

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

**ВЧЕНІ ЗАПИСКИ
УНІВЕРСИТЕТУ «КРОК»**

Фахове видання

Випуск №4 (76)

Київ – 2024

ISSN (Print) 2307-6968
ISSN (Online) 2663-2209
DOI: 10.31732/2663-2209-2024-76

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. №4 (76). 416 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 4 від 26 грудня 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)

Головний редактор:

Мігус Ірина Петрівна

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

Редакційна колегія:

Лаптев Сергій Михайлович

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

Алькема Віктор Григорович

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

Акімов Олександр Олексійович

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

Акімова Людмила Миколаївна

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

Андрієнко Василь Миколайович

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

Брадул Олександр Михайлович

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

Бурлакова Ірина Анатоліївна

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

Брюховецька Олександра Вікторівна

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

Грушко Віктор Іванович

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

Денисенко Микола Павлович

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

Гураль-Полрола Джоланта

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

Едгар Сіка

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

Захаров Олександр Іванович

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

Кавун Сергій Віталійович

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

Коваль Яна Сергіївна

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

Копитко Марта Іванівна

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

Літвін Наталія Миколаївна

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

Ляшенко Олександра Миколаївна

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

Мельничук Дмитро Петрович

доктор економічних наук, професор кафедри 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

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛІКВІДНОСТІ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ <i>Ігор Румик, Альона Бойко, Ірина Шилько</i>	11
ВПЛИВ АНАЛІТИЧНИХ ДАНИХ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА <i>Олександр Стеценко, Євгеній Бобров</i>	22
ІНВЕСТИЦІЙНІ ФОНДИ НА РИНКУ ЦІННИХ ПАПЕРІВ <i>Володимир Кузьмінський, Антон Коваль</i>	30
ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ПРУДЕНЦІЙНОЇ ВАРТОСТІ В ОЦІНЦІ НЕРУХОМОГО МАЙНА <i>Віта Андрєєва, Антон Бугорський</i>	38
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА <i>Галина Пекна, Мирослава Гофман, Яна Мороз</i>	44
ВПЛИВ ТРАНСМІСІЙНОГО МЕХАНІЗМУ МОНЕТАРНОЇ ПОЛІТИКИ НА КРЕДИТНІ ТА ІНВЕСТИЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В УКРАЇНІ <i>Олександр Сімаков</i>	52
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ КОНКУРЕНТОЗДАТНИХ ЗАКЛАДІВ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ТА ЇХ ВИПУСКНИКІВ <i>Руслан Литовченко</i>	65
ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ І ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ <i>Андрій Ткачук</i>	72
УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА <i>Ольга Чумаченко, Юрій Стусь</i>	80

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ДІЛОВОЇ РЕПУТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА: ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ <i>Віктор Алькема</i>	90
НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВ В СФЕРАХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ІННОВАЦІЙ <i>Оксана Кириченко</i>	96
ПРОБЛЕМАТИКА ДІЛОВОЇ РЕПУТАЦІЇ ЯК ІНДИКАТОР ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕСУ <i>Зінаїда Живко, Михайло Живко, Анастасія Шегинська</i>	104
ФУЛФІЛМЕНТ & ЛОГІСТИКА – ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ДЛЯ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ У СИСТЕМІ ІНТЕРНЕТ-ТОРГІВЛІ <i>Олександр Сумець</i>	114
КОМУНІКАЦІЙНІ ЛАНЦЮГИ У РОЗБУДОВІ ЕКОСИСТЕМИ КЛАСТЕРУ <i>Сергій Філатов, Антон Філатов</i>	124
КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: БАР'ЄРИ КОМУНІКАЦІЙ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ <i>Олександр Сумець</i>	134
КОРПОРАТИВНЕ ВОЛОНТЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ОРГАНІЗАЦІЇ <i>Олена Наумова, Андрій Копил</i>	146
РОЛЬ КАДРОВОГО АУДИТУ В РИЗИКООРІЄНТОВАНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ <i>Оксана Панченко</i>	155

РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТНИМИ КОМАНДАМИ <i>Олег Мушинський</i>	165
НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДІДЖІТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ <i>Максим Рожок</i>	174
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ ЖИТТЄЗДАТНОСТІ КОМПАНІЇ <i>Кирило Моїсєєв</i>	180
МЕТОД ФОРМУВАННЯ РАЦІОНАЛЬНИХ КОМАНД ПРОЄКТІВ ТВОРЧОЇ СФЕРИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ <i>Ірина Рибалко</i>	187
СУТНІСТЬ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВ <i>Сергій Рожок</i>	195
МЕДІАЦІЯ ЯК ЗАСІБ ВИРІШЕННЯ СПІРНИХ ПИТАНЬ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЛІСОВИМ ГОСПОДАРСТВОМ <i>Інна Доляновська, Оксана Троян</i>	201
МЕХАНІЗМИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ У СФЕРІ DEFENSE TECH: КЛЮЧОВІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ <i>Ігор Окунєв, Юлія Василенко</i>	209
ТЕХНІКИ ТА ІНСТРУМЕНТИ МЕДІАЦІЇ В ТРУДОВИХ КОНФЛІКТАХ <i>Євген Василенко, Наталя Калініна</i>	215
КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ І ШЛЯХИ ЗМЕНШЕННЯ РІВНЯ НЕПРАЦЮЮЧИХ АКТИВІВ БАНКУ З ІНОЗЕМНИМ КАПІТАЛОМ ПРОТЯГОМ 2014-2023 ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД <i>Олександр Алефіренко, Віктор Терехов</i>	223
КОНЦЕПТУАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ <i>Юрій Стечишин</i>	233
ІТ СЕКТОР В УМОВАХ КАРДИНАЛЬНИХ ЗМІН НА РИНКУ ПРАЦІ <i>Микола Сміленко</i>	242
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ ПОЯТТЯ І СУТНОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА <i>Євген Ситнік</i>	249
ПЛАНУВАННЯ ПРОЄКТІВ У РОЗПОДІЛЕНОМУ СЕРЕДОВИЩІ З ВРАХУВАННЯМ РОБОЧИХ ГРАФІКІВ ПРАЦІВНИКІВ <i>Олександр Боголій</i>	256
ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ СУТНОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АГРОФІРМ <i>Вікторія Генчевська</i>	266
ЯК ПОВЕРНУТИ УКРАЇНЦІВ УКРАЇНІ: ЕКОНОМІЧНІ, СОЦІАЛЬНІ, ПСИХОЛОГІЧНІ ТА КУЛЬТУРОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ <i>Дмитро Ткач</i>	277
ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ І КРЕДИТНОЮ БЕЗПЕКОЮ БАНКІВ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ <i>Наталя Шевченко, Марта Копитко</i>	287

РОЗДІЛ 3. ПСИХОЛОГІЯ

ОСОБЛИВОСТІ СУБ'ЄКТИВНОГО ТА ОБ'ЄКТИВНОГО КАР'ЄРНОГО УСПІХУ В КОНТЕКСТІ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ ДО ЗДІЙСНЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КАР'ЄРИ ПРАЦІВНИКІВ СФЕРИ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ <i>Людмила Карамушка, Марта Тиченко</i>	295
КОУЧІНГ ЯК МЕТОД РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ МЕНЕДЖЕРІВ В УМОВАХ ГЕЙМІФІКАЦІЇ БІЗНЕСУ <i>Ольга Петрунько</i>	306

ФОРМУВАННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ, АСЕРТИВНОСТІ ТА ГУМАНІСТИЧНИХ ЦІННОСТЕЙ У ПРОЦЕСІ ПРОФЕСІЙНОГО СТАНОВЛЕННЯ СТУДЕНТІВ-МЕДИКІВ У ВОЛОНТЕРСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ <i>Зоряна Ковальчук, Наталія Наконечна</i>	313
ОСОБЛИВОСТІ ПСИХОЛОГІЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ВЧИТЕЛЯ В РОБОТІ З ПІДЛІТКАМИ ПІД ЧАС ВІЙНИ <i>Ірина Сингаївська, Олена Глуговська</i>	320
ВПЛИВ СІМЕЙНИХ ЧИННИКІВ НА СХИЛЬНІСТЬ ДО БУЛІНГУ СЕРЕД СТАРШОКЛАСНИКІВ <i>Юлія Рибінська, Ані Колесникова</i>	338
ПСИХОЛОГІЧНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ УЧИТЕЛІВ У КОНТЕКСТІ НОВОГО ПРОФЕСІЙНОГО СТАНДАРТУ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ <i>Тетяна Даценко</i>	345
ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ КАР'ЄРНОГО КОУЧИНГУ ДЛЯ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЇ ДО УСПІХУ ПРАЦІВНИКІВ СФЕРИ ПРОДАЖІВ <i>Олена Никоненко, Наталія Данкович</i>	351
ЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ЕКСПЕРТИЗИ <i>Олеся Притула</i>	358
АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОГО ТА ВІТЧИЗНЯНОГО ДОСВІДУ ДОСЛІДЖЕННЯ РОМАНТИЧНИХ СТОСУНКІВ У ЛГБТІК СПІЛЬНОТІ <i>Олександр Конев</i>	365
ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ТОЛЕРАНТНОСТІ ДО КОРУПЦІЇ В УКРАЇНСЬКОМУ СУСПІЛЬСТВІ <i>Олексій Корнієнко</i>	372
МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОГНІТИВНИХ ВИКРИВЛЕНЬ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У ПРОДАЖАХ <i>Олександр Лупаненко</i>	379
ОСОБЛИВОСТІ ЧАСОВОЇ ПЕРСПЕКТИВИ ОСОБИСТОСТІ У ВИМУШЕНІЙ ЕМІГРАЦІЇ <i>Тетяна Моржевська</i>	387
ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПОНЯТТЯ «СТОМАТОЛОГІЧНА ТРИВОГА» ТА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ ЇЇ ВИНИКНЕННЯ <i>Микола Наумець</i>	393
ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ КОПІНГ-СТРАТЕГІЙ У ПРОЦЕСІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ПСИХОЛОГІВ: КОГНІТИВНИЙ ТА ПОВЕДІНКОВИЙ АСПЕКТИ <i>Юрій Шинкаренко</i>	402
ГОТОВНІСТЬ ДО МАТЕРИНСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ: ПСИХОЛОГІЧНІ ТА СОЦІОКУЛЬТУРНІ АСПЕКТИ <i>Наталія Шматко</i>	409

CONTENT

CHAPTER 1. ECONOMICS

FEATURES OF THE FORMATION OF RESOURCE POTENTIAL AND ENSURING THE LIQUIDITY OF BANKING INSTITUTIONS IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY <i>Ihor Rumyk, Alyona Boyko, Iryna Shylko</i>	11
INFLUENCE OF ANALYTICAL DATA ON THE EFFICIENCY OF THE ENTERPRISE <i>Oleksandr Stetsenko, Yevgeniy Bobrov</i>	22
INVESTMENT FUNDS ON THE SECURITIES MARKET <i>Volodymyr Kuzminsky, Anton Koval</i>	30
IMPLEMENTATION OF PRUDENTIAL VALUE IN REAL ESTATE APPRAISAL <i>Vita Andrieieva, Anton Buhorskyi</i>	38
MANAGING ENTERPRISE COMPETITIVENESS <i>Halyna Pekna, Myroslava Hofmann, Yana Moroz</i>	44
EFFECT OF A MONETARY POLICY TRANSMISSION MECHANISM ON CREDIT AND INVESTMENT PROCESSES IN UKRAINE <i>Oleksandr Simakov</i>	52
THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF THE COMPETITIVENESS OF SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS AND THEIR GRADUATES <i>Ruslan Lytovchenko</i>	65
FORMATION OF A MECHANISM OF EFFECTIVE DEVELOPMENT AND USE OF THