або «профіцитарне». Тож «хаотик» схильний розглядати негативні події й особисті переживання не в термінах браку, а в термінах багатства можливостей, і вважає, що хаос і невизначеність слід не тільки толерувати, але й стимулювати і навіть створювати умови для їх виникнення і проявлення (Лушин, 2016).

Клінічний аналіз суб'єктивної невизначеності дає підстави говорити про п'ять типів її переживання, серед яких лише один має позитивний конотацію: 1) характеризується всепоглинаючим негативним афектом, зміст якого становлять страх і нестерпна тривога; 2) характеризується переважно негативними емоційними станами, але при цьому домінує легша феноменологія: двозначність, амбівалентність, багатозначність, заплутаність, складність,

непередбачуваність, суперечливість); 3) характеризується повною непереносимістю невизначеності як ситуації відсутності доступу до внутрішніх ресурсів «Я», і в результаті особистість виявляє крайню залежність від соціального оточення, конформізм, відмову від власної системи еталонів, підпорядкування авторитету, режиму, влади, нівелювання власного «Я»; 4) характеризується маніакальною проекцією, хаотичністю, відсутністю будь-яких кордонів, нормативів, правил за нарцисично-перфекціоністським типом; 5) відзначається позитивним емоційним тоном, цікавістю і пошуковою активністю, грою фантазії, породженням нових смислів, радістю, азартом, що приводить до творчого і осмисленого перетворення ситуації невизначеності. За даними американських і вітчизняних психологів, толерантність до невизначеності та резильєнтність до амбівалентності зазвичай свідчать про зрілість і цілісність особистості, константність її Я, здатність ефективно діяти за будь-яких умов існування (Фріман, А., Бек, А. & Девіс Д., 2024).

Можна навести й чимало інших теоретичних роздумів та відповідних емпіричних верифікацій на тему позитивного переживання і оптимального проживання невизначеності, ставлення до неї за яких як до середовища, особливо придатного для творчості, створення нових смислів і цінностей. Окрім стимулювання неприємних емоцій, невизначеність містить в собі чималий потенціал для розвитку, і за умови адекватного ставлення до неї виявляються її позитивні можливості. Так невизначеність є джерелом творчості, відкриття нових нетривіальних смислів. Психіка і поведінка людини не завжди підпорядковуються жорстким, причинно-наслідковим закономірностям. Нові альтернативні можливості виникають не в звичних, жорстко регламентованих умовах, а в разі «розривів» детермінації, а відтак можливості тісно пов'язані з невизначеністю. І навпаки, можливість

може з'явитися тільки там, де існує неповна визначеність (Хілько, 2016).

Однак, наведення додаткових роздумів і фактів, по-перше, не вкладеться в припустимий формат наукової статті, а по-друге – це не має сенсу, оскільки гіпотезу щодо мінімальних десяти відсотків активних та ефективних учасників соціальної взаємодії в умовах невизначеності, нині вже доведено. Тому варто зосередитися на тих особах, які належать до так званих «груп ризику», бо саме вони становлять переважну більшість.

Отже, розглянемо **соціально-психологічні ризики невизначеності**. При розгляді даних ризиків свідомо порушимо відому гносеологічну традицію розпочинати з пізнання і усвідомлення людиною світу та означення їх за допомогою мови і мовлення (адже, як відомо, «спочатку було Слово»), розпочнемо з аналізу емоційних ризиків – як таких, що посідають перше місце серед усіх інших (насамперед когнітивних та комунікаційних).

**Емоційні ризики.** Невід'ємним елементом життєдіяльності на особистісному і на соціальному рівнях є емоційні переживання, які супроводжують як оцінку населенням ситуації в суспільстві загалом, так і оцінку власної життєвої ситуації кожною людиною. Негативні емоційні стани є одним з точних маркерів невизначених ситуацій і станів. Важливими маркерами суб'єктивної і суспільної невизначеності є, відповідно, особиста і соціальна напруженість, втрата відчуття психологічного благополуччя та переживання психологічного неблагополуччя населенням країни і окремими особами. Рівень психологічного благополуччя/неблагополуччя є важливим маркером самопочуття людини і суспільної ситуації в країні.

У сучасній соціології та в соціальній психології для оцінки соціальної ситуації широко застосовують такі маркери масових емоційних психологічних станів як: 1) задоволення/незадоволення, під яким розуміють психічний стан, в якому відображено суб'єктивну оцінку людиною



умов життя та можливостей для задоволення потреб і реалізації власних намірів; 2) позитивні/негативні суб'єктивні переживання; 3) надмірна емоційна уразливість/апатія, байдужості (через розгальмування або блокування емоційно-оцінного ставлення до себе самого, до інших людей, до Світу); 4) оптимізм/песимізм; 5) надія/безвихідь; 6) інтерес/байдужість; 7) упевненість/розгубленість; та інші двополюсні маркери протилежних психологічних станів людини. За цими маркерами у моніторингах вітчизняних дослідницьких організацій, зокрема, Інституту соціології НАНУ, досліджено емоції і почуття респондентів не лише «тут і тепер», а й коли вони думають про минуле і майбутнє себе самих і своєї країни. Це емоційне тло визначає психологічну атмосферу у суспільстві (Скокова, 2021).

Емоції – це не просто лінійні події, а радше процеси зворотного зв'язку. Саме з емоційними реакціями й переживаннями, такими як страх, задоволення/незадоволення, відраза, стрес, тривога, депресія тощо пов'язаний когнітивний досвід людини. Петлі зворотного зв'язку в емоціях показують, як сенсорну інформацію оцінюють і перетворюють на дію або будь-який інший результат, який нормалізує відносини між людиною та ситуацією. Стимульні події відіграють роль тригерів, що запускають по колу емоційний процес та когнітивний процеси. Наприклад, так зване «колесо Плутчика» об'єднує когніції і базові біполярні емоції людини: радість і смуток, злість і страх, прийняття й відторгнення, здивування і очікування, активність і стримування, негатив і позитив та інші. Кожна з цих емоцій має відповідні рівні інтенсивності, причому головна емоція розміщена в середині шкали інтенсивності. Окрім того їх можна комбінувати для створення нових емоційних станів, а усвідомлення незбігу дійсного і можливого ще більше заглиблює суб'єктив хаотичного, невизначеного буття в негативні емоційні стани (Plutchik, 2001; Петрунько @ Плющ, 2021; Скокова, 2021).

**Когнітивні ризики.** Когнітивні процеси в умовах дії емоційних чинників набувають відповідного перебігу, за якого важко розрізнити раціонально-логічне та емоційно-іраціональне, а відтак надмірна множинність, змішаність і плутанина смислів. У свідомості суб'єктив відбуваються не лише «розриви» звичних мислительних схем і шаблонів, а й так звані «темпоральні зсуви» (Скокова, 2021), коли змінюється сприйняття минулого, теперішнього і майбутнього (зокрема, стираються кордони між ними, унеможлиблюється антиципація майбутнього, навіть відносно близького, в т.ч. і завтрашнього дня).

Висока чутливість до інформації та способів її подачі, сприймання й засвоєння, а також будь-які комунікативні дії в процесі обміну цією по суті невпорядкованою, хаотичною інформацією, крім тих, що оцінюються як «незаперечне, прийнятне для кожного благо», неодмінно пов'язані з підозрами, недовірою, відчуттям ризику, невпевненістю, тривогою та іншими негативними емоційними переживаннями, оскільки, вступаючи в комунікацію, в контакти і інтеракції з іншими суб'єктами соціальної взаємодії, практично неможливо транслювати їм власну стабільність та виявляти відкритість і впевненість (Артемов & Сингаївська, 2022; Скокова, 2021). У зв'язку з цим одні люди «перестають дивитися телевизор» і хоч би якось рефлексувати з приводу інформації від державних ЗМІ, треті – починають шукати альтернативні інформаційні джерела в Інтернеті і щиро вважають інформацію від новинного інтернет-порталу «DeepState» достовірнішою й об'єктивнішою, ніж інформація від державного порталу «Єдині новини», треті – влаштовують власні блоги і організовують там відносно незалежний інформаційний обмін. Відтак обіг інформацією практично в повному обсязі переходить з реального життя в соціальні мережі, де серед надзвичайно великої множини думок і точок зору кожний знаходить для себе прийнятні варіанти, і не

обов'язково об'єктивні, а ті, в які приємно вірити.

**Комунікаційні ризики невизначеності** виходять з двох попередніх груп ризикованих обставин. Зміна традиційних практик соціальної взаємодії, криза одних з цих практик, поява нових, відсутність необхідного обміну («розриви») між необхідними і корисними практиками тощо – все це стосується кожної особи і суспільства в цілому на всіх рівнях його функціонування, в кожному окремому його сегменті, в т.ч. і в освіті (системна невизначеність і невідповідності освіти і зайнятості, «надмірна освіта» і т. ін.). Усі це неузгодження, в т.ч. і неузгодженість комунікаційних практик у царинах оффлайнової та онлайнної взаємодій, спричинені невизначеністю і хаосом, набувають статусу і сили чинника, який відтепер посилює і поглиблює невизначеність, яка його народила.

Найдраматичніший наслідок дії означених ризиків та невчасного їх подолання в умовах невизначеності – **габітуальна** (за П. Бурд'є) **криза**. Це глибинна, за давня і тотальна світоглядна криза свідомості індивідуальних і колективних суб'єктів соціально-політичного буття, за якої відбуваються перегляд або й руйнація набутих у процесі соціалізації схем, які діють на практиці як категорії сприйняття й оцінювання чи як організаційний принцип дії та категоризації. Ця криза виявляється як комплекс психосоматичних переживань з відповідною палітрою емоцій, що формують відповідну когнітивну модель ситуації, за якою слідує інтенція думати і діяти в єдино правильному напрямку – напрямку зняття габітуальної напруги (Бурд'є, 1998; Скокова, 2021). Однак жодне з рішень не є однозначно правильним! Тут гостро відчувається брак власної автономності, незахищеність особистих кордонів, а разом із цим стає імовірнішим підпорядкування впливу, примусу, спокусам тощо. Означені ризики соціальної комунікації істотно посилюються в умовах перебування людства у просторі цифрових медіа та мережових ІТ-комунікацій, і ці

ризики можна кваліфікувати як інформаційні, так і екологічні (Фролов, 2011; Петрунько & Плющ, 2021).

У зв'язку з цим додамо ще кілька тез з приводу ЗМІ і медіатехнологій – як інструменту громадянського суспільства. Здавалося б, що масмедіа, як легальний і легітимний інструмент реалізації Паблік Рілейшнз, який має вагому підтримку держави і уряду, мали б консолідувати суспільство і створювати в суспільстві атмосферу ясності й порозуміння. Однак у дійсності виходить «з точністю навпаки»: масмедіа, в т.ч. і сучасні, цифрові й мережові, працюють не на консолідацію суспільства, а на «розшматування» його за найрізноманітнішими критеріями. Закономірним результатом цього є «розриви» в усіх сферах суспільного життя. Вихід суспільства за межі традиційних і відносно врегламентованих соціальних комунікацій у глобальний (мережовий, цифровий і головне – мало контрольований) інформаційний простір, у так зване «глобальне село» у будь-якій країні сучасного інформаційного (а нині вже й постінформаційного) світу в умовах будь-якої культури, з одного боку, спрощує (в сенсі демонтує, і в першу чергу демонтуються гуманістичні цінності), а з іншого боку – істотно ускладнює соціальні комунікації (в сенсі – адекватно реагує на ці виклики в ім'я власного самозбереження та розвитку).

Народонаселення усього цивілізованого світу потребує інформаційно-комунікаційного обміну з «собі подібними». Однак його переорієнтація з унормованих урядовими інформаційними джерелам, на альтернативні, мережові носії інформації призвела не до осмислення і впорядкування інформації, а до ще більшого когнітивного дисонансу та інформаційного стресу. Так нині широко відомі феномени Deep-State менеджмент, Fake-news менеджмент, «машинне поневолення» і т. ін., які не становлять жодного внеску в інформаційну просвіту населенні країни, а лише посилюють хаос і розлад у цій сфері і дедалі більше відмежовують її не лише від інших

суб'єктів інформаційного простору, а й від власної суб'єктності. І щойно людина втрачає суб'єктність і, відповідно, «зависає» у ситуації невизначеності між різними світами, в силу вступає Fake-news-менеджмент. До безпосередніх авторів Fake-news належать ті, хто має легітимне право на публічні висловлювання – журналісти, політики, інші офіційні спікери та інші, в т.ч. і випадкові транслятори новин, в т.ч. боти (ймовірно, від robot), які набули статусу активістів соціальних мереж незалежно від їх ідеологічних і фінансових уподобань. За оцінками експертів, ринок активних ботів в Україні становить 200000 осіб, об'єднаних у певні групи, не досить рефлексовані ними самими (Скокова, 2021). Це явище набуло назви «розрив соціальних комунікацій», який дедалі поглиблюється.

Ухвалення рішень в умовах невизначеності має свою специфіку порівняно з рішеннями, що ухвалюються за умов визначеності. Найбільш відомими нині теоріями ухвалення рішень є: 1) теорія описових рішень (або поведінкова теорія рішень), яка стосується того, як конкретні люди ухвалюють рішення на основі міркувань, що виходять за рамки формальної логіки, а отже відповідні описи містять моделі поведінки і/або соціологічні чинники з ухвалення конкретного рішення; 2) нормативна теорія ухвалення рішень (або директивна теорія) стосується процедур ухвалення рішень на основі формалізованої логіки та застосування кількісних критеріїв, і в цьому разі передбачається, що людина поводиться раціонально і на неї не впливають випадкові поведінкові патерни або соціологічні чинники.

Використання описової теорії найчастіше пов'язане з побудовою ментальних моделей, в яких, крім смислових образів, використовуються метафори й наративи. А впевненість у правильності рішення залежить від того, наскільки яскравими будуть емоції, викликані цими метафорами й наративами. Натомість у нормативній теорії рішення обґрунтовується використанням

формалізованих критеріїв, а також реалізується принцип очікуваної корисності, що передбачає побудову оптимальної ймовірнісної моделі на основі обрання найкращого з можливих станів системи. Для цього розглядаються усі можливі комбінації альтернативних станів і обирається найпридатніша альтернатива, яка забезпечує максимальне або мінімальне значення обраного критерію (Хілько, 2016).

Ухвалення стратегічних і тактико-методичних рішень в умовах невизначеності та габітуальної кризи врегламентується в першу чергу бажанням повернути біопсихосоціальній системі стан стабільності й емоційної рівноваги. Це можливо здійснити в два способи: 1) відновлення відомих та наразі «розірваних» практик соціальної комунікації (еволюційний шлях, або шлях пристосування й адаптації); 2) формування нових габітуальних налаштувань на докорінно нові практики соціальної взаємодії та вироблення цих нових практик (революційний шлях). Обидва цих шляхи однаково прийнятні і взаємопов'язані. **Еволюційний вихід** зі стану невизначеності передбачає, що «розриви соціальної тканини» поступово «загоюються», і в цьому разі важливим є адаптивний ресурс людини (її ресурсний комплекс, що включає час, гроші, здоров'я, компетенції, соціальні контакти тощо). Але якщо комунікаційних «розривів» виявляється дуже багато і ці «розриви» стосуються порушених особливо важливих практик життєдіяльності людини, ресурсів для природної еволюційної адаптації, заснованої на минулому досвіді, може виявитися замало і швидше за все звичні практики соціальної взаємодії відновити практично неможливо.

**Революційний, або кризовий вихід** з невизначеності передбачає здійснення важливих біфуркаційних виборів. При цьому йдеться про варіативність, непередбачуваність, незворотність цих виборів, а також про непрогнозовані, випадкова впливи. У цьому разі інтенція до внутрішньої рівноваги і відновлення соціальних зв'язків реалізується через

радикальні зміни мереж соціальної взаємодії, і менеджмент ухвалення рішень може бути успішним лише в разі визнання невизначеності як фундаментального іманентного стану соціальної системи, виходу за межі звичного й унормованого в простір парадоксального, прийняттого «тут і тепер» (Скокова, 2021).

У фаховій літературі описано три моделі ухвалення рішень в умовах невизначеності: 1) класична; 2) частотна; 3) суб'єктивна. Перші дві моделі в консультативній психології мають обмежене застосування. Найпридатнішою є суб'єктивна, або ймовірнісна модель, яка відображає уявлення суб'єкта про Світ та міру його впевненості у точності цих уявлень. Априорні ймовірності уточнюються за допомогою емпіричних спостережень, на основі яких реалізується імовірнісне суб'єктивне моделювання подій і явищ буття. Отже, імовірнісні моделі існують для опису й осмислення Світу (Хілько, 2016).

До побудови таких моделей існує щонайменше три підходи: 1) підхід максимального втілення, оснований на прагненні до максимальної правдоподібності; 2) використання аналогій, який передбачає, що можна абстрагуватися від конкретної реальності і використовувати її аналоги; 3) моделювання альтернативної реальності, яке умисно не представляє і не відображає дійсність. Кожен з цих підходів може бути досить ефективним, однак якщо «оживити» розроблені моделі, зробити їх переконливими та прийнятними для практичного втілення (Хілько, 2016).

Ефективними для побудови й «оживлення» смислових моделей є наративи і метафори. **Наратив** – як оповідальний текст, функція якого полягає саме в моделюванні уявлення явища в словесній формі – є ефективним інструментом для максимального втілення методу аналогій. Це специфічний вид експозиції, який має сюжет, і це відрізняє його від звичайних словесних описів або пояснень. Сюжет, представлений у наративі в загальному сенсі, – це

оптимальна міра рефлексії і розуміння дійсності. На відміну від прогностичних моделей, заснованих на фактичних даних, нарративні моделі будують для переконання і перетворення ментальних моделей людей шляхом подання певного сюжету (Хілько, 2016).

**Метафора** дає змогу створювати яскраві образи для впровадження методу аналогій та методу створення альтернативної реальності. Метафори – це яскраві й упізнавані художні образи. Робота з метафорами – це, по суті, робота із знаками, різними за змістом, але використовуваними в однакових смислових контекстах. Ці знаки і смисли є несуперечливими, впізнаваними і однаково зрозумілими для більшості учасників комунікації. На відміну від традиційного поєднання і застосування понять, метафора має незаперечну перевагу: вона завжди поєднує в собі поняття і яскраві, переважно позитивні емоції, а отже вона дає змогу не тільки побудувати ефективну і придатну для практичного застосування ментальну модель, а й сформувати емоційне поле, принципово важливе для ухвалення рішень та їх позиціонування (Хілько, 2016; Петрунько & Плющ, 2021).

#### **Висновки.**

1. Зазвичай під невизначеністю йдеться про ситуації та відповідні цим ситуаціям стани ненадійності, суперечливості, незв'язності важливої актуальної інформації. Ці ситуації жорстко не детерміновані ані в суб'єктивному усвідомленні суб'єкта, ані в засобах ухвалюваних ним рішень, ані в намірах і способах його дій, ані в прогнозованих результатах. А негативні емоційні стани, що супроводжують ситуації невизначеності, створюють принципову неможливість знаходження єдиного, обґрунтованого, найбільш правильного рішення, єдиної цілі, єдиної гіпотези, єдиного методу, єдиного критерію оцінки результату і здійснення оптимального вибору.

2. Природний потяг людини до визначеності, що реалізується всупереч природній невизначеності соціуму,

ілюструють відомі психологічні механізми реалізації цього потягу, описані в різних психологічних школах (моделювання, антиципація, раціоналізація, стереотипізація тощо). Кожний з цих механізмів так чи так (в т.ч. хибно й ірраціонально!) упорядковує і пояснює невизначене, робить його цілісним і прийнятним для сприймання та розуміння. За браку таких механізмів реалізується найдраматичніший наслідок невизначеності – габітуальна криза, за якої травмівні переживання, стрес, фрустрація і т.ін. стають некерованими, актуалізують негативні когнітивні й поведінкові патерни, в т.ч. хаотичний пошук порятунку. А відтак

йдеться про втрату суб'єктності і уразливість на зовнішні маніпуляції.

3. Ухвалені в умовах невизначеності рішення насамперед стосуються не стільки їх логічності (оскільки в цих умовах єдино правильних рішень не існує), скільки їхнього впровадження: на рівні ухвалення цих рішень суб'єктами, на яких спеціальними повноваженнями покладено відповідний обов'язок; на рівні суб'єктивного емоційного схвалення цільовими аудиторіями; на рівні розуміння і прийняття їх як несуперечливих, правильних, «упакованих» у прийнятні для більшості символічні форми.

### *Література:*

1. Артемов, В. Ю., Сингаївська, І. В. Особливості процесів прийняття рішень в умовах невизначеності. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2022. 1 (65). 149–163.
2. Бурдье, П. (1998). Структура, габітус, практика. *Журнал соціології та соціальної антропології*. 1(2). 40–59.
3. Інформаційний вплив: теорія і практика прогнозування (2011). Національна акад. пед. наук України, Ін-т соц. та політ. психології; ред. Фролов, П. Д. К. : Міленіум. 304 с.
4. Кримський, С.Б. (2002). Практично-духовне освоєння світу : [Філософський енциклопедичний словник. Інститут філософії імені Григорія Сковороди НАН України](#). К. : Абрис, 742 с.
5. Лушин, П. В. (2016). Невизначеність, яку не толерують. *Теорія і практика психотерапії*. 5. Том 3. 2–6.
6. Петрунько, О.В. & Плющ, О.М. (2021). Перспективи застосування екологічного підходу в сучасних психологічних дослідженнях. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 4 (64). 205–216.
7. Ризики в сучасному нестабільному суспільстві: соціальні і культурні виміри (2021) : за ред. Л.Г. Скокової. Київ: Інститут соціології НАН України. 295 с.
8. Фріман, А., Бек, А., Девіс, Д. (2024). Когнітивна психотерапія розладів особистості. К.: Науковий світ. 500 с.
9. Хілько, С. О. (2016). Сутність і типи ситуацій невизначеності у професійній діяльності психологів. *Актуальні проблеми психології*: Зб. наук. пр. / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. Київ: Ін-т психології ім. Г. С. Костюка НАПН України. Т. 1. Вип. 45. 144–150.
10. Plutchik, R. (2001). The nature of emotions. *American Scientist*. 8. 344–350.

УДК 159.923:378

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-74-270-278

## ОСОБИСТІСНА ГОТОВНІСТЬ МАЙБУТНІХ ПЕДАГОГІВ ДО ДІАЛОГІЗАЦІЇ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ ЯК ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНА ПРОБЛЕМА

*Галина Радчук<sup>1</sup>, Мирослава Вінничук<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри психології розвитку та консультування, Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка, м. Тернопіль, Україна, e-mail: galyna012345@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5809-544X>

<sup>2</sup>Здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, асистент кафедри психології розвитку та консультування, Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка, м. Тернопіль, Україна, e-mail: myroslava.vinnychuk@tnpu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4389-269X>

## PERSONAL READINESS OF FUTURE TEACHERS TO IMPLEMENT DIALOGUE IN THE EDUCATIONAL PROCESS AS A PSYCHOLOGICAL AND PEDAGOGICAL PROBLEM

*Halyna Radchuk<sup>1</sup>, Myroslava Vinnychuk<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Doctor of Psychology, Professor, Head of the Department of Developmental Psychology and Counselling, Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University, Ternopil, Ukraine, e-mail: galyna012345@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5809-544X>

<sup>2</sup>Postgraduate student, Assistant of the Department of Developmental Psychology and Counselling, Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University, Ternopil, Ukraine, e-mail: myroslava.vinnychuk@tnpu.edu.ua ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4389-269X>

**Анотація.** У статті проаналізовано наукові погляди з психології, філософії та педагогіки щодо розуміння поняття «діалог». Розкрито сутність освітнього діалогу як форми навчання в гуманітарній парадигмі освіти, спрямовану на цілісне особистісне становлення учасників взаємодії через внутрішню мотивацію до саморозвитку та смислопошукової діяльності. Проаналізовано три рівні реалізації діалогу в освітньому процесі: формальний, змістовий та особистісно-смисловий. Обґрунтовано важливість особистісного підходу у розумінні готовності майбутніх педагогів до діалогізації освіти. В аналізі використано гуманістичний підхід, який розглядає людину з точки зору її інтенцій, сильних сторін, відповідно до цього орієнтація лише на сталі вроджені характеристики обмежена, на протизвагу підкреслено здатність особистості вдосконалюватись і набувати нових рис, необхідних для досягнення мети. Визначено особистісну готовність майбутнього педагога до діалогізації освітнього процесу як складне динамічне утворення, представлене внутрішніми установками на конгруентні, доброзичливі і смислонасичені взаємини в освітньому середовищі з метою становлення цілісної особистості учня. Окреслено основні особистісні риси, які характеризують готовність до діалогізації освітнього процесу: бажання сприяти іншим у їхньому особистісному зростанні, фасилітативні здатності до конгруентності та безумовного прийняття особистості іншого, щирість, автентичність, відкритість у стосунках, контактність, увага до особистості учня, його емоцій, здібність глибоко відчувати свої і чужі емоції, вміння їх контролювати, можливість самовдосконалення на основі аналізу своїх попередніх дій, глибоке дослідження своєї особистісної і професійної ідентичності. Показано, що впровадження освітнього діалогу у навчальний процес є необхідністю на сучасному етапі розвитку суспільства, а підготовка фахівців, які могли б його реалізувати, – актуальним завданням ЗВО.

**Ключові слова:** освітній діалог, діалогізація освітнього процесу, майбутні педагоги, формальний діалог, особистісна готовність до діалогізації освітнього процесу, фасилітативні здатності, емпатія, рефлексивність.

**Формули: 0; рис.: 0; табл.: 0; бібл.: 24**

**Abstract.** The article analyzes the scientific views of psychology, philosophy and pedagogy on understanding the concept of "dialogue". The essence of educational dialogue as a form of learning in the humanitarian paradigm of education aimed at the holistic personal formation of participants in interaction through the internal motivation for self-development and meaning-searching activities is revealed. Three levels of dialogue implementation in the educational process are analyzed: formal, content, personal and semantic. The importance of the personal approach in understanding the readiness of future teachers to implement educational dialogue is substantiated. The analysis uses a humanistic approach that considers a person in terms of his or her intentions and strengths, and accordingly, the focus on stable innate characteristics is limited, while the ability of the individual to improve and acquire new traits necessary to achieve the goal is emphasized. The personal readiness of the future teacher to implement dialogue in the educational process is

*defined as a complex dynamic formation, represented by internal attitudes towards congruent, well-intentioned and meaningful relationships in the educational environment to form a holistic personality of the student. The main personal features that characterise the readiness to implement dialogue in the educational process are outlined: the desire to assist others in their personal growth, facilitative abilities to congruence and unconditional acceptance of the other's personality, sincerity, authenticity, openness in relationships, contact, attention to the student's personality, emotions, the ability to deeply feel one's own and other people's emotions, the ability to control them, the possibility of self-improvement based on the analysis of one's previous actions, a deep study of one's personal and professional identity. It is shown that the implementation of educational dialogue in the educational process is a necessity at the present stage of society's development, and the training of specialists who could implement it is an urgent task of higher education institutions.*

**Keywords:** *educational dialogue, implementing dialog in the educational process, future teachers, formal dialogue, personal readiness to implement dialogue in the educational process, facilitative abilities, empathy, reflexivity.*

**Formulas: 0; fig.: 0; tabl.:0; bibl. 24**

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку українського суспільства трансформаційний. Ми спостерігаємо за світоглядними змінами, за глибинними перебудовами свідомості, які тепер чітко характеризуються цінностями рівності, демократії, свободи слова. Життя в умовах війни змушує боротись: як військових на полі бою, так і кожного українця у спробі очиститись від усього ворожого і нав'язаного силою. Цей час – можливість повернутись до витоків нашої ментальності і подолати шкідливі стереотипи та інтроєкти. Почати варто з освіти.

Для того, щоб гармонізувати освітній процес, його потрібно наповнити діалогом, який дозволяє задіяти афективні та ціннісні елементи пізнання. У зв'язку з цим необхідна підготовка фахівців, здатних реалізувати всі принципи діалогізації освіти. Готовність до такої діяльності визначається внутрішніми психологічними характеристиками майбутніх педагогів, які часто залишаються поза увагою в процесах підвищення кваліфікації, орієнтованих на інформаційно-методичне забезпечення.

Незважаючи на інтерес науковців до особливостей розвитку професійно необхідних якостей вчителя та комунікативних умінь, проблема цілісного підходу до розуміння феномену «готовність» в інтеграції цих двох аспектів ще не набула повного обґрунтування. На жаль, другий елемент у процесі підготовки майбутніх учителів часто розглядається з суто формальної точки зору, з акцентом на збагаченні методичного арсеналу та розвитку окремих компетенцій, які є скоріше зовнішніми компонентами, ніж особистісними надбудовами. Крім того,

особистісний компонент готовності іноді ігнорується під час професійної підготовки, або ж увага зосереджується на створенні ідеального образу вчителя. Проте саме цей аспект у розумінні готовності до професійної діяльності є початковим – основою майстерності вчителя, здобутої вже в практичній реалізації діалогічної взаємодії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Фундаментальні філософські положення про діалог наведені в працях М. Бубера, П. Фрейре, продовження думки яких знаходить своє відображення і в сучасних дослідженнях (Lederman-Daniely, 2016; Nolte-Laird, 2021).

Розглядаючи діалог у контексті освіти, орієнтуємося на засади гуманітарної парадигми, особливості якої найдетальніше описані у працях видатних представників екзистенційного та гуманістичного напрямів психології, зокрема А. Лянгле (2011), С. Р. Роджерс & Н. Ж. Фрейберг (1994). У вітчизняній науці досліджуване явище розглядається як з точки зору філософії (Кремень, 2015), так і психології (Карпенко, 2018; Радчук, 2014; Саух, П. & Саух, Ю., 2015; Слободянюк, 2019).

Розширити уявлення про роль діалогу в освіті дозволяють дослідження зарубіжних науковців, які працюють на межі психології і педагогіки. У цьому контексті вивчається проблемно-орієнтоване навчання (Williams, 2012), комунікативні компетенції (Курієс, 2020).

Предмет нашого дослідження досить специфічний і вузькоспрямований, тому теоретичною опорою стали напрацювання у сфері психологічної готовності до діяльності (Моначин & Попик, 2016),

особистісної готовності до професійної діяльності майбутніх психологів (Ярая, 2014). Особистісна готовність до діалогізації освіти в літературі розглядається на прикладі практикуючих педагогів у ЗВО (Радчук & Адамська, 2019) або майбутніх вчителів початкових класів (Fomin, 2020).

Ґрунтовні вузькопрофільні дослідження окремих особистісних рис, що можуть бути компонентами особистісної готовності педагога до впровадження освітнього діалогу, дозволяють розширити уявлення про діалогічність як властивість особистості (Oleś & Puchalska-Wasył, 2011), безумовне самоприйняття (Засекіна & Майструк, 2017), самопроекування особистості (Чепелева, 2019), структуру та рівні прояву емпатії (Шулдик & Шулдик, 2022).

Отож, визначене проблемне питання здавна цікавило науковців, але не втрачає своєї актуальності і зараз. Дослідження особистісної готовності майбутніх педагогів до впровадження освітнього діалогу є продовженням сфери наукового інтересу і водночас новим та малодослідженим аспектом.

#### **Формулювання цілей статті.**

Метою статті є теоретичний аналіз основних засад освітнього діалогу, окреслення особливостей особистісної готовності майбутніх педагогів до діалогізації освітнього процесу у професійній діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Оскільки застаріла система освіти більше не задовольняє потреб соціуму, виникає потреба в пошуку нових форм і смислів. Такі зміни беруть свій початок ще з Всесвітньої декларації UNESCO про вищу освіту для XXI століття від 1998 р., в якій проголошено, що основні місії та цінності вищої освіти, зокрема місію сприяти сталому розвитку та вдосконаленню суспільства в цілому, слід зберігати, зміцнювати та надалі розширювати (Higher education, 1998).

Наразі ми знаходимось на проміжному етапі, де задекларовані гуманістична і навіть гуманітарна

концепції, але способи їх втілення лишаються традиційним екстенсивним накопиченням інформації.

Для обґрунтування змісту гуманітарної освітньої парадигми звернемось до наукових розвідок П. Сауха і Ю. Сауха (2015). Автори відмінною рисою парадигми виділяють цілісність пізнання, як основи генетичної пов'язаності знань, умінь, компетентностей, моральних імперативів та життєвих цінностей. Саме завдяки сукупності цих компонентів можуть відбуватися індивідуальний розвиток та гармонійна інтеграція в суспільство Трактування Г. Радчук (2014) додатково наповнює це філософське визначення психологічним змістом, адже звертає увагу на те, що основна гуманітарна функція «полягає у збереженні і відновленні екології людини, її тілесного і духовного здоров'я, сенсу життя, особистої свободи, моралі».

Якщо наукові доробки філософів і психологів гуманістичного спрямування у цій сфері доволі співзвучні, то вважаємо доречним також навести приклад з іншої (протилежної в розумінні багатьох людей) сфери наук – когнітивістики. Сучасні американські науковці С. Сломен і Ф. Фернбак наголошують на тому, що відповідно до особливостей нашого мозку неможливо навчити всіх всього. Замість цих марних старань потрібно створювати такі умови, в яких люди максимально використовуватимуть свої сильні сторони, розкриваючись в тій ролі, яка їм найбільше підходить. Вчені звертають увагу на важливість розвитку емпатії та вміння слухати, що також є характеристиками навичок критичного мислення і створює сприятливі умови для комунікації та обміну ідеями. За їхнім твердженням викладання наукових дисциплін вимагає більшого, ніж просто навчити когось науковим теоріям і фактам. Необхідно, щоб учні та студенти звернули увагу на межі своїх знань і навчилися заповнювати білі плями за допомогою співпраці зі спільнотою (Sloman & Fernbach, 2018).

Проаналізувати постнекласичний період розвитку науки, гуманітарну чи



культурологічну освітню парадигму, гуманістичну освітню спрямованість неможливо без заглиблення в поняття «діалог». Р. Нолті-Лейрд, наголошує, що діалог є повним вираженням людського досвіду, він вимагає від нас усієї повноти того, ким ми є, і саме через залучення всього нашого ества проявляється наша людяність (Nolte-Laird, 2021).

Найперше доцільно дослідити етимологію самого поняття «діалог». Стереотипне уявлення про переклад першої частини слова як «два» вводить чітку числову межу для учасників бесіди. Плуताючи її з часткою duo-, ми переводимо діалог у чисто формальну схему присутності кількох осіб, вихолощуючи таким чином основний зміст. Насправді ж, в латинській мові словотвірний елемент dia- означає «наскрізь, у різних напрямках, між», у грецькій – «через, всюди».

Цей істинний зміст діалогу глибоко розкритий у філософських роботах М. Бубера, які є актуальними і досліджуваними сучасними науковцями, зокрема психологами. Так, науковець розуміє діалог як такий, що відбувається не всередині індивіда чи в ширшому контексті, в якому перебувають ті, хто зустрічається, а в третьому просторі, який він називає «сферою між». «Між» – це не допоміжна конструкція, а простір між референтним «Я» і «Ти». «Сфера між» утворюється в просторі між повністю присутнім «Я» і повною присутністю іншого. У «Я-Ти» відбувається розширення досвіду через включення (Lederman-Daniely, 2016; Nolte-Laird, 2021).

Для визначення фундаментальної ролі діалогу в процесі становлення особистості розглянемо його в контексті аксіогенезу. З. Карпенко називає діалог універсальним психологічним механізмом аксіогенезу особистості і пояснює його як реалізацію «вродженої, апріорної інтенції “Ти”, що допускає інобуття Іншого як рівноцінного мені суб’єкта, завдяки чому відбувається інтеріоризація чужих особистісних смислів і формування знаково-символічної структури свідомості» (Карпенко, 2018, с.17). Звідси слідує, що саме діалог є

природним шляхом розвитку ціннісно-сміслової сфери людини як частини суспільства і, разом з тим, ненасильницьким способом поділитися своїм досвідом зі світом.

О. Слободянюк зі свого боку трактує освітній діалог як дидактичну діяльність, яка здійснюється в рамках освітнього середовища, де відбувається процес взаємодії суб’єктів освітнього процесу для досягнення розвивальної мети (Слободянюк, 2019).

Освітній діалог – це гуманітарна форма навчання, котра виступає зовнішньою спонукою внутрішнього ініціювання особистісно-професійного становлення майбутнього фахівця, розвитку ціннісно-сміслової сфери студента. Г. Радчук, описуючи освітній діалог як найкращу форму активного навчання в гуманітарній парадигмі, звертає увагу на його три рівні: 1) формальний діалог (форма спілкування суб’єктів освітнього процесу); 2) змістовий діалог (представлення в діалогічній формі освітнього матеріалу); 3) особистісно-смісловий діалог (встановлення ціннісно-сміслової єдності суб’єктів освіти) (Радчук, 2017).

Для реалізації діалогу на формальному рівні однаково важливими є обидві сторони взаємодії: та, що навчає, і та, що навчається. Але в істинному діалозі таких позицій не існує, бо це процес обміну, а не передачі і отримання, педагог є таким самим носієм досвіду як і учень. Це динамічний процес, де знання «народжується» безпосередньо у взаємодії, під час зустрічі рівних особистостей – суб’єктів освітнього процесу.

За твердженням польського науковця Х. Куп’єца, діалог, зокрема в педагогічній взаємодії, усуває маніпуляції, які руйнують довіру і перешкоджають формуванню особистісних взаємин, і проявляється у формі неадекватного, фіктивного, відчуженого виховання (Курієс, 2020).

Викладач і студент, вчитель і учень у кожній освітній ситуації виступають рівними особистостями. Безумовно, вони відрізняються соціальним статусом,

життєвим досвідом, рівнем знань, але все це надає спілкуванню різних векторів розгортання, а не перетворює педагогів на активних трансляторів беззаперечних істин, а учнів – на пасивних приймачів інформації. Тільки в партнерській позиції можливий повноцінний процес навчання, де знання народжується під час обміну думками, ціннісними позиціями та емоційними реакціями (Глуговська & Сингаївська, 2023).

Оскільки в системі освіти основним є предмет, то спілкування вчителя й учня має мати предметне опосередкування. З цією метою сам зміст освіти також повинен бути наділений діалогічними рисами. Діалогізація змісту освіти – насичення навчального матеріалу смислами і цінностями. Без цього механічно запам'ятована інформація ніколи не стане істинним знанням, бо знаходиться в іншій смисловій площині від свідомості того, хто навчається. Орієнтації на механічне засвоєння інформації недостатньо, про що В. Кремень пише так: «Поки людина творить акт порівняння зовнішніх предметів, що не стосуються її, і не залучає саму себе до акту порівняння – вона не мислить» (Кремень, 2015, с.10).

Таким чином, для того, щоб навчальний матеріал інтегрувався в особистісний досвід людини, він має бути нею проінтерпретований, переосмислений відповідно до власної картини світу. На це особливу увагу звертає Н. Чепелева. Психологиня наголошує на особливому значенні не самих подій, а саме смислу, який народжується в процесі осмисленого переживання цієї життєвої ситуації (Чепелева та ін., 2019).

Варто зазначити, що поділ на формальний і змістовий діалог, яким ми користуємось у нашому науковому дослідженні, доцільний виключно при такому аналізі, а на практиці меж цих компонентів не існує, діалог нерозривний у своєму процесуально-динамічному розгортанні. Більше того, він виходить за межі об'єктивно існуючого діалогу між вчителем та учнем і за межі навчального предмету, переходячи на рівень

особистісно-сміслового діалогу.

Аналіз наукової літератури дозволяє підкреслити неабияку важливість в освіті фігури вчителя саме на особистісному рівні. Тому виникає необхідність підготовки педагогів, які могли б стати практиками у сфері освітнього діалогу. Стан готовності є однією з найважливіших умов успішного виконання будь-якої діяльності. Тому проблема готовності до діяльності широко розкрита в філософії, психології, педагогіці та інших науках. У межах цієї статті ми не будемо заглиблюватись в історичний екскурс цими дослідженнями, але окреслимо ключові аспекти поняття.

Відповідно до особливостей нашого дослідження науковий інтерес складає особистісний підхід до розуміння готовності, оскільки тут прослідковуються гуманістичні ідеї, розглядаються інтегральні характеристики особистості. І. Моначин та Т. Попик виокремлюють такі з них: «...інтелектуальні, емоційні і вольові властивості, професійно-моральні переконання, потреби, звички, знання, вміння і навички, здібності, а також співвідношення об'єктивних та суб'єктивних факторів формування високого рівня психологічної готовності» (Моначин & Попик, 2016, с. 351).

У контексті розвитку професійної компетенції як її складову Т. Ярая розглядає такі види готовності: «професійну (готовність до конкретної професійної діяльності), психологічну (стійкість діяльності особистості в полімотивованому просторі) та особистісну (форма установки, що передують будь-яким психічним явищам та проявам» (Ярая, 2014, с. 7).

Педагогічний погляд на досліджуване питання демонструє К. Фомін, трактуючи поняття готовності майбутніх учителів до організації діалогічного навчання як «складне динамічне утворення, представлене взаємодією суб'єктивної (психолого-педагогічні якості майбутнього вчителя, рівень професійного оволодіння майбутньою професією та процеси

професійного саморозвитку) та об'єктивної (освітнє середовище) реальності і конкретизоване в теоретично обґрунтованих критеріях» (Fomin, 2020).

Зі свого боку Г. Радчук і З. Адамська звертають увагу на важливість діалогічної культури викладача і виділяють два її аспекти: 1) як педагог сам реалізує себе і розвивається як особистість (особистісна готовність); 2) яким чином він сприяє особистісному зростанню студентів (професійна готовність) (Радчук & Адамська, 2019).

Головним завданням педагога є організація такого освітнього середовища, де учень чи студент ставав би частиною навчального процесу, кожна проблемна ситуація викликала б емоції, підтримувала б інтерес до її розв'язання. Особистісні характеристики людини, здатної створити такі освітні умови, знаходимо у працях видатних представників екзистенційного та гуманістичного напрямів психології.

Особливу увагу привертає концепція вчителя-фасилітатора – людини, яка супроводжує освітній процес, створює умови для гармонійного розвитку особистості. К. Роджерс, основоположник теорії, описує 3 установки вчителя, які фасилітують освіту: істинність (конгруентність), прийняття і довіра, емпатійне розуміння (Rogers, 1994). Саме ці фасилітативні здатності в основному визначають діалогічність самого вчителя, його спроможність організувати комфортне розвивальне середовище діалогу для всіх його учасників.

Конгруентність педагога передбачає щирість і прозорість у взаємодії з учнями, відсутність бажання прикидатись кимось іншим завдяки високому рівню усвідомлення власних почуттів. В іноземних публікаціях це поняття розглядається у ширшому контексті і також відповідає нашому предмету дослідження. Соціальна конгруентність – це термін, що означає, наскільки добре вчитель соціально узгоджений зі студентами, чи цікавиться він їхнім життям, тим, чим вони займаються, що їх турбує, і чи розуміє труднощі, через які вони проходять.

Когнітивна конгруентність вимірює, наскільки добре викладач здатен представити зміст навчальної програми таким чином, щоб він був достатньо доступним для залучення студентів до навчання (Williams, 2012).

Безумовне прийняття учня і позитивне ставлення до нього – наступна установка фасилітатора, що впливає з внутрішньої впевненості вчителя в можливостях і здібностях кожного учня. Цей напрям досліджень теж знайшов розвиток в роботах інших науковців. Так, А. Елліс переносить фокус уваги з інших на саму особистість і «пропонує категорію самоприйняття у вимірі самоцінності, у якому індивід повністю і безумовно приймає себе, незважаючи на те, чи він поводить себе коректно, інтелектуально, компетентно і незважаючи на те, як оцінюють його інші люди: поважають, схвалюють, люблять чи, навпаки, виражають протилежне ставлення» (Засекіна & Майструк, 2017).

Емпатійність особливо важлива в освіті, оскільки емоціями насичені не лише міжособистісні стосунки, а й саме знання, яке вибудовується в цих взаєминах. У структурі емпатії педагога науковці визначають когнітивний, поведінковий та емоційний компоненти. Так, когнітивний компонент емпатії педагога допомагає аналізувати поведінку, міміку, жести, інтонації учнів, відчувати їх стан, настрої, прогнозувати подальший розвиток подій. Поведінковий компонент забезпечує прийняття позиції учня, розвиває здатність до саморегулювання; допомагає захищати особистісну рівноправність у встановленні та підтримці контактів, сприяє коригуванню власних дій на рівні взаємодії; підтримує активність, відповідальність за власні дії та прийняття рішень. Емоційний компонент емпатії допомагає вчителю підтримувати емоційні контакти, сприяє позитивному емоційному ставленню до почуттів учнів, поліпшує здатність відчувати їх стан, створює можливість співпереживання (Сингаївська, 2021; Шулдик & Шулдик, 2022).

В єдності всіх компонентів емпатія

постає і як динамічний феномен (процес, спонукання людини до певних форм поведінки) і як стан, здатність. З точки зору особистісної готовності до діалогізації освіти емпатія розглядається саме як властивість особистості.

Разом з тим, науковці наголошують, що освіта має виходити за межі фокусу на турботі, співпереживанні чи підтримці. Небезпека надмірно турботливих стосунків полягає в тому, що емпатійний вчитель ніби применшує себе, повністю акцентуючись на іншій людині. Він буде інструментом підтримки, посередництва чи допомоги, але не постане перед учнем як екзистенційний партнер. Отже, не утвориться і не відбудеться жодної буттєвої співпричетності, жодної "сфери між", жодного моменту включення (Lederman-Daniely, 2016).

А. Ленгле, як послідовник поглядів К. Роджерса, також акцентує увагу на особливих фасилітативних здатностях професіонала: здібність бути собою; здібність самоповаги та поваги інших; здібність саморозуміння та розуміння інших; здібність допомоги та підтримки (Länge, 2011).

Продовжимо аналіз в руслі гуманістичної психології, розглядаючи стан особистісної готовності до діалогізації освітнього процесу через поняття самоактуалізації. Особливого поширення це поняття набуло передусім у дослідженнях А. Маслоу, К. Роджерса та Е. Шострома. Останній протиставляє людині-маніпуляторіві людину-актуалізатора, при цьому вважаючи, що перша використовує інших як об'єкти, тоді як друга ставиться до Іншого як до неповторної особистості. А. Маслоу робить акцент на самоактуалізації, яку він розуміє як процес вільного розгортання глибинних сенсів та можливостей людського буття (Паркулаб, 2020).

Оскільки особистість здатна змінюватись, вона прагне до розвитку, то ця її активність можлива лише за умови глибокої рефлексії. Не випадково суть рефлексії можемо побачити в основі самої концепції діалогу. Важливість внутрішньої

розмови з самим собою у формуванні стосунків з оточенням та побудові власної ідентичності доводить концепція внутрішнього діалогу. Дослідження, проведені під керівництвом П. Олеша, показують, що внутрішня діалогічність може мати паліативну і трансгресивну функцію в організації людської діяльності. Перша посилює тенденцію до проникнення у світ думок і переконань інших людей, щоб дізнатися про їхні думки про себе, а особливо зрозуміти їхні негативні реакції та критичне ставлення. Друга, з іншого боку, пов'язана зі здатністю вийти за межі егоцентричної перспективи власного Я, уможливаючи емпатію, дослідження нових ідей і глибше вивчення власної ідентичності таким чином, що відкриває людину до нових контактів і змін (Oleś & Puchalska-Wasył, 2011).

Процес становлення особистості в середовищі професійної освіти, за твердженням Г. Радчук, можуть забезпечувати процеси персоналізації і персоніфікації. Якщо перший пов'язаний з бажанням отримати авторитет, досягти певного соціального статусу, то другий орієнтований на більш глибокий процес залучення внутрішнього Я особистості. Рефлексія, пов'язана з персоналізацією, передбачає порівняння себе з представниками професії, прагнення бути привабливим, ототожнення з заданою соціальною роллю. Тоді як на рівні персоніфікації рефлексія спрямована на саму людину, на її зміни в динаміці, на очищення від особистісних фасадів (Радчук, 2014).

Недостатньо орієнтуватися лише на імідж викладача. Більше того, такі порівняння можуть бути шкідливими, оскільки адаптують людину до неприродних параметрів. Така рефлексія пов'язана із зовнішньою мотивацією і не може гарантувати, що майбутні вчителі будуть успішними у своїй професійній діяльності. Персоніфікація можлива, якщо рефлексивний процес студентів не обертається виключно навколо еталонного образу вчителя, створеного зі стереотипів та упереджень, а поширюється на всю

особистість майбутнього вчителя. За таких умов процес входження в професію стане менш насильницьким, адаптація пройде легше, а емоційне вигорання буде попереджене (Радчук & Вінничук, 2023).

Отже, проведений аналіз основних напрямів вивчення досліджуваної проблеми дозволив нам визначити власні орієнтири наукового дослідження. Ми розглядаємо особистісну готовність майбутнього педагога до діалогізації освітнього процесу як складне динамічне утворення особистості майбутнього педагога, представлене внутрішніми установками на конгруентні, доброзичливі і смислонасичені взаємини в освітньому середовищі з метою становлення цілісної особистості учня.

Зауважимо, що це динамічне утворення, яке не має чіткої межі в ступені вираженості окремих компонентів і не є незмінним станом. Неможливо чітко розділити межі «готовності» і «неготовності», оскільки предметом дослідження є особистість в єдності її складових, які постійно змінюються і розвиваються.

### Література:

1. Глуговська, О. М. & Сингаївська, І. В. (2023). Роль психологічної компетентності вчителів для надання підтримки учням в умовах війни. Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: тези доповідей V Міжнародної конференції (Київ, 7 грудня 2023 р.). Київ: Університет "КРОК". <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2023/paper/view/1698>
2. Засекіна, Л. & Майструк, В. (2017). Безумовне самоприйняття та психологічне благополуччя особистості. (11), 187–192. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/NiO\\_2017\\_11\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/NiO_2017_11_27)
3. Карпенко, З. (2018). *Аксіологічна психологія особистості* (2-ге вид.). ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника». <http://hdl.handle.net/123456789/3408>
4. Кремень, В. (2015). Синергетична модель розвитку освіти. *Проблеми освіти*, 7–15.
5. Моначин, І. & Попик, Т. (2016). Сутність поняття психологічної готовності до діяльності. *Актуальні задачі сучасних технологій: Матеріали V Міжнар. науково-техн. конф. молодих уч. та студентів*, 17–18 листоп. 2016 р. Тернопіль, 351–352. <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/20055>
6. Паркулаб, О. (2020). Терапевтичний діалог як співтворчість консультанта і клієнта. *Габітус*, (15),

**Висновки.** Діалогізація – шлях реформування освіти на засадах гуманітарної парадигми. Освітній діалог дозволяє перетворити інформацію на осмислені знання, які стають власним надбанням кожного учня або студента. Орієнтація на суб'єкт-суб'єктні стосунки (формальний діалог) створює безпечний простір для гармонійного зростання особистості через знаходження ціннісних смислів у навчальному предметі (змістовий діалог). Цей процес залучає не індивіда, а внутрішнє Я кожного учасника взаємодії, педагога зокрема.

Завдяки активному самоаналізу і самоусвідомленню, орієнтації на гуманістичний підхід студент може досягти рівня особистісної готовності, що є запорукою ефективної і продуктивної професійної діяльності, його можливістю розвиватись в природньому і найкращому для себе напрямі і темпі.

Перспективи наукового дослідження вбачаємо в виокремленні компонентів і критеріїв дослідження особистісної готовності майбутніх педагогів до впровадження освітнього діалогу.

187–197. <https://doi.org/10.32843/2663-5208.2020.15.31>

7. Радчук, Г. (2014). Аксіопсихологія вищої школи. ТНПУ.
8. Радчук, Г. (2017). Освітній діалог як інноваційна гуманітарна технологія професійного становлення особистості у вищих навчальних закладах. *Педагогічний процес: теорія і практика*, 1(56), 15–21. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pppt\\_2017\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pppt_2017_1_4)
9. Радчук, Г., & Адамська, З. (2019). Особистісна готовність викладачів вищої школи до діалогізації освітнього процесу. *Humanitarium*, 43(1), 122–130. <https://doi.org/10.31470/2308-5126-2019-43-1-122-130>
10. Радчук, Г., & Вінничук, М. (2023). Рефлексивність як професійно значуща якість майбутніх педагогів. *Українська психологія. XXI століття. Початок*. (Дні української психології в Берліні) : Матеріали науково-практ. конф. з міжнар. участю, м. Київ, 27–28 квіт. 2023 р. Київ, 539–543. <http://doi.org/10.33120/UPS21Proceedings-2023>
11. Саух, П., & Саух, Ю. (2015). Гуманітарна парадигма як життєдайна платформа сучасної освіти. *Концептуальні засади професійного розвитку особистості в умовах євроінтеграційних процесів*, 483–495. <http://eprints.zu.edu.ua/id/eprint/19169>

12. Сингаївська, І. В. (2021). Особливості формування професійної компетентності майбутніх викладачів психологічних дисциплін. *Освіта та наука: трансформація, відповідальність, академічна свобода: матеріали наукової конференції* (м. Київ, 5 березня 2021 р.). Київ. 137–139.
13. Слободянюк, О. (2019). Діалогізація освітнього середовища: Витоки і перспективи. *Humanitarium*, 43(1), 142–150. <https://doi.org/10.31470/2308-5126-2019-43-1-142-150>
14. Чепелева, Н., Смульсон, М., Рудницька, С., Зазимко, О., Лебединська, І., Шиловська, О., Зарецька, О. (2019). *Дискурсивні технології самопроекування особистості*: (Н. Чепелева, Ред.). Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України. <http://lib.iitta.gov.ua/717132/>
15. Шульдик, А., & Шульдик, Г. (2022). Структура та рівні прояву емпатії у педагогів. *Виклики сучасної психологічної науки країн ЄС: Перспективи інтеграції українського досвіду*: зб. тез методол. семінару з міжнар. участю, м. Київ-Умань, 26 верес. 2022 р. Київ, С. 90–93. <http://surf.li/ojfbd>
16. Ярая, Т. (2014). *Особистісна готовність майбутніх психологів до професійної діяльності в умовах інклюзивної освіти*. Автореф. дис. канд. психол. наук, Національний педагогічний університет імені М.П.Драгоманова. <http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/5782>
17. Fomin, K. (2020). Criteria, indicators and levels of research of future teachers' readiness for organization of dialogic teaching for primary school students. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*, 7(1), 112–121. <https://doi.org/10.15330/jpnu.7.1.112-121>
18. Higher education in the twenty-first century: Vision and action, v. 1: Final report. (1998). In *World conference on higher education in the twenty-first century: Vision and action*. UNESCO.
19. Kupiec, H. (2020). Znaczenie relacji dialogicznej w rozwijaniu kompetencji komunikacyjnych studentów pedagogiki. *Kwartalnik Naukowy Fides Et Ratio*, 42(2), 77–91. <https://doi.org/10.34766/fetr.v42i2.266>
20. Längle, A. (2011). The existential fundamental motivations structuring the motivational process. In *Motivation, Consciousness and Self-Regulation* (pp. 27–42). Nova Science Publishers, Inc.
21. Lederman-Daniely, D. (2016). Creation of the 'sphere of the between' in educational dialogue. *Contemporary Education Dialogue*, 13(2), 195–212. <https://doi.org/10.1177/0973184916640404>
22. Nolte-Laird, R. C. (2021). *The sphere of between: Online dialogic encounters for positive peace*. Thesis, Doctor of Philosophy. University of Otago. <http://hdl.handle.net/10523/10785>
23. Oleś, P. K., & Puchalska-Wasyl, M. (2011). Dialogicality and personality traits. In *Handbook of Dialogical Self Theory* (pp. 241–252). Cambridge: Cambridge University Press.
24. Rogers, C. R., & Freiberg, H. J. (1994). *Freedom to learn* (3rd ed). Merrill.
25. Sloman, S., & Fernbach, P. (2018). *Knowledge illusion: The myth of individual thought and the power of collective wisdom*. Pan Macmillan.
26. Williams, J. (2012). *Beliefs, behaviours, and professional development of tutors in problem-based learning*. Erasmus University Rotterdam. <http://hdl.handle.net/1765/31100>

УДК 159.943.8:922.27

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-74-279-287

## ЦІЛЕПОКЛАДАННЯ ТА УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ ЯК РЕГУЛЯТИВНІ МЕХАНІЗМИ СОЦІАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ ОСОБИ В СИТУАЦІЯХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

*Ольга Васильченко<sup>1</sup>*

<sup>1</sup>Доктор психологічних наук, доцент, професор кафедри психології, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: olgavm@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2502-8072>

## GOAL SETTING AND DECISION-MAKING AS REGULATORY MECHANISMS OF SOCIAL BEHAVIOR OF PERSON IN SITUATIONS UNCERTAINTY

*Olha Vasylychenko<sup>1</sup>*

<sup>1</sup>Doctor of Science (Psychology), Associate Professor, Professor of the Department of Psychology, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: olgavm@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2502-8072>

**Анотація.** В роботі здійснено теоретичний аналіз регулятивних механізмів соціальної поведінки особи. Основна увага приділена поведінці особи в ситуаціях невизначеності. Ситуації невизначеності розуміються як ситуації, у яких відсутня або недостатньо релевантна інформація для здійснення вибору серед наявних альтернативних варіантів рішення. Акцентується увага на ситуаціях з об'єктивною та суб'єктивною невизначеністю. Об'єктивна невизначеність це реальність, яка незалежна від пізнавальної діяльності людини та яка наростає слідом за ускладненням світу. Суб'єктивна невизначеність – обмеженість, неповнота та неточність знань людини про світ та життяве середовище. Базовим компонентом психологічної структури соціальної поведінки визначається ціль. Цілепокладання дозволяє суб'єкту створити для себе такий образ майбутнього, який безпосередньо детермінує та регулює відповідні акти поведінки та діяльності. Цілепокладання є зовнішнім механізмом здійснення діяльності та поведінки. Процес ухвалення рішень визначається як особливий тип цілепокладання, що є результатом взаємодії споглядання й мислення та є одним з основних регулятивних механізмів соціальної поведінки особи. Процеси ухвалення рішень повинні моделюватися й вивчатися не в готовій, заданій формі, а опосередковано – шляхом відтворення більш загального й цілісного регуляторного контуру, у який ці процеси мають включатися самим дослідником як один із необхідних засобів регуляції активності. У повсякденному житті саме активність суб'єкта відіграє «критично» важливу роль. У реальному житті суб'єкт повинен сам визначати ситуації невизначеності із загального «поток» своєї активності.

**Ключові слова:** соціальна поведінка; особа; особистість; ціль; цілепокладання; психологічні механізми; ухвалення рішення; соціальна ситуація; ситуаційний підхід.

**Формул: 0; рис.: 0, табл.: 0, бібл.: 7**

**Abstract.** The paper presents a theoretical analysis of person's regulatory mechanisms in situations of uncertainty. The main attention is paid to the behavior of a person in situations of uncertainty. Situations of uncertainty are defined as situations in which there is absent or insufficient relevant information to make a choice among the available alternative solutions. Emphasis is given to situations with objective and subjective uncertainty. Objective uncertainty is a reality that is independent of human's cognitive activity and that increases as the World becomes more complicated. Subjective uncertainty is the limited, incomplete and inaccurate knowledge of a person about the World and the environment. A goal is a basic component of the psychological structure of social behavior. Goal setting allows the subject to create an image of the future that directly determines and regulates the relevant acts of behavior and activity. Goal setting is an external mechanism of activity and behavior implementation. The decision-making process is defined as a special type of goal setting that results from the interaction of observation and thinking and is one of the main regulatory mechanisms of social behavior. Decision-making processes should be modeled and studied not in a ready-made, given form, but indirectly - by recreating a more general and holistic regulatory circuit, in which these processes should be included by the researcher as one of the necessary means of regulating activity. In everyday life, it is the subject's activity that plays a "critically important" role. In real life, the subject has to determine situations of uncertainty from the general "flow" of his/her own activity.

**Keywords:** social behavior; person; personality; psychological mechanisms; goal; goal setting; decision-making; social situation; situational approach.

**Formulas: 0; fig.: 0, tab.: 0, bibl.: 7**

**Постановка проблеми.** Проблема поведінки особистості не є новою для соціально-гуманітарних наук. У працях учених, що представляють різні напрями антропології, етики, етології, культурології, психології, права, соціології, економіки, були здійснені спроби осмислення цього феномена. Традиція вивчення соціальної поведінки особистості у психології започаткована працями, виконаними в руслі психоаналізу та біхевіоризму. Соціальна поведінка особистості була предметом дослідження ще у двох інших найпоширеніших у ХХ ст. теоретичних напрямках психології: необіхевіоризмі (А. Бандура, Дж. Доллард, Г. Келлі, Д. Тібо) та когнітивізмі (К. Левін, Л. Фестінгер, Ч. Осгуд). Незважаючи на історичне суперництво психоаналізу, необіхевіоризму та когнітивізму, у кінці ХХ ст. чітко окреслилася тенденція взаємопроникнення їхніх ідей. Вивчення поведінки особистості, а саме соціальної поведінки, збагачується результатами досліджень у руслі всіх трьох теоретичних напрямів, які доповнюють і врівноважують один одного. Проблеми соціальної поведінки у працях представників радянської школи психології та соціології не набули достатнього висвітлення у зв'язку з тим, що найбільш впливовим, особливо серед психологів, тривалий час був діяльнісний підхід. Соціальну поведінку трактували вузько – як позначення певних зовнішніх форм, зовнішніх проявів людської активності, що мають особистісно-суспільну мотивацію.

Суттєво іншим є розуміння поведінки у В. Роменця. Концепція В. Роменця дозволяє наблизитися до розв'язання питання про активність психічного як явища серед явищ матеріального світу. В. Роменець трактує образ світу як об'єктивований у продуктах культури процес історичного й онтогенетичного самопізнання й самотворення людини, унаслідок чого діяльнісний підхід перетворюється в культурологічний. Необхідність в узгодженні матеріального й ідеального відпадає. Принципом психологічного пояснення стає ідея вчинку

«як способу самодетермінації в людській поведінці на основі самопізнання й самотворення з формуванням сенсу життя як психологічної проблеми» (Балл, Нікуленко, 2011; Роменець, Маноха, 1998).

На сьогодні більшість психологів розглядає соціальну поведінку як системне утворення. Проблема аналізу соціальної поведінки особистості зумовлена поліаспектністю цього феномена й відповідно його міждисциплінарним характером. Можна констатувати зазіхання представників різних галузей науки на володіння необхідним і достатнім знанням сутності феномена соціальної поведінки особистості без належного врахування її системної організації. Актуальна проблема психології полягає в тому, щоб разом із представниками суміжних галузей знання розробити методологію і мову спільної діяльності з вивчення соціальної поведінки особистості, що забезпечить перехід досліджень цього складного феномена на якісно новий рівень, адекватний системній організації об'єкта дослідження. Як свого часу відзначив болгарський філософ В. Момов, у галузі досліджень людини все більш перспективною стає проблематика поведінки особистості – її цілісний аналіз, процес її формування й розвитку (Лучинкіна, Мілютіна, Яншина, 2014). Поведінкова проблематика здобуває «лідерський статус». Однак зростання інтересу до категорії поведінки не призвело до однозначного загальноприйнятого її визначення і тлумачення.

Спроби побудови схеми розвитку поведінки привели до уявлення про існування двох видів поведінки: вродженої і набутої. Уроджена («інстинктивна») поведінка є автоматизованою і стійкою. Вона властива видам і в нормальних умовах є видотиповою ознакою. Інстинктивна форма поведінки здійснюється за законами біологічної еволюції. Вона зафіксована в генетичній програмі організму й розгортається в міру його дозрівання. Набута поведінка, що формується за життя кожного окремого індивіда, в ході онтогенезу забезпечує пристосування індивіда до умов середовища. Якщо перша



форма поведінки – інстинктивна – зафіксована й непласична, то набута поведінка здійснює пристосування інстинктивної поведінки до зовнішнього світу. В усіх аспектах поведінки людини постійно проявляється, з одного боку, основа, успадкована від попередніх поколінь, а з іншого – безліч безперервних впливів фізичного й соціального середовища. Розвиток поведінки можна зобразити як обростання інстинктивної поведінки механізмами пристосування.

Узагальнюючи проаналізоване, сформулюємо положення, що мають бути покладені в основу дослідження будь-якого типу чи форми соціальної поведінки особистості (Васильченко, 2016).

Визнаючи обґрунтованість усіх перерахованих досліджень, необхідно підкреслити той факт, що в галузі вивчення соціальної поведінки особистості залишаються невирішеними такі питання, як місце соціальної поведінки в структурі соціальної взаємодії, місце соціальної поведінки в структурі поведінки особистості, структура соціальної поведінки, типологія соціальної поведінки, генеза форм і типів соціальної поведінки, форми реалізації соціальної поведінки, взаємозв'язок різних детермінант соціальної поведінки, класифікація її регуляторів тощо.

Соціальну поведінку не можна розглядати у відриві від свідомості людини – закономірним є принцип єдності свідомості й поведінки. Мотиви й установки поведінки можуть бути (повністю або частково) усвідомлені людиною, але можуть і зовсім нею не усвідомлюватися, особливо якщо суперечать суспільним нормам та ідеальному образу «Я». Тоді справжня мотивація вчинків прикривається раціональним їх мотивуванням, що виправдує сумнівні, з моральної точки зору, дії. Мотиви можуть не відразу усвідомлюватися особистістю й у тому випадку, якщо її соціальна поведінка здійснюється інтуїтивно в незвичній для індивіда ситуації.

При вивченні будь-якої форми соціальної поведінки важливим є питання про джерела її виникнення й динаміки. Основними регуляторами соціальної поведінки на рівні особистості є її соціальні установки, психологічні особливості, цінності, потреби й мотиви.

Одним з основних концептуальних положень соціальної психології є теза про те, що індивідуальна психіка, а також колективні утворення (від неформальних соціальних груп до цілих націй) повинні розглядатися як системи, що перебувають у стані напруги. Відповідно до принципу системності соціальна поведінка повинна розглядатися як процес, для вивчення якого необхідно виокремити його внутрішні протиріччя, встановити зв'язки та залежності. Поведінка має виводитися з усієї кількості одночасно співіснуючих фактів, а ці факти утворюють систему, тому стан кожної частини системи залежить від будь-якої іншої його частини. Існування простих механічних закономірностей, що співвідносять окремі стимули з конкретними реакціями, не можливе, тому що й ті, й інші вбудовані в динамічний контекст, який видозмінює й обмежує дія цих закономірностей. Деякі з них є рушійними, а деякі – стримувальними силами. Тож не можна обмежитися лише вивченням детермінуючих факторів. Аналіз стримувальних факторів важливий для розуміння й прогнозування ефекту дії стимулу, такою ж мірою як і аналіз самого цього стимулу.

Відповідно до ідей ситуаційного підходу для розуміння поведінки людини, особливо в ситуації вибору, необхідно насамперед визначити ту цілісну ситуацію, у рамках якої особистість функціонує, оскільки поведінка людини – це результуюча всіх факторів, що впливають на неї. Відповідно необхідним елементом розуміння соціальної поведінки людини, у тому числі й ухвалення нею рішень на користь зміни життєвої ситуації або збереження колишньої, є ситуаційний аналіз.

**Формулювання цілей статті.** В цій роботі ми зосередились на центральному

регулюючому механізмі соціальної поведінки – цілепокладанні. Важливим є обґрунтування особливостей ухвалення рішення, як особливого виду цілепокладання у складних соціальних ситуаціях, а саме ситуаціях невизначеності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ситуаційний підхід – сукупність теоретичних, методологічних, методичних уявлень, в основі яких лежать два базові взаємозалежні принципи: принцип ситуаціонізму, що акцентує увагу на ситуаційних і контекстуальних впливах на поведінку людини, і принцип суб'єктивної інтерпретації ситуації, відповідно до якого ситуація має описуватися відповідно до суб'єктивних уявлень її учасників.

Центральним моментом ситуаційного підходу є ситуація, тобто конкретний набір обставин, які впливають на особистість у даний конкретний час. Через те, що в центрі уваги виявляється ситуація, ситуаційний підхід підкреслює значущість «ситуаційного мислення». Розвивається одна з головних тез системного підходу, відповідно до якої будь-яка особистість – це відкрита система, що перебуває в постійній взаємодії (інформаційній, енергетичній, матеріальній) із зовнішнім середовищем. Вона має свої «входи» і «виходи»; активно пристосовується до свого досить різноманітного зовнішнього й внутрішнього середовища. Отже, головні причини поведінки й діяльності особистості варто шукати в тій ситуації, у якій вони реально відбуваються.

Застосування ситуаційного підходу у вивченні соціальної поведінки особистості є можливим у двох основних напрямках: аналіз життєвих сценаріїв і аналіз ситуацій значущого вибору.

При аналізі життєвих сценаріїв, акцентується увага на життєвих ситуаціях, що змінюють одна одну через критичні, «транзитивні» точки. З іншого боку, більшість ситуацій невизначеності є ситуаціями значущого життєвого вибору, оскільки предметом рішення є не тільки вибір конкретного рішення, але життєва ситуація в цілому.

М. Слюсаревський, аналізуючи історіогенез і сучасний стан вивчення концепту «ситуація» в соціальній психології ситуацій, відзначає, що перше покоління радянських психологів (Л. Виготський, О. Леонтьєв, В. Мерлін), яке ще не було «ізолюване» від зарубіжних наукових розробок, активно використовує термін «ситуація» або його аналоги (5).

М. Слюсаревський наголошує, що апелювання до цього поняття радянських науковців не привели до виокремлення соціальних ситуацій як об'єкта спеціальних досліджень – навіть у тих випадках, коли ситуація лягала в основу емпірично зорієнтованих теоретичних побудов. Автор констатує істотне відставання вітчизняних досліджень у цьому напрямку і єдиним винятком називає концепцію ситуації, розроблену В. Роменцем у теорії вчинку (Слюсаревський, 2009).

В. Роменець дослідив концептуальні уявлення про ситуацію, увів її в певну, ним же вибудовану систему психологічних знань, запропонував одну зможливих схем її класифікації, продемонстрував зразки ситуаційного аналізу (2). Ситуацію В. Роменець визначає як певну сукупність ставлень людини до світу, у яких вона [людина] переживає необхідність діяти певним чином. За В. Роменцем, «ситуація водночас залежить і не залежить від людини» (Роменець & Маноха, 1998, с. 42). Незалежним виявом ситуації є світ, що існує сам по собі і ще не освоєний людиною, але який передчувається в суперечностях освоєного світу. Залежний вияв ситуації – сукупність людських пристрастей. Така роздвоєність як суттєва визначеність ситуації становить її суть, а сама ситуація набуває характеру колізії та становить вихідний пункт дії. У цьому розумінні ситуацію правомірно тлумачити як компонент учинку, що й робив В. Роменець. У розробленій ним структурі вчинку ситуація є першою ланкою, яка тягне за собою інші ланки – мотивацію, дію та післядію (рефлексію).

За В. Роменцем, перша активність людини щодо свого оточення – спроби зорієнтуватися в ситуації. Ситуація вимагає

від людини пристосування до себе, але за першої ж можливості вона порушує рівновагу й намагається перетворити ситуацію (Роменець & Маноха, 1998).

М. Слюсаревський зазначає, що в пізнанні соціальних ситуацій В. Роменець рухався в тому ж напрямку, що й К. Левін, але механічно не повторював його постулатів, а вибудовував власну оригінальну концепцію ситуації (Слюсаревський, 2009).

Застосування ситуаційного підходу до вивчення соціальної поведінки особистості – сценаріїв, ситуацій, проблем життєвих виборів – необхідний елемент дослідження в сучасній соціальній психології.

Слід зазначити, що безперервні трансформації реальності ставлять людину в складні умові, що постійно змінюються, тобто невизначені умови, які приводять до того, що людина не встигає адаптуватися до нового життя, а разом з тим і не відчуває себе психологічно благополучної особистістю.

Сьогодні як ніколи зростає інтерес психологів до проблеми невизначеності. Теоретично важливим кроком стало розмежування двох типів невизначеності – об'єктивної та суб'єктивної.

Об'єктивна невизначеність це деяка реальність, яка незалежна від пізнавальної діяльності людини та яка наростає слідом за ускладненням світу. Суб'єктивна невизначеність наслідок обмеженості, неповноти та неточності знань людини про світ та життєве середовище.

У загальному вигляді ситуація невизначеності розглядається як відсутність або недостатність релевантної інформації для здійснення вибору серед наявних альтернативних варіантів рішення. Отже, у ситуаціях невизначеності ухвалення рішення суб'єктом стає проблематичним. Враховуючи, що одним з основних регулятивних механізмів соціальної поведінки суб'єкта є процес ухвалення рішень, можемо передбачити, що здійснення актів соціальної поведінки або катастрофічно ускладняється, або стає неможливим. Ухвалення рішення це

особливий тип цілепокладання, який є результатом взаємодії споглядання й мислення.

Ціль є базовим компонентом психологічної структури соціальної поведінки. Саме цілепокладання, на відміну від інших процесів репрезентації майбутнього у свідомості (наприклад, прогнозування, передбачення), дозволяє суб'єкту створити для себе такий «образ майбутнього», який безпосередньо детермінує та регулює відповідні акти поведінки і діяльності.

Ю. Швалб (Швалб, 1997) підкреслює, що дослідження цілепокладання неможливо здійснити в змістовній формі, якщо воно проводиться в рамках одного вимірювання, однієї категоріальної опозиції, одного конструктора. Ю. Швалб формулює два висновки стосовно проблеми цілепокладання. По-перше, він доводить, що цілепокладання не є елементом структури діяльності, який виконує ту або іншу функцію. Цілепокладання є зовнішнім механізмом здійснення діяльності або поведінки. По-друге, стверджує, що цілепокладання повинне розглядатися як феномен свідомості, а не ізольований самодостатній процес. Як психологічні механізми цілепокладання (які є його основою і визначають його якісну специфіку) виступають продуктивні, творчі процеси свідомості – споглядання, мислення, уява. Споглядання породжує смисл, формує ідеал, який для особистості постає як належне і в такій якості стає основою цілепокладання. Уява створює особистості простір можливого як такого, що протистоїть простору реального і даного. У цілепокладанні уява творить не просто можливе нове як зміст цілі, а й визначає його емоційну забарвленість і насиченість. Мислення трансформує цілісний образ можливої ситуації в дискретний опис властивостей окремих елементів, тобто формує цілі тієї характеристики, які роблять її регуляторною основою діяльності. Мислення виступає як основа та психологічний механізм цілепокладання, визначаючи параметри й умови існування

потенційного майбутнього. Взаємодія основних психологічних функцій свідомості (споглядання, уява, мислення) обумовлює існування додаткових типів цілепокладання (Швалб, 1997).

Сьогодні у психологічній літературі сформульовано ряд теоретичних принципів вивчення ухвалення рішень. Вони мають бути покладені в основу дослідження процесів ухвалення рішення в структурі соціальної поведінки особистості (Артемов & Сингаївська, 2022; Васильченко, 2013).

*Принцип активного суб'єкта як методологічна основа психологічної розробки проблем ухвалення рішення.* Для процесів ухвалення рішення є характерною висока активність суб'єкта. У повсякденному житті саме активність суб'єкта відіграє «критично» важливу роль. По-перше, у реальному житті суб'єкт повинен сам визначати ситуації невизначеності із загального «поток» своєї активності. Тому фаза розпізнавання повинна бути визнана як суттєва, обов'язкова та інваріантна стадія процесуального розгортання перебігу ухвалення рішення.

По-друге, ситуація, що була розпізнаною, репрезентується суб'єктом у формі суб'єктивного уявлення про завдання ухвалення рішення. Це уявлення є продуктом активного відбиття суб'єктом ситуації невизначеності. Якість рішення безпосередньо залежить від міри активності суб'єкта в процесі створення уявлень про завдання; від форми уявлень, їх адекватності одночасно як ситуації, так і індивідуальним особливостям суб'єкта.

По-третє, будь який компонент ситуації вибору є продуктом активного формування самим суб'єктом на основі відбиття зовнішніх факторів.

По-четверте, реалізація ухваленого рішення передбачає складну й розгалужену активність суб'єкта.

По-п'яте, на заключних стадіях розгортання процесів ухвалення рішення може виникнути феномен компенсації невдалих рішень. Саме він обумовлює зворотний характер більшості типів рішень. Потенція компенсації рішення, з одного

боку, стає можливою тільки в результаті активної взаємодії суб'єкта і середовища, а з іншого - часто відбувається в результаті актуалізації нових і досить потужних суб'єктивних детермінант, які спрямовані на те, щоб перекласти причини помилок на зовнішні обставини і факти.

*Принцип системності як основа моделювання і вивчення процесів ухвалення рішення.* Сутність цього принципу полягає в тому, що процеси ухвалення рішень повинні моделюватися й вивчатися не в готовій, заданій формі, а опосередковано – шляхом відтворення більш загального й цілісного регуляторного контуру, у який ці процеси мають включатися самим дослідником як один із необхідних засобів регуляції активності. Вони повинні не задаватися із зовні, а створюватися самим суб'єктом. Логіка розгортання дослідження процесів ухвалення рішення передбачає обопільну спрямованість принципів «активного суб'єкта» і «системності». Процеси ухвалення рішення можуть бути розкриті в їх реальній і повній багатомірності лише в системі соціальної поведінки суб'єкта, а не поза нею.

*Ієрархічна організація процесів ухвалення рішень.* Було виділено п'ять рівнів ухвалення рішення:

- інтерактивно-цільовий рівень. На цьому рівні довільному усвідомленому контролю підлягає як фаза операційної динаміки, пов'язана з підготуванням рішення, так і фаза його безпосереднього ухвалення, вибору. Він феноменологічно представлений у явищах сукцесивних рішень; реалізується скоординованими послідовностями окремих дій, принципово гетерогенних за своїм змістом, оскільки кожна з них спрямована на забезпечення якісно відмінних компонентів вибору. Операційно-ціннісна динаміка варіює в широких межах, тому йому притаманний великий діапазон типів та стратегій; він різноманітно представлений у всіх типах соціальної поведінки і пов'язаний з найбільш суб'єктивно значущими подіями;

- локально-цільовий рівень. Довільному контролю підлягає фаза безпосереднього ухвалення, вибору; з нею

не пов'язана фаза його підготовки: операційна динаміка майже не усвідомлюються та не контролюються довільно, а здійснюється за рахунок уже сформованих «поведінкових стереотипів». Цей рівень характерний для поведінки суб'єктів, що маю чималий досвід в певній суспільній практиці: на ньому компоненти вибору не формуються, а використовуються готові – уже раніше сформовані й закріплені в досвіді суб'єкта структури. Рішення, ухвалені на цьому рівні, феноменологічно представлені в симультанній формі, а психологічно – реалізуються як недиференційовані або рутинні дії;

- субцільовий рівень – феноменологічно представлений явищами автоматизованого вибору. На ньому зберігаються лише формальні ознаки ухвалення рішення – наявність вибору. У процесі ухвалення рішення не усвідомлюється ні аспект його операційного змісту, ні його мета, ні приналежність поведінки; у соціальній поведінці представлений буденними рутинізованими діями та операціями;

- квазіавтономний рівень. Рішення цього рівня, репрезентуючись як суб'єктивно автономні, у той же час об'єктивно зберігають свою обслуговуючу, егулюючу стосовно поведінки роль. Вони активуються в ситуаціях вибору, що характеризується незворотністю, суб'єктивною некомпенсованістю наслідків. Незворотність, некомпенсованість усвідомлюється суб'єктом і є важливою умовою підготовки ухвалення рішення, що якісно його трансформує. Основним моментом є нормативне переструктурування поведінки і навіть її консервація.

Переструктурування дозволяє створити часовий резерв для ухвалення рішення та спрямувати всі ресурси суб'єкта на підготовку рішення. Характерною рисою цього рівня є те, що процеси ухвалення рішення репрезентуються і реалізуються не як засіб виконання інших завдань і функцій, а навпаки – всі інші завдання і функції, весь зміст поведінки

підкоряється ухваленню рішення в критичній ситуації. Ухвалення рішення стає основним в організації поведінки, а засобом реалізації ухвалення рішення є вся її психологічна структура.

- рівень ухвалення рішення як самостійної діяльності (автономний). Рішення цього рівня є автономними як суб'єктивно, змістовно, так і об'єктивно, формально. Він характерний для поведінкового, особистісного контексту соціальної поведінки.

Крім п'яти основних рівнів, були виділені такі форми процесів ухвалення рішень, які при верифікації не виявили рівневого статусу – елімінативна і сумісно-діяльнісна форми. Сутність елімінативної форми полягає у виведенні із поведінки необхідності ухвалювати рішення; у заміні ухвалення рішення іншими, менш ризикованими та більш суб'єктивно надійними засобами її організації. Такі «уникнення» повинні розглядатися як своєрідний тип рішень, оскільки відмова від рішення є специфічним, але все ж таки рішенням. Саме зважаючи на ці підстави, у дослідженні будь якого типу соціальної поведінки мають бити виокремлені уникливі типи поведінки.

Структурна негомогенність сумісно-діяльнісної форми ухвалення рішень не дозволяє надати їм рівневого статусу, інтерпретувати їх можна лише як таксономічно інваріантну родину однопорядкових стратегій.

Для всіх рівнів був експериментально встановлений ідентичний феномен. Більша частина ситуацій ухвалення рішення обумовлена не автономним впливом зовнішніх (об'єктних) або внутрішніх (суб'єктних) факторів, а є ефектом їх взаємодії. Можна зробити висновок, що в цілісній соціальній поведінці процеси ухвалення рішень детермінуються взаємодією зовнішніх і внутрішніх факторів. Чим більш складним є рівень ухвалення рішення, тим більшою є детермінація ситуації ухвалення рішення взаємодією факторів об'єктного і суб'єктного планів.

Також у ситуаціях невизначеності у поведінці можуть виникати ефекти, виявлені А. Карповим (Васильченко, 2013):

- ефект «спрощення критерію» – зведення полікритеріального вибору до монокритеріального з використанням лише того з критеріїв, який у дійсності не є оптимальним. Він забезпечує реалізацією рішення «евристика, що може бути реалізованою»;

- феномен «квазіпотреби в ухваленні рішення» полягає у введенні в поведінку об'єктивно необґрунтованих актів вибору, що виконують як адаптивну, так і мотиваційну роль формування відчуття суб'єктивної контрольованості ходу поведінки, підвищення самооцінки своєї ролі в ній.

Функція ухвалення рішення пов'язана також із додатковими функціями:

- стереотипізуюча – знайдений і опанований спосіб виходу з невизначеної ситуації (навіть якщо він не є оптимальним) все-таки суб'єктивно фіксується, стереотипізуючи діяльність;

- мотивуюча – самостійно ухвалене рішення є вольовим, а іноді й домінуючим над нормативними альтернативами мотиву дій суб'єкта;

- тренуюча – цілеспрямоване навчання процесів виходу з невизначених ситуацій здійснює позитивний і суттєвий вплив на формування системи поведінки в цілому.

Новими якостями поведінки, які виникають при ухваленні рішень, є: незворотність суб'єктивної некомпенсованості; прогнозованість – можливість у контексті цілісної соціальної поведінки не тільки підготовки до тієї або іншої конкретної ситуації ухвалення рішення, а і її елімінації з поведінки шляхом переструктурування останньої.

**Висновок.** Проблема аналізу соціальної поведінки особистості зумовлена поліаспектністю цього феномена й відповідно його міждисциплінарним характером. Актуальними проблемами вивчення соціальної поведінки є місце соціальної поведінки в структурі соціальної взаємодії,

місце соціальної поведінки в структурі поведінки особистості, структура соціальної поведінки, типологія соціальної поведінки, генеза форм і типів соціальної поведінки, форми реалізації соціальної поведінки, взаємозв'язок різних детермінант соціальної поведінки, класифікація її регуляторів тощо.

Соціальну поведінку не можна розглядати у відриві від свідомості людини – закономірним є принцип єдності свідомості й поведінки. При вивченні будь-якої форми соціальної поведінки важливим є питання про джерела її виникнення й динаміки. Основними регуляторами соціальної поведінки на рівні особистості є її соціальні установки, психологічні особливості, цінності, потреби й мотиви.

Відповідно до принципу системності соціальна поведінка повинна розглядатися як процес, для вивчення якого необхідно виокремити його внутрішні протиріччя, встановити зв'язки та залежності. Відповідно до ідей ситуаційного підходу для розуміння поведінки людини, особливо в ситуації вибору, необхідно насамперед визначити ту цілісну ситуацію, у рамках якої особистість функціонує. Головні причини поведінки й діяльності особистості варто шукати в тій ситуації, у якій вони реально відбуваються.

Застосування ситуаційного підходу до вивчення соціальної поведінки особистості – сценаріїв, ситуацій, проблем життєвих виборів – необхідний елемент дослідження в сучасній соціальній психології.

У ситуаціях невизначеності ухвалення рішення суб'єктом стає проблематичним. Враховуючи, що одним з основних регулятивних механізмів соціальної поведінки суб'єкта є процес ухвалення рішень, можемо передбачити, що здійснення актів соціальної поведінки або катострафічно ускладнюється, або стає неможливим.

В ситуаціях невизначеності рішення ухвалюються на квазіавтономному рівні та на автономному рівнях. На квазіавтономному рівні ухвалюються рішення які усвідомлюються як незворотні,

некомпенсовані. Всі інші завдання і функції, весь зміст поведінки підкоряється ухваленню рішення в критичній ситуації. Ухвалення рішення стає основним в організації поведінки, а засобом реалізації ухвалення рішення є вся її психологічна структура. На автономному рівні ухвалюються рішення які усвідомлюються суб'єктом як особистісні, інтимні, персоніфіковані. Рішення цього рівня є автономними як суб'єктивно, змістовно, так і об'єктивно, формально.

Рішення в ситуаціях невизначеності також можуть набувати особливих форм – елімінативної та сумісно-діяльнісної. Елімінативна форма ухвалення рішення передбачає заміну ухвалення рішення

іншими, менш ризикованими та більш суб'єктивно надійними засобами її організації. Такі «уникнення» повинні розглядатися як своєрідний тип рішень, оскільки відмова від рішення є специфічним, але все ж таки рішенням. Саме зважаючи на ці підстави, у дослідженні будь якого типу соціальної поведінки мають бути виокремлені унікальні типи поведінки. Сумісно-діяльнісні форми ухвалення рішень можна інтерпретувати лише як таксономічно інваріантну родину однопорядкових стратегій. Найчастіше ці форми використовуються в управлінській діяльності.

#### Література:

1. Артемов, В.Ю. & Сингаївська, І.В. (2022) Особливості процесів прийняття рішень в умовах невизначеності. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 1 (65). 149–163.
2. Балл, Г. & Нікуленко, О. (2011) Трактатування вчинку в теоретичному доробку С.Л. Рубінштейна і В.А. Роменця. *Психологія і суспільство*. 2. 124–129.
3. Васильченко, О.М. (2013) Репродуктивна поведінка особистості. Соціально-психологічний аналіз: монографія. Луганськ: Вид-во «Ноулідж».
4. Васильченко, О.М. (2016) Соціальна поведінка особистості у різних сферах суспільної взаємодії. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Психологічні науки"*. № 1, т. 2. 111–116.
5. Лучинкіна, А. І., Мілютіна, К. Г. & Яншина, Т. А. (2014) Психологічні особливості соціалізації обдарованих дітей у віртуальному просторі: монографія. К. : Інститут обдарованої дитини.
6. Роменець, В. А. & Маноха, І. П. (1998) Історія психології ХХ століття: Навч. посібник. Вступ. стаття В. О. Татенка, Т. М. Титаренко. К. : Либідь.
7. Слюсаревський, М.М. (2009) Ситуація як об'єкт соціально-психологічного дослідження: історіогенез і сучасний стан проблеми. *Наукові студії із соціальної та політичної психології. Збірник статей. Інститут соціальної та політичної психології НАПН України*. К. 5–24.
8. Швалб, Ю.М. (1997) Психологічні моделі цілепокладання. К. : Стило.

УДК 159.922.7

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-74-288-297

## ОСОБИСТІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПЕРЕЖИВАННЯ СТРАХУ ТА ТРИВОГИ У ПІДЛІТКІВ ПІД ЧАС ВІЙНИ

**Ірина Сингаївська<sup>1</sup>, Олена Кравчук<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>Магістр, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: elenasamaruk@gmail.com

## FEATURED CHARACTERISTICS OF FEAR AND ANXIETY EXPERIENCE IN ADOLESCENTS

**Iryna Synhaivska<sup>1</sup>, Olena Kravchuk<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>Master's degree, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: elenasamaruk@gmail.com

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню страху та тривоги, які виникають у підлітків під час війни. Описано програму та інструментарій емпіричного дослідження особистісних характеристик переживання страху та тривоги у підлітків. Структуровано описано етапи експериментального дослідження. До першого етапу експерименту увійшло: детальний теоретичний аналіз раніше опублікованих робіт з теми страхів та тривоги у підлітків та визначення не вирішених проблем, що стали основними в даному експерименті; вибір теми дослідження, постановка мети й завдань дослідження; вивчення реальної практики вирішення досліджуваної проблеми; вивчення розроблених у теорії та застосовуваних на практиці заходів, що сприяють вирішенню проблеми. До другого етапу віднесено: вибір потрібної кількості експериментальних об'єктів (кількості досліджуваних, визначення можливої тривалості експерименту; вибір конкретних методик). Подано перелік психодіагностичних методик, що використані в експериментальній частині. До них увійшли: самоактуалізаційний тест; методика Спілбергера-Ханіна; «Шкала тривожності» О. Кондаша; методика на виявлення дитячих страхів О. Захарова, І. Панфілова; опитувальник ієрархічної структури актуальних страхів особистості Ю. Щербатих і Е. Івлева. Проведено емпіричне дослідження особливостей переживання страху, тривоги у підлітків. Отримані результати дослідження засвідчили, що є позитивний зв'язок показників просторових страхів, страхів висоти і глибини та страхів, пов'язаних зі статевою функцією, на рівні високої статистичної значущості. Підтверджено, що у підлітків з високим рівнем самоактуалізації виникають страхи, пов'язані з високим рівнем відповідальності за власне життя та можливостей для самореалізації в різних сферах життєдіяльності. Негативний зв'язок показників: шкільної тривожності, самооцінкової тривожності, загальної тривожності та страху на рівні високої статистичної значущості, а також міжособистісної тривожності, медичних страхів на рівні статистичної значущості з загальним показником самоактуалізації.

**Ключові слова:** страх; тривога; тривожність; переживання страхів.

**Формули: 0; рис.: 1, табл.: 0, бібл.: 21**

**Abstract.** The article is devoted to the study of fear and anxiety that arise in teenagers during the war. The program and toolkit of the empirical study of the personal characteristics of experiencing fear and anxiety in teenagers are revealed. The experimental research is structured and described in stages. The first stage of the experiment included: detailed theoretical analysis of previously published works on the topic of research and identification of unsolved problems that will become the main ones in this experiment; choosing a research topic; setting the goal and objectives of the research; studying the real practice of solving the investigated problem; study of the measures developed in theory and applied in practice, which contribute to the solution of the problem. The second stage includes: the selection of the required number of experimental objects (the number of subjects, determination of the possible duration of the experiment; the choice of specific methods for studying the initial state of the experimental object). The sample of the study included 56 students of adolescent education who expressed a desire to participate in the experiment. The list of psychodiagnostic methods used in the experimental part is provided. They included: self-actualization test, Spielberger-Khanin method, O. Kondash's "Anxiety Scale", O. Zakharov I. Panfilov's method for identifying children's fears, a questionnaire on the hierarchical structure of actual personality fears (Yu. Shcherbatykh and E. Ivlev). An empirical study of the characteristics of the experience of fear and anxiety in adolescents was conducted. The presented results obtained during the analysis showed. The obtained results of the study proved that the investigated indicators of anxiety and fears from the general indicator of self-actualization showed a positive relationship of indicators: spatial fears, fears of height and depth, and fears related to sexual function at the level of high statistical significance. It has been confirmed



*that people with a high level of self-actualization have fears associated with a high level of responsibility for their own lives and opportunities for self-realization in various spheres of life. Negative relationship of indicators: school anxiety, self-esteem anxiety, general anxiety and fear at the level of high statistical significance, as well as interpersonal, medical fears at the level of statistical significance with the general indicator of self-actualization.*

**Keywords:** fear; worry; anxiety; experiencing fears.

**Formulas:** 0; **fig.:** 1, **tabl.:** 0, **bibl.:** 21

**Постановка проблеми.** Страх і тривога як особистісні та індивідуальні особливості особистості переживаються по-різному в залежності від набутих соціальних якостей в цілому. Залежно від рівня розвитку людини, від того, чи залучена вона в повноцінні соціальні відносини, як проявляє соціально значущі риси, можна відстежувати різні переживання тривоги і страху.

Страх – це психічний стан, що виникає на основі інстинкту самозбереження як реакція на дійсну або уявну небезпеку у вигляді обтяжливого емоційного стану (Бабенко, Таран, 2016). Страх має багато причин, як суб'єктивних (мотивація, емоційно-вольова стійкість тощо), так і об'єктивних (особливості ситуації, складність завдання, перешкоди тощо). Страх належить до категорії фундаментальних емоцій людини. Страх можна визначити як загострене емоційне сприйняття загрози власному життю, благополуччю та щастям людини.

Щодо поняття «тривога», то у психологічній літературі поширене таке визначення: «це базисна реакція, загальне поняття, це стан неприємного передчуття без видимої причини». Тривожність – це суб'єктивний прояв неблагополуччя особистості, її дезадаптації. Тривога як переживання дискомфорту, передчуття небезпеки, що насувається, є проявом незадоволеності важливих потреб людини. Тривожність негативно впливає не лише на емоційне самопочуття людини, а й у подальшому порушує функціональні можливості психіки, гальмуючи її розвиток як особистості (Лянный, 2023). Так звані «хронічні тривоги» здебільшого перетворюються на патопсихологічні розлади, а значна кількість тривожних дітей мають проблеми зі здоров'ям.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження страху та тривоги

має тривалу історію і було предметом вивчення здебільшого зарубіжними вченими. Так, поняття страху та тривоги розрізняють, вважаючи страх реакцією на конкретну небезпеку, а тривожність – на невідому. З. Фрейд визначив, що тривога дає можливість особистості реагувати на загрозову ситуацію адаптивним способом. К. Хорні назвала причиною виникнення тривоги внутрішній конфлікт людини, незадоволення її потреб. Г. Салліван розглядає порушення у міжособистісних відносинах як умову виникнення тривожності. Е. Фромм вважав, що відокремленість людини від природи зумовлює почуття тривоги. О. Черникова говорить про тривогу як про «страх очікування», О. Кондаш – про страх перед випробуванням. Ф. Перлз визначає тривогу як розрив між «тепер» і «пізніше» або як «страх перед аудиторією». Д. Кларк досліджує та розбирає, як ми реагуємо на стресові ситуації і як можемо ефективно управляти тривоگوю. Він підкреслює важливість зосередження на контролі над своїми думками і реакціями на стрес, розвиток емоційного інтелекту і навичок саморегуляції. Його роботи можуть бути корисними для тих, хто бореться з тривоگوю і прагне знайти способи зменшення її впливу на щоденне життя. О. Блінов розробляє методи та підходи до лікування тривожних розладів, спираючись на індивідуальні особливості пацієнтів. Його роботи та методики можуть бути корисними для тих, хто шукає конкретні стратегії для подолання тривоги та поліпшення свого психічного благополуччя.

Страх та тривога стали невід'ємними складниками частини життя українців в період військового стану, особливо це стосується підлітків. Діти, в залежності від віку, по-різному реагують на стрес та кризову ситуацію. Підлітковий вік

характеризується виходом дитини на якісно нову соціальну позицію, пов'язану з пошуком свого місця в суспільстві: підліток починає інтенсивно рефлексувати щодо себе, інших, суспільства, інакше розставляються акценти: сім'я, школа, однолітки набувають нових значень і смислів. У цьому віці діти розуміють, що відбувається, прогнозують майбутнє, але мінімальний власний досвід викликає тривожність.

Стан наукового вивчення проблеми визначення «тривоги» та «страху» характеризується неоднозначністю й суперечливістю. Багато наукових праць присвячені проблемі «тривоги» та «страху» в рамках філософських, психологічних, педагогічних наук. Наукова розробка та поглиблене вивчення проблеми психологічних засобів допомоги підліткам під час війни в подоланні тривожності та страхів постало нагальним завданням сьогодення.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає у висвітленні емпіричного дослідження особистісних характеристик переживання страху, тривоги у підлітків під час війни.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** З метою розв'язання завдання наукового дослідження, було проведено експериментальне дослідження на базі Державного закладу професійної (професійно-технічної) освіти «Старокостянтинівський аграрно-промисловий ліцей». У дослідженні взяли участь 56 здобувачів освіти підліткового віку.

Підлітковий вік є цінним у формуванні самооцінки, оскільки саме в цей час у дитини формується уявлення про себе як про дорослого, про члена колективу, підвищення розуміння власних

якостей і можливостей (Хохліна, Сингаївська, 2020).

Для проведення експерименту був підібраний наступний інструментарій (набір методик): Модифікаційний опитувальник діагностики самоактуалізації особистості» (САМОАЛ); Методика Спілбергера-Ханіна; «Шкала тривожності» О. Кондаша; Методика на виявлення дитячих страхів О. Захарова, І. Панфілова; Опитувальник ієрархічної структури актуальних страхів особистості Ю. Щербатих і Е. Івлева.

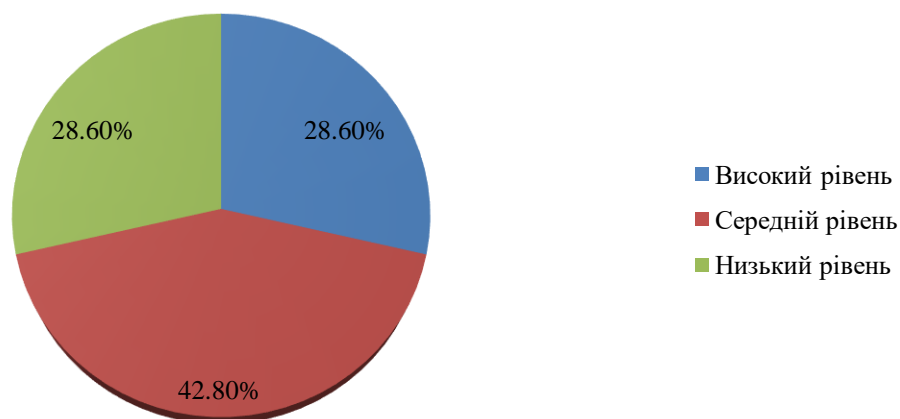
Виявлений за допомогою Модифікаційного опитувальника діагностики самоактуалізації особистості профіль особистості дає підстави для аналізу особистісного зростання, формування зрілих особистісних пріоритетів та установок у ставленні до себе, оточення та подій. Методика була використана у груповому дослідженні.

Аналіз результатів дослідження показав, що високий рівень самоактуалізації мають 16 (28,6%) досліджуваних; середній рівень – 24 (42,8%) досліджуваних; низький рівень – 16 (28,6%) досліджуваних.

Отримані результати дослідження представлені на рис. 1.

У розрізі кожної шкали отримані наступні результати, що представлені у таблиці 2 та на рис. 2.

За шкалою орієнтації в часі прослідковується переважання середнього рівня, до якого відносяться 40 (71,5 %) досліджуваних, до високого рівня належать 12 (21,4 %) досліджуваних, до низького рівня – 4 (7,1 %) досліджуваних. Шкала орієнтації в часі показує, наскільки людина живе сьогоденням, не відкладаючи своє життя «на потім» і не намагаючись знайти порятуюнок у минулому.



**Рис. 1. Результати дослідження рівня самоактуалізації особистості у підлітків за загальним показником, n=56**

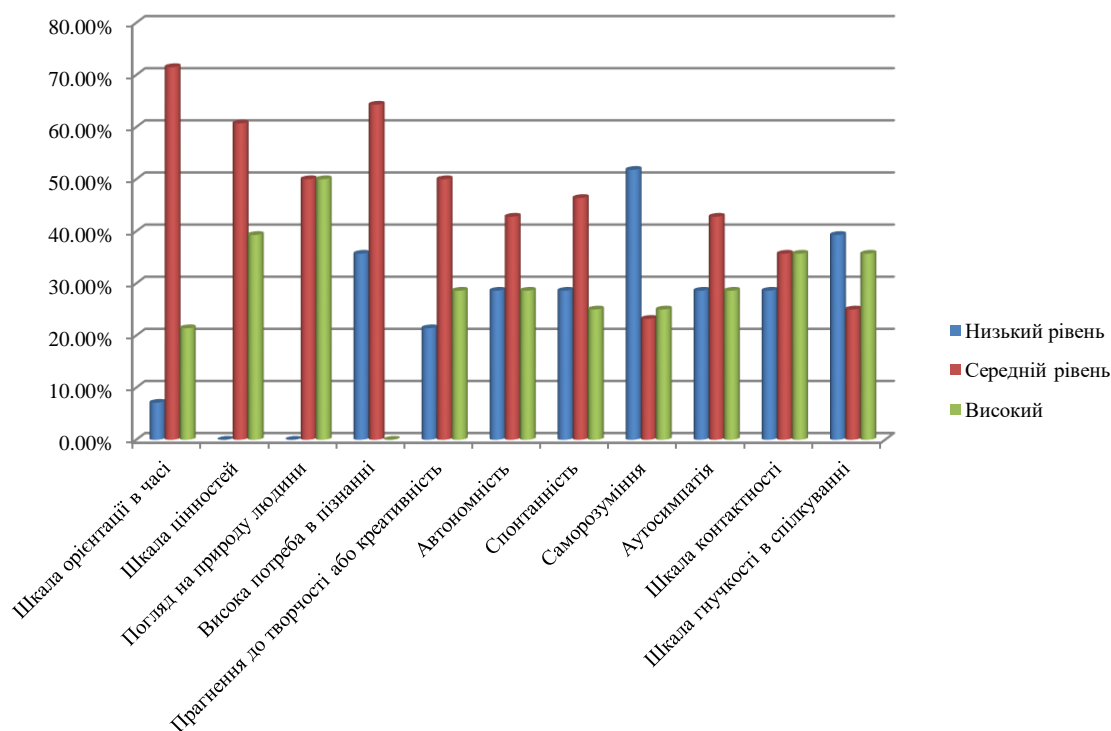
**Таблиця 2. Результати дослідження рівня самоактуалізації особистості у підлітків за кожною шкалою (методика САМОАЛ), n=56**

Шкали опитувача САМОАЛ	Кількість досліджуваних (у %)		
	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень
Шкала орієнтації в часі	4 (7,1%)	40 (71,5%)	12 (21,4%)
Шкала цінностей	-	34 (60,7%)	22 (39,3%)
Погляд на природу людини	-	28 (50,0%)	28 (50,0%)
Висока потреба в пізнанні	20 (35,7%)	36 (64,3%)	-
Прагнення до творчості або креативність	12 (21,4%)	28 (50,0%)	16 (28,6%)
Автономність	16 (28,6%)	24 (42,8%)	16 (28,6%)
Спонтанність	16 (28,6%)	26 (46,4%)	14 (25,0%)
Саморозуміння	29 (51,8%)	13 (23,2%)	14 (25,0%)
Аутосимпатія	16 (28,6%)	24 (42,8%)	16 (28,6%)
Шкала контактності	16 (28,6%)	20 (35,7%)	20 (35,7%)
Шкала гнучкості в спілкуванні	22 (39,3%)	14 (25,0%)	20 (35,7%)

За шкалою цінностей до середнього рівня відносяться 34 (60,7 %) досліджуваних, до високого рівня – 22 (39,3 %) досліджуваних. Високий бал за цією шкалою свідчить, що людина поділяє цінності особи, яка самоактуалізується, до їх числа Абрахам Маслоу відносив такі, як істина, добро, краса, цілісність, відсутність роздвоєності, життєвість, унікальність, досконалість, досягнення, справедливість, порядок, простота, легкість без зусиль, гра, самодостатність. Перевага цих цінностей вказує на прагнення до гармонійного буття і здорових стосунків з людьми, далеке від

бажання маніпулювати ними в своїх інтересах.

Погляд на природу людини може бути позитивним (висока оцінка) або негативним (низька). Ця шкала описує віру в людей, в могутність людських можливостей. Високий показник може інтерпретуватися як стала основа для щирих гармонійних міжособистісних стосунків, природна симпатія, довіра до людей, чесність, неупередженість, доброзичливість. До таких людей у нашій вибірці відносяться на середньому та високому рівнях по 28 (50,0 %) підлітків.



**Рис. 2. Результати дослідження рівня самоактуалізації особистості у підлітків за кожною шкалою (методика САМОАЛ), n=56**

Висока потреба в пізнанні властива нашим досліджуваним на низькому рівні – 20 (35,7 %) підліткам, на середньому рівні – 36 (64,3 %) підліткам.

Шкала креативності або творчого пошуку показала такі результати: 12 (21,4%) підлітків мають низький рівень, 28 (50,0%) – середній рівень та 16 (28,6%) – високий рівень.

Автономність спостерігається на низькому рівні у 16 (28,6 %) підлітків, на середньому – у 24 (42,8 %) підлітків, на високому – у 16 (28,6 %) підлітків. Автономність, на думку більшості гуманістичних психологів, є головним критерієм психічного здоров'я особистості, її цілісності і повноти.

Щодо спонтанності, то дана якість спостерігається на низькому рівні у 16 (28,6 %) досліджуваних, на середньому – у 26 (46,4 %) досліджуваних, на високому – у 14 (25,0 %) досліджуваних. Спонтанність – це якість, що впливає з упевненості в собі і довіри до навколишнього світу, властивих для людей, які є самоактуалізованими. Високий показник за шкалою спонтанності

свідчить про те, що самоактуалізація стала способом життя.

Саморозуміння властиве всім досліджуваним, на таких рівнях: на низькому рівні у 29 (51,8 %) досліджуваних, на середньому – у 13 (23,2 %), на високому – у 14 (25,0 %). Саморозуміння як досягнення людиною смислу свого існування, в результаті якого відбувається когнітивне та емоційне узгодження продуктів самосвідомості («Я-образ» і «Я-концепція») та реальності.

Високий показник за цією шкалою вказує на чутливість до бажань і потреб людини. У таких людей не вироблені механізми психологічного захисту, які заважають людині правильно пізнати і оцінити себе. Вони рідше замінюють власні уподобання та оцінки зовнішніми соціальними стандартами. Низькі показники за шкалою Я-концепції характерні для людей, які піддаються впливу чужої думки і мають низьку впевненість у собі. На низькому рівні дана якість спостерігається у 16 (28,6 %) досліджуваних, на середньому – у 24 (42,8

%) досліджуваних, на високому – у 16 (28,6 %) досліджуваних.

Шкала контактності має у підлітків такі рівні: низький рівні – у 16 (28,6%) досліджуваних, середній та високий – по 20 (35,7 %). Дана шкала вимірює товариськість особистості, її спроможність до встановлення тривалих і доброзичливих стосунків з оточуючими.

Високий рівень за шкалою гнучкості в спілкуванні виявлено у 20 (35,7 %) підлітків, середній – у 14 (25,0 %), низький – у 22 (39,3 %). Дана шкала співвідноситься з наявністю або відсутністю соціальних стереотипів, спроможністю до адекватного самовираження в спілкуванні. Високі показники свідчать про автентичну

взаємодію з оточуючими, спроможність до саморозкриття. Низькі показники характерні для людей ригідних, негнучких, не впевнених у власній привабливості, в тому, що вони цікаві співрозмовнику.

Узагальнюючи результати дослідження прояву тривожності у підлітків за методикою Ч. Спілбергера, адаптація Ю. Ханіна (табл. 3., рис. 3.), слід відзначити, що показники особистісної тривожності складають: низький рівень – 10 (17,9 %); помірний рівень – 38 (67,9 %); високий рівень – 8 (14,2 %). Показники ситуативної тривожності складають: низький рівень – 14 (25,0 %); помірний рівень – 36 (64,2 %); високий рівень – 6 (10,7 %).

**Таблиця 3. Результати дослідження рівня тривожності у підлітків (за методикою Ч. Спілбергера, адаптація Ю. Ханіна), n=56**

Рівні тривожності	Особистісна тривожність	Ситуативна тривожність
<b>Низький</b>	10 (17,9 %)	14 (25,0 %)
<b>Помірний</b>	38 (67,9 %)	36 (64,2 %)
<b>Високий</b>	8 (14,2 %)	6 (10,7 %)

Таким чином, результати свідчать про переважання помірного рівня тривожності (67,9 %) у досліджуваних підлітків над низьким (17,9 %) та високим (14,2 %) рівнями. Підлітки, які відносяться до категорії високотривожних, схильні сприймати загрозу своїй самооцінці і життєдіяльності у великому діапазоні ситуацій і реагувати досить вираженим станом тривожності.

Отже, встановлено, що найбільший відсоток підлітків мають середній або низький рівень тривожності, що є досить актуальним в силу прояву низки вікових особливостей підлітків.

За результатами дослідження за Шкалою соціально-ситуативної тривоги О. Кондаша встановлено, що показники шкільної тривожності складають: дуже низький рівень – у 2 (3,6 %) підлітків; норма – у 34 (60,7 %) підлітків; підвищений – у 20 (35,7 %). Шкільна тривожність – це вид

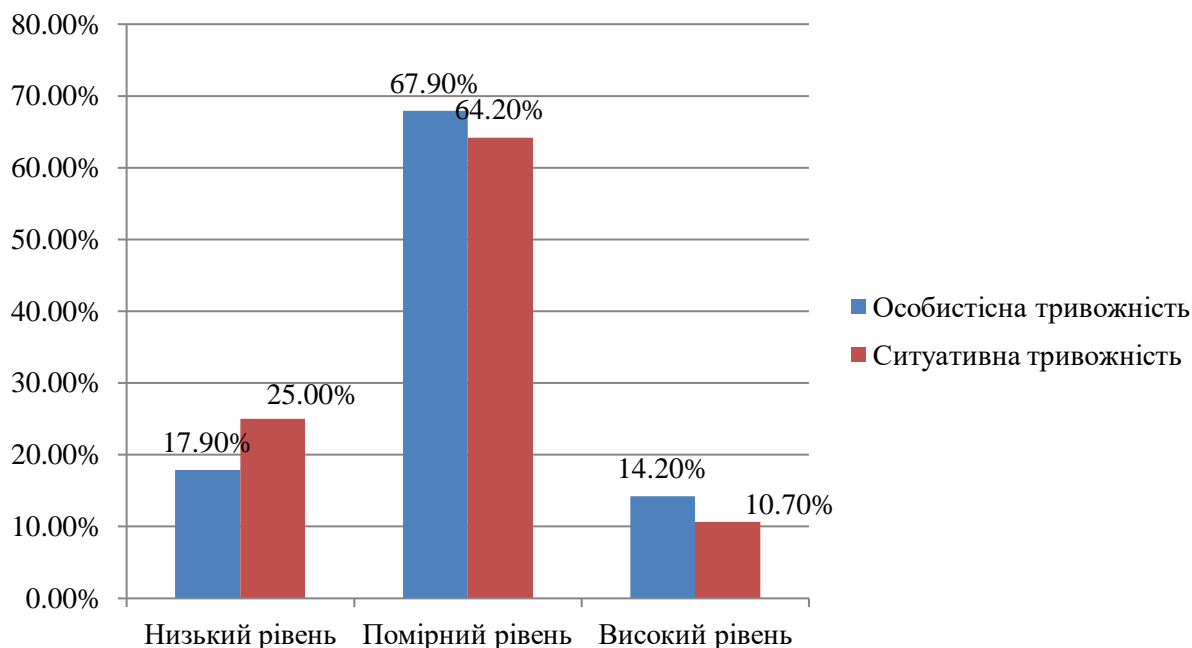
тривожності, що виявляється у взаємодії дитини з різними компонентами освітнього середовища та закріплюється в цій взаємодії. В її формуванні можна умовно виділити як ситуаційні, так і індивідуальні передумови.

Показники самооціночної тривожності складають:

- дуже низький рівень – 4 (7,1 %) досліджуваних;
- норма – 40 (71,5 %) досліджуваних;
- підвищений – 12 (21,4 %) досліджуваних.

Показники міжособистісної тривожності складають:

- дуже низький рівень – 4 (7,1 %) досліджуваних;
- норма – 40 (71,5 %) досліджуваних;
- підвищений – 8 (14,3 %) досліджуваних;
- високий – 4 (7,1 %) досліджуваних.



**Рис. 3. Результати дослідження рівня тривожності у підлітків (за методикою Ч. Спілбергера, адаптація Ю. Ханіна), n=56**

Такі показники свідчать про те, що спілкування з ровесниками є важливим чинником, що впливає на формування особистості підлітків, дозволяє їм виступати в якості веденого й ведучого. Приналежність до групи підвищує впевненість у собі й дає можливості для

самоствердження. Орієнтуючись на ровесників, підліток виховує в собі ті якості, які особливо цінуються ровесниками.

Результати дослідження за даною методикою представлені у табл. 4.

**Таблиця 4. Результати дослідження рівня тривожності у підлітків за принципом «Шкали соціально-ситуативної тривоги» О. Кондаша, n=56**

Рівні тривожності	Шкали тривожності			
	Шкільна	Самооціночна	Міжосо-бистісна	Загальна
Дуже низький рівень	2 (3,6 %)	4 (7,1 %)	4 (7,1 %)	2 (3,6 %)
Норма	34 (60,7 %)	40 (71,5 %)	40 (71,5 %)	40 (71,4 %)
Підвищений	20 (35,7 %)	12 (21,4 %)	8 (14,3 %)	14 (25,0 %)
Високий	-	-	4 (7,1 %)	-

Отже, за загальним показником шкали соціально-ситуативної тривожності у даній групі переважає рівень норми (71,4 %). Дуже низький рівень складають двоє (3,6 %) досліджуваних, підвищений рівень – 14 (25,0 %) досліджуваних.

Згідно з отриманими результатами за методикою на виявлення дитячих страхів (адаптація О. Захарова І. Панфілова) встановлено, що у даній вибірці

дослідження найбільший страх пов'язаний із заподіянням фізичної шкоди і становить 46 (82,1 %) досліджуваних. Для цього віку характерна боязнь за свою зовнішність.

Далі слідує страх війни, такий страх властивий 23 (41,0 %) досліджуваним. Соціально-опосередковані страхи – страхи людей, дітей, покарань, запізнь, самотності, та страх смерті (свої) становлять по 26 (46,4 %) досліджуваних.

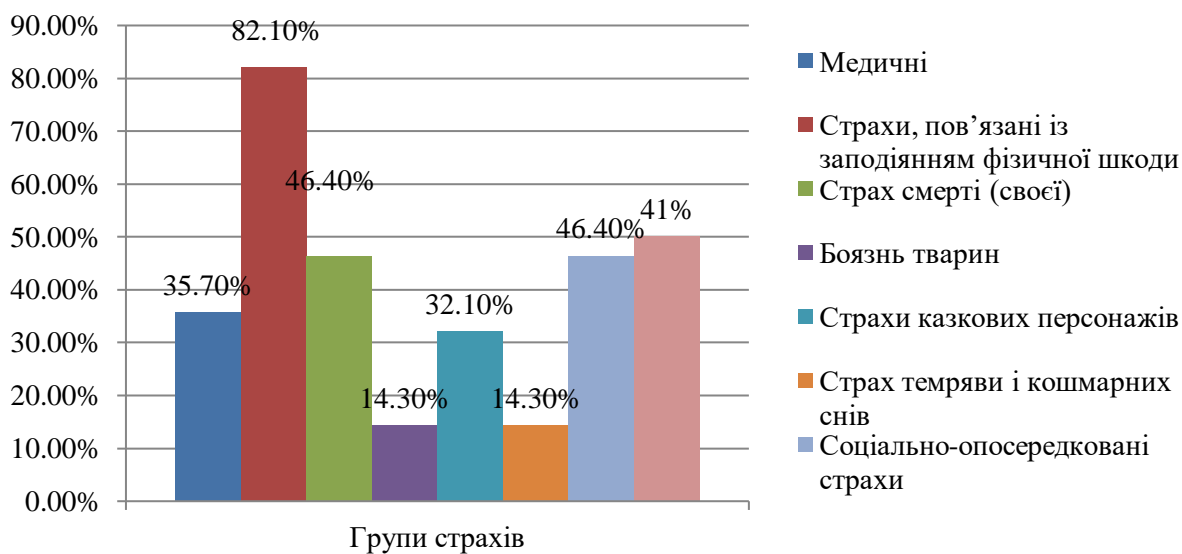
Медичні страхи (біль, уколи, лікарі, хвороби) властиві 20 (35,7 %) досліджуваним. Страхи казкових персонажів присутні у 18 (32,1 %) досліджуваних. Страх боязнь тварин та

страх темряви і кошмарних снів становлять по 14,3 % з вибірки дослідження.

Результати за даною методикою розміщені у таблиці 5 та на рис. 5.

**Таблиця 5. Результати дослідження за методикою на виявлення дитячих страхів у підлітків (адаптація О. Захарова, І. Панфілова), n=56**

Групи страхів	Кількість досліджуваних (у %)
Медичні	20 (35,7 %)
Страхи, пов'язані із заподіянням фізичної шкоди	46 (82,1 %)
Страх смерті (своєї)	26 (46,4 %)
Боязнь тварин	8 (14,3 %)
Страхи казкових персонажів	18 (32,1 %)
Страх темряви і кошмарних снів	8 (14,3 %)
Соціально-опосередковані страхи	26 (46,4 %)
Страх війни	23 (41,0 %)



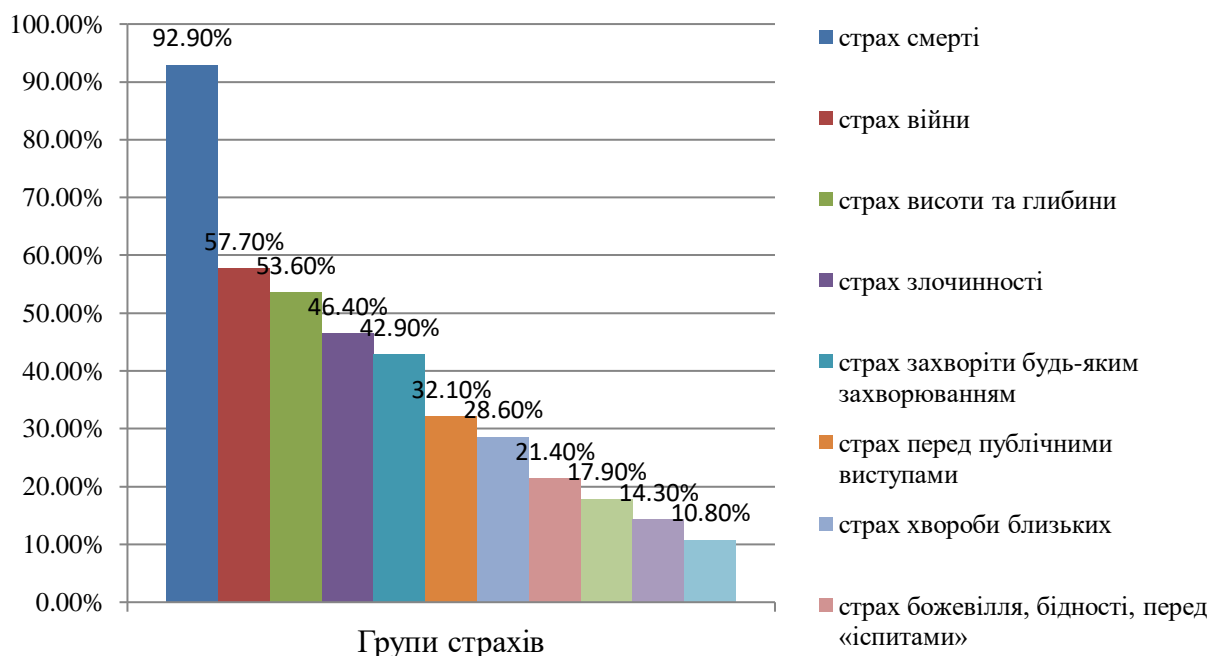
**Рис. 5 Результати дослідження за методикою на виявлення дитячих страхів у підлітків (адаптація О. Захарова І. Панфілова), n=56**

За результатами Опитувальника ієрархічної структури актуальних страхів особистості (Ю. Щербатих і Е. Івлева) встановлено нерівномірний розподіл

кількісних показників страхів та фобій у сучасних підлітків. Результати дослідження представлено у табл. 6 та рис. 6.

**Таблиця 6. Розподілу найбільш актуальних страхів підлітків за опитувальником ієрархічної структури актуальних страхів особистості (Ю. Щербатих і Е. Івлєва), n=56**

Групи страхів	Кількість досліджуваних (у %)
1. Страх павуків і змій	8 (14,3 %)
2. Страх темряви	8 (14,3 %)
3. Страх божевілля	12 (21,4 %)
4. Страх хвороби близьких	16 (28,6 %)
5. Страх злочинності	26 (46,4 %)
6. Страх начальства	16 (28,6 %)
7. Страх змін в особистому житті	4 (7,1 %)
8. Страх відповідальності	6 (10,8 % %)
9. Страх старості	4 (7,1 %)
10. Страх за серце	-
11. Страх бідності	12 (21,4 %)
12. Страх перед майбутнім	-
13. Страх перед «іспитами»	12 (21,4 %)
14. Страх війни	32 (57,1 %)
15. Страх смерті	52 (92,9 %)
16. Боязнь замкнутих просторів	10 (17,9 %)
17. Страх висоти	30 (53,6 %)
18. Страх глибини	30 (53,6 %)
19. Страх перед негативним наслідками хвороб близьких людей	3 (5,4 %)
20. Страх захворіти будь-яким захворюванням	24 (42,9 %)
21. Страх, пов'язані зі статевою функцією	4 (7,1 %)
22. Страх самогубства	4 (7,1 %)
23. Страх перед публічними виступами	18 (32,1 %)
24. Страх агресії по відношенню до близьких	8 (14,3 %)



**Рис. 2.5. Розподілу найбільш актуальних страхів підлітків за опитувальником ієрархічної структури актуальних страхів особистості (Ю. Щербатих і Е. Івлєва), n=56**



Результати дослідження показали, що для підлітків найактуальнішими виявились: страх смерті – 52 (92,9 %) досліджуваних, страх війни – 32 (57,7 %) досліджуваних, страх висоти та глибини – 30 (53,6 %) досліджуваних, страх злочинності – 26 (46,4 %) досліджуваних, страх захворіти будь-яким захворюванням – 24 (42,9 %) досліджуваних, страх перед публічними виступами – 18 (32,1 %) досліджуваних, страх хвороби близьких – 16 (28,6 %) досліджуваних, страх божевілья, бідності, перед «іспитами» – 12 (21,4 %) досліджуваних тощо.

**Висновки.** На основі проведеного емпіричного дослідження можна констатувати, що особливості переживання

страхів та тривоги у підлітків відображують їх нормативні вікові особливості; та екстремальні й кризові ситуації, що виникають під час війни, накладають свій відбиток, зміщуючи кількість проявів страхів та тривоги в бік збільшення.

У подальших дослідженнях важливо проаналізувати чинники, які впливають на виникнення страхів та тривоги у підлітків під час війни, порівняти отримані результати з показниками страхів та тривоги у підлітків в мирний час. За результатами такого дослідження варто було б розробити програму психологічної допомоги підліткам в подоланні їх страхів та тривоги.

### Література:

1. Бабенко, О. О., Таран, М. І. (2016). Теоретичний аналіз вивчення страху як психологічної проблеми у формуванні самооцінки підлітків. Вип.2. 12–15.
2. Блохіна, І. О. (2022). Психологічні причини виникнення тривожності у студентів. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія : Психологія. Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2021. Випуск 4. 82–86.
3. Войціх, І. В. (2018). Соціально-психологічні причини виникнення страхів у підлітковому віці. *Eurasian Academic Research Journal*, № 5 (23). 143–147.
4. Дударчук, Т., Кульчицька, А. (2019). Психологічні особливості шкільної тривожності підлітків. Особистість і суспільство: методологія та практика сучасної психології: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. 132–135.
5. Лянний, А. В. (2023). Особливості когнітивно-поведінкової терапії у роботі з тривожністю: кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» : спец. 053 «Психологія», ЧНУ ім. Петра Могили. 91 с.
6. Стрілецька, І. І. (2015). Тривожність як індивідуальна властивість особистості (теоретичний аспект). *Науковий часопис Національного педагогічного університету ім. М.П. Драгоманова*. Серія Психологічні науки. Вип. 1 (46). Київ : Видавництво НПУ ім. М.П. Драгоманова. 266–272.
7. Ралітна, Ю. О., Сингаївська, І. В. (2021). Негативні психічні стани особистості в кризових життєвих ситуаціях. Держава, регіони, підприємство: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: тези доповідей III Міжнародної конференції (Київ, 02 грудня 2021 р.). К.: Університет "КРОК". 304–308.
8. Сингаївська, І. В., Федорець, С. Б. (2022). Підлітковий вік як один із критичних періодів психосексуального розвитку людини. *Вчені записки Університету «КРОК»*, № 4 (68). 107–114. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-68-107-114>.
9. Томчук, С. М., Томчук, М. І. (2018). Психологія тривоги, страху та агресії особистості в освітньому процесі: [монографія]. 200 с.

## ЧИННИКИ УХВАЛЕННЯ РІШЕННЯ ПРО МАТЕРИНСТВО В СИТУАЦІЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

**Ганна Склярова<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Кандидат психологічних наук, доцент кафедри психології, ЗВО «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: HoncharovaGO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9366-4591>

## FACTORS OF DECISION-MAKING ABOUT MOTHERHOOD IN SITUATION OF UNCERTAINTY

**Hanna Skliarova<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>PhD (Psychology), "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: HoncharovaGO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9366-4591>

**Анотація.** У статті здійснено теоретичний аналіз чинників ухвалення рішення про материнство в умовах невизначеності. Для досягнення цілей статті розглянуті основні поняття теми "ухвалення рішення" та "невизначеність". Як чинники ухвалення рішення про материнство розглядаються емоції жінки, які пов'язані із перспективою виносити та народити дитину, особливості її пізнавальних процесів, завдяки яким відбувається здобуття, обробка, накопичення й використання інформації про материнство, особистий досвід жінки чи досвід авторитетної для неї людини в цій сфері. Також як чинники ухвалення рішення про материнство розглядаються потреби жінки, її цінності й мотиви та їх ієрархія. Зазначається, що наявність партнера та особливості партнерських стосунків, ставлення партнера до майбутнього материнства жінки, та навіть психоемоційний стан партнера, також суттєво впливають на її рішення про те, чи бути матір'ю. Як чинник ухвалення рішення про материнство розглядається також наявність чи відсутність підтримки такого рішення від родичів, друзів, інших близьких та значущих для жінки людей. В статті наголошується на важливості запланованості чи незапланованості вагітності, як чинника ухвалення рішення про материнство, а також на значенні суспільних очікувань, думок та стереотипів щодо виконання жінкою ролі матері в ухваленні нею відповідного рішення. В статті розглядається сутність невизначеності та її неоднозначний вплив на ухвалення жінкою рішення щодо материнства. Так, наголошується, що ситуація невизначеності, може як спонукати жінку до виношування та народження дитини, так і, навпаки, стримувати її від ухвалення такого рішення. Зазначається, що невизначеною є така ситуація, яка не дозволяє чітко передбачити майбутні події, через брак, суперечливість інформації про навколишню дійсність, її швидку мінливість.

**Ключові слова:** ухвалення рішення, материнство, ситуація невизначеності.

**Формул:** 0, **рис.:** 0, **табл.:** 0, **бібл.:** 11

**Abstract.** The article carries out a theoretical analysis of the factors of decision-making about motherhood in conditions of uncertainty. To achieve the goals of the article, the main concepts of the topic "decision-making" and "uncertainty" are considered. A woman's emotions related to the prospect of carrying and giving birth to a child, features of her cognitive processes, thanks to which the acquisition, processing, accumulation and use of information about motherhood, a woman's personal experience or the experience of an authoritative person for her in this area are considered as factors for making a decision about motherhood. A woman's needs, her values and motives and their hierarchy are also considered as factors of decision-making about motherhood. It is noted that the presence of a partner and the characteristics of a partner relationship, the partner's attitude towards a woman's future motherhood, and even the partner's psycho-emotional state also significantly influence her decision to become a mother. The presence or absence of support for such a decision from relatives, friends, other close and significant people for a woman is also considered as a factor in making a decision about motherhood. The article emphasizes the importance of planned or unplanned pregnancy as a factor in making a decision about motherhood, as well as the importance of social expectations, opinions and stereotypes regarding a woman's role as a mother in making the appropriate decision. The article examines the essence of uncertainty and its ambiguous influence on a woman's decision-making regarding motherhood. Thus, it is emphasized that the situation of uncertainty can both encourage a woman to carry and give birth to a child, and, on the contrary, deter her from making such a decision. It is noted that an uncertain situation is one that does not allow one to clearly predict future events, due to the lack and contradiction of information about the surrounding reality, its rapid changeability.

**Keywords:** decision-making, motherhood, situation of uncertainty.

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

**Постановка проблеми.** Щодня особистість ухвалює безліч рішень, як от: що приготувати на сніданок, у що вдягнутися, яким способом дістатися на роботу, із ким створити сім'ю, народжувати дітей зараз чи почекати більш сприятливого моменту тощо. Частина з цих рішень дається легко, а частина – вимагає значних роздумів, особливо, якщо наслідки рішення впливатимуть не на окрему людину, а на всю сімейну систему, будуть довготривалими та незворотніми, наприклад, рішення про материнство. Навіть зараз, у ситуації невизначеності, в країні продовжують народжуватися малюки, а це означає, що попри війну, жінки ухвалюють рішення стати матерями, і дослідження чинників, які впливають на таке рішення, є вкрай важливим для підтримки майбутніх матерів та подолання демографічної кризи, яка загрожує нашій країні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Концепція ухвалення рішень бере свій початок у дослідженнях А. Брушлинського, Д. Леонтьєва, В. Роменця, Ю. Козелецького, Т. Корнілової, Г. Балла, А. Моляко. Сучасними українськими авторами, які продовжують наукові пошуки у цьому напрямку є: Г. Горбань, В. Чернобровкін, Л. Помиткіна, О. Санніков та інші. У науковій літературі пропонується розгляд питань про: етапи ухвалення особистістю стратегічно важливих рішень, особливості ухвалення рішення щодо професійного самовизначення, визначення життєвої позиції та вибору шлюбного партнера (Помиткіна Л.); чинники та механізми ухвалення рішення особистістю (Санніков О.); традиції вивчення процесу ухвалення рішень з позицій різних підходів (структурного, функціонального, діяльнісного, суб'єктного, вчинкового) (Чернобровкін В.).

Щодо умов невизначеності, Гусєв А. та Громова Г. у своїх дисертаціях розглядають питання толерантності до невизначеності, надаючи визначення й самої невизначеності.

Різні психологічні аспекти, пов'язані із материнством, є предметом дослідження: О. Васильченко – щодо психології репродуктивної поведінки особистості; Н. Яремчук – щодо особливостей та чинників готовності до материнства; Н. Чепелевої – стосовно ставлення та адаптації до материнства.

Сама по собі концепція ухвалення рішення є достатньо дослідженою, але зараз, під час війни в Україні, особливо актуальним стає питання, що впливає на рішення жінок виносити та народити дитину в таких умовах – невизначеного завтрашнього дня та віддаленого майбутнього.

**Формування цілей статті.** Метою статті є здійснення теоретичного аналізу чинників, що впливають на ухвалення жінкою рішення про материнство в невизначених умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Питання ухвалення рішення, як акту “волевиявлення людини”, цікавило представників різних гуманітарних наук з давніх часів. “Ухвалення рішень в психології розглядається як центральний етап переробки інформації на всіх рівнях психічної регуляції у системі цілеспрямованої діяльності людини й найбільш узагальнено визначається як формування дій та операцій, що знижують вихідну невизначеність проблемної ситуації” (Помиткіна, 2013).

В. Чернобровкін, у своєму дисертаційному дослідженні, зазначає, що “ухвалення рішення, у широкому розумінні, є взаємодією особистості з проблемною ситуацією. Під час такої взаємодії визначаються дії, спрямовані на перетворення вихідних умов ситуації та приведення її у стан, що відповідає суб'єктивним уявленням ... про оптимальний перебіг процесу ... діяльності” (Чернобровкін, 2007).

Розглядаючи складові ухвалення рішення командиром, С. Черевичний називає такі компоненти: емоційно-вольовий, когнітивний, ціннісно-мотиваційний.

Основні функції емоційно-вольового

компоненту – контроль і регуляція вольових дій особистості, які пов'язані з подоланням труднощів і бар'єрів під час ухвалення рішення, зі здійсненням вибору, зокрема, в ситуації невизначеності. Когнітивний компонент відповідає за “аналіз характеристик ситуації невизначеності, інформації, альтернатив та раціональне оцінювання вибору, його реалізації та наслідків”. Через ціннісно-мотиваційний компонент здійснюється “регулювання мотивів, потягів і дій у виборі, забезпечення активності і спрямованості на пошук варіанта вибору і досягнення цілей при ухваленні рішення” (Черевичний, 2020; Сингаївська & Гура, 2023).

Якщо говорити про материнство, емоційний компонент такого рішення може проявлятися через радість, смуток, гнів, страх, що викликаються новиною про вагітність, чи виникають в процесі уявлення себе матір'ю, обмірковування змін життя, які принесе підготовка до народження дитини та її виховання. На формування емоційного компоненту рішення про материнство може впливати попередній емоційний досвід жінки, авторитетної для неї людини чи навіть психоемоційний стан партнера або інших значущих членів родини. Як зазначає С. Черевичний, під впливом психоемоційного стану іншої людини, у емоційно сприйнятливої особистості “спрацьовує ефект сугестії, або «зараження» станом суб'єкта, який спонукає до ухвалення рішення” (Черевичний, 2020).

Когнітивний компонент рішення про материнство реалізується через аналіз наявної інформації про різні аспекти материнства, наявні ресурси, можливі перешкоди та наслідки. Звичайно, як на попередній компонент, на формування знань жінки в цій галузі впливає попередній особистісний чи запозичений досвід, а також особливості психічних пізнавальних процесів, через які відбувається надбання, зберігання та використання знань.

Когнітивний компонент ухвалення рішення зумовлює перетворення невизначеності у безпечну ситуацію,

оскільки пов'язаний із вмінням вибудовувати альтернативні варіанти, а також добирати стратегії їх реалізації (Черевичний, 2020).

Ціннісно-мотиваційний компонент у структурі ухвалення рішення про материнство проявляється через відповіді жінкою на такі питання: “Чому я хочу чи не хочу народити дитину?”, “Що дасть мені материнство чи чого позбавить?”, “Які мої потреби будуть задоволені, а які ні, якщо я стану матір'ю?”, “Яке місце посяде материнство у моєму житті?”, “З якими наслідками свого рішення я можу зіштовхнутися, і заради чого я на це погоджуюся?”. Отже, при розмові про мотивацію йдеться про “спонукальні якості та ціннісні установки майбутньої матері (прагнення мати щасливу дитину та щасливу сім'ю, негативне ставлення до абортів, особливо першого)” (Яремчук, 2019). “Мотиви та установки поведінки можуть бути (повністю або частково) усвідомлені людиною, але можуть і зовсім нею не усвідомлюватися, особливо якщо суперечать суспільним нормам та ідеальному образу «Я». Тоді справжня мотивація вчинків прикривається раціональним їх мотивуванням, що виправдовує сумнівні, з моральної точки зору, дії. Мотиви можуть не відразу усвідомлюватися особистістю й у тому випадку, якщо її соціальна поведінка здійснюється інтуїтивно в незвичній для індивіда ситуації” (Васильченко, 2013). На думку В. Франкла, смисли, цінності й мотиви – це ті чинники, які позитивно впливають на існування людини в несприятливих ситуаціях та умовах невизначеності (Франкл, 2019).

Таким чином, емоції, що пов'язуються жінкою із перспективою виносити та народити дитину, її цінності, потреби, та мотиви дітонародження, особливості психічних процесів мислення, запам'ятовування та уяви, є важливими чинниками ухвалення рішення про материнство.

Слід зазначити, що на ухвалення рішення особистістю впливають й особистісні властивості, такі, як

толерантність, ризикованість, асертивність, рефлексивність, рішучість, далекоглядність тощо. Рішучість, за визначенням О.Саннікова, “розглядається як інтегральна характеристика особистості, психологічна сутність якої проявляється в здатності сміливо й незалежно ухвалювати зрілі рішення, вибірково використовуючи при цьому особистісні ресурси. Провідною функцією рішучості є керування процесом прийняття рішення, актуалізація процесів активації й мобілізації різних ресурсів особистості для досягнення мети з урахуванням сформованих критеріїв вибору” (Санніков, 2020).

На рішення про материнство впливають також вік майбутньої матері, майновий стан, соціальний статус, наявність партнера, підтримка від інших близьких родичів чи друзів, ставлення членів референтної групи чи, наприклад, релігійної громади до такого рішення.

Слід зауважити, що партнерські стосунки розглядаються як чинник ухвалення рішення про материнство не тільки в контексті їх наявності чи відсутності, а й з огляду на якість взаємозв'язку, взаємопідтримки та взаєморозуміння між майбутніми матір'ю та батьком, їх досвід переживання змін у сімейному житті. Як зазначає Н. Чепелева, “народження дитини – це подія, яка не лише змінює стан жінки-матері, а й зазвичай переносить стосунки в парі на новий рівень. Із діадних вони переходять у тріадні, що, з одного боку, робить родину більш стійкою, а з іншого – ... відбувається дистанціювання у парі через більшу увагу до дитини... За умови нереалістичності прогностичних уявлень про життя з дитиною це може призводити не так до гармонії, як до взаємних образ, відчуття самотності, конфліктів” (Чепелева, 2023). Отож, уявлення пари про життя із дитиною, а також стійкість та гармонійність діадних відносин, цілком можна розглядати, як ще один чинник ухвалення жінкою рішення про материнство.

Окрім цього, слід враховувати час ухвалення рішення про материнство – до зачаття чи після, тобто, чи є вагітність

запланованою, чи ні. Це важливо, бо якщо рішення про материнство було ухвалене до зачаття, вагітність – закономірна частина реалізації попередньо ухваленого рішення. Якщо ж вагітність не запланована, рішення про материнство доводиться ухвалювати у відносно обмежений термін, без можливості його відтермінування, чи перенесення реалізації на більш сприятливий час. Більше того, рішення не бути матір'ю в ситуації, коли жінка вже вагітна, тобто перервати вагітність, може сприйматися самою жінкою й суспільством, як тяжкий гріх, як вбивство, в той час як ухвалення рішення не бути матір'ю, чи стати нею пізніше, жінкою, яка ще не вагітна, не має зазначених “злочинних обтяжень”.

Суспільна думка, очікування, які має суспільство до жінки, також є чинником в ухваленні рішення про материнство. “Зазвичай суспільство виставляє материнство як щось надпозитивне, найкраще, що може статися з жінкою. Тобто суспільство, соціум готує, підштовхує жінку до народження дитини та створення образу того, що жінка без дитини неповноцінна, створює актуальний на певний період часу позитивний образ сім'ї і материнства. Сприяють цьому ідеалізованому уявленню засоби масової інформації, соціальні мережі, а також батьки, друзі, знайомі як транслятори соціального досвіду, показуючи материнство часто однобічно, подаючи життя з дитиною після пологів із позитивним забарвленням” (Чепелева, 2023).

Безумовно, навколишні умови, соціально-економічна та політична ситуація в країні також є чинниками, що впливають на рішення жінки про материнство. Війна, яка зараз триває в Україні, створює ситуацію невизначеності для населення. На думку Милославської О., “невизначеність, як правило, розглядається як усвідомлення того, що наші переконання та уявлення про світ не можуть точно передбачити майбутні події в нашому середовищі...Невизначеністю можна назвати ситуацію, в якій через нестачу або

перевантаженість інформацією, людина стає невпевненою у своїх подальших діях та не може вирішити яке рішення їй обрати (Милославська & Іванчихіна, 2019).

З одного боку, думки про те, що “війна йде, а я так і не встигла стати матір’ю”, “мій партнер може загинути, а я хочу щоб від нього залишилася хоча б дитина”, “моя вагітність та пологи дозволяють відтермінувати мобілізацію чоловіка”, “ми давно хотіли дитину, і якщо я народжу її зараз – так і має бути, все приходить у свій час”, “Україні потрібні українці”, “робити аборт це гріх” можуть спонукати жінку ухвалити рішення стати матір’ю. З іншого, роздуми на кшталт “якщо я народжу зараз, може бути, що доведеться виховувати дитину без чоловіка”, “як жакливо виховувати дитину в таких умовах, коли не відомо чи будуть завтра продукти на полицях магазину, світло вдома та гроші в гаманці”, “як я буду народжувати, а потім гуляти з дитиною під звуки сигналу тривоги”, “краще зачекати спокійніших та безпечніших часів”, “зараз мене ніхто не підтримає в такому рішенні”, “вагітність настала через звалтування ворожими солдатами, і я зовсім не знаю якою буде ця дитина”, можуть схилити жінку в бік ухвалення рішення про відмову від народження дитини.

Але, як зазначає Черевичний С., невизначеність пробуджує в людині найбільш актуальні і типові для неї тенденції, що дає можливість аналізувати ціннісні прояви особистості у найбільш чистому відображенні (Черевичний, 2020).

Таким чином, неможливість із великою ймовірністю передбачити завтрашній день, коли в країні триває війна, коли цивільне населення втрачає життя, здоров’я й домівки, а мобілізовані чоловіки гинуть на фронті, безперечно відіграє роль в ухваленні жінкою рішення, бути чи не бути матір’ю. В такій ситуації значення чинника ухвалення рішення про материнство набуває й толерантність до такої невизначеності. За твердженням Г. Громова, “толерантність до невизначеності це властивість особистості

сприймати непередбачуваність, неоднозначність та складність світу нейтрально або позитивно та зберігати здатність реагувати на неї проактивно. Відповідно, інтолерантність до невизначеності є властивістю особистості сприймати непередбачуваність, неоднозначність та складність світу як небажану, загрозливу і реагувати на неї підвищеною невпевненістю, тривогою, ступором, розгубленістю” (Громова, 2022). Відповідно, із впевненістю можна говорити, що толерантність до невизначеності впливає на рівень тривожності жінки, її мислення, а отже й на рішення про материнство в таких умовах (Гусев, 2009).

**Висновки.** Рішення про материнство – одне з найважливіших у житті жінки, і на його ухвалення впливає безліч чинників. Їх можна згрупувати наступним чином: 1. Ті, які тісно пов’язані із особистістю жінки (особистісні властивості жінки, її емоції, когніції, цінності, потреби, мотиви, вік, наявний досвід). 2. Ті, які пов’язані із найближчим оточенням жінки (наявність партнера та його ставлення до материнства, підтримка значущих інших – батьків, родичів, друзів, членів релігійної громади чи іншої референтної групи). 3. Група чинників, які пов’язані із навколишніми умовами та суспільством (економічна, політична ситуація в країні, суспільні очікування щодо жінки як майбутньої матері).

Якщо говорити про ситуацію невизначеності, то її можна розглядати і як окремий чинник рішення про материнство, наприклад, “я хочу бути матір’ю, але саме через війну в країні краще почекаю із зачаттям та народженням дитини”, і як “підсилювач” одного з вище перерахованих чинників, як от “через війну загинуло багато українців, тому суспільство очікує, що українські жінки мають народжувати” або “наявність партнера – дуже важлива для ухвалення рішення про народження дитини, і якщо мій партнер загине, і доведеться виховувати дитину самотійно, я не хочу ставати матір’ю”.

### Література:

1. Васильченко, О. (2013). Репродуктивна поведінка особистості. Соціально-психологічний аналіз: монографія. Луганськ. «Ноулідж».
2. Громова, Г. (2022). Толерантність до невизначеності як чинник трансформації травматичного досвіду особистості. (Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії). Київ. URL: [https://ispp.org.ua/wp-content/uploads/2022/07/hromova-dis\\_07\\_2022.pdf](https://ispp.org.ua/wp-content/uploads/2022/07/hromova-dis_07_2022.pdf).
3. Гусев, А. (2009). Толерантність до невизначеності як чинник розвитку ідентичності особистості. (Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата психологічних наук). Київ. URL: <http://www.dspace.pdpu.edu.ua/handle/123456789/1910>.
4. Милославська, О. & Іванчихіна, К. Феномен невизначеності у психології. *Особистість, суспільство, закон*. Харків. 56-59.
5. Помиткіна, Л. (2013). Психологія прийняття особистістю стратегічних життєвих рішень: монографія. Київ. *Кафедра*.
6. Санніков, О. (2020). Когнітивні чинники прийняття рішень особистістю. *Науковий вісник ХДУ*. Серія: Психологічні науки. Випуск 3. 38–46.
7. Сингаївська, І., Гура, Г. (2023). Психологічні особливості ухвалення рішень керівниками бізнесу в ситуації невизначеності. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. № 29 (2-3). 95–111.
8. Франкл, В. (2019). Людина в пошуках справжнього сенсу. Психолог у концтаборі. Пер. з англ. О. Замойська. 3-тє вид. Харків. *Клуб Сімейного Дозвілля*.
9. Чепелева, Н. (2023). Чинники формування уявлень жінки про материнство та трансформація образу матері в період народження дитини. *Габітус*. Вип. 45. 278–283. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2023.45.45>.
10. Черевичний, С. (2020). Компоненти та показники прийняття рішення командиром в умовах невизначеності. *Вісник Національного університету оборони України*. Випуск 2 (55). 130–136.
11. Чернобровкін, В. (2007). Психологія прийняття рішень у педагогічній діяльності. (Автореферат дис. д-ра. психол. наук. ) Київ.
12. Яремчук, Н. (2019). Психологічна готовність жінки до материнства: вікові особливості. *Неперервна професійна освіта: теорія і практика*, (1-2). 167–173.

УДК 159.923.2

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-74-304-309

## ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ САМОАКТУАЛІЗАЦІЇ ОСОБИСТОСТІ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ГЕНДЕРНИЙ АСПЕКТ

*Олеся Товстуха<sup>1</sup>, Ольга Чумак<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри психології ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», м. Лубни, Україна, e-mail: aleksa.lnu@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7998-1208>

<sup>2</sup>Асистент кафедри психології ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», м. Лубни, Україна, e-mail: chumakolya2017@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6302-848X>

### RESEARCH ON SELF-ACTUALISATION OF HIGHER EDUCATION STUDENTS: GENDER ASPECT

*Olesia Tovstukha<sup>1</sup>, Olha Chumak<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Ph.D. in Pedagogy, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Psychology, Luhansk Taras Shevchenko National University, Lubny, Ukraine, e-mail: aleksa.lnu@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7998-1208>

<sup>2</sup>Assistant of the Department of Psychology, State Institution «Luhansk Taras Shevchenko National University», Lubny, Ukraine, e-mail: chumakolya2017@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6302-848X>

**Анотація.** У статті представлені результати емпіричного дослідження психологічних особливостей самоактуалізації особистості здобувачів вищої освіти з урахуванням гендерної приналежності, яке було проведено впродовж 2021-2022 р. на кафедрі психології Державного закладу «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», вибірку дослідження склали 80 здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, із них 47 респондентів жіночої статі та 33 респонденти чоловічої статі, віковий склад вибірки становив 19-22 роки. Діагностичний інструментарій містить: статеворольовий опитувальник (BSRI) С. Бема; тест-опитувальник САТ (модифікований варіант опитувальника особистісних орієнтацій Е. Шострома); методика «Хто Я?» М. Кюна і Т. Макпартленда (у модифікації Т.В. Румянцевої); Тест сенсо-життєвих орієнтацій (в адаптації К. Муздибаєва). У результаті чого було отримано ряд висновків, так, здобувачки вищої освіти у повній мірі осмислюють своє життя, своє минуле, сьогоднішнє та майбутнє, вони цілеспрямовані, з чітким розумінням майбутньої мети, в юнаків немає чітко окресленої мети, вони не готові брати особисту відповідальність за реалізацію своїх планів, а також не вірять у можливість контролювати події свого життя. Також дівчата вважають своє життя більш осмислене, вони схильні планувати своє майбутнє. У хлопців спостерігається низька свідомість життя, вони не в достатній мірі сподіваються на себе, чекають на підтримку лідера, у них недостатньо сформовані уявлення про сенс життя, також вони оцінюють своє життя як цікаве, але при цьому не зовсім довіряють дружбі. Дівчата, у порівнянні з хлопцями, схильні сприймати природу людини загалом як позитивну («люди загалом добрі»), більш сензитивні до своїх внутрішніх станів, точніше розуміють власні почуття та потреби.

**Ключові слова:** гендер, гендерні стереотипи, самоактуалізація, сенс життя, прагнення, здобувачі вищої освіти, самореалізація.

**Формули:** 0, **рис.:** 1, **табл.:** 2, **бібл.:** 10

**Abstract.** The article presents the results of an empirical study of the psychological characteristics of self-actualisation of higher education students' personality, taking into account gender, which was conducted in 2021-2022 at the Department of Psychology of the State Institution «Luhansk Taras Shevchenko National University», the study sample consisted of 80 first (bachelor's) level higher education students, including 47 female and 33 male respondents, the age of the sample was 19-22 years. The diagnostic toolkit included: S. Bem's sex-role questionnaire (BSRI); CAT test questionnaire (a modified version of E. Shostrom's personality orientation questionnaire); the Who Am I? by M. Kuhn and T. McPartland (modified by T.V. Rumyantseva); Test of Sense-Life Orientations (adapted by K. Muzdybaev). As a result, a number of conclusions were drawn, for example, female higher education students fully comprehend their lives, their past, present and future, they are purposeful, with a clear understanding of the future goal, while young men do not have a clearly defined goal, they are not ready to take personal responsibility for the implementation of their plans, and do not believe in the possibility of controlling the events of their lives. Girls also consider their lives to be more meaningful and tend to plan their future. The female sample is able to manage their lives and build their lives at their own discretion, with material independence as their main goal. Girls, in comparison to boys, tend to perceive human nature as generally



positive («people are generally good»), are more sensitive to their internal states, and understand their own feelings and needs more accurately.

**Keywords:** gender, gender stereotypes, self-actualisation, meaning of life, aspirations, higher education students, self-realisation.

**Formulas:** 0, **fig.:** 1, **tabl 2:** 0, **bibl.:** 10

**Постановка проблеми.** Сучасне суспільство дедалі більше вимагає від людини розкриття свого творчого та сутнісного потенціалу. Як стверджував А. Маслоу, досягнення самоактуалізації можливе у будь-якому виді діяльності, навіть у веденні домашнього господарства. Якщо говорити про самоактуалізацію в юнацькому віці, то на першому місці знаходиться саме професійна самоактуалізація (Maslow, 1969). Раніше існували чіткі соціальні уявлення про самоактуалізацію чоловіків і жінок, пов'язані з наявністю соціальних стереотипів, жорсткий поділ професій за ознакою статі, зараз ці рамки стираються.

Особливістю сучасного часу є те, що для жінок та чоловіків декларуються рівні можливості у виборі професії, побудові кар'єри. Більше того, зміни традиційних стереотипів мужності та жіночності теж змінюється, і можна навіть спостерігати, як у певних професіях збільшується кількість чоловіків з фемінізованими рисами особистості, в той час як жінки стають більш маскулінізованими, обстоюючи свої права або обіймаючи певні керівні посади поряд з чоловіками. Професійна самоактуалізація здобувачів вищої освіти можлива шляхом створення рівних можливостей для самоактуалізації (не в плані рівного соціального навантаження) шляхом гармонізації соціальних ролей дівчат і хлопців.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням гендеру займалася низка вчених, серед яких такі дослідники як Є. Ільїн (соціальна природа гендеру), Ш. Берн (підпорядкування гендерним нормам), Є. Ніколаєва (психофізіологічна детермінація гендерних відмінностей), С. Бем (теорія гендерних схем). Гендерним характеристикам самоактуалізації також приділяється значна увага (М. Гасюк, Т. Говорун, О. Кікінежді, В. Кравець). Дослідженнями прагнення до

розкриття своїх внутрішніх потенційних можливостей займалися також сучасні українські дослідники, О. Яремчук (самоактуалізація, саморозвиток), С. Максименко (самоздійснення). Деякі аспекти професійної самореалізації та самоактуалізації досліджували Т. Вівчарик, В. Гупаловська, В. Кутішенко, О. Мірошніченко); проблема самоактуалізації в навчальній і навчально-професійній діяльності знаходить своє вирішення в роботах О. Городілової, І. Єгоричевої, Л. Кобильнік, Є. Лопатіна, Н. Петрової, І. Туркової, І. Саділова, Т. Соломки, Л. Цурикової, Є. Яценко.

#### **Формулювання цілей статті.**

Метою статті є опис результатів емпіричного дослідження самоактуалізації осіб юнацького віку які є здобувачами вищої освіти. Для реалізації вказаної мети застосовувались комплекс емпіричних методів психологічного дослідження, зокрема опитування, анкетування, кількісний та якісний аналіз отриманих результатів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Існує припущення, що самоактуалізація особистості – це складна психологічна характеристика, яка містить інструментально-стильові та мотиваційно-чуттєві характеристики, що забезпечують ефективність самовираження в різних сферах життєдіяльності. Особливості вираження та структурної організації самоактуалізації у хлопців та дівчат зумовлені виразністю та домінуванням індивідуальних особливостей цієї характеристики, а також сформованістю гендерних ролей та стереотипів (Безверхий, О. С., & Грабішук, 2017; Piletska, Vocheliuk, Panov, Yaremchuk, & Borysiuk, 2019). Щоб підтвердити або спростувати вищезокреслену тезу впродовж 2021-2022 р. було проведено емпіричне вивчення самоактуалізованості здобувачів вищої освіти. Для цього було використано ряд

методик психодіагностичного дослідження особистості – статеворольовий опитувальник (BSRI) С. Бема (Bem, 1193); тест-опитувальник САТ (модифікований варіант опитувальника особистісних орієнтацій Е. Шострома) (Колесніченко, 2020); методика «Хто Я?» М. Куна і Т. Макпартленда (у модифікації Т.В. Румянцевої) (Kuhn & McPartland, 1954); Тест сенсо-життєвих орієнтацій (в адаптації К. Муздибаєва) (Колесніченко, 2020).

Базою дослідження став ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», загальна кількість респондентів – 80 здобувачів, які навчаються на 2 і 3 курсах за ОПІ 053 «Психологія» та 231 «Соціальна педагогіка. Соціальна робота. Практична психологія», 47 респондентів жіночої статі та 33 респонденти чоловічої статі. Віковий склад вибірки: 19-22 роки.

Результати статеворольового опитувальника (BSRI) С. Бема опишемо далі.

**Таблиця 1. Визначення у групах респондентів вираженості андрогінності, маскулінності та фемінінності**

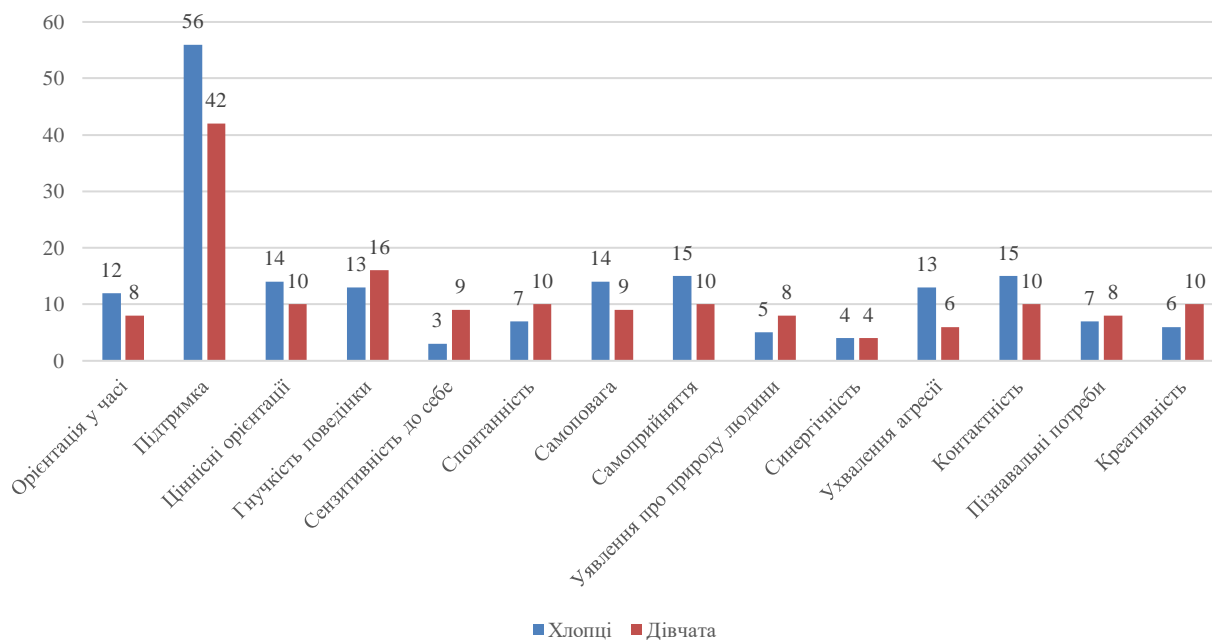
Гендерна ідентичність	Юнаки	Дівчата
	Виразність	
Маскулінна	29 (87,9%)	4 (8,5%)
Андрогінна з тенденцією до маскулінності	3 (9,1%)	1 (2%)
Андрогінна	1 (3%)	6 (12,8%)
Андрогінна з тенденцією до фемінінності	0	3 (6,4%)
Фемінінна	0	33 (70,2%)
Недиференційована	0	0

*Джерело: побудовано авторами на основі результатів власного емпіричного дослідження*

Згідно з отриманими даними, виявлено традиційний тип гендерної ідентичності, який характеризує високі показники маскулінності у респондентів чоловічої статі та високі показники фемінінності у респондентів жіночої статі. Також відзначимо, що недиференційованого типу гендерної ідентичності також не виявлено, у всіх респондентів є сформоване уявлення про свою гендерну стать. Так, більшість респондентів (87,9%) чоловічої статі демонструють маскулінний тип гендерної ідентичності, 70,2% представниць жіночої статі – фемінінний тип гендерної ідентичності. Лише 8,5% дівчат

демонструють маскулінний, це характеризується зовнішнім проявом фемінінних патернів поведінки, а внутрішньо – емоційною незадоволеністю власною біологічною статтю, статеворольовою конфліктністю, відсутністю узгодженості гендерної ідентичності.

Оскільки одним із найважливіших завдань дослідження було вивчення особливостей самоактуалізації, то ключовою методикою став тест-опитувальник САТ (модифікований варіант опитувальника особистісних орієнтацій Е. Шострома).



**Рис. 1. Самоактуалізація респондентів**

Джерело: побудовано авторами на основі результатів власного емпіричного дослідження

Далі ми розглянемо результати дослідження за методикою «Хто Я?» М.

Куна і Т. Макпартленда (у модифікації Т. В. Румянцевої).

**Таблиця 2. Змістовні характеристики за методикою «Хто Я?»**

Змінні	Хлопці		Дівчата	
	Мінімальна кількість характеристик (від 1 до 3)	Максимальна кількість характеристик (від 9 до 14)	Мінімальна кількість характеристик (від 1 до 3)	Максимальна кількість характеристик (від 9 до 14)
Позитивні характеристики	9,1%	84,8%	8,5%	76,6%
Негативні характеристики	15,2%	21,2%	0%	8,5%
Амбівалентний образ «Я»	9%	0%	6,3%	0%
Самоідентифікація	12,1%	0%	14,9%	0%
Рефлексивність	18,2%	72,7%	19,1%	59,6%
Соціальна ідентичність	24,2%	30,3%	38,3%	29,8%
Особистісна ідентичність	36,4%	54,5%	34%	25,5%
Соціальні ролі	12,1%	0%	12,8%	0%
Професійні ролі	42,4%	3%	61,9%	0%
Сімейні ролі	81,2%	0%	83%	0%

Джерело: побудовано авторами на основі результатів власного емпіричного дослідження

Здобувачі вищої освіти обох статей характеризуються високим рівнем самопрезентації. Це свідчить про те, що респонденти готові аналізувати, оцінювати себе з різних сторін, мають рефлексивні здібності. Однак виявлений високий рівень самопрезентації сам по собі ще не дозволяє зробити висновок про глибину та зрілість рефлексивної позиції респондентів. Тільки співвідношення формальних і

індивідуалізованих характеристик, сенсова наповненість дозволяють заявити про вміння особистості об'єктивно оцінити себе, не ховатися за шаблонні соціальні ролі.

Сенсо-життєві орієнтації здобувачів вищої освіти визначалися за допомогою тесту сенсо-життєвих орієнтацій (в адаптації К. Муздибаєва).

**Таблиця 3. Сенсо-життєві орієнтації респондентів**

Шкала	Середні значення	
	Хлопці	Дівчата
Мета в житті	30,2	23,1
Процес життя	30,7	29,4
Результативність життя	25,4	26,6
Локус контролю – Я	31,6	20,1
Локус контролю – життя	31,2	31,4
Загальний показник	106,4	102,4

Джерело: побудовано авторами на основі результатів власного емпіричного дослідження

Як бачимо в таблиці 3, загальний показник СЖО юнаків становить 102,4 бали (при середньому значенні 103,1 б.). Середнє значення загального показника свідомості життя дівчат значно вище і становить – 106,4 б. при середньому по нормативним значенням – 95,8 б. Це свідчить про те, що дівчата більші ступеня осмислюють життя, своє минуле, сьогодення та майбутнє, тому що у них цей показник значно вище середнього, на відміну юнаків. Результати за показниками тесту СЖО розподілилися так: середні показники за шкалою «Цілі в житті» у дівчат вище (30,2), ніж у юнаків (23,1), що свідчить про цілеспрямованість дівчат та про наявність їх цілей на майбутнє. Середні значення за шкалою «Процес життя» відповідають нормі і в юнаків (29,4), і в дівчат (30,7), тобто молоді оцінюють своє життя як цікаву, емоційно насичену та наповнену змістом у роки студентства.

**Висновки.** Результати емпіричного дослідження дозволяють нам впевнено говорити, що здобувачки вищої освіти у більшій мірі осмислюють своє життя, своє минуле, сьогодення та майбутнє, на відміну від здобувачів вищої освіти. Дівчата цілеспрямовані, з яким розумінням

майбутньої мети, в юнаків немає чітко окресленої мети, вони не готові брати особисту відповідальність за реалізацію своїх планів, а також вони не вірять у можливість контролювати події свого життя.

У хлопців спостерігається низька свідомість життя, вони не в достатній мірі сподіваються на себе, чекають на підтримку лідера, у них недостатньо сформовані уявлення про сенс життя, також вони оцінюють своє життя як цікаве, але при цьому не зовсім довіряють дружбі. Жіноча вибірка здатна керувати своїм життям та бкдувати своє життя на власний розсуд, при цьому головною метою вбачають матеріальну незалежність. Хлопці більшою мірою, ніж жінки, схильні приймати свій гнів і агресію як нормальні прояви людської природи, які не відкидають їх як щось неприродне, це дає їм можливість краще контролювати власну агресивну поведінку. Також вони більшою мірою контактні, в порівнянні з дівчатами. Подальші наукові пошуки будуть присвячені визначенню показників самоактуалізації осіб зрілого віку, які здобувають вищу освіту.

### Література:

1. Безверхий, О. С., & Грабішук, С. В. (2017). Моделі самоактуалізації в сучасній психології. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Психологічні науки* : збірник наукових праць, 1 (17), 56-62.
2. Bem, S. L. (1993). The lenses of gender: transforming the debate on sexual inequality. *London: Yale University Press*, 2-5
3. Erikson, E. H. (1982). *The life cycle completed*. New York: Norton. 422 p.
4. Kuhn, M., & McPartland, T. (1954). An empirical investigation of self-attitudes. *American Sociological Review*, 19, 1, 68–76.
5. Колесніченко, О. С. (2020). Прикладна психодіагностика в Національній гвардії України: метод. посіб. Харків : НАНГУ. 388 с.
6. Maslow, A. H. (1969). A theory of metamotivation: The biological rooting of the value-life. *Readings in Humanistic Psychology*, 1, 153–199.
7. Piletska, L., Bocheliuk, V., Panov, N., Yaremchuk, V., & Borysiuk, A. (2019). Authority as a factor of formation of a leader's personality and life position. *ASIA LIFE SCIENCES Supplement*, 21(1), 445–461.
8. Popovych, I., Halian, O., Geiko, Ie., Zaverukha, O., Spyska, L., Bokhonkova, Yu., & Fedyk, O. (2020). Research on the Correlation between Subjective

Control and the Indexes of Study Progress of Bachelors of the Faculty of Physical Education and Sport. *Revista Inclusiones*, 7(Especial), 497–511.

9. Шрам, Л. (2006). Рівні можливості. *Антологія феміністичної філософії*. К.: Основи, 664–676.

10. Yaremko, R., Vavryniv, O., Tsiupryk, A., Pereyghina, L., Koval, I. (2022). Research of content parameters of the professional self-realization of future fire safety specialists. *Amazonia Investiga*, 11 (53), 288–297. URL:

<https://doi.org/10.34069/AI/2022.53.05.28>

УДК: 159.9:355/359:316.346.2-053.8  
DOI: 10.31732/2663-2209-2024-74-310-316

## СТЕРЕОТИПІЗАЦІЯ В СТРУКТУРІ СТАВЛЕННЯ ДО ОСІБ ЛГБТІК СЕРЕД ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ

*Олександр Конев<sup>1</sup>*

<sup>1</sup>Аспірант кафедри психології, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: konev.pr@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8359-0250>

## STEREOTYPING IN THE STRUCTURE OF ATTITUDES TOWARDS LGBTIQ PERSONS AMONG MILITARY SERVANTS

*Oleksandr Konev<sup>1</sup>*

<sup>1</sup>PhD student of the Department of Psychology, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: konev.pr@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8359-0250>

**Анотація.** У статті проведено аналіз ставлення та стереотипізації до ЛГБТІК осіб у військових структурах, з акцентом на суттєвих викликах, які ці питання ставлять в унікальному соціальному контексті військових структур. Проаналізовано дослідження, як соціокультурні, психологічні та інституціональні чинники сприяють формуванню та підтримці стереотипів і упереджень, які негативно впливають на психологічний стан, мотивацію та загальну продуктивність військовослужбовців. Особлива увага в статті приділяється аналізу впливу стереотипів та упереджень на міжособистісні та професійні стосунки всередині військових підрозділів. Психологи розглядають, як стереотипізація може змінювати відношення серед військовослужбовців, впливаючи на формування стосунків, довіру та комунікацію між військовими. Це спотворення може призводити до непорозуміння і неправильного трактування намірів інших, що, у свою чергу, створює напругу і ескалює конфлікти, підриваючи згуртованість підрозділу і загальну бойову готовність. Стаття також детально описує існуючі зусилля та стратегії, спрямовані на створення більш інтегративного та включного армійського середовища. Зокрема, аналізуються ініціативи щодо впровадження освітніх програм, розвитку інклюзивних політик та практик, які мають на меті зменшити дискримінацію та підтримати різноманітність. Це включає рекомендації для зовнішніх регуляторних органів, з метою зміцнення правової та соціальної підтримки ЛГБТІК військовослужбовців. На підставі аналізу наукових досліджень та літературного огляду, у статті висунуті конкретні рекомендації щодо поліпшення ставлення до ЛГБТІК осіб серед військовослужбовців. Ці рекомендації зорієнтовані на зміцнення морального духу та взаємодії в армії, підвищення ефективності військових підрозділів та створення більш згуртованого та взаємоповажачого колективу. Автор наголошує на необхідності системного підходу до вирішення цих важливих питань, з акцентом на довгостроковій перспективі та участі всіх зацікавлених сторін.

**Ключові слова:** ЛГБТІК, гомосексуальність, стереотипи, військовослужбовці, дискримінація, стигматизація, стосунки, права.

**Формул: 0; рис.: 0, табл.: 0, бібл.: 12**

**Abstract.** The article analyzes attitudes and stereotyping towards LGBTIQ individuals in military structures, highlighting the significant challenges these issues pose in the unique social context of the military. Psychologists examine how sociocultural, psychological, and institutional factors contribute to the formation and maintenance of stereotypes and prejudices that negatively impact the psychological state, motivation, and overall productivity of service members. Special attention in the article is given to analyzing the impact of stereotypes and prejudices on interpersonal and professional relationships within military units. Psychologists explore how stereotyping can alter attitudes among service members, affecting relationship formation, trust, and communication. This distortion can lead to misunderstandings and misinterpretations of others' intentions, which in turn creates tension and escalates conflicts, undermining unit cohesion and overall combat readiness. The article also details existing efforts and strategies aimed at creating a more integrative and inclusive military environment. Specifically, initiatives are analyzed regarding the implementation of educational programs, the development of inclusive policies and practices designed to reduce discrimination and support diversity. This includes recommendations for external regulatory bodies to strengthen legal and social support for LGBTIQ service members. Based on the analysis of scientific research and a literature review, the article proposes specific recommendations to improve attitudes towards LGBTIQ individuals among service members. These recommendations are focused on strengthening morale and interaction within the military, enhancing the effectiveness of military units, and creating a more cohesive and respectful collective. The author emphasizes the necessity of a systematic approach to addressing these critical issues, with a focus on long-term perspectives and the involvement of all stakeholders.

**Keywords:** LGBTIQ, homosexuality, stereotypes, military personnel, discrimination, stigmatization, relationships, rights.

**Formulas: 0; fig.: 0, tab.: 0, bibl.: 12**

### **Постановка проблеми.**

Стереотипізація та упереджене ставлення до ЛГБТІК осіб у військових структурах залишається значущою проблемою, яка потребує наукового аналізу. Військові підрозділи часто характеризуються високим рівнем упереджень щодо осіб з різною сексуальною орієнтацією та гендерною ідентичністю. Ці стереотипи негативно впливають на психологічний стан, мотивацію та ефективність військовослужбовців, а упереджене ставлення з боку колег та керівництва може призводити до дискримінації та психічних розладів серед ЛГБТІК осіб. Вивчення стереотипів та їх впливу є важливим для покращення умов служби та підвищення ефективності військових підрозділів для ЛГБТІК військовослужбовців.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останні наукові дослідження та публікації підкреслюють різні аспекти ставлення до ЛГБТІК+ осіб у військових структурах. У своєму дослідженні Дж. Полчар, Т. Свейчс, К. Мартін, Дж. Галліджа детально аналізують процеси впровадження інклюзивної політики у військових структурах з метою поліпшення умов для ЛГБТІК+ військових. Вони визначають ключові стратегії для підвищення ефективності цієї політики, зокрема через оцінювання їх впливу на військове середовище та розроблення спеціалізованих програм підтримки. Це підкреслює значення відкритої комунікації та залучення ЛГБТІК+ осіб до процесу прийняття рішень, що веде до збільшення їхньої інтеграції та зменшення дискримінації. Ці зусилля направлені на створення більш різноманітного військового середовища (Полчар, Свейчс, Мартін & Галліджа, 2014).

Для більш глибокого розуміння психологічних аспектів ставлення до ЛГБТІК+ осіб у військових структурах, цінним є стаття Американської психологічної асоціації, яка висвітлює вплив військової політики на сексуальну орієнтацію та гендерну ідентичність. Вона розглядає як культурні чинники формують досвід ЛГБТІК+ осіб у військових

структурах. Стаття акцентує увагу на необхідності розробки інклюзивної політики, яка б сприяла зменшенню стигматизації та дискримінації, та підкреслює значення психологічної підтримки та освітніх програм для збільшення різноманітності (APA).

Дослідження Л. Еліот-Доранса з Оксфордської енциклопедії політичних наук обговорює розвиток політики США щодо ЛГБТІК у військових структурах. Він вказує на історичні заборони, які довгий час обмежували участь ЛГБТІК осіб у військових структурах, а також аналізує процес їх поступового пом'якшення. Л. Еліот-Доранс зазначає ключові моменти в цій еволюції, включаючи скасування політики «Не питай, не кажи» та введення нових правил, які сприяють більшій інклюзії та рівноправності серед військовослужбовців різних сексуальних орієнтацій та гендерних ідентичностей. (Еліот-Доранс, 2020).

**Формування цілей статті.** Мета статті – теоретично проаналізувати ставлення та стереотипізацію до ЛГБТІК осіб серед військовослужбовців і виявити основні чинники, що впливають на формування цих стереотипів..

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Стереотипізація та ставлення до ЛГБТІК осіб в військових колективах значною мірою зумовлені соціокультурними чинниками, що формують загальносуспільні норми і цінності. О. Васильченко та К. Янковська в своїй роботі акцентують увагу на тому, що молодь, яка часто є основою військовослужбовців, інтерпретує сексуальність крізь призму міфологізованих образів. Ці образи часто мають глибокі корені в народних переказах та медійних стереотипах, які висвітлюють ЛГБТІК осіб як «інакших», відрізняючи їх від загальноприйнятих норм. Така стереотипізація не лише затверджується в суспільстві, але й переноситься в військові підрозділи, де формується відповідне ставлення до ЛГБТІК військовослужбовців (Васильченко & Янковська, 2017).

Психологічні аспекти відіграють не менш важливу роль у формуванні ставлення до ЛГБТІК осіб. Стереотипи, які впливають на психологічне сприйняття ЛГБТІК осіб, часто базуються на глибоко вкорінених страхах та невідомості. Це може призводити до формування відкритої або прихованої агресії, знецінення або недовіри, що ускладнює процес інтеграції ЛГБТІК військовослужбовців у колектив.

Інституціональні норми і правила в армії відіграють ключову роль у формуванні ставлення до ЛГБТІК осіб. Робота П. Гримова підкреслює, що існуюча внутрішньо-інституціональна політика можуть як сприяти, так і ускладнювати життя ЛГБТІК військовослужбовців. Наприклад, відсутність чітких правил, що забезпечують рівність та протидіють дискримінації, може призвести до випадків неприйняття та ізоляції ЛГБТІК осіб. З іншого боку, введення політики, яка підтримує різноманітність і забезпечує рівні можливості, може покращити інтеграцію та сприяти формуванню позитивного ставлення (Грімова, 2023).

За даними П. Гримова, ЛГБТІК військовослужбовці зіштовхуються з низкою конкретних викликів, серед яких - необхідність приховувати свою сексуальну орієнтацію або гендерну ідентичність для уникання дискримінації та ворожості. Це включає в себе також психологічний стрес і відчуття ізоляції, що може негативно вплинути на їхню службу та добробут. Існуючі проблеми також включають неадекватну медичну підтримку, особливо в аспектах, що стосуються гендерної адаптації та сексуального здоров'я, що є критично важливим для ЛГБТІК осіб.

Розуміння стереотипізації та ставлення до ЛГБТІК осіб у військових колективах через соціокультурні, психологічні та інституціональні чинники вказує на необхідність комплексного підходу до розробки інклюзивної політики. Тільки забезпечивши рівність і розуміння у всіх аспектах військової служби, можна досягти справжньої інтеграції та поваги до всіх військовослужбовців, незалежно від їх

сексуальної орієнтації чи гендерної ідентичності.

В історії американських збройних сил, політика «Не питай, не кажи» (Don't Ask, Don't Tell - DADT), введена в 1994 році, забороняла військовослужбовцям відкрито декларувати свою гомосексуальну орієнтацію. Ця політика була спрямована на зменшення конфліктів у військових колективах, однак з часом її виявлено контрпродуктивною та дискримінаційною. Дослідження, проведене М. Бейлі, К. Лі та Л. Вільямс, аналізує період після скасування цієї політики у 2011 році, виявляючи значні зміни у ставленні до ЛГБТІК осіб у армії.

Результати дослідження продемонстрували, що скасування «DADT» сприяло значному зниженню офіційної та неофіційної дискримінації. Відкритість і прийняття гомосексуальних військовослужбовців покращилися, а також спостерігалася більша інтеграція ЛГБТІК осіб у військові колективи. М. Бейлі, К. Лі та Л. Вільямс зазначають, що такі законодавчі зміни не тільки покращують ставлення до ЛГБТІК осіб, але й сприяють загальному здоров'ю військових колективів, знижуючи рівень стресу та психологічної напруги серед військовослужбовців (Бейлі, Лі & Вільямс, 2016).

Законодавчі зміни, за даними М. Бейлі, К. Лі та Л. Вільямс, також вплинули на психологічні аспекти військового життя. Зниження рівня стигматизації дозволило ЛГБТІК військовослужбовцям відчувати себе більш захищеними та впевнено, що позитивно вплинуло на їхню продуктивність та взаємодії з іншими членами колективу. Відсутність необхідності приховувати свою орієнтацію відіграла ключову роль у формуванні більш відкритого та позитивного ставлення.

Досвід Сполучених Штатів із скасуванням «DADT» може слугувати прикладом для інших країн, які прагнуть впровадити подібні реформи у своїх збройних силах. Як показує дослідження,



ключ до успіху полягає не лише в скасуванні дискримінаційної політики, але й у проведенні широкомасштабних освітніх кампаній, спрямованих на зміну стереотипів та підвищення рівня освіти військовослужбовців з питань ЛГБТІК.

Результати дослідження М. Бейлі, К. Лі та Л. Вільямс відкривають нові перспективи для розуміння впливу законодавчих ініціатив на соціальні норми та ставлення в таких специфічних інституційних середовищах, як військові структури. Ці дані підкреслюють значення інклюзивності та рівності, що можуть бути корисними для формування політики у різних культурних та національних контекстах.

Дослідження О. Харченка звертає увагу на психологічні аспекти формування стереотипів серед студентської молоді щодо осіб з гомосексуальною орієнтацією. Це дослідження аналізує, як соціальні упередження та культурні наративи впливають на формування ставлення до ЛГБТІК осіб. Ці висновки можуть бути застосовані до військових колективів, враховуючи, що багато молодих людей, які служать у армії, приходять зі шкіл та університетів.

О. Харченко вказує на те, що стереотипи часто мають психологічні корені, такі як страх перед невідомим, потреба у відчутті безпеки та збереження соціальної ідентичності. Студенти можуть розвивати стереотипні уявлення як механізм захисту через вплив соціальних норм і медіа. Ці чинники стають особливо важливими, коли вони вступають у військові колективи, де дисципліна та єдність грають ключову роль, а «інакшість» може бути сприйнята як загроза (Харченко, 2017).

Перехід студентських стереотипів у військове середовище може ускладнювати інтеграцію ЛГБТІК осіб у колектив. Молоді військовослужбовці, виховані з стереотипними уявленнями, можуть переносити ці уявлення в армію, що створює додаткові бар'єри для рівності. Розуміння цього процесу є важливим для розробки ефективних навчальних програм

та ініціатив, спрямованих на боротьбу з дискримінацією та покращення міжособистісних стосунків у військових колективах.

Для подолання стереотипів важливо застосувати комплексні підходи, які включають психоосвіту, тренінги з різноманітності та інтеграції, а також створення відкритого діалогу між військовослужбовцями. Важливо розробити програми, які допоможуть змінити уявлення молодих військових, особливо тих, хто прибуває із середовищ, де панують стереотипи. Це може включати семінари, які надають інформацію про ЛГБТІК спільноту, роз'яснюють значення індивідуальних відмінностей та важливість інклюзії у формуванні сильного та ефективного колективу.

Отже це підкреслює необхідність звернення уваги на психологічні аспекти стереотипів, які молоді люди можуть впровадити вносити у військові колективи. Визнання та адекватне реагування на ці аспекти можуть сприяти створенню більш гармонійних та ефективних армійських колективів, де кожен член відчуває себе цінним і важливим.

Дослідження Б. Мораді та Л. Міллера зосереджено на аналізі ставлення до ЛГБТІК осіб серед ветеранів військових конфліктів в Іраку та Афганістані. Воно виявляє глибокі зв'язки між культурними традиціями та формуванням ставлення до сексуальних меншин у військових колективах, виявляючи, як зміни у соціальному контексті та військовий досвід можуть впливати на ці взаємовідносини.

Ветерани з Іраку та Афганістану виходять із культур, де гомосексуальність традиційно засуджується або навіть карається законом. Ці культурні норми глибоко вкорінені і можуть сильно вплинути на ставлення військовослужбовців. Б. Мораді та Л. Міллера досліджують, як військова служба і взаємодія з більш різноманітними культурами, включно з культурами, де ЛГБТІК особи мають більше прав, може змінювати ці ставлення.

Військові дії та залучення до нових соціальних реалій часто змушують військових переосмислювати власні погляди та адаптуватися до нових норм. Дослідження вказує на те, що проходження служби з ЛГБТІК колегами та взаємодія з союзними військами з країн, де ЛГБТІК права краще захищені, можуть сприяти зменшенню стереотипів і формуванню більш толерантного ставлення (Мораді & Міллер, 2010).

Після повернення додому, багато ветеранів відзначають зміну у власних поглядах на гомосексуальність, що може бути пов'язано з їхнім досвідом проходження служби у міжнародних військових операціях. Ці зміни можуть бути важливими для військових організацій, оскільки вони вказують на потенційну еволюцію військової культури в напрямку більшої інклюзивності та поваги до прав ЛГБТІК осіб.

Дослідження В. Ерншоу, К. Логі, Дж. Вікершем та А. Камарулзамані глибоко занурюється в аналіз соціальної стигми, яка оточує ЛГБТІК осіб. У контексті військової служби, ця стигма може призводити до серйозних психосоціальних наслідків для осіб, які ідентифікують себе як ЛГБТІК. Стигматизація включає негативні упередження, дискримінацію та ізоляцію, що може суттєво ускладнювати інтеграцію цих осіб у військові колективи (Ерншоу, Логі, Вікершем & Камарулзамані, 2024).

А. Естрада та Д. Вейс виявляють, що ставлення військових до гомосексуалів нестабільне, причому часто це ставлення базується на глибоко вкорінених стереотипах і культурних упередженнях. А. Естрада та Д. Вейс підкреслюють, що багато військовослужбовців сприймають гомосексуальність як несумісну орієнтацію з військовою службою, що вказує на причини цих стереотипів у військовій культурі (Естрада & Вейс, 1999).

Військовослужбовці часто виховуються та соціалізуються у середовищах, де гомосексуальність сприймається як щось ненормальне або навіть небезпечне. Ці переконання,

засновані на традиційних уявленнях про маскуліність та роль гендеру, часто приводять до висновку, що гомосексуальність є несумісною з військовою службою. Таке сприйняття може призводити до маргіналізації або відвертого відкидання гомосексуальних військовослужбовців.

Культурні упередження, які формують ставлення до гомосексуалів, часто включають міфи та помилкові уявлення про сутність гомосексуальності. Ці упередження можуть бути підживлені релігійними віруваннями або соціокультурними нормами, які негативно висвітлюють гомосексуальність. Військове середовище, яке традиційно цінує дисципліну та конформізм, може особливо активно протидіяти будь-яким виявам невідповідності гендерним нормам, перетворюючи гомосексуальність у табуовану тему.

Дослідження, проведене Д. Джефері, М. Беймером, М. Меттіко та Д. Шелом, надає важливий внесок у розуміння поведінкових відмінностей між ЛГБТІК та не-ЛГБТІК військовослужбовцями. Це дослідження детально розглядає, як сексуальна ідентичність впливає на психологічне благополуччя військових осіб в умовах військової служби.

Ключових висновків дослідження полягає в тому, що ЛГБТІК особи в армії стикаються з підвищеними рівнями стресу та тривожності в порівнянні з не-ЛГБТІК військовими. Високі рівні стресу часто пов'язані з необхідністю приховувати свою сексуальну ідентичність через страх перед можливою дискримінацією та соціальною ізоляцією від інших військовослужбовців. Таке приховування може вимагати значних психологічних зусиль і сприяти постійному відчуттю напруженості та тривожності (Джефері, Беймер, Меттіко & Шел, 2021).

На основі цих висновків, Д. Джефері, М. Беймером, М. Меттіко та Д. Шелом рекомендують впроваджувати цілеспрямовані програми психологічної підтримки для ЛГБТІК військовослужбовців, які могли б включати консультування та стратегії зниження

стресу. Також акцентується на важливості створення інклюзивного середовища, де відкритість та різноманітність сприймаються як такі, що сприяють загальному благополуччю і ефективності військових колективів.

К. Намара, К. Лукас, Дж. Голдбеч, І. Головей, К. Кастро та інші дослідники детально розглядають наслідки «відкритості» ЛГБТІК військовослужбовців у військовому середовищі. Це дослідження надає розуміння щодо комплексних викликів, з якими стикаються ЛГБТІК особи, які вирішили не приховувати свою сексуальну орієнтацію або гендерну ідентичність у рамках військової служби.

Дослідження підкреслює, що відкриті ЛГБТІК військовослужбовці часто стикаються з рядом негативних наслідків у військовому середовищі. Ці наслідки включають дискримінацію, яка може проявлятися у вигляді психологічного або фізичного насилля, професійного обмеження у кар'єрному зростанні та соціальної ізоляції, коли колеги відмовляються прийняти їх як частину колективу. Така дискримінація не тільки погіршує робоче середовище, але й може мати серйозні психологічні наслідки для осіб, що стикаються з нею.

З іншого боку, дослідження також показує, що підтримка з боку вищого командування та співробітників може значно змінити ситуацію на краще. Коли командири та колеги активно виступають проти дискримінації та створюють позитивну та підтримуючу атмосферу, це може допомогти зменшити стигматизацію для ЛГБТІК осіб. Таке ставлення сприяє не тільки їхній інтеграції, але й підвищує моральний дух всього колективу (Намара, Лукас, Голдбеч, Головей & Кастро, 2020).

З цих досліджень можна виявити кілька основних чинників, які впливають на формування стереотипів:

1) культурні та соціальні упередження: культурні норми та виховання мають глибокий вплив на формування ставлення до ЛГБТІК осіб;

2) військова культура: традиції та норми в армії, які часто підкреслюють маскуліність, можуть ускладнювати інтеграцію ЛГБТІК осіб;

3) особистий досвід: взаємодія з ЛГБТІК особами може зменшувати стереотипи, тоді як ізоляція від них може їх підсилити;

4) політика: законодавчі та інституційні зміни, які підтримують рівність і недискримінацію, можуть сприяти зменшенню стереотипів і поліпшенню ставлення до ЛГБТІК осіб.

Ці висновки можуть бути використані для розробки більш ефективних стратегій, які підтримуватимуть інтеграцію ЛГБТІК військовослужбовців і сприятимуть формуванню більш інклюзивного військового середовища. Це може включати:

1) навчання та освітні програми: розробка та імплементація освітніх програм, спрямованих на підвищення обізнаності про ЛГБТІК питання серед військовослужбовців, може допомогти руйнувати існуючі стереотипи і покращити розуміння та прийняття ЛГБТІК осіб у військових колективах;

2) підтримка від командування: активна підтримка і залучення командних офіцерів у процесі інтеграції та захисту прав ЛГБТІК осіб може суттєво вплинути на ставлення та поведінку всього військового колективу;

3) зміцнення політики недискримінації: зміцнення існуючих і впровадження нової політики, яка захищає ЛГБТІК осіб від дискримінації та забезпечує рівні можливості на військовій службі, є критично важливими для створення безпечного робочого середовища для всіх військовослужбовців;

4) створення мережі підтримки: розвиток мережі підтримки всередині військових сил, яка включає ЛГБТІК осіб та їхніх союзників, може допомогти у формуванні кращого взаєморозуміння і зниження рівня ізоляції та стигматизації;

5) залучення досвіду міжнародних партнерів: вивчення та адаптація позитивного досвіду іноземних збройних сил, які вже мають успішний досвід

інтеграції ЛГБТІК осіб, може надати цінні уроки та стратегії для впровадження змін.

Розуміння і впровадження цих чинників та стратегій може не тільки сприяти кращому ставленню до ЛГБТІК військовослужбовців, але й загалом покращити ефективність військових операцій за рахунок створення більш згуртованих колективів.

**Висновки.** Теоретичний аналіз виявляє, що ставлення та стереотипізація до ЛГБТІК осіб серед військовослужбовців значною мірою формується під впливом

соціокультурних норм, психологічних чинників страху та невідомості, та інституціональної політики. Ці чинники сприяють перенесенню суспільних стереотипів у військові колективи, ускладнюючи інтеграцію ЛГБТІК військовослужбовців. Відповідно, рекомендується впровадження освітніх програм для зменшення стигми та розробка чітких антидискримінаційних законів для покращення інтеграції та взаєморозуміння у військових колективах.

### Література:

1. Васильченко, О. М. & Янковська, К. Р. (2017). Особливості ставлення молоді до норм сексуальності: міфологізація та стереотипізація образів гетеро- та гомосексуалів. *Правничий вісник Університету «КРОК»*, (29), 188-196.
2. Грімова, П. О. (2023). Проблеми та потреби членів ЛГБТ-спільноти, які служать в Збройних силах України (кваліфікаційна бакалаврська робота, Національний університет «Києво-Могилянська академія»). Доступ через: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a657caf2-754b-4a68-af76-c73b93560990/content>
3. Харченко, О. І. (2017). Ставлення та стереотипи студентства щодо людей з гомосексуальною орієнтацією. *Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки*. 2(33), 105-118.
4. American Psychological Association. (n.d.). Military: Sexual orientation and gender identity. Retrieved from <https://www.apa.org/pi/lgbt/resources/military-sexual-orientation>
5. Bailey, M. B., Lee, K & Williams, L. R. (2016). Repealing «Don't Ask Don't Tell»: The impact of stereotypes on attitudes toward homosexuals in the military. *American review of politics*. (34.) doi: <https://doi.org/10.15763/issn.2374-7781.2013.34.0.85-102>
6. Earnshaw, V. A., Logie, C., Wickersham, J. A. & Kamarulzaman, A. (2024). LGBTQ Stigma. In: Hwahng, S.J., Kaufman, M.R. (eds) *Global LGBTQ Health. Global LGBTQ Health. Springer*, 15-44. doi: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-36204-0\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-031-36204-0_2)
7. Elliott-Dorans, L. (2020). LGBT Military Service in the United States. In D. P. Haider-Markel (Ed.), *The Oxford Encyclopedia of LGBT Politics and Policy. Oxford University Press*. Retrieved from <https://oxfordre.com/politics/display/10.1093/acrefore/9780190228637.001.0001/acrefore-9780190228637-e-1175>
8. Estrada, A. X., Weiss, D. J. (1999). Attitudes of military personnel toward homosexuals. *J Homosex*. 37(4). 83-97. doi: 10.1300/J082v37n04\_05
9. Jeffery, D. D., Beymer, M. R., Mattiko M. J. & Shell D. (2021). Health Behavior Differences Between Male and Female U.S. Military Personnel by Sexual Orientation: The Importance of Disaggregating Lesbian, Gay, and Bisexual Groups. *Military Medicine*, 186(5-6), 556-564. <https://doi.org/10.1093/milmed/usaa539>
10. McNamara, K. A., Lucas, C. L., Goldbach, J. T., Holloway, I. W. & Castro, C. A. (2020) «You Don't Want to Be a Candidate for Punishment»: a Qualitative Analysis of LGBT Service Member «Outness». *Springer Science+Business Media, LLC, part of Springer Nature*. doi: <https://doi.org/10.1007/s13178-020-00445-x>
11. Moradi, B., & Miller, L. (2010). Attitudes of Iraq and Afghanistan War Veterans toward Gay and Lesbian Service Members. *Armed Forces & Society*, 36(3), 397-419. <https://www.jstor.org/stable/4860889>
12. Polchar, J., Sweijts, T., Martijn, C., & Galdiga, J. (2014). LGBT Military Personnel: A Strategic Vision for Inclusion. The Hague Centre for Strategic Studies. Retrieved from <https://hcss.nl/report/lgbt-military-personnel-a-strategic-vision-for-inclusion>.

УДК 342.841:316.276:159.9

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-74-317-323

## КОРУПЦІЙНІ ДИСОНАНСИ: РОЗКРИТТЯ ВНУТРІШНІХ ПЕРЕКОНАНЬ ТА УЯВЛЕНЬ УКРАЇНСЬКИХ ГРОМАДЯН

*Олексій Корнієнко<sup>1</sup>*

<sup>1</sup>Аспірант кафедри психології, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна, e-mail: KorniienkoOO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-9069-2580>

## CORRUPTION DISSONANCES: DISCLOSURE OF INTERNAL BELIEFS AND IMAGINATIONS OF UKRAINIAN CITIZENS

*Oleksii Kornienko<sup>1</sup>*

<sup>1</sup>Postgraduate student of the Psychology Department, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: KorniienkoOO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-9069-2580>

**Анотація.** Стаття аналізує явища корупційних дисонансів серед населення України. Вона досліджує внутрішні психологічні механізми, що лежать в основі поширення корупційних практик, та вивчає вплив культурних норм, соціального середовища та особистих переконань на утворення уявлень про корупцію. Стаття також розглядає можливі стратегії зменшення корупційних дисонансів у суспільстві та розвиває рекомендації для впровадження ефективних антикорупційних заходів на рівні держави. Підкреслюється важливість розуміння психологічних аспектів корупційного явища для успішної боротьби з ним у сучасному українському суспільстві. Стаття висвітлює, що корупційні дисонанси представляють собою внутрішню конфліктність між моральними нормами та фактичними діями, коли особа може діяти нечесно, навіть усвідомлюючи негативні наслідки. Автори наголошують на важливості вивчення цих дисонансів, оскільки вони впливають на формування поглядів і ставлення до корупційних явищ у суспільстві. Дослідження показує, що культурні норми та соціальне середовище мають значний вплив на утворення корупційних дисонансів у громадян. Наприклад, прийняття корупційних практик як прийняттого чи навіть необхідного може бути спричинене соціальними чинниками, такими як культурні традиції або недовіра до державних інституцій. У той же час, особисті переконання та цінності можуть грати ключову роль у формуванні уявлень про корупцію та визначати готовність особистості вступати у корупційні відносини. Стаття закликає до розробки та впровадження ефективних антикорупційних стратегій, які б враховували внутрішні психологічні механізми та чинники, що сприяють поширенню корупційних дисонансів. Такі стратегії можуть включати освітні та інформаційні кампанії, спрямовані на зміну уявлень та переконань громадян, а також зміни в законодавстві та практиці, спрямовані на зменшення можливостей для корупційних дій. У підсумку, стаття робить акцент на необхідності розуміння та врахування психологічних аспектів корупційного явища при розробці стратегій боротьби з корупцією в Україні.

**Ключові слова:** антикорупційні заходи, переконання, психологічні механізми, соціальне середовище, уявлення, стратегії протидії корупції.

**Формул: 0; рис.: 0, табл.: 0, бібл.: 8**

**Abstract.** The article explores the phenomenon of corruption dissonance among the Ukrainian population. It delves into the psychological mechanisms that underpin the prevalence of corrupt practices and examines the influence of cultural norms, social environment, and personal beliefs on the formation of perceptions of corruption. The article also considers potential strategies for reducing corruption dissonance in society and develops recommendations for implementing effective anti-corruption measures at the state level. The article emphasizes the importance of understanding the psychological aspects of corruption for successful counteraction in modern Ukrainian society. The article highlights that corruption dissonance represents an internal conflict between moral norms and actual actions, where individuals may choose to act dishonestly even while recognizing its negative consequences. The authors underscore the importance of studying these dissonances as they influence the formation of views and attitudes towards corrupt practices in society. The research demonstrates that cultural norms and the social environment significantly impact the development of corruption dissonance among citizens. For instance, the acceptance of corrupt practices as acceptable or even necessary can be driven by social factors such as cultural traditions or distrust in state institutions. At the same time, personal beliefs and values can play a crucial role in shaping perceptions of corruption and determining an individual's willingness to engage in corrupt relationships. The article calls for the development and implementation of effective anti-corruption strategies that account for the internal psychological mechanisms and factors that contribute to the spread of corruption dissonance. Such strategies may include educational and informational campaigns aimed at changing the perceptions and beliefs of citizens, as well as changes in legislation and practices aimed at reducing opportunities for corrupt actions. In conclusion, the article emphasizes the need to understand and address the psychological aspects of corruption when devising anti-corruption strategies in Ukraine.

**Keywords:** anti-corruption measures, beliefs, psychological mechanisms, social environment, perceptions, anti-corruption strategies.

**Formulas: 0; fig.: 0, tabl.: 0, bibl.: 8**

**Постановка проблеми.** В українському суспільстві корупція є серйозною проблемою, яка впливає на всі сфери життя. Тому вивчення психологічних аспектів корупційного явища є ключовим для розуміння коренів проблеми та розробки ефективних заходів протидії. Дослідження внутрішніх переконань та уявлень про корупцію може сприяти формуванню більш ефективних антикорупційних стратегій, які будуть спрямовані на психологічні механізми формування таких переконань. Проблема корупції є актуальною не лише для України, а й для багатьох інших країн. Тому дослідження корупційних дисонансів може мати важливе значення для розвитку антикорупційної політики й у інших країнах. Розуміння внутрішніх механізмів формування уявлень про корупцію є важливим елементом для більш глибокого та комплексного аналізу проблеми, що може сприяти розробці особистісних та колективних стратегій протидії.

Наукова проблема полягає в тому, що корупційні дисонанси є складними та маловивченими явищами, особливо в контексті українського суспільства. Дослідження внутрішніх переконань та уявлень про корупцію вимагає інтердисциплінарного підходу, що поєднує в собі елементи психології, соціології, політичних наук та інших галузей. Крім того, важливо враховувати культурні та історичні контексти, що впливають на формування уявлень про корупцію. Недоліки у розумінні цих процесів можуть призвести до неефективних стратегій боротьби з корупцією та втрати довіри громадян до антикорупційних інституцій. Тому необхідно проводити подальші дослідження з метою вдосконалення теоретичного та практичного розуміння корупційних дисонансів і розробки ефективних стратегій протидії корупції.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останні дослідження в області корупційних дисонансів розкривають внутрішні механізми формування уявлень про корупцію та розвинути ефективні стратегії протидії цьому явищу. Праці

вчених наразі зосереджуються на аналізі психологічних чинників, культурних впливів і стратегіях антикорупційної політики. Наявні дослідження допомагають зрозуміти природу корупційних дисонансів і розробити більш ефективні методи боротьби з корупцією.

У сучасному українському суспільстві питання корупції залишається актуальним та нагальним, порушуючи не лише економічну стабільність, але й моральні норми та соціальну довіру. Дослідження корупційних дисонансів та внутрішніх переконань громадян стає ключовим завданням для ефективного подолання цієї проблеми. У роботі «Психологічні аспекти корупційних дисонансів українських громадян» О. Шевченко досліджує внутрішні переконання та психологічні чинники, які впливають на сприйняття корупції серед українських громадян. Він аналізує, як ці дисонанси впливають на поведінку та мотивацію боротьби з корупцією. У праці «Соціологічний підхід до вивчення сприйняття корупції в Україні» Н. Ковальчук проводить аналіз соціологічних досліджень, спрямованих на вивчення сприйняття корупції в українському суспільстві. Вона розглядає соціальні та культурні чинники, які впливають на ставлення громадян до корупції та антикорупційних стратегій. Ігор Петренко досліджує вплив політичних факторів та психологічних механізмів на антикорупційні стратегії в Україні. Він аналізує, як політичні процеси можуть впливати на внутрішні переконання громадян та ефективність боротьби з корупцією (Добродумов, 2008).

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є здійснити теоретичний аналіз переконань та уявлень громадян України щодо корупційних явищ. Ми прагнемо виявити психологічні механізми, які лежать в основі поширення корупційних практик, а також проаналізувати вплив культурних норм та соціального середовища на формування уявлень про цю проблему.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Корупція залишається однією з найбільших соціально-економічних проблем, що стикаються багато країн у всьому світі. Україна, нещодавно вибравши шлях демократичних реформ та євроінтеграції, не є винятком. Незважаючи на активні зусилля уряду та громадянського суспільства, корупційні практики продовжують існувати на різних рівнях українського суспільства, порушуючи віру в державні інституції та підриваючи довіру громадян до влади.

В Україні склалася така морально-психологічна атмосфера, яка сприяє зловживанню владою та корупції на всіх рівнях. Більшість людей, усвідомлюючи руйнівний характер нинішніх суспільних відносин, перебувають у стані "атомізації" (роз'єднаності), не прагнучи до об'єднання для спільних дій, навіть якщо ці дії відповідають їхнім інтересам. Їхня психологічна неготовність до активної протидії корумпованим чиновникам посилюється економічним занепадом, безробіттям та складною соціально-економічною ситуацією в країні. Додатково, відсутність дієвих структур громадянського суспільства (профспілок, партій) та лідерів, яким можна довіритися у боротьбі з корупцією, лише ускладнює ситуацію.

Проте, поміж цими зусиллями існує ще один аспект корупційної проблематики, який часто залишається недооціненим: внутрішні переконання та уявлення українських громадян щодо корупції. Навіть при визнанні негативних наслідків корупції, багато людей можуть зберігати суперечливі або навіть розбіжні уявлення та поглядів щодо цього явища.

Фахівець з питань безпеки Брюс Шнайер, який пише про психологію шахрайства, вважає, що люди вчиняють корупційні дії та шахрайство, тому що люди подобаються один одному. Оскільки ми любимо один одного, особливо людей, з якими ми можемо ототожнюватись, ми не вважаємо наші дії в цьому стосунку неетичними. Наприклад, комунальний службовець з питань закупівель присуджує

тендер своєму другові – офіцеру та його другові. Виходячи з цієї дружби та вірності, вони не бачать свої дії корумпованими. Це може здатися трохи зворушливим, але це пояснює існування павутинок корупціонерів, пов'язаних разом. Ніколи самотня людина не має вигоди; завжди є групи людей, які отримують прибуток (Чхаїдзе, 2019).

У процесі дослідження також варто приділити увагу такому поняттю як корупційна поведінка – певна поведінка особистості, спрямована на отримання особистої вигоди шляхом зловживання службовим становищем; психологічні чинники корупційного впливу – сукупність психологічних чинників, які приводять до ситуації вибору між зловживанням владними повноваженнями для отримання особистої вигоди або відмови від нього; психологічна стійкість до корупційного впливу – системна властивість особистості, яка виявляється у здатності протистояти корупційному впливу і здійснювати вибір між кримінальною і законслухняною поведінкою на користь останньої; психологічна схильність до корупційної поведінки – внутрішньоособистісна схильність до вибору корупційної поведінки в ситуації корупційного впливу.

Поняття «корупціогенна особистість» (за аналогією з поняттям «криміногенна особистість»), що «виражає певний соціальний тип, який визначає велику порівняно з іншими типами особистості вірогідність злочинної поведінки у відповідних умовах» – певний соціально-психологічний тип, якому характерна психологічна схильність до корупції, низька психологічна стійкість до корупційного впливу. У ситуації корупційного вибору такий індивід з більшою вірогідністю вибере корупційну поведінку і з дуже низькою вірогідністю відмовиться від неї. За своєю спрямованістю і механізмами реалізації корупційна поведінка працівників органів внутрішніх справ – це різновид девіантної поведінки, сукупність проступків у діях правоохоронців, які торкаються інтересів окремих людей, соціальних груп,

соціальних спільнот або суспільства в цілому.

В основі механізмів реалізації корупційної поведінки працівників органів внутрішніх справ лежать психологічні регулятори як системно-функціональні, формотворчі детермінанти корупційної поведінки (Гуменюк, 2009).

Корупційну поведінку розглядають як комплекс перекручених соціальних відносин. Можна дійти висновку, що корупція виникає, коли правові норми, системи регулювання і контролю та неформальні соціальні правила уможливають корупційну поведінку або нехтують нею. Ситуації, коли корупціонери уникають покарання, а корупційна поведінка процвітає майже в усіх сферах життєдіяльності суспільства, сприяють її подальшому розширенню. У випадках, коли йде мова про отримання привілею без законного права, особи починають втрачати свої чесноти, відбувається порушення соціальної справедливості, дестабілізація суспільних відносин і, зокрема, занепад моральних цінностей у суспільстві. Корупція трактується як моральна проблема, пов'язана з моральністю людини. Ще Аристотель і Макіавеллі говорили про неї, як про сигнал морального розкладання в суспільстві. Це складне явище з різноманітними проявами і факторами, що впливають на нього. Моральність це складне психологічне явище, що являє собою форму суспільної свідомості, звичаїв, звичок і норм, прийнятих усередині певного співтовариства, тоді як з погляду моральної психології вона означає ідеальну поведінку людини, спрямовану на поліпшення суспільства. Таким чином, корупція – це наслідок аморальності окремих індивідів і суспільства в цілому.

Серед психологічних чинників корупційної поведінки дослідники виокремлюють такі, як розподіл обов'язків, провини, страх покарання, розчарування і бажання домогтися успіху, а також настанови та цінності. Моральна поведінка на вищому рівні має альтруїстичний характер і вмотивована прагненням до

власної вигоди та блага інших. Порушення моральної поведінки засновані на порушенні міркувань, до яких належать аморальні дії. Корупція не є явищем, що відбувається між двома (або більше) індивідами чи всередині групи, а може відбуватись лише за спільної дії чинників, які в певній кількості та силі створюють критичну налаштованість (Кікалішвілі, 2023).

Корупційна поведінка певних індивідів, що має систематичний характер, може перетворитися на психічну залежність від неправомірної вигоди, яку в психології називають хабароманією. Це прагнення службової особи постійно одержувати неправомірну вигоду, що приносить задоволення (у разі позитивного результату) або пригнічення, чи психологічний дискомфорт (у разі негативного результату). Відтак, в особи виникає нагальна потреба в постійному одержанні неправомірної вигоди.

Хабароманії сприяє відсутність в Україні ефективного механізму протидії корупції на найвищому рівні. Членам громадянського суспільства за останні п'ять років відомо багато випадків корупції у вищих ешелонах влади, що, як правило, завершуються або повним ігноруванням цих фактів правоохоронною системою, або гучним затриманням чи обранням запобіжних заходів. Однак важко назвати хоча б один справедливий вирок у таких справах. (Вознюк, 2019)

Широке поширення корупції є фактом, уявлення про який мають переважна більшість українських громадян. Це уявлення відображає думку про те, що корупція проникає в різні сфери суспільства і впливає на його функціонування на всіх рівнях.

На державному рівні, корупційні схеми можуть існувати у владних структурах, політичних партіях, судовій системі та інших державних установах. Це може включати підроблення документів, вимагання хабарів, лобіювання законодавчих ініціатив за користь певних інтересів та інші форми корупційних дій, що підривають довіру до державних



органів та правоохоронних органів (Топчій & Задерейко, 2023).

У сфері бізнесу, корупція може виявлятися у формі неправомірних угод, використання «середньої людини» для отримання дозволів та ліцензій, вимагання відкатів або хабарів для отримання контрактів чи підтримки від державних органів. Це може створювати нерівні умови для підприємців та підприємств, обмежувати конкуренцію та сприяти монополізації ринку.

У повсякденному житті, корупція може проявлятися у взаємодії з медичними, освітніми та іншими громадськими службами, де люди можуть зіштовхуватися з вимаганням хабарів або неправомірними платежами для отримання необхідних послуг або переваг. Ці уявлення відображають велику глибину проблеми корупції в Україні та важливість ефективних заходів для боротьби з цим явищем на всіх рівнях суспільства.

Моральні дилеми в контексті корупції є складними етичними ситуаціями, які виникають, коли люди зіштовхуються з вибором між своїми особистими моральними переконаннями та соціальними очікуваннями або іншими мотивами. Це може бути особливо актуально в країнах, де корупція є поширеною (Андрушко, 2010).

Одним з типових моральних викликів є ситуація, коли людина знаходиться перед вибором між виконанням корупційної дії (наприклад, вимагання хабара) та відмовою від цього, що може призвести до неприємних наслідків для неї самої або для її близьких. Наприклад, медичний працівник може зіштовхнутися з моральним дилемою, коли він чи вона вимагає хабар від хворого для надання невідкладної медичної допомоги. Ще одним прикладом може бути ситуація, коли людина стикається з вибором між дотриманням корупційної системи для отримання робочого місця або можливості працевлаштування за заслугами. Це може породжувати конфлікт між бажанням забезпечити собі та своїй сім'ї матеріальну

стабільність і моральною чесністю (Добродумов, 2008).

Моральні дилеми також можуть виникати в політичних сферах, коли політик чи державний службовець стикається з вимаганням хабара або підкупу для прийняття рішення, яке суперечить його або її власним переконанням або закону.

Розуміння та вивчення моральних дилем в контексті корупції дозволяє краще зрозуміти, які фактори впливають на рішення людей у відношенні до корупції, а також можна розробити стратегії для попередження таких ситуацій та підтримки чесних індивідів у їх виборах (Андрушко, 2010).

Розгляд аспекту справедливості та покарання в контексті корупції важливий для розуміння того, як суспільство реагує на корупційні дії та які механізми існують для їх попередження та покарання. Розглянемо декілька з них:

1. Ефективність судової системи – один із основних аспектів справедливості – це можливість вирішення справ з корупцією шляхом судового процесу та накладення на винних покарання, які відповідають вчиненню злочинам. Важливо, щоб судова система була незалежною, прозорою та ефективною.

2. Застосування нульової терпимості. Спроможність суспільства проявляти нульову терпимість до корупції є ключовим чинником у покаранні корупціонерів і створенні запобіжних заходів. Це може включати строге дотримання закону та систему суворих покарань для порушників.

3. Відповідальність та прозорість владних структур. Важливо, щоб владні структури були відкритими щодо своїх дій та прийняття публічної відповідальності за свої рішення. Це включає забезпечення доступу до інформації, відкритість фінансових операцій та відкрите обговорення антикорупційних стратегій.

4. Підтримка правозахисних організацій та громадянського суспільства. Важливою складовою справедливості є роль правозахисних організацій та активних громадян у виявленні

корупційних дій, нагляді за владними структурами та підтримці жертв корупції.

5. Ефективність виконання покарань. Покарання для корупціонерів мають бути ефективними та відповідати вчиненим злочинам. Це може включати позбавлення відповідних посад, конфіскацію майна, а також позбавлення волі в разі серйозних порушень (Андрушко, 2010).

Забезпечення справедливості та покарання для корупціонерів відіграє важливу роль у створенні атмосфери нульової терпимості до корупції, зміцненні правової держави та забезпеченні довіри громадян до владних структур (Кувакін, 2021).

Соціальне ставлення до корупції відображає загальні уявлення та ставлення суспільства до цього явища. Це охоплює не лише сприйняття корупції як негативного явища, а й уявлення про те, як суспільство реагує на корупційні дії, чи сприймає їх як нормальні або навіть необхідні в певних ситуаціях.

Одним із ключових аспектів соціального ставлення до корупції є ступінь толерантності чи нульової терпимості до корупційних практик у суспільстві. Відомо, що у тих країнах, де існує висока толерантність до корупції, це може стати стимулом для подальшого зростання корупційних злочинів, оскільки люди можуть вважати їх прийнятними або навіть необхідними для отримання результатів у взаємодії з владними структурами (Топчій & Задерейко, 2023).

Дослідження соціального ставлення до корупції також може включати оцінку довіри суспільства до владних інститутів та інших органів, які мають владу та вплив у країні. Якщо суспільство не має довіри до влади, це може стимулювати поширення корупції, оскільки люди можуть вважати, що це єдиний спосіб досягнення своїх цілей.

Крім того, важливо досліджувати перспективи та вподобання суспільства стосовно антикорупційних заходів та політик. Наприклад, якщо населення вважає, що антикорупційні заходи неефективні або несправедливі, це може

зменшити їх підтримку та призвести до зниження мотивації до боротьби з корупцією.

Важливим аспектом боротьби з корупційними дисонансами є виховання нового покоління українців, яке буде стійким до корупції. Це потребує комплексного підходу, який включає:

1. Інтеграцію антикорупційної освіти до шкільних програм: Навчання дітей з раннього віку про шкоду корупції, важливість етичної поведінки та цінність верховенства права.

2. Залучення молоді до антикорупційних заходів: Заохочення молоді до участі в антикорупційних кампаніях, волонтерських проектах та інших ініціативах, спрямованих на боротьбу з корупцією.

3. Підтримка молодіжних антикорупційних організацій: Створення сприятливих умов для розвитку та діяльності молодіжних антикорупційних організацій, які можуть стати рушійною силою змін у суспільстві.

4. Використання новітніх технологій для боротьби з корупцією: Запровадження онлайн-платформ для збору інформації про корупційні дії, надання можливості громадянам повідомляти про корупцію та сприяти прозорості у роботі державних органів.

Важливо також пам'ятати, що боротьба з корупцією – це довготривалий процес, який потребує постійних зусиль з боку всієї української спільноти. Тільки спільними зусиллями ми зможемо подолати корупцію, побудувати справедливе та чесне суспільство, де кожен буде мати рівні можливості для розвитку та самореалізації.

У цілому, розуміння соціального ставлення до корупції дозволяє визначити найбільш ефективні шляхи боротьби з цим явищем та розробити стратегії, спрямовані на зміну уявлень та ставлення суспільства до корупції.

**Висновки.** Широке поширення корупції та її негативний вплив. Більшість українців усвідомлюють масштаби корупції та визнають її згубний вплив на

економіку, суспільство та правосуддя. Ця обізнаність підкреслює потребу в рішучих та комплексних заходах для боротьби з корупцією та відновлення довіри до влади. Моральні дилеми та конфлікт цінностей. Дослідження висвітлює моральні виклики, які постають перед людьми в умовах корупції. Конфлікт між особистими цінностями та соціальними очікуваннями може призводити до компромісів та виправдання корумпованої поведінки. Важливо звернути увагу на ці моральні дилеми та допомогти людям знаходити етичні рішення у складних ситуаціях. Справедливість, покарання та довіра. Відчуття справедливості та покарання за корупційні діяння відіграють ключову роль у формуванні довіри до влади. Неefективність правоохоронної системи та відсутність покарання за корупцію можуть підрияти довіру та сприяти поширенню

корупційних практик. Забезпечення справедливого та неупередженого розслідування та покарання корупціонерів є ключовим фактором для успішної боротьби з корупцією. Шляхи до побудови справедливого та чесного суспільства. Результати дослідження можуть слугувати основою для розробки дієвих стратегій боротьби з корупцією. Ці стратегії повинні ґрунтуватися на розумінні психологічних аспектів корупції та враховувати складні моральні дилеми, з якими стикаються люди. Побудова справедливого та чесного суспільства в Україні потребує системних змін, спрямованих на підвищення прозорості, підзвітності та верховенства права. Важливо залучати до боротьби з корупцією всі верстви суспільства, включаючи громадянське суспільство, молодь та засоби масової інформації.

### Література:

1. Андрушко, П. (2010) Корупційні правопорушення та корупційні злочини як їх різновид: співвідношення і диференціація відповідальності за їх вчинення. *Право України*. 9. 90–91
2. Вознюк, А.А. (2019) Психологічні теорії пояснення корупції. *Юридична психологія*. № 2(25). 7-15. URL: <https://doi.org/10.33270/03192502.7>
3. Гуменюк, Л.Й. (2009) Психологічні регулятори поведінки корупціогенної особистості в системі органів внутрішніх справ України. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія психологічна. Випуск 2.131-143. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/1396>
4. Добродумов, П. О. (2008) Корупційні відносини: теоретико-методологічний аналіз. *Правовий вісник Української академії банківської справи*. № 1 (1). 31–35
5. Кікалішвілі, М.В. (2023) Соціально-психологічні фактори корупції. Електронне наукове видання

- «Аналітично-порівняльне правознавство». 2023. 324-329. URL: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.04.54>
6. Кувакін, С. В. (2021) Адміністративні корупційні правопорушення: поняття, сутність та особливості. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. № 1. 9–14. URL: <https://doi.org/10.54929/pmtl-issue1-2021-02>
7. Топчій, В. В., Задерейко, С. Ю. (2023) Характеристика особи, що вчиняє корупційні кримінальні правопорушення. *Ірпінський юридичний часопис*. № 1(8). 183–191. URL: [https://doi.org/10.33244/2617-4154-1\(8\)-2022-183-191](https://doi.org/10.33244/2617-4154-1(8)-2022-183-191)
8. Чаїдзе, А.О. (2019) Психологія корупції. *Соціокультурні та психологічні виміри становлення особистості : зб. наук. праць за матер. II Міжнар. наук.-практ. конф.* URL: <http://ekhsuir.kspu.edu/handle/123456789/9324>

УДК 159.92

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-74-324-331

## СТРЕСОГЕННІ ЧИННИКИ СЕКСУАЛЬНИХ ДИСФУНКЦІЙ ТА ТЕРАПЕВТИЧНА СТРАТЕГІЯ ЇХ ПОДОЛАННЯ

**Юрій Назорняк<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Аспірант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна; e-mail: yurii.nahornaik@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7098-5683>

## STRESS-INDUCING FACTORS OF SEXUAL DYSFUNCTIONS AND THERAPEUTIC STRATEGY FOR OVERCOMING

**Yurii Nahorniak<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Postgraduate Student, "KROK" University, Kyiv, Ukraine; e-mail: yurii.nahornaik@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7098-5683>

**Анотація.** У статті проведено теоретичне дослідження причинно-наслідкового зв'язку між стресом, а також супутніми розладами психіки, що можуть бути викликані стресом ситуації війни та порушеннями сексуального функціонування людини. Розглянуто особливості основних розладів, що безпосередньо пов'язані зі стресом, як психосоціальних чинників виникнення сексуальних дисфункцій. Приділено увагу психофізіологічним механізмам дії стресу на організм, шляхом запуску гормональної адаптивної реакції та її впливу на репродуктивну систему. Вперше запропоновано модель циклічного взаємозв'язку стресу та сексуальної дисфункції за медіації якості стосунків у парі. Зовнішні відносно пари чинники стресу, що пов'язані з ситуацією війни, можуть виконувати роль пускового механізму сексуальної дисфункції у одного чи обох партнерів. Якщо партнери не володіють відповідними навичками конструктивного подолання кризи, незадоволеність сексуальним життям веде до конфліктів у парі. Дистрес від стосунків, стає чинником посилення та підтримання сексуальної дисфункції. І навпаки, покращення задоволеності від сексуальної взаємодії сприяє зниженню рівня стресу та тривоги. Спираючись на комплексну концепцію сексуального здоров'я та модель "достатньо хорошого сексу", запропоновано стратегію терапії сексуальних дисфункцій. Стратегія реалізується через розвиток відчуття комфорту і безпеки в парі та здатності отримувати задоволення від варіативної сексуальної взаємодії. Сексуальному бажанню та задоволенню надається вагомніше значення, ніж фізичному збудженню чи оргазму. Особлива увага приділяється співпраці між партнерами, зміні переконань і взаємних очікувань щодо сексу на більш гнучкі та реалістичні. Терапія сексуальних дисфункцій розглядається як можливість покращення рівня близькості між партнерами та задоволеності від стосунків в цілому. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на апробацію отриманих результатів шляхом впровадження теоретичних знахідок в психотерапевтичну практику для осіб, що страждають на сексуальні дисфункції, зумовлені стресом від ситуації війни, та проведення емпіричних досліджень ефективності запропонованих моделей.

**Ключові слова:** стрес, стресові розлади, розлади адаптації, ПТСР, сексуальні дисфункції, сексуальні розлади, сексуальне бажання, терапія сексуальних дисфункцій, стосунки у парі.

**Формули: 0; рис.: 1, табл.: 0, бібл.: 21**

**Abstract.** The article presents a theoretical study of the cause-and-effect relationship between stress and associated psychological disorders that can be triggered by wartime situations and disruptions in human sexual functioning. The characteristics of the main disorders directly related to stress are considered as psychosocial factors in the emergence of sexual dysfunctions. Attention is paid to the psychophysiological mechanisms of stress on the body, through the initiation of hormonal adaptive reactions and their influence on the reproductive system. For the first time, a model of the cyclic interrelationship between stress and sexual dysfunction is proposed, mediated by the quality of relationships within a couple. External stressors relative to the couple, associated with the wartime situation, may serve as a trigger for sexual dysfunction in one or both partners. In turn, conflicts within the couple due to dissatisfaction with sexual life create distress in relationships, which becomes a factor in maintaining sexual dysfunction. Conversely, improving satisfaction with sexual interaction contributes to reducing the level of stress and anxiety. Relying on a comprehensive concept of sexual health and the model of "good enough sex," a strategy for the therapy of sexual dysfunctions is proposed. The strategy is implemented through the development of a sense of comfort and security within the couple and the ability to derive pleasure from varied sexual interaction. Greater importance is given to sexual desire and satisfaction than to physical arousal or orgasm. Special attention is paid to cooperation between partners, changing beliefs, and mutual expectations regarding sex to be more flexible and realistic. Therapy for sexual dysfunctions is considered as an opportunity to improve the level of intimacy between partners and satisfaction with relationships as a

*whole. Further research may be directed at validating the obtained results by implementing theoretical findings into psychotherapeutic practice for individuals suffering from stress-induced sexual dysfunctions due to the wartime situation, as well as conducting empirical studies on the effectiveness of the proposed models.*

**Keywords:** *stress, stress disorders, adaptation disorders, PTSD, sexual dysfunctions, sexual disorders, sexual desire, therapy for sexual dysfunctions, relationships in a couple.*

**Formulas: 0; fig.: 1, tabl.: 0, bibl.: 21**

**Постановка проблеми.** На сьогодні, можна говорити про хронічний дистрес від ситуації війни для більшості населення України. За оцінками Всесвітньої організації охорони здоров'я, близько 10% людей, які пережили травматичні події внаслідок збройних конфліктів у світі, мають у подальшому серйозні проблеми із психічним здоров'ям, а ще у 10% спостерігаються поведінкові зміни, які заважають їх ефективному функціонуванню (WHO, 2001). Цифровою платформою ЮНІСЕФ U-Report у вересні 2023 р. було проведено он-лайн опитування психічного стану, в якому прийняли участь понад 3 тисячі респондентів з території України. Результати опитування свідчать, що 14% респондентів протягом останніх тижнів постійно відчували надмірну психологічну тривогу та/або паніку з якою не могли впоратися, 12% - постійно відчували себе байдужими до речей які зазвичай подобаються. Огляд зарубіжних досліджень впливу наслідків війни на психічне здоров'я людини вказує на негативний довготривалий вплив на особистість. У жертв війни найчастіше проявляються симптоми депресії та тривоги, психосоматики, посттравматичного стресового розладу, спостерігаються схильність до насильства (П'янківська, 2022). В умовах війни, досвід переживання психотравмуючих ситуацій може бути детермінантою проблем у сімейних стосунках пари (Сингаївська, 2023; Сингаївська & Осауленко, 2023). Пов'язані з дією стресу розлади психіки є частою причиною виникнення сексуальних дисфункцій та несуть негативний вплив на загальну якість стосунків у парі. Саме тому, особливої уваги потребує питання дослідження стресогенних чинників виникнення і підтримання сексуальних дисфункцій в взаємозв'язку з якістю стосунків у парі, а також розробка

відповідних стратегій профілактики та терапії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Існує достатня кількість досліджень, присвячених висвітленню впливу стресу та інших супутніх розладів психіки на сексуальне функціонування та якість стосунків у парі. Проте бракує праць, які цілісно описують механізми зв'язку між чинниками стресу та сексуальною дисфункцією за медіації якістю стосунків у парі та пропонують терапевтичні рішення проблеми.

Дослідники зазначають, що посттравматичний стресовий розлад тісно пов'язаний з порушенням функціонування стосунків. Провівши огляд та синтез існуючих публікацій щодо загальної структури потенційних шляхів впливу ПТСР на функціонування стосунків, вони приходять до висновку, що проблеми у стосунках осіб, які пережили травму, більше пов'язані з загальним зниженням близькості між партнерами, аніж з конкретними симптомами посттравматичного стресового розладу (Campbell & Renshaw, 2018). З огляду досліджень впливу ПТСР на ендокринну систему слідує, що чоловіки, які страждають на ПТСР, мають значно гірше сексуальне функціонування в усіх сферах (бажання, збудження, оргазм, активність і задоволення) порівняно з контрольною групою. Показники сексуальної дисфункції при ПТСР, пов'язаному із наслідками бойової травми, досягають 89% у чоловіків, із збільшенням у 30 разів ризику сексуальних проблем, таких як еректильна дисфункція. Характерні симптоми ПТСР, такі як нав'язливі спогади та емоційна байдужість, можуть бути причиною проблем із сексуальною близькістю. Надмірно високий рівень стресових гормонів катехоламінів у людей з ПТСР може негативно впливати на сексуальну

активність безпосередньо, або через викликання нав'язливих спогадів, під час статевої активності (Лурін та ін., 2023). Інші дослідження підтверджують тісний зв'язок між депресією та сексуальними дисфункціями. Депресія може впливати на різні аспекти сексуального життя, включаючи сексуальне бажання, відчуття задоволення від сексу та інтимні стосунки партнерів. Сексуальна дисфункція часто стає причиною недотримання або припинення лікування депресії, оскільки, різні класи антидепресантів мають негативні побічний вплив на сферу сексуального функціонування людини (Молотокас, 2023). Встановлено наявність кореляції стресу з розладами компульсивної сексуальної поведінки за посередництва зниження самоконтролю. Активна адекватна реакція на дію стресу може бути запропонована як альтернатива, що зменшує ризик даного розладу (Park & Shin, 2021). В вітчизняних дослідженнях підтверджується зв'язок між посттравматичним стресовим розладом і сексуальними дисфункціями у військових і ветеранів, а також, наголошуються на необхідності приділяти більше уваги відновленню сексуального здоров'я в рамках програм психосоціальної реабілітації ветеранів (Федорець, 2023).

#### **Формулювання цілей статті.**

Метою дослідження є встановлення зв'язків між стресогенними чинниками, які мають вплив на людину в ситуації війни та сексуальними дисфункціями за медіації якості стосунків у парі та розробка відповідної терапевтичної стратегії подолання сексуальних дисфункцій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стрес визначають як неспецифічну реакцію організму, в тому числі нервової системи, у відповідь на дуже сильну дію (подразник) зовні, яка перевищує норму. Травматична форма стресової реакції пов'язана з переважанням психологічних, фізіологічних і адаптаційних можливостей людини. Відповіддю організму на дію стресових чинників є гормональна адаптаційна реакція. Вона спрямована на

стимуляцію енергетичного забезпечення пристосувальних процесів.

В умовах війни, все населення країни зазнає впливу чинників, які становлять передумову виникнення безпосередньо пов'язаних з дією стресу розладів психіки. Наслідком впливу події чи ситуації надзвичайно загрозливого або жахливого характеру є гостра реакція на стрес, що проявляється як розвиток транзиторних емоційних, соматичних, когнітивних або поведінкових симптомів. Посттравматичний стресовий розлад є відстроченою або пролонгованою реакцією на одиничні або тривалі стресові переживання надзвичайно загрозливого чи катастрофічного характеру. Стани суб'єктивного хронічного дистресу, які виникають у період адаптації до стресових подій і вагомих змін життєвого укладу, заважаючи продуктивності соціального функціонування відносяться до розладів адаптації. Типовими причинами розладів адаптації є зміна звичного середовища, наприклад, невідповідні, незвичні умови життя, переміщення як всередині країни, переїзд до іншої держави, зміна мовного середовища, зміна культурних і релігійних традицій, трансформація соціального статусу, нозогенні впливи, розлука зі значущими людьми, тривалі негативні емоції тривоги, страху чи гніву. Розлад супроводжується зануренням у стрес або його наслідки, включаючи занепокоєння та періодичні тривожні думки про стресор чи його наслідки (Герасименко, Скрипніков & Ісаков, 2023).

Серед множини причин, що ведуть до сексуальних проблем, дослідники виділяють групу психосоціальних чинників: гострий психологічний стрес, хронічний психосоціальний стрес, дистрес стосунків і відсутність необхідних психосексуальних навичок. Гострий психологічний стрес, особливо пов'язаний з розладами адаптації, проявами депресії чи тривоги є частою причиною сексуальних дисфункцій (Laan, Both, 2011). Вирішення ситуації гострого емоційного розладу викликаного стресом, не завжди супроводжується автоматичним

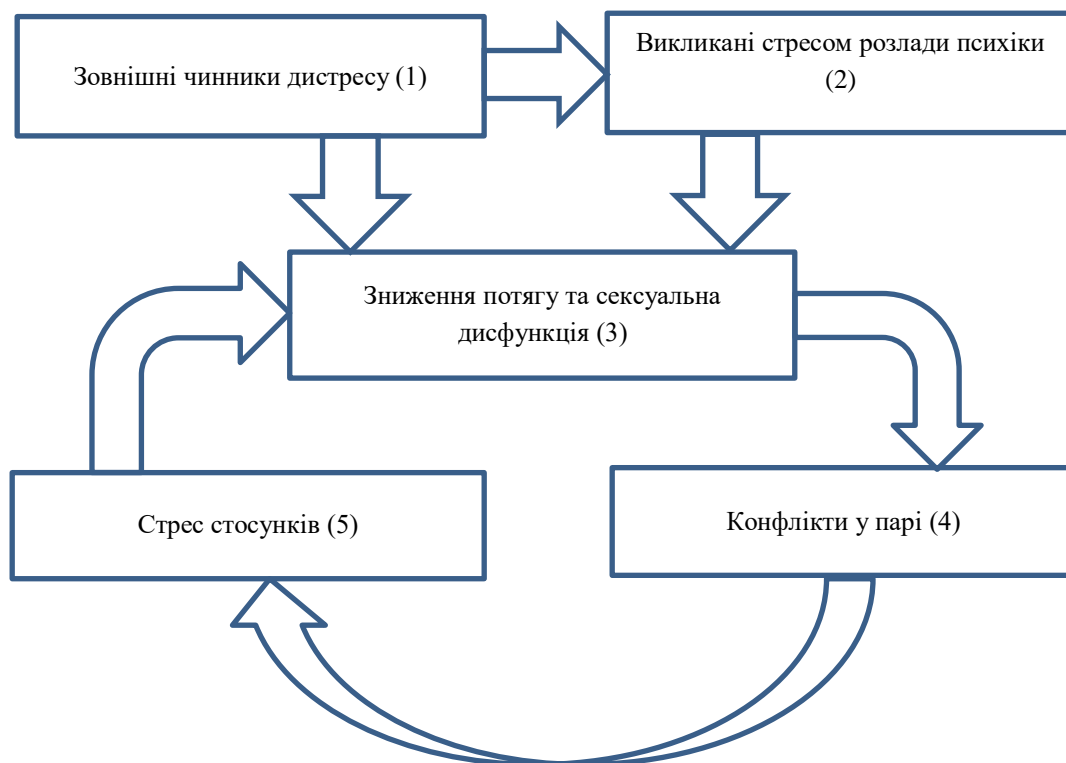
відновленням сексуальної функції, особливо якщо сформувався очікування сексуальної невдачі. Тривалі стрес і напруга впливають на виробництво тестостерону у чоловіків, що призводить до зниження сексуального потягу, може викликати еректильну дисфункцію та мають негативний вплив на продукування і дозрівання сперми. У жінок хронічний стрес, тривога та депресія ведуть до зниження інтересу до сексу, перешкоджають настанню сексуального збудження та оргазму (Hamilton & Meston, 2013). Стрес може бути причиною порушення менструального циклу, подавляє реакцію геніального збудження та викликає підвищені больові відчуття під час статевого акту. Стрес може мати негативний вплив на здатність жінки завагітніти, перебіг вагітності та адаптацію в післяпологовий період, збільшуючи вірогідність післяпологової депресії. Внаслідок впливу стресу на імунну систему чоловіків і жінок, організм може стати більш вразливим до інфекційних чи вірусних хвороб репродуктивної системи (APA, 2023).

Дистрес в стосунках, що пов'язаний з порушенням єдності пари, є ще одним чинником розвитку сексуальних дисфункцій. Конфлікти в взаємодії пари є нормальною і неминучою складовою, оскільки базуються на відмінностях в потребах, вподобаннях або рисах особистості партнерів. Але відсутність навичок конструктивного вирішення конфліктів може викликати значний дистрес. Конфлікти стають деструктивними, коли включають такі моделі, як вимога одного партнера і відстороненість іншого, взаємне уникнення або ескалація словесних атак і неконтрольовані негативні емоції. Якщо один з партнерів стикається з хронічним психологічним дистресом, варто розглядати можливості, з допомогою яких інший партнер може спрямувати зусилля на покращення стосунків (Metz & Epstein 2002). Окремим універсальним фактором виникнення та підтримання сексуальних

дисфункцій є дефіцит психосексуальних навичок, таких як, знання про особливості свого тіла та тіла партнера, механізми сексуального потягу та збудження, здатність протистояти необґрунтованим очікуванням партнера, навички співпраці та ведення відвертих розмов про секс (B. McCarthy & E. McCarthy, 2012).

Прояви сексуальних дисфункцій можуть нести глибоко негативний вплив на загальну якість стосунків у парі, зазвичай це веде до збентеження, незадоволення, знецінення, конфлікту та відчуження партнерів. Конфлікти у стосунках і сексуальна дисфункція пов'язані трьома різними процесами: конфлікт і дистрес у стосунках може бути наслідком дисфункції; конфлікт і дистрес у стосунках сприяє виникненню і підтримує дисфункцію; конфлікт у стосунках є можливістю для пари покращити емоційну і сексуальну близькість, конструктивно вирішуючи свої проблеми (Metz & Epstein, 2002).

Існує ризик утворення замкнутого циклу стресу та сексуальної дисфункції в середині пари (рис. 1), де надмірний зовнішній стрес, наприклад, викликаний обставинами війни (1), а також, пов'язані з ним розлади психіки (2) можуть стати безпосередньою причиною зниження сексуального потягу та виникнення сексуальної дисфункції (3). Якщо на даному етапі пара не володіє необхідними психосексуальними навичками і конструктивними моделями подолання кризи, то відсутність задоволення від сексуального життя веде до взаємних звинувачень і посилення конфліктів між партнерами (4). Це змушує партнерів переживати додатковий дистрес від стосунків (5). Який, в свою чергу, підтримує та посилює вже наявну сексуальну дисфункцію (3). Зв'язок стресу та сексуальної дисфункції, що початково виникає на нейрофізіологічному рівні, переходить на соціально-психологічний рівень в середині пари. Якість стосунків між партнерами виступає в якості фактору медіації стресу та сексуальної дисфункції.



**Рис. 1. Цикл взаємозв'язку стресу та сексуальних дисфункцій у парі**

За визначенням всесвітньої організації охорони здоров'я сексуальне здоров'я – це стан фізичного, емоційного, психологічного та соціального благополуччя пов'язаного з сексуальністю. Мова йде не лише про відсутність хвороб, дисфункцій чи інвалідності, сексуальне здоров'я передбачає позитивний та ціннісний підхід до сексуальності та сексуальних стосунків, можливість отримання задоволення та безпечного сексуального досвіду. Сексуальність розглядається як важливий аспект всього життя людини і охоплює стать, гендерні ідентичності та ролі, сексуальну орієнтацію, еротизм, задоволення, близькість і репродукцію. Сексуальність проживається та виражається у думках, фантазіях, бажаннях, віруваннях, уявленнях, цінностях, поведінці, практиках, ролях і стосунках (WHO, 2017). Сексуальна поведінка інтегрує в собі всі моделі поведінки, що пов'язані із задоволенням статевої потреби. Вона виконує три функції: репродуктивну, гедоністичну (спрямовану на одержання насолоди) і комунікативну (Васильченко,

2013). Якісні сексуальні стосунки підвищують стійкість та толерантність до стресових факторів. Ефективна секстерапія дає можливість зменшити емоційну напругу, покращити самооцінку, закладає потенціал для розвитку емоційної близькості між партнерами та пропонує виняткову можливість покращити якість життя людини і пари в цілому, вплинути на здоров'я індивіда та зробити його стосунки більш задовольняючими.

Дослідники виділяють п'ять основних типів когніцій, що мають вплив на якість стосунків: припущення – якими, на думку кожного є люди та стосунки; стандарти – якими мають бути люди та стосунки; вибіркова увага – що кожний помічає в партнері та стосунках; фільтрація – автоматична вибіркова увага; визначення – висновки чи пояснення подій в стосунках; очікування – передбачення того, що має відбутися в майбутньому (Epstein, Dattilio & Vaucou, 2015). Сексуально задоволені пари притримуються розумних, конструктивних і спільних когніцій, в той час як пари, що переживають стрес в стосунках використовують руйнівні схеми



мислення. Конфлікти в парі зазвичай пов'язані з жорсткими стереотипами щодо чоловічої та жіночої сексуальності та складнощами інтеграції сексуальних думок, почуттів і поведінки (Metz & Epstein, 2002). Усвідомлення та перегляд наявних когніцій щодо сексуальної взаємодії закладає основу профілактики та терапії сексуальних дисфункцій.

Модель "Достатньо хорошого сексу" (GES) запропонована сексологами Б. Маккарті та Майклом Е. Мец (2007) пропонує інтегративний підхід до сексуального здоров'я та терапії сексуальних дисфункцій. Вона включає когнітивні, поведінкові, емоційні аспекти сексуальних стосунків і орієнтована на розвиток згуртованості, співпраці, інтимності у стосунках пари. В основі моделі лежить реалістичне усвідомлення цінності сексу у стосунках пари. Сексуальні стосунки пари мають інтегрувати п'ять цілей сексу: репродукція, зниження напруги та тривоги, чуттєве задоволення та насолода, укріплення самооцінки та впевненості, близькість і задоволеність в стосунках.

Модель GES розпочинається з прийняття того факту, що в реальності багатьох пар має місце незадовільняючий або дисфункціональний сексуальний досвід. Коли сексуальний досвід супроводжується розчаруванням, пара має звертатися один до одного як до свого близького друга, уникаючи звинувачень, сорому чи відкидання. Надання цінності змінному, гнучкому сексуальному досвіду, відмова від прагнень ідеального результату відкриває шлях до подолання тиску досконалості, страху невдачі чи відмови. Бажання, насолода, еротизм, задоволеність являють собою чотири основи цієї моделі (В. McCarthy & Е. McCarthy, 2011). Сексуальне бажання включає як психологічний так і біомедичні аспекти сексуального потягу. Психологічно це – позитивне передчуття сексуального досвіду, впевненість в праві на сексуальне задоволення, вибір сексуальних практик і прийняття позитивних і реалістичних очікувань щодо сексуальної функції. З

біомедичної точки зору сексуальне бажання пов'язане з турботою про тілесне здоров'я, здоровими поведінковими звичками, а також, прийняттям нормальних біологічних змін. Задоволення пов'язане з отриманням і заподіянням приємного тілесного контакту, в будь-якій формі. Якщо одна з функцій виявляється недоступною, це не означає що неможливо отримати насолоду від інших. Модель GES віддає перевагу задоволенню в протизагук простому фізичному збудженню. Еротизм включає в себе інтенсивні сексуальні почуття та відчуття, таким чином, що збудження одного партнера може посилювати збудження іншого, тобто почергове прийняття ролей, іноді з залученням зовнішніх стимулюючих ресурсів. В основі еротизму лежить сексуальна вразливість перед партнером за сильною основи взаємної довіри та згоди. Задоволеність пов'язана з загальним почуттям задоволення своїм сексуальним життям, собою як сексуальною людиною та відчуття енергії від сексуального досвіду. Саме через задоволеність бажання сексуально зв'язку може знову посилюватися.

Модель GES може бути ефективно застосована для терапевтичної роботи з парою, яка стикається з сексуальними дисфункціями у одного чи обох партнерів внаслідок переживання дії стресу. Стратегія терапії передбачає виконання 5-ти кроків (Metz, Epstein, & McCarthy, 2017):

1. Створення відчуття комфорту в сексі для обох партнерів. На даному кроці пропонуються наступні вправи: розмови про сексуальні переживання, тренування навиків релаксації, тренування тазових м'язів.

2. Стимулювання потягу, задоволення та збудження. Передумовою сексуального збудження є розслаблення, тому метою другого кроку терапії є тренування навичку помічати розвиток збудження в діапазоні від фізичного розслаблення і чуттєвого задоволення до розслабленого збудження. Вправи цього кроку передбачають оцінку типів дотиків і рівня збудження, чуттєве дослідження еrogenних ділянок тіла.

3. Посилення збудження та еротизму. На третьому кроці, пара складає «карту еротичного потоку» – когнітивний інструмент спрямований на розвиток усвідомленості та оцінки діапазону сексуального збудження. Партнери фіксують наскільки заспокійливим або збудливим є певний образ, почуття чи поведінка.

4. Насолода від еротизму та варіативної сексуальної взаємодії. Ціль цього кроку – інтегрувати сексуальні навички пари, для того щоб партнери могли отримувати задоволення від розслабленої сексуальної взаємодії та розпочинати статевий акт лише на високому рівні збудження. Партнери вчаться приймати той факт, що не кожний сексуальний досвід закінчується статевим актом. Пара розробляє альтернативні сценарії та розвиває сексуальну грайливість.

5. Збереження досягнень і профілактика рецидивів. Партнери мають пам'ятати про необхідність періодично виділяти час і енергію для обговорення того, що може кожен індивідуально і пара разом робити для підтримання задовольняючих сексуальних стосунків.

**Висновки.** У роботі вперше запропоновано модель циклічного взаємозв'язку стресу та сексуальної дисфункції, за участі якості стосунків між партнерами як чинника медіації (опосередкування). Аналіз закордонних і вітчизняних досліджень підтверджує, що дія стресу та пов'язані з ним розлади мають

негативний вплив на сексуальне функціонування людини та є вагомою причиною виникнення сексуальних дисфункцій. Додатковим джерелом психологічного дистресу, який підтримує та посилює сексуальну дисфункцію, є конфлікти у парі, які виникають на підґрунті незадоволеності сексуальним життям. Задовольняючі сексуальні стосунки, навпаки, сприяють укріпленню стресостійкості та позитивно впливають на якість життя людини та пари в цілому. Через свою делікатність, тема сексуальних стосунків не завжди отримує достатньо уваги в консультуванні та психотерапії пар, проте, за дії сильних зовнішніх стресорів у ситуації війни, потребує особливого фокусу уваги. В дослідженні представлена комплексна стратегія подолання піднятої проблеми. Стратегія розроблена на основі моделі “достатньо хорошого сексу” та передбачає перегляд когнітивних переконань, психоедукацію сексуальних навичок і виконання парою вправ, спрямованих на розвиток розслаблення та варіативності в сексуальній взаємодії. Теоретичні напрацювання дослідження можуть бути використані в психотерапії та секс-терапії пар, які зіткнулися з проявами сексуальних дисфункцій внаслідок дії стресу. Перспектива подальших досліджень передбачає проведення емпіричних експериментів, спрямованих на оцінку ефективності запропонованого підходу.

### Література:

1. Васильченко, О. М. (2013). Репродуктивна поведінка особистості. Соціально-психологічний аналіз: монографія. Луганськ: Ноулідж.
2. Герасименко, Л. О., Скрипніков, А. М. & Ісаков, Р. І. (2023). Реакція на важкий стрес та розлади адаптації. Посттравматичний стресовий розлад. К.: ВСВ «Медицина».
3. Лурін, І., Селюкова, Н., Коренева, Є., Бойко, М., Місюра, К., & Негодуйко, В. (2023). Зміни в ендокринній системі чоловіків з посттравматичним стресовим розладом, отриманим внаслідок бойової травми. *Проблеми ендокринної патології*, 80(4), 66–76.
4. Молотокас, А. А. (2023). Сексуальна дисфункція у осіб із депресивними розладами. *Габітус*, (55), 178–181.

5. ЮНІСЕФ. Опитування “Психологічний стан”. <https://ukraine.ureport.in/opinion/6599>
6. П'янківська, Л. (2022). Вплив наслідків війни на психічне здоров'я людини: огляд зарубіжних досліджень. *Collection of scientific papers «SCIENTIA»*, (April 1, 2022; Kraków, Poland), 79–81.
7. Сингаївська, І. В., Осауленко, Н. В. (2023). Особливості комунікативних проблем в шлюбних партнерських стосунках переселенців під час війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 3 (71). 125–134.
8. Сингаївська, І. В. (2023). Проблеми стосунків у сімейній парі в умовах війни. Захист психічного здоров'я учасників освітнього процесу в умовах війни та повоєнного часу. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, присвяченої 105

річниці від дня народження Василя Сухомлинського. (Кропивницький, 05 травня 2023 р.). 68–73.

9. Федорець, С. (2023). Вплив посттравматичного стресового розладу на сексуальне функціонування військових та ветеранів. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2 (70), 180–186.

10. American Psychological Association. (2023). Stress effects on the body. <https://www.apa.org/topics/stress/body>

11. Campbell, S. B., & Renshaw, K. D. (2018). Posttraumatic stress disorder and relationship functioning: A comprehensive review and organizational framework. *Clinical psychology review*, 65, 152–162.

12. Epstein, N. B., Dattilio, F. M., & Baucom, D. H. (2015). Cognitive-behavioral couple therapy. In *Handbook of family therapy*. 361–386. NY: Routledge.

13. Hamilton, L. D., & Meston, C. M. (2013). Chronic stress and sexual function in women. *The journal of sexual medicine*, 10(10), 2443-2454.

14. Laan, E., & Both, S. (2011). Sexual desire and arousal disorders in women. *Advances in psychosomatic medicine*, 31, 16–34.

15. McCarthy, B. W., & McCarthy, E. (2011). *Discovering your couple sexual style: Sharing desire, pleasure, and satisfaction*. Routledge.

16. McCarthy, B., & McCarthy, E. (2012). *Sexual awareness: Your guide to healthy couple sexuality*. NY: Routledge.

17. Metz, M. E., & Epstein, N. (2002). Assessing the role of relationship conflict in sexual dysfunction. *Journal of Sex & Marital Therapy*, 28(2), 139–164.

18. Metz, M. E., & McCarthy, B. W. (2007). The “Good-Enough Sex” model for couple sexual satisfaction. *Sexual and Relationship Therapy*, 22(3), 351–362.

19. Metz, M., Epstein, N., & McCarthy, B. (2017). *Cognitive-behavioral therapy for sexual dysfunction*. NY: Routledge.

20. Park, J. W., & Shin, M. H. (2021). The effect of stress on compulsive sexual behavior disorder: active coping strategy and self-control as mediators. *Psychiatry investigation*, 18(10), 997.

21. World Health Organization. (2001). *The World Health Report 2001: Mental health: new understanding, new hope*.

22. World Health Organization. (2017). *Sexual health and its linkages to reproductive health: an operational approach*.

УДК 159.91

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-74-332-339

## ПРОГНОСТИЧНІ ЧИННИКИ СЕКСУАЛЬНИХ ДИСФУНКЦІЙ У ВІЙСЬКОВИХ ТА ВЕТЕРАНІВ

Святослава Федорець<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Аспірантка, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: fedorets.sexology@gmail.com ORCID: orcid.org/0000-0002-2343-7550

## PROGNOSTIC FACTORS OF SEXUAL DYSFUNCTIONS IN MILITARY AND VETERANS

Svyatoslava Fedorets<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Postgraduate student, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: fedorets.sexology@gmail.com ORCID: orcid.org/0000-0002-2343-7550

**Анотація.** В статті висвітлено особливості сексуальних дисфункцій у військових та ветеранів та їхні прогностичні чинники. Зокрема, проаналізовано зарубіжні дослідження попередніх років, акцентовано увагу на невирішених частинах загальної проблематики дослідження, зроблено наголоси на проблемних місцях існуючих результатів досліджень. Крім того, сфокусовано погляд на нерівномірності проведення досліджень серед чоловіків та жінок, залучених до військової справи, а також браку даних про відмінності їхнього сексуального здоров'я. Зазначено основні групи передвісників погіршення сексуального функціонування, які умовно були розділені на дві групи: «неорганічні» та «органічні» чинники. Проведено поглиблений огляд специфіки неорганічних передвісників появи сексуальних дисфункцій. Серед яких відмічаються чинники психологічного характеру, соціальні впливи, проблеми у відносинах, а також порушення психічного здоров'я неорганічної природи. Розглянуто окремі кластери посттравматичного стресового розладу та зазначено їх нерівномірний вплив на можливі сексуальні дисфункції. Акцентовано увагу на таких змінах, як емоційне заціпеніння, уникнення, нав'язливі симптоми, хронічне вегетативне збудження, на їх зв'язок з сексуальними проблемами у ветеранів та військових. Зазначено зв'язок різних передвісників сексуальних проблем та типових сексуальних дисфункцій, до яких вони здебільшого призводять. Висвітлені деякі відмінності в тому, як одні й ті ж предиктори сексуальних дисфункцій можуть впливати на сексуальне функціонування чоловіків-ветеранів та жінок-ветеранів. Розглянуті такі важливі асоційовані чинники сексуальних дисфункцій, як депресія, тривожні розлади, прийом антидепресантів тощо. Відмічено деякі передвісники органічного характеру та їх вплив на погіршення сексуального функціонування. Поруч з цим зроблено наголос на важливості психоедукації серед ветеранських родин, як способу ранньої профілактики сексуальних дисфункцій. Крім того, висвітлено важливість підвищення рівня обізнаності серед фахівців допомагаючих професій в сфері можливих погіршень в сексуальному функціонуванні військових та ветеранів.

**Ключові слова:** ветерани, військовослужбовці, депресія, еректильна дисфункція, зниження статевого потягу, посттравматичний стресовий розлад, психічні розлади, реабілітація, стосунки в парі, сексуальна дисфункція, сексуальна реабілітація, тривога.

**Формули: 0; рис.: 0; табл.: 3; бібл.: 42**

**Abstract.** The article highlights the peculiarities of sexual dysfunctions in military personnel and veterans and their prognostic factors. In particular, foreign studies of previous years are analysed, attention is focused on the unresolved parts of the general research problem, and the problematic areas of existing research results are emphasised. In addition, the author focuses on the unevenness of research among men and women involved in military affairs, as well as the lack of data on differences in their sexual health. The main groups of precursors of deterioration in sexual functioning are identified, which were conditionally divided into two groups of 'inorganic' and 'organic' factors. An in-depth review of the specifics of inorganic precursors of sexual dysfunctions is carried out. Among them are psychological factors, social influences, relationship problems, and mental health disorders of a non-organic nature. Separate clusters of post-traumatic stress disorder are considered and their uneven impact on possible sexual dysfunctions is noted. Attention is focused on such changes as emotional numbness, avoidance, obsessive symptoms, chronic autonomic arousal and their connection with sexual problems in veterans and military personnel. The relationship between various precursors of sexual problems and typical sexual dysfunctions to which they mostly lead is indicated. Some differences in the way the same predictors of sexual dysfunction can affect the sexual functioning of male and female veterans are highlighted. Important associated factors of sexual dysfunction, such as depression, anxiety disorders, antidepressant medication, etc. are considered. Some organic precursors and their impact on the deterioration of sexual functioning are noted. The importance of psychoeducation among veteran families as a way of early prevention of sexual dysfunctions is also emphasised. In addition, the importance of raising awareness among professionals in helping professions about possible deterioration in the sexual functioning of military personnel and veterans is highlighted.

**Key words:** veterans, military personnel, depression, erectile dysfunction, decreased sex drive, post-traumatic stress disorder, mental disorders, rehabilitation, couple relationship, sexual dysfunction, sexual rehabilitation, anxiety.

**Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 3; bibl.: 42**

**Постановка проблеми.** Більша частина ветеранів, які повертаються з зони бойових дій, ще тривалий час відчуватимуть на собі наслідки участі в бойових діях. Доволі часто погіршення фізичного та психічного здоров'я обумовлюють зміни в сексуальному функціонуванні. Зокрема, серед ветеранів найпоширенішими змінами психічного здоров'я є посттравматичний стресовий розлад (ПТСР) та депресії. В той же час, серед досліджень останніх років зростає кількість доказів того, що ПТСР, депресії та інші психічні розлади пов'язані з поганим сексуальним здоров'ям як у чоловіків, так і у жінок.

Сексуальне благополуччя є одним з ключових аспектів, які впливають на самооцінку людини та прогнозують її якість життя, позначаються на взаєминах в парі та на загальному стані здоров'я. В той же час, багато військових приходять на службу в той період свого життя, коли вони є найбільш сексуально активні та зацікавлені в сексуальних контактах. Таким чином, погіршення статевого функціонування в цьому віці може сприйматись особливо важко, призводити до появи чи посилення депресивної симптоматики, негативно позначатись на стосунках в парі, впливати на самооцінку та загальну задоволеність життям. Поруч з цим, проблема погіршення сексуального функціонування серед ветеранів досі вивчається недостатньо, внаслідок чого негативні зміни в інтимному житті можуть тривалий час залишатись не діагностованими та не піддаватись корекції чи лікуванню.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми статевого функціонування у ветеранів з психічними розладами чи хронічними захворюваннями часто не помічаються клінічно або ж їм приділяють мало уваги під час медичного чи психотерапевтичного втручання. Проте все більше наукових досліджень останніх років показують, що серед ветеранів, які зазнали військової травми рівень сексуальних дисфункцій є набагато вищим серед тих, хто має посттравматичний

стресовий розлад, ніж у дорослих, які не зазнали військової травми (Badour, 2015; Bentsen, 2015). При цьому, показники сексуальних дисфункцій серед ветеранів будуть відрізнятись в різних дослідженнях, що зумовлене їхніми методологічними відмінностями. В той же час, існуючі дані дають можливість стверджувати, що наявність ПТСР вже сам по собі є одним з найбільших передвісників сексуальних проблем. При чому більшим передвісником сексуальних дисфункцій буде саме ПТСР, а не факт травми, якої зазнала людина (Yehuda, 2015; Cook, 2004). На сьогодні відомо про кореляцію ПТСР з широким діапазоном змін в сфері сексуальності – зниження рівня бажання, погіршення збудження, оргастичні розлади, проблеми з ерекцією тощо (Badour, 2015; Yehuda, 2015; Cook, 2004). Крім того, дослідження показали, що одним із передвісників можливих сексуальних дисфункцій є незадоволеність шлюбом (партнерством), яке опосередковує зв'язок між кількістю симптомів ПТСР та сексуальним невдоволенням (Pereira, 2019). В той же час, відомо, що протягом багатьох років після закінчення воєн, ветерани все ще продовжують страждати від численних проблем зі здоров'ям, в тому числі проблем психічного характеру, які в свою чергу можуть призводити до появи сексуальних розладів. Зважаючи на те, що самі клієнти/пацієнти та/або фахівці допомагаючих професій можуть неохоче обговорювати симптоми зміни сексуального функціонування, величезна частка ветеранів з сексуальними дисфункціями не одержують адекватного лікування чи корекції наявних порушень.

На сьогодні більшість досліджень щодо впливу наслідків участі в бойових діях, психічних розладів та ПТСР на сексуальне здоров'я військових та ветеранів зосереджено на чоловіках. Досі бракує даних про жінок-військових та жінок-ветеранок. Крім того, частина даних про ветеранів-чоловіків отримана з невеликих серій досліджень, внаслідок чого їх складно розповсюджувати на більш широкі групи даної когорти населення.

Разом з тим, все ще продовжує існувати важлива прогалина в дослідженні компульсивної сексуальної поведінки серед ветеранів та тих, хто продовжує перебувати на службі. Особливе занепокоєння викликає зв'язок між нав'язливою сексуальною поведінкою та ПТСР. Дослідники відмічають, що в деяких випадках ризикована сексуальна поведінка може бути способом впоратись з травмою (Howard, 2007), що в свою чергу асоціюється з появою дисфункцій в родині, подружнім стражданням та, навіть, розлученнями.

В професійній літературі відмічається брак досліджень, які б порівнювали військових чоловіків та жінок щодо статусу їхніх психічних розладів та сексуального здоров'я, включаючи сексуальну активність, загальне задоволення та сексуальні дисфункції. Наявність даних про відмінності сексуального здоров'я, якості інтимного життя у військових чоловічої та жіночої статі з психічними розладами чи хронічними хворобами, могли б сприяти покращенню надання медичних та психологічних послуг фахівцями допомагаючих професій.

Крім того, на сьогодні в літературі бракує систематичного вивчення передвісників сексуальних дисфункцій серед ветеранів з психічними розладами, хронічними захворюваннями, пораненнями, що могло б підвищувати рівень профілактичних заходів в роботі з даною категорією клієнтів/пацієнтів.

**Формування цілей статті.** Мета статі полягає в розкритті предикторів сексуальних дисфункцій серед військових та ветеранів чоловічої та жіночої статі, як способу підвищення ефективності надання психологічних чи медичних послуг даній категорії населення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Причини сексуальних дисфункцій часто носять комплексний характер, являючи собою складне поєднання психологічних, міжособистісних, фізіологічних, соціальних, культурних та міжстатевих процесів. Попри те, що сексуальні

дисфункції у ветеранів можуть бути пов'язані з певними психічними розладами, вони також можуть бути обумовлені рівнем загального фізичного здоров'я, стосунками в парі, психологічними чи поведінковими чинниками, браком знань, вживанням ліків чи психоактивних речовин, особливостями психосексуального розвитку тощо. Зважаючи на зазначене, важливо враховувати всі детермінанти, які можуть впливати на статеве функціонування військових та ветеранів.

Загалом, всі передвісники та причини погіршення сексуального функціонування можна розділити на дві групи:

1 – «Неорганічні чинники». Сюди будуть відноситись чинники психологічного та соціального характеру. Наприклад, проблеми в стосунках, культурні табу та обмеження, ПТСР, депресія, тривога тощо.

2 – «Органічні чинники». Сюди можна віднести будь-які органічні порушення чи захворювання. На зразок діабету, захворювання периферичних судин, хвороби щитовидної залози, порушення венозного відтоку, пошкодження спинного мозку, контузії тощо.

Розглянемо ці групи детальніше. Існує кілька пояснень того, чому ПТСР та інші психічні розлади, виявлені у військових та ветеранів можуть негативно впливати на їхнє сексуальне здоров'я. 1) після повернення зі служби військові та ветерани можуть відчувати труднощі у стосунках, відмічати зменшення інтимності, підвищення рівня конфліктів в парі та зниження загальної задоволеності своїм партнерством (Cameron, 2011; Erbes, 2012)

2) військові, які зазнали сексуального насилля під час служби можуть відчувати труднощі з сексуальними стосунками після повернення додому (McCall-Hosenfeld, 2009)

3) низка ліків, які використовуються для лікування психічних розладів, наприклад селективні інгібітори серотонінових рецепторів, можуть мати побічні ефекти сексуальної дисфункції,

включаючи зниження лібідо, еректильну дисфункцію та дисфункцію еякуляції (Rosen, 1999)

4) ПТСР та інші психічні розлади можуть негативно вплинути на нейроендокринні, нейробиологічні та вегетативні системи, які необхідні для належного сексуального функціонування (Vasterling, 2006);

5) тривалий стрес може призводити до негативних змін в сексуальному функціонуванні, знижуючи потяг, сексуальну мотивацію та зацікавленість в інтимних контактах.

Розглядаючи окремі кластери ПТСР висувається припущення, що окремі з них можуть нерівномірно впливати на поширеність сексуальних дисфункцій. Зокрема, висувається гіпотеза, що вегетативне збудження, гнів, ворожість, симптоми емоційного заціпеніння, уникнення, нав'язливі симптоми, а також хронічне вегетативне збудження більшою мірою будуть пов'язані з сексуальними проблемами серед ветеранів з ПТСР (Badour, 2015; Bhalla, 2018; Yehuda, 2015). Так, емоційне заціпеніння може перешкоджати інтимній близькості в подружжі ветерана, зменшувати прихильність партнерів один до одного, потенційно виступаючи причиною, внаслідок якої симптоми ПТСР можуть спричиняти проблеми в сексуальному функціонуванні пари. Серед предикторів можна відзначати також зниження інтересу до занять, які раніше приносили задоволення, нездатність переживати позитивні емоції, відчуття відстороненості, відчуженості від інших, що також може перешкоджати задовільному сексуальному функціонуванню ветеранів з ПТСР. Ці ж чинники можуть ставати на заваді здатності людини адекватно брати участь в сексуальній поведінці, передбачаючи нижчий рівень задоволеності власним статевим життям (Letica-Crepulja, 2019).

В свою чергу вік, депресія, недоліки соціальної підтримки можуть виступати передвісниками проблем сексуального збудження. Вплив бойових дій, заціпеніння, уникнення часто є

предикторами проблем із сексуальним бажанням (Badour, 2015).

Серед передвісників можливих сексуальних проблем також можна відмітити характер партнерських стосунків. В цілому, перебування в партнерстві знижує ризик появи таких сексуальних розладів, як: затримка еякуляції, еректильний розлад, зниження сексуального бажання та передчасна еякуляція, тоді як низький рівень задоволеності цими стосунками, навпаки, може ставати значущим предиктором розвитку зазначених сексуальних дисфункцій. В той же час відмічається, що задоволеність стосунками все-таки, не є значимим передвісником для передчасної еякуляції (Letica-Crepulja, 2019). При цьому повідомляється про зв'язок ПТСР з порушенням можливості загалом отримувати задоволення від романтичних стосунків (Taft, 2011; Lambert, 2012).

Симптоми гіперзбудження ПТСР можуть включати відчуття надмірної пильності, настороженості, дратівливості, труднощі з концентрацією, внаслідок чого може ускладнюватись психічна присутність в процесі сексуальної активності, що відповідно призводитиме до перешкод сексуального характеру. При цьому симптоми підвищеного збудження будуть супроводжуватись підвищенням активності симпатичної нервової системи. І хоча деяка її активність потрібна для адекватної сексуальної реакції, надто високий рівень цієї активності, який виникає на фоні ПТСР, може призводити до сексуальних дисфункцій (Lorenz, 2012).

В дослідженні Breyer et al. виявлено, що чоловіки та жінки-ветерани з посттравматичним стресовим розладом значно рідше повідомляли про задоволеність своїм сексуальним життям порівняно з тими, хто не мав діагнозу посттравматичний стресовий розлад (для чоловіків 27,6% проти 46,0%,  $p < 0,001$ , для жінок 23,0% проти 45,7 %,  $p < 0,001$ ) (Breyer, 2016). В цьому ж дослідженні повідомляється, що рівень сексуальної активності у ветеранів-чоловіків залишався таким же високим з діагнозом ПТСР, як і

без нього. При цьому, у вибірці жінок-ветеранів, які брали участь у бойових діях, статус ПТСР, навпаки, був негативно пов'язаний із рівнем сексуальної активності. При цьому, в обох статей діагноз ПТСР був пов'язаний зі зниженням сексуального задоволення, незалежно від ліків, які приймали досліджувані (Breuer, 2016).

Cohen et al. (2012) досліджуючи жінок-ветеранок виявили, що жінки з діагнозом психічного здоров'я частіше повідомляли про вагінальний біль та інші сексуальні проблеми (Cohen, 2012). В більш ранніх роботах щодо жінок з посттравматичним стресовим розладом, пов'язаним із насильницькими злочинами, ПТСР асоціювався зі страхом перед сексом, сексуальною незацікавленістю, проблемами збудження та болісним вагінальним статевим актом (Letourneau, 1996).

Поруч з цим, варто звернути увагу на те, що описані зв'язки є двонаправленими та взаємними. Поява проблем в сексуальному функціонуванні може мати вплив і на всі інші сфери стосунків. Так, в контексті ПТСР якість стосунків може погіршуватись через зниження здатності партнера до взаємного прийняття, як важливої умови здорової сексуальної взаємодії. Крім того, психічні розлади можуть призводити до змін моделей поведінки, які в свою чергу, опосередковано впливатимуть на стосунки та інтимні відносини в парі. Наприклад, проблеми зі сном, нічні кошмари можуть безпосередньо не впливати на статеве життя, але призводити до сну в окремих ліжках, сприяючи появі унікаючої поведінки, які можуть погіршувати якість стосунків, а відповідно і сексуального функціонування пари.

Зазначене акцентує увагу на тому, що серед окреслених предикторів сексуальних порушень серед ветеранів важливо також звертати увагу на чинники, які опосередковано можуть створювати відчуження в парі, сприяти появі дистантних ритуалів, погіршувати

позасексуальне функціонування подружжя та якість стосунків загалом.

Також, варто зазначити, що депресія залишається важливим асоційованим фактором сексуальної дисфункції, причому сексуальна дисфункція підвищує ризик депресії, а депресію та її лікування часто називають причиною сексуальної дисфункції (Clayton, 2015). Так, з депресією тісно пов'язане низьке сексуальне бажання (Basson, 2018), менший інтерес до сексуальної активності (Phillips, 2000), але більший інтерес до мастурбації (Cyranowski, 2004; Frohlich, 2002). Доведено, що і депресія, і антидепресанти є факторами ризику еректильної дисфункції або погіршення еректильної функції (Kimura, 2001; Rees, 2007). Дослідження показали зв'язок між депресивною симптоматикою та сексуальною поведінкою високого ризику (Mazzaferro, 2006; Seth, 2009). При цьому відмічається взаємозв'язок між депресією та інфекціями, що передаються статевим шляхом (ПСС), оскільки депресія може порушувати когнітивні функції, пам'ять, знижувати контроль імпульсів, сприяючи тим самим ризикованим сексуальним практикам. Також, ці ефекти, пов'язані з депресією можуть перешкоджати чіткому сприйняттю ризику ПСС та здатності запобігати ризикованій поведінці (HuangHung, 2018). Що в свою чергу може призводити до додаткових проблем в інтимному житті.

Такої ж уваги заслуговують і тривожні розлади. Так, епідеміологічні дослідження підтверджують, що тривожні розлади є факторами ризику зниження сексуального бажання та збудження (Bradford, 2006; Bodinger, 2002; Aksaray, 2001), в інших дослідженнях відмічається тісний зв'язок аспектів тривоги з труднощами оргазму (Leeners, 2014) і сексуальним болем (Khandker, 2011). Відсутність суб'єктивного збудження та задоволення має зв'язок з тривогою внаслідок чого відчуття фізичного сексуального збудження можуть призводити до страху, а не до задоволення (Basson, 2018). Тривога також має



відношення до сексуального збудження. Тривога, спричинена різними стресовими факторами, може відволікати увагу від еротичних стимулів і погіршувати сексуальне збудження, головним чином через підвищений симпатичний тонус (Filippi, 2003). Це може призвести до поганої ерекції у чоловіків і зменшення вагінального змащення та припухлості клітора у жінок. Підвищена активність симпатичної нервової системи, пов'язана з сексуальним збудженням, водночас збільшуючи кровонаповнення геніталій у жінок, включає негенітальні відчуття, які тривожна жінка може неправильно витлумачити як загрозливі, тим самим заперечуючи будь-яке потенційне сексуальне задоволення (Bradford, 2006).

Застосування антидепресантів є значущим передвісником можливого погіршення оргастичності та сексуального бажання. Несприятливі сексуальні наслідки є частими при застосуванні призначених психотропних препаратів, і досить часто ці наслідки можуть недооцінювати (Montejo, 2018). Серед предикторів сексуальних дисфункцій варто також зазначити і артеріальну гіпертензію. Дані численних досліджень вказують на те, що високий кров'яний тиск є фактором ризику появи сексуальних дисфункцій (Foy, 2019; Lunelli, 2018).

Тоді, як інше дослідження, яке включало в себе 1255 учасників чоловічої статі, показало, що нижчий систолічний та діастолічний артеріальний тиск був пов'язаний з кращим сексуальним функціонуванням (Foy, 2019). Аналогічно цьому значущими предикторами розвитку сексуальних дисфункцій також є хронічні хвороби. Зокрема, серед клієнтів/пацієнтів з цукровим діабетом відмічаються вищі показники різних сексуальних дисфункцій, які можуть бути як безпосередньо пов'язані із шкідливими ускладненнями основного захворювання (Phé, 2021; Hackett, 2016; Malavige, 2009), так і опосередковано, провокуючи сексуальні дисфункції через тривогу, депресію, які часто відчувають

чоловіки з цукровим діабетом (Eriksson, 2008).

Підсумовуючи наведене, можна зазначити про важливість:

- 1) Проведення психоедукації серед ветеранських родин, з метою підвищення обізнаності впливу участі в бойових діях на статеве життя пари.
- 2) Проведення спеціалізованого навчання серед фахівців допомагаючих професій, на предмет уміння розпізнавати передвісники можливих сексуальних проблем та уміння проводити профілактичну роботу в даному напрямку
- 3) Включення блоку сексуальної терапії, сексуальної реабілітації у відновлювальні програми для ветеранських родин.

**Висновки.** Таким чином, з наведеного можна зробити висновок про існування значної кількості передвісників можливих сексуальних дисфункцій серед військових та ветеранів чоловічої та жіночої статі. В той же час, опрацьовані джерела дають можливість стверджувати, що значна кількість змін в сексуальному житті військових та ветеранів, залишається поза увагою фахівців. Наявна ситуація додатково може обтяжуватись тим, що клієнти/пацієнти можуть уникати обговорення сексуальних проблем через власну напругу та невдоволення, сором торкатись даної теми чи стигму. З іншого боку, існують об'єктивні причини через які фахівці недостатньо приділяють увагу діагностиці не тільки наявних сексуальних дисфункцій, а й їхніх предикторів.

Таким чином, підвищення обізнаності в сфері можливих погіршень в сексуальному функціонуванні військових та ветеранів, в тому числі й стосовно їхніх передвісників, може допомагати фахівцям допомагаючих професій більш ретельно підходити до діагностики, корекції чи лікування сексуальних дисфункцій. В свою чергу, відмічається важливість проведення психоедукації серед ветеранських родин, що може бути способом ранньої профілактики сексуальних дисфункцій в парах.

## Література:

1. Aksaray G, Yelken B, Kaptanoglu C, et al. Sexuality in women with obsessive compulsive disorder. *J Sex Marital Ther* 2001; 27: 273–277
2. Badour C.L., Gros D.F., Szafranski D.D., Acierno R. Problems in sexual functioning among male OEF/OIF veterans seeking treatment for posttraumatic stress. *Compr. Psychiatry*. 2015;58:74–81. doi: 10.1016/j.comppsy.2014.12.012.
3. Basson R, Gilks T. Women's sexual dysfunction associated with psychiatric disorders and their treatment. *Womens Health (Lond)*. 2018 Jan-Dec;14:1745506518762664. doi: 10.1177/1745506518762664. PMID: 29649948; PMCID: PMC5900810.
4. Bentsen I.L., Giraldi A.G., Kristensen E., Andersen H.S. Systematic Review of Sexual Dysfunction Among Veterans with Post-Traumatic Stress Disorder. *Sex. Med. Rev.* 2015;3:78–87. doi: 10.1002/smrj.47.
5. Bhalla A., Allen E., Renshaw K., Kenny J., Litz B. Emotional numbing symptoms partially mediate the association between exposure to potentially morally injurious experiences and sexual anxiety for male service members. *J. Trauma. Dissociation*. 2018;19:417–430. doi: 10.1080/15299732.2018.1451976.
6. Bodinger L, Hermesh H, Aizenberg D, et al. Sexual function and behavior in social phobia. *J Clin Psychiatry* 2002; 63: 874–879.
7. Bradford A, Meston CM. The impact of anxiety on sexual arousal in women. *Behav Res Ther* 2006; 44: 1067–1077.
8. Breyer BN, Fang SC, Seal KH, Ranganathan G, Marx BP, Keane TM, Rosen RC. Sexual Health in Male and Female Iraq and Afghanistan U. S. War Veterans With and Without PTSD: Findings From the VALOR Cohort. *J Trauma Stress*. 2016 Jun;29(3):229–36.
9. Erbes CR, Meis LA, Polusny MA, Compton JS, Wadsworth SM. An examination of PTSD symptoms and relationship functioning in U.S. soldiers of the Iraq war over time. *Journal of Traumatic Stress*. 2012;25:187–190. doi:10.1002/jts.21689.
10. Eriksson M.A., Rask E., Johnson O., Carlström K., Ahrén B., Eliasson M., Boman K., Söderberg S. Sex-related differences in the associations between hyperleptinemia, insulin resistance and dysfibrinolysis. *Blood Coagul Fibrinolysis*. 2008;19:625–632.
11. Cameron RP, Mona LR, Syme ML, Cordes CC, Fraley SS, Chen SS, Lemos L. Sexuality among wounded veterans of Operation Enduring Freedom (OEF), Operation Iraqi Freedom (OIF), and Operation New Dawn (OND): Implications for rehabilitation psychologists. *Rehabilitation Psychology*. 2011;56:289–301. doi:10.1037/a0025513.
12. Clayton AH, Gommoll C, Chen D, Nunez R, Mathews M. Sexual dysfunction during treatment of major depressive disorder with vilazodone, citalopram, or placebo: results from a phase IV clinical trial. *Int Clin Psychopharmacol*. 2015 Jul;30(4):216–23
13. Cohen BE, Maguen S, Bertenthal D, Shi Y, Jacoby V, Seal KH. Reproductive and other health outcomes in Iraq and Afghanistan women veterans using VA health care: Association with mental health diagnoses. *Women's Health Issues*. 2012;22:461–471. doi:10.1016/j.whi.2012.06.005.
14. Cook J.M., Riggs D.S., Thompson R., Coyne J.C., Sheikh J.I. Posttraumatic stress disorder and current relationship functioning among World War II ex-prisoners of war. *J. Fam. Psychol*. 2004;18:36–45. doi: 10.1037/0893-3200.18.1.36.
15. Cyranowski JM, Bromberger J, Youk A, Matthews K, Kravitz HM, Powell LH. Lifetime depression history and sexual function in women at midlife. *Arch. Sex. Behav*. 2004;33:539–548. doi: 10.1023/B:ASEB.0000044738.84813.3b.
16. Filippi S, Marini M, Vannelli GB, et al. Effects of hypoxia on endothelin-1 sensitivity in the corpus cavernosum. *Mol Hum Reprod*. 2003;9:765–774.
17. Foy C.G., Newman J.C., Berlowitz D.R., Russell L.P., Kimmel P.L., Wadley V.G., Thomas H.N., Lerner A.J., Riley W.T., SPRINT Study Research Group Blood Pressure, Sexual Activity, and Erectile Function in Hypertensive Men: Baseline Findings from the Systolic Blood Pressure Intervention Trial (SPRINT) *J. Sex. Med*. 2019;16:235–247. doi: 10.1016/j.jsxm.2018.12.007.
18. Frohlich P, Meston C. Sexual functioning and self-reported depressive symptoms among college women. *J Sex Res*. 2002;39:321–325.
19. Hackett G., Krychman M., Baldwin D., Bennett N., El-Zawahry A., Graziottin A., Lukasiewicz M., McVary K., Sato Y., Incrocci L. Coronary Heart Disease, Diabetes, and Sexuality in Men. *J. Sex. Med*. 2016;13:887–904. doi: 10.1016/j.jsxm.2016.01.023.
20. Howard M. D. Escaping the pain: Examining the use of sexually compulsive behavior to avoid the traumatic memories of combat. *Sexual Addiction & Compulsivity*. 2007;14((2)):77–94.
21. Huang SY, Hung JH, Hu LY, Huang MW, Lee SC, Shen CC. Risk of sexually transmitted infections following depressive disorder: A nationwide population-based cohort study. *Medicine (Baltimore)*. 2018 Oct;97(43):e12539. doi: 10.1097/MD.00000000000012539. PMID: 30412060; PMCID: PMC6221703.
22. Kimura M, Murata Y, Shimoda K, Robinson RG. Sexual dysfunction following stroke. *Compr Psychiatry*. (2001) 42:217–22. doi:10.1053/comp.2001.23141
23. Khandker M, Brady SS, Vitonis AF, et al. The influence of depression and anxiety on risk of adult onset vulvodynia. *J Womens Health* 2011; 20: 1445–1451.
24. Lambert J.E., Engh R., Hasbun A., Holzer J. Impact of posttraumatic stress disorder on the relationship quality and psychological distress of intimate partners: A meta-analytic review. *J. Fam. Psychol*. 2012;26:729–737. doi: 10.1037/a0029341.
25. Leeners B, Hengartner MP, Rössler W, et al. The role of psychopathological and personality covariates in

- orgasmic difficulties: a prospective longitudinal evaluation in a cohort of women from age 30 to 50. *J Sex Med* 2014; 11: 2928–2937.
26. Letica-Crepulja M, Stevanović A, Protuđer M, Popović B, Salopek-Žiha D, Vondraček S. Predictors of Sexual Dysfunction in Veterans with Post-Traumatic Stress Disorder. *J Clin Med*. 2019 Mar 29;8(4):432. doi: 10.3390/jcm8040432.
27. Letourneau EJ, Resnick HS, Kilpatrick DG, Saunders BE, Best CL. Comorbidity of sexual problems and posttraumatic stress disorder in female crime victims. *Behavior Therapy*. 1996;27:321–336. doi:10.1016/S0005-7894(96)80020-7.
28. Lorenz TA, Harte CB, Hamilton LD, et al. Evidence for a curvilinear relationship between sympathetic nervous system activation and women's physiological sexual arousal. *Psychophysiology* 2012;49:111–117. doi: 10.1111/j.1469-8986.2011.01285.x.
29. Lunelli R.P., Irigoyen M.C., Goldmeier S. Hypertension as a risk factor for female sexual dysfunction: Cross-sectional study. *Rev. Bras. Enferm*. 2018;71:2477–2482. doi: 10.1590/0034-7167-2017-0259.
30. Malavige L.S., Levy J.C. Erectile dysfunction in diabetes mellitus. *J. Sex. Med*. 2009;6:1232–1247. doi: 10.1111/j.1743-6109.2008.01168.x.
31. Mazzaferro KE, Murray PJ, Ness RB, Bass DC, Tyus N, Cook RL. Depression, stress, and social support as predictors of high-risk sexual behaviors and STIS in young women. *Journal of Adolescent Health*. 2006;39(4):601–603.
32. McCall-Hosenfeld JS, Liebschutz JM, Spiro A, Seaver MR. Sexual assault in the military and its impact on sexual satisfaction in women veterans: A proposed model. *Journal of Women's Health*. 2009;18:901–909. doi:10.1089/jwh.2008.0987.
33. Montejo A.L., Montejo L., Baldwin D.S. The impact of severe mental disorders and psychotropic medications on sexual health and its implications for clinical management. *World Psychiatry*. 2018;17:3–11. doi: 10.1002/wps.20509.
34. Pereira M.G., Pereira D., Pedras S. PTSD, psychological morbidity and marital dissatisfaction in colonial war veterans. *J. Ment. Health*. 2019;19:1–8. doi: 10.1080/09638237.2018.1487532.
35. Phé V., Rouprêt M. Erectile dysfunction and diabetes: A review of the current evidence-based medicine and a synthesis of the main available therapies. *Diabetes Metab*. 2012;38:1–13. doi: 10.1016/j.diabet.2011.09.003.
36. Phillips RL, Slaughter JR. Depression and sexual desire. *Am Fam Physician*. 2000;62:782–786.
37. Rees PM, Fowler CJ, Maas CP. Sexual function in men and women with neurological disorders. *Lancet*. 2007;369:512–525. doi: 10.1016/S0140-6736(07)60238-4.
38. Rosen RC, Lane RM, Menza M. Effects of SSRIs on sexual function: A critical review. *Journal of Clinical Psychopharmacology*. 1999;19:67–85. doi:10.1038/sj.jipr.3900472.
39. Seth P, Raiji PT, DiClemente RJ, Wingood GM, Rose E. Psychological distress as a correlate of a biologically confirmed STI, risky sexual practices, self-efficacy and communication with male sex partners in African-American female adolescents. *Psychology, Health & Medicine*. 2009;14(3):291–300.
40. Taft C.T., Watkins L.E., Stafford J., Street A.E., Monson C.M. Posttraumatic stress disorder and intimate relationship problems: A meta-analysis. *J. Consult. Clin. Psychol*. 2011;79:22–33. doi: 10.1037/a0022196.
41. Vasterling JJ, Proctor SP, Amoroso P, Kane R, Heeren T, White RF. Neuropsychological outcomes of army personnel following deployment to the Iraq war. *Journal of the American Medical Association*. 2006;296:519–529. doi:10.1001/jama.296.5.519.
42. Yehuda R., Lehrner A., Rosenbaum T.Y. PTSD and Sexual Dysfunction in Men and Women. *J. Sex. Med*. 2015;12:1107–1119. doi: 10.1111/jsm.12856.

УДК 791.228

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-74-340-347

## ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ АНІМАЦІЇ ЯК АУДІОВІЗУАЛЬНОГО ЗАСОБУ ВПЛИВУ НА ГЛЯДАЧА

*Марина Сітцева<sup>1</sup>*

<sup>1</sup>Аспірантка кафедри практичної психології, Київський університет імені Бориса Грінченка, м. Київ, Україна, e-mail: m.sittseva.asp@kubg.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8251-2768>

## PSYCHOLOGICAL FEATURES OF ANIMATION AS AN AUDIOVISUAL MEANS OF INFLUENCING ON THE VIEWER

*Maryna Sittseva<sup>1</sup>*

<sup>1</sup>Postgraduate Student of the Department of Practical Psychology, Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Kyiv, Ukraine, e-mail: m.sittseva.asp@kubg.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8251-2768>

**Анотація.** У статті розглянуто сутність та загальну будову анімації як аудіовізуального продукту. Виокремлено та описано основні складники анімаційних творів, розглянуто психологічні аспекти впливу засобів анімації на глядача. Підкреслено, що анімація дає змогу транслювати медіа-повідомлення у такий спосіб, який неможливо відтворити засобами кіномистецтва чи іншими візуальними стимулами, що є виключної властивістю анімаційного продукту. Виокремлено основні принципи створення анімаційного продукту, які забезпечують творення анімації як технічно, так і змістовно: стиснення та розтягування, підготовка до руху, сценічність, анімація «навпростець» та «від пози до пози», інерційні рухи та рухи, що накладаються, розгін та гальмування, рух дугою, додаткові рухи, таймінг, перебільшення, точність малюнка, привабливість. Дані принципи надають рухомим зображенням справжності через відповідність рухів реальності. Описано основні виражальні засоби анімації: метафоричність, символізм, перебільшення, проникнення, керування елементами швидкості й часу, відтворення історій та передбачення майбутнього, а також зображення невидимого і незрозумілого. Описано також основні жанри анімації, які класифікують та визначають за глибинними структурами побудови анімаційного твору: абстрактні, деконструктивні, формальні, політичні, парадигматичні, первинні анімації та перекази. Підкреслено, що основне завдання анімаційного твору полягає у захопленні та збереженні уваги глядача протягом всього часу його тривалості та стійкого емоційного ефекту від перегляду, для забезпечення якого застосовується комбінація візуальних та звукових елементів та руху, з метою створення драматичного, стилістичного й структурного ефекту, який слугує цілі переконання глядача. Підсумовано, що анімаційний продукт дієвий засіб аудіовізуального донесення інформації має значні психологічні можливості впливу на глядацьку аудиторію. Переживання враження, емоційне включення глядача та активне залучення його у процес переживання історії, показаної засобами анімації, і є тим самим «впливом мистецтва на особистість», яке визначається його фундаментальністю та усталеністю.

**Ключові слова:** психологія візуальних видів мистецтва, естетичне сприйняття, вплив візуального об'єкта на глядача, засоби анімації, аудіовізуальне повідомлення.

**Формули: 0; рис.: 0, табл.: 0, бібл.: 17.**

**Abstract.** The article deals with the essence and general structure of animation as an audiovisual product. The main components of animated works are identified and described, and the psychological aspects of the impact of animation on the viewer are considered. It is emphasized that animation allows broadcasting media messages in a way that cannot be reproduced by means of cinema or other visual stimuli, which is an exclusive property of an animation product. The basic principles of creating an animation product that ensure the creation of animation both technically and meaningfully are highlighted: compression and stretching, preparation for movement, staging, «across» and «pose-to-pose» animation, inertial and superimposed movements, acceleration and deceleration, arc movement, additional movements, timing, exaggeration, drawing accuracy, and attractiveness. These principles give moving images authenticity through the correspondence of movements to reality. The author describes the main expressive means of animation: metaphor, symbolism, exaggeration, penetration, control of the elements of speed and time, recreation of stories and prediction of the future, as well as depiction of the invisible and incomprehensible. The author also describes the main genres of animation, which are classified and defined by the deep structures of the animation work: abstract, deconstructive, formal, political, paradigmatic, primary animation, and retellings. It is emphasized that the main task of an animated work is to capture and maintain the viewer's attention throughout its duration and to provide a lasting emotional effect from viewing, for which a combination of visual and sound elements and movement is used to create a dramatic, stylistic and structural effect that serves the purpose of persuading the viewer. It is summarized that an animation product is an effective means of audiovisual information delivery with significant psychological possibilities

*of influencing the audience. The experience of the impression, the emotional involvement of the viewer and his/her active involvement in the process of experiencing the story shown by means of animation is the «influence of art on the personality», which is determined by its fundamental nature and stability.*

**Keywords:** *psychology of visual arts, aesthetic perception, influence of a visual object on the viewer, animation tools, audiovisual message.*

**Formulas: 0; Figs.: 0, Table: 0, Bibliography: 17.**

### **Постановка проблеми.**

Інформаційний простір як середовище існування та діяльності людини на сьогодні відіграє визначальну роль в організації її життєвого простору. Констатуємо, що сучасне життя індивіда не мислиться без активного включення особи у віртуальні комунікації: онлайн-взаємодія, інтернет-засоби донесення аудіовізуальної інформації забезпечують такий рівень імерсивності, що є повноцінним складником соціального життя людини. Значну частку інформації, яку отримує особа при взаємодії із зовнішнім світом, вона отримує аудіовізуальним шляхом (Моляко, 2012).

Анімація – дієва й надзвичайно гнучка форма аудіовізуального донесення інформації, яка на даний час займає чільне місце у спектрі засобів, якими опосередковується візуальна комунікація та соціальна взаємодія. Анімація дає змогу розповідати історії та пояснювати ідеї, поєднуючи рухоме зображення зі звуковим супроводом (Selby, 2009).

Розвиток анімації сьогодні обумовлений, зокрема, активним розповсюдженням візуальних комунікацій та інтернет-засобів споживання контенту (Петрунько, 2010): анімація забезпечує умови візуального супроводу медіа-повідомлень та представляє інструментарій у засобах онлайн-комунікації. Цей інструментарій дозволяє презентувати й поширювати повідомлення (Найдьонова, 2014), а виразність анімації як штучно створюваної форми робить її придатною для найширшого спектру комунікаційних застосувань.

Втім, широка розповсюдженість анімації та виразність її засобів досі не ставали предметом ґрунтовного наукового дослідження у психологічній науці. Тож доцільно розглянути базисні засади анімаційних засобів з психологічної точки

зору та виокремити потенційні психологічні потужності анімації для всебічного наукового та прикладного застосування.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Сутність анімації та деякі психологічні особливості мультфільмів досліджуються у працях дослідників Н. М. Капельгородської, Б. М. Крижанівського та О. Б. Шупик, у працях яких детально аналізовано особливості та витоки української анімації радянського періоду її становлення. Вагомі аспекти, дотичні до питання впливу візуального об'єкта на глядача, розглянуто у працях І. М. Білої, В. П. Казміренка, М. М. Слюсаревського, В. А. Роменця, Т. М. Титаренко тощо. Психологія візуальних видів мистецтва в цілому представлена у працях В. О. Васютинського, В. О. Моляко, В. В. Рибалки. Психологічні особливості сприйняття аудіовізуальних повідомлень аналізуються у працях О. В. Виноградної, В. В. Москаленка, Л. М. Найдьонової, О. В. Петрунько. Специфіка естетичного сприйняття та психології творчості якнайкраще розкривається у працях Н. А. Ваганової, Ю. А. Гулько, О. В. Завгородньої, Н. М. Латиш, Т. М. Траверсе, Т. М. Третяк, М. В. Шепельової тощо.

Проте питання впливу анімації як виду візуальних мистецтв у психологічній науці залишається відкритим. У статті зроблено спробу розкрити загальні закономірності та окремі аспекти, що становлять базисні засади психології анімації.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає у висвітленні психологічних можливостей засобів анімації та розгляді деяких аспектів впливу анімації на особистість глядача.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Поняття «анімація» буквально означає «оживлення».

Властивість анімації «вдихнути життя» вказує на те, що засобами анімації формується ілюзія руху неживих предметів. Процес виготовлення анімації з технічного боку полягає у створенні нерухомого кадра, який в подальшому записується та відтворюється у поєднанні з іншими кадрами так, щоб виникла ілюзія руху. Дана ілюзія можлива через специфіку зорового сприйняття – інерцію зору: завдяки швидкому показу послідовності зображень створюється ефект їх рухомості. Анімація, таким чином, є «не мистецтвом рухливого малюнка, а саме мистецтвом мальованого руху» (Wells, 2010).

Виключна властивість анімації полягає у тому, що вона дає змогу транслювати медіа-повідомлення у такий спосіб, який неможливо відтворити засобами кіномистецтва чи іншими візуальними стимулами (Wells, 2008). Анімація дає змогу продемонструвати нереальне як цілком реалістичне, викликавши довіру глядача до цієї реалістичності.

Попри очевидну розважальність, анімація відрізняється від інших засобів отримання візуального враження: основною властивістю анімації є її гнучкість, що дає змогу контролювати кожен етап творчого процесу. Анімація «промовляє» до глядача, застосовуючи власний словниковий запас, що відрізняється від такого в кінематографі. Це дає змогу існування у візуальному просторі різних форм вираження, з якими глядацька аудиторія взаємодіє (Моляко, 2021). Таким чином анімація уможливує існування різних версій середовищ для своїх фільмів, власних унікальних світів, які транслюють для глядача нові виміри реальності, які видаються справжніми, проте є уявними. Принциповою для розуміння сили впливу на глядача є саме опція його віри у справжність показуваного, сприйняття ілюзії реальності за справжню дійсність.

Рівень впливу анімаційних засобів на глядацьку аудиторію суттєвий через розповсюдженість анімаційних продуктів чи елементів анімації у різноманітних сферах: у створенні спецефектів, у

рекламних повідомленнях, у навігації веб-сайтів, в мобільних додатках чи візуальних помічниках (Laybourne, 1998). Наше дослідження передбачає підхід до анімації у форматі анімаційного художнього фільму, що передбачає наявність ключового складника – анімаційного образу-персонажа у певному сюжетному розвитку.

Визначальними для анімаційного продукту є принципи анімації, тобто інструменти, якими такий продукт може бути створений та показаний. Вичленяють наступні принципи створення анімаційного продукту (Cholodenko, 1991):

- стиснення та розтягування (squash and stretch): зображувані предмети повинні мати певну вагу та гнучкість, а при русі предмета має відбуватись його деформація у просторі; таким шляхом відтворюється, зокрема, вплив сил тяжіння;
- підготовка до руху (anticipation): будь якому руху передує намір його здійснити, тож тіло готується до дії; відтворення цієї підготовки до дії надає об'єкту життєподібності;
- сценічність (staging) передбачає розміщення елементів в кадрі певним продуманим чином, з метою впливу на реакцію глядача; зокрема, зображення персонажів у певних частинах кадру (віддалено чи укрупнено), з певним освітленням тощо;
- анімація «навпростець» (straight-ahead action) та «від пози до пози» (pose-to-pose drawing) позначає відтворення руху, наближеного до природнього, через послідовність кадрів, які забезпечують плавність руху персонажа; передбачається та відтворюється траєкторія і послідовність елементів руху;
- інерційні рухи (follow-through actions) та рухи, що накладаються (overlapping actions) також передбачають імітацію справжнього руху, з урахуванням властивості інерції, а також того, що різні частини тіла рухають з різною швидкістю (накладення рухів), наприклад, руки та ноги персонажа по-різному переміщуються у просторі при ходьбі;

- розгін та гальмування (slow in and slow out): враховується різниця у швидкості різних типів руху – прискорення та уповільнення, що дає змогу підкреслити природні реакції персонажа на певний рух;
- рух дугою (arcs): застосування цього принципу в анімуванні персонажа дає можливість показати пришвидшений (коротка дуга) чи уповільнений (розтягнена у кадрі дуга) рух;
- додаткові рухи (secondary action): підкреслюється, що рух не відбувається ізольовано, а супроводжується, до прикладу, мімікою; більша кількість різних типів руху сприяє суттєвішій природності персонажа;
- таймінг (time calculation): цей принцип регулює повний спектр рухів персонажа, визначає та підтримує загальні умови сюжету, зокрема емоційний стан персонажа, взаємодію з іншими персонажами, роль певних засобів в сюжеті та ін.;
- перебільшення (exaggeration): гіперболізація як один із провідних принципів анімації, уможливує некритичне сприйняття глядачем викривлення реальності в анімації, до прикладу, надмірно велика частина тіла персонажа (голова, чи кулак перед замахом);
- точність малюнка (solid drawing): забезпечує правдоподібність; деталі рис персонажа при покадровій анімації мають бути точно відтворені;
- привабливість (appeal): виявляється у притягуванні уваги до персонажа, шляхом виконання його таким, що фокусує увагу, викликає певні асоціації, вдало втілює прикметні риси, що знаходять емоційний відгук у глядача.

Анімація як форма візуального уможливує специфічні способи ведення та осмислення оповіді, дає змогу «оживити» історії, посилюючи їх сприйняття глядачем. Анімація суміжна з кінематографом з точки зору властивості оповідної форми: анімаційний та художній фільми сконструйовано за певним сценарієм, що дає змогу сприймати його як цілісну оповідь. Проте анімаційний фільм,

на відміну від ігрового кінематографа, не обмежений фізичними законами, зокрема силою тяжіння, анатомією рухів людини тощо. До того ж, створення анімаційного продукту обумовлено властивістю дискретності: анімація буквально складена з частин (кадрів).

Спектр можливостей анімації виявляється головним чином в аналізі її зображальних засобів та комунікації, яка є специфічно умовною. До виражальних засобів анімації відносяться метафоричність (Лозова, 2022), символізм, перебільшення, проникнення, керування елементами швидкості й часу, відтворення історій та передбачення майбутнього, а також зображення невидимого і незрозумілого (Murphy, 2008). Застосування символів дає змогу підкреслити, та, навпаки, применшити важливість дій, рухів чи окремих епізодів, а також показати невидимі явища (наприклад, поширення звуку у вигляді хвилі) та увиразнити ідеї для глядацького сприйняття (наприклад, почервоніння руки чи гуля відразу після удару унаочнюють відчуття болю).

Засоби вираження в анімації передбачають наступні прийоми (Hahn, 2008):

- метаморфоза – здатність переходити від однієї властивості до іншої; зміни можуть бути раптовими або розтягнутими в часі, одна властивість може перетворитися на декілька, одні атрибути можуть бути показані, а інші приховані, тощо;
- ущільнення – економне застосування розповідного матеріалу, умовне позначення чи натяк на певну інформацію через символічні або метафоричні знаки, які викликають у глядача певну реакцію чи асоціацію. Проявляється, зокрема, в ємності, поряд з небагатослівністю, діалогів персонажів;
- антропоморфізм – наділення неживих предметів чи тварин людськими властивостями та якостями, та їх взаємодія у спосіб, властивий саме людям;
- підробка – створення альтернативних середовищ та фігур, наповнення ними

кадру, що дає враження розгортання історії у реалістичному середовищі;

- проникнення – можливість вивчити предмети та явища, недоступні звичайному зоровому спостереженню, застосовуючи стилістичні чи символічні інтерпретації, змінюючи елементи у зручний спосіб, для посилення пояснюваного принципу;
- символи – застосування візуальних елементів, які дають змогу співпереживати персонажу, викликають у глядача потрібні асоціації, посилюють заглиблення у сюжет;
- звукові ілюзії – елементи звуку, що застосовуються для підтримки чи підкреслення дії; діють як природні звуки (мовлення, звук як наслідок дії), так і штучно додані (саундтрек, голос оповідача тощо).

Кожен з описаних прийомів є самодостатнім для застосування, але зазвичай в анімації використовують весь комплекс наведених засобів. Залежно від особливостей створюваного анімаційного продукту, превалюючими є елементи, спрямовані на смислове занурення глядача в оповідь, його емоційне включення в процес переживання сюжету та дій персонажів (Beck, 2004).

Загалом анімацію, очевидно помилково, вважають одним із жанрів кінематографа, спираючись на усталену асоціацію анімації як кінофільму для дитячої аудиторії. Проте анімація є самостійним видом мистецтва, маючи у своєму арсеналі власний комплекс жанрів, які класифікують та визначають за глибинними структурами побудови анімаційного твору. До категорій анімаційних жанрів відносять (Taylor, 1996):

- абстрактні анімації – твори, де втілено нелінійний підхід до зображення предметів; у творах цієї категорії форма переважає над змістом сюжету;
- деконструктивні анімації – твори, де задля досягнення неочікуваного ефекту (комічного, чи з метою критики) відображено причини і способи побудови самих цих творів (до прикладу, карикатури);

- формальні анімації – анімаційні продукти, що передбачають лінійне відображення сюжету, застосування узгоджених принципів задля створення певного уявлення про інтерпретацію світу у певній анімації;

- політичні анімації – анімаційні твори, призначені для заохочення до певного політичного волевиявлення; донесення ідеологічно забарвленої інформації;

- парадигматичні анімації – анімації, які мають в своїй основі візуальні або літературні джерела (наприклад, анімації-екранізації, анімації-казки, анімації за коміксами);

- первинні анімації – спрямовані на дослідження розгортання таких станів свідомості, як сон, несвідоме, непізнане тощо;

- перекази – анімації, де сюжетно чи візуально переосмислено інші твори або оповіді, з метою вироблення нового бачення, висвітлення в іншому аспекті, з іншими акцентами.

Анімація в цілому балансує між навчальними (повчальними), інформативними та розважальними вимогами до неї (Beckerman, 2004). Основне завдання анімаційного твору полягає у захопленні та збереженні уваги глядача протягом всього часу його тривалості та стійкого емоційного ефекту від перегляду. Для забезпечення емоційного ефекту, тобто враження, застосовується комбінація візуальних та звукових елементів та руху, з метою створення драматичного, стилістичного й структурного ефекту, який слугує цілі переконування глядача. Щоб ефективно це реалізувати, важливо спиратися на первісну спонукальну дію, закладену в основу оповіді через опосередковані засоби. Аудиторії простіше зрозуміти символічні чи метафоричні візуальні засоби в поєднанні з короткими оповідними структурами – це викликає безпосередніший емоційний відгук. Від динамічності, яскравості та чіткості ідей в анімації залежить її можливість стимулювати глядацьку аудиторію до емоційного реагування. Глядач почувається



внутрішньо залученим до процесу розгортання анімаційного сюжету, а не пасивним його спостерігачем.

Анімація, як форма візуального, у якій провідне значення має рух, дає змогу показати, пояснити та якнайкраще використати штучність перебігу часу у ній. Залежно від ідеї анімаційного твору, за допомогою опції маніпуляції з часом можна змінювати вигляд персонажів і предметів, підводити до потрібних ідей чи натякати на певні події, змінювати значення та сенси мотивації персонажів.

Анімація як форма, що базується на вигадці та ілюзії, надає широкий простір для створення персонажів, які не відповідають усталеним уявленням та втілюють нестандартні ідеї (Pikkov, 2018). Важливий аспект вияву ідеї – те, що персонаж набуває символічності як провідна фігура та головний герой, є засобом висвітлення моральних, етичних або політичних поглядів, які подаються в анімації з метою впливу на глядача.

Щоб глядач повірив у персонажа, йому потрібно надати певне підґрунтя, зважаючи на контекст середовища, у якому він (персонаж) діє. Наприклад, побачивши у творі якогось персонажа, глядач припускає, що він має певне походження, попередній досвід, соціальні (родинні) зв'язки. Риси персонажа зумовлено попередніми обставинами, які можуть висвітлюватись в сюжеті або матись на увазі.

Детально розроблений характер персонажа передає глядачеві цілісну систему переконань, допомагає виявити позитивних героїв та лиходіїв. Така поляризація емоційної оцінки є однією з обов'язкових умов емпатійного включення глядача. Герої анімації, як позитивні, так і негативні, є проекцією особистості, втілюючи бажання, страхи, сподівання і прагнення самого глядача. Анімація дає змогу надати головним персонажам статусу супергероїв, наділити їх надзвичайними здібностями, що контрастують з іншими персонажами, порушують межі стандартного рівня супровідних персонажів. В анімаційному контексті ці

здібності гіперболізовано, що зроблено з метою створити більший візуальний, та відповідно емоційний ефект. При цьому важливо зберегти певну міру вразливості персонажа.

Провідного значення для розгортання персонажа в анімації має переживання ним певного конфлікту. Загалом це можна представити у вигляді замкненого циклічного ланцюга «персонаж – мотив – перепони – конфлікт»: персонаж у своїх діях керується певними мотивами, а перепони, що виникають на цьому шляху, породжують конфлікт, який, своєю чергою, визначає та характеризує персонажа (Pikkov, 2009). Спосіб, який персонаж використовує для вирішення конфлікту, дає можливість глядацькій аудиторії зрозуміти особливості його характеру та викликає співпереживання.

Конфлікт персонажа може мати і внутрішньо-особистісну природу: герой бореться зі своїми вадами, дорослішає, змінюється під впливом складних обставин тощо. Внутрішній конфлікт обов'язково проявляється зовні та реалізується в сюжеті. Структура сюжету, таким чином, включає в себе обов'язковість мотивації персонажа певною потребою, яка є його стимулом до дії.

Іншою важливою властивістю анімації є здатність перетворювати об'єкти та персонажів на когось чи щось зовсім відмінне (наприклад, герой перетворюється на хмаринку), внаслідок процесу метаморфози. Ця здатність є вирішальною для анімації як форми. Візуальна метаморфоза є базовою основою анімації. Вона є способом викладу ідеї та загалом визначає художній стиль анімації. У процесі трансформації персонажів розгортається метафоричність анімаційного. Одним із прикладів метаморфози є антропоморфізм, тобто надання людських рис тваринам, предметам чи середовищам.

Вагомим значення у можливостях впливу анімації на глядацьку аудиторію мають не тільки зображення, а й звук. Візуальні ідеї набувають нового виміру, коли вони поєднані зі звуковим

супроводом. Звуковий дизайн супроводжує візуальні дії, вводячи, розвиваючи та позначаючи аспекти сюжету і персонажів, створюючи емоційний фон, що спонукає глядача до роздумів, вгадування подальших подій, актуалізації асоціативних зв'язків, тощо. Якщо кадри анімації ретельно зібрано та логічно впорядковано, та продумано суміжний з ними звуковий ряд, аудиторія має змогу зосередитися на сюжеті і подіях, що розгортаються в уявному світі даного анімаційного твору, що сприяє глядацькому розумінню та естетичному задоволенню від перегляду твору.

Успіх анімаційних продуктів значною мірою зумовлений ефектом «намальованості». Малюнок стимулює та винагороджує спостережливість та уяву глядача. При цьому в анімації має місце не спостерігання серії рухових малюнків, а специфічне мистецьке бачення, у своїй цілісності та самодостатності. В контексті мистецтва, зокрема анімаційного, «дивитися» та «бачити» означає не базову здатність зорового сприйняття, а цілеспрямоване й зосереджене вивчення предмета. Під баченням мається на увазі осмислення, зчитування предметів, та структурування отриманої інформації для розуміння ширшого контексту та ідеї твору. В анімації, яка за свою природою є штучно створеною формою, такий підхід може бути доведено до крайнощі. Відтак, перевага анімації як штучно створюваного засобу – у різноманітності способів її створення. В

анімації допускається вільний стиль експериментування з візуальними, звуковими і структурними компонентами, передача спостережень з різним рівнем деталізованості та складності. Превалюючого значення, таким чином, набуває нестандартне застосування структурних елементів малюнка, таких як композиція, розміщення та візуальні акценти, що суттєво позначається на донесенні змісту та ідеї анімаційного твору.

**Висновки.** Тож, анімаційний продукт як розповсюджений та виключно дієвий засіб аудіовізуального донесення інформації має значні психологічні можливості впливу на глядацьку аудиторію, відтак і на особистість в цілому, на певні складники її психічного устрою. Через враження, емоційне включення глядача, активне залучення його у процес переживання історії, показаної засобами анімації, відбувається активне розгортання особистісних проявів когнітивного, емоційного та й поведінкового компонентів психіки, що дає змогу їх трансформації, а це, своєю чергою, і є тим самим «впливом мистецтва на особистість», яке визначається його фундаментальністю та усталеністю. Предметом нашого наукового інтересу є саме психологічні можливості впливу засобів анімації на особистість, зокрема певні риси і властивості особистості, що визначаються емоційним складником, який є найбільш задіяним у взаємодії суб'єкта-глядача з анімаційним продуктом.

### Література:

1. Лозова О. (2022) Психосемантика смислових трансформацій у метафоричному мовленні. *Монографія*. Львів, СПОЛОМ, 2022. 134 с.
2. Моляко В., Біла І., Ваганова Н. (2012) Психологічне дослідження творчих перцептивних процесів на різних вікових рівнях: *монографія*. Кіровоград: Імекс-ЛТД. 210 с.
3. Моляко В., Гулько Ю., Ваганова Н. (2021) Функціонування творчого мислення в інформаційно-віртуальному просторі суб'єкта: *монографія*. Київ – Львів: Видавець Вікторія Кундельська. 194 с.
4. Найдьонова Л. (2014) Психологічні особливості сприймання екранної інформації. *Актуальні проблеми психології: Збірник наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка НАПН*

5. *України*. К.: Видавництво «Фенікс». Т. XII. Психологія творчості. Вип. 20. С. 245-255.
6. Петрунько О. (2010) Діти і медіа: соціалізація в агресивному медіа середовищі: *Монографія*. Полтава: Укрпромторгсервіс. 480 с.
7. Beck J. (2004) *Animation Art*. London: Flame Tree Publishing. 382 p.
8. Beckerman H. (2004) *Animation: The Whole Story*. New York: Allworth Press. 336 p.
9. Cholodenko A. (ed.) (1991) *The Illusion of Life*. Sydney: Power/AFC. 312 p.
10. Hahn D. (2008) *The Alchemy of Animation: Making an Animated Film in the Modern Age*. Los Angeles: Disney Editions. 144 p.
11. Laybourne K. (1998) *The Animation Book*. Three Rivers, MI: Three Rivers Press. 426 p.

11. Murphy M. (2008) *Beginner's Guide to Animation: Everything You Need to Know to Get Started in Animation*. New York: Watson-Guptill. 128 p.
12. Pikkov Ü. (2010) *Animasophy. Theoretical Writings on the Animated Film*. Estonian Academy of Art. 200 p.
13. Pikkov Ü. (2018) *Anti-Animation: Textures of Eastern European Animated Film*. Estonian Academy of Arts. 264 p.
14. Selby A. (2009) *Animation in Process*. London: Laurence King. 191 p.
15. Taylor R. (1996) *The Encyclopedia of Animation Techniques*. Boston and Oxford: Focal Press. 176 p.
16. Wells P. & Hardstaff J. (2008) *Re-Imagining Animation: The Changing Face of the Moving Image*. Lausanne: AVA Publishing. 192 p.
17. Wells P. (2010) *Understanding Animation*. London and New York: Routledge. 265 p.

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209  
Вчені записки Університету «КРОК» №2 (74), 2024

**Збірник наукових праць**

**Вчені записки Університету «КРОК»**

**Фахове видання**

**Випуск №2 (74)**

Підписано до друку 30.05.2024 р. Формат 60x84/8. Папір офсетний.  
Друк офсетний. Гарнітура Times New Roman.  
Ум. друк. арк. 21,5. Наклад 200 прим.  
Зам. 128

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: polygrafia.krok@gmail.com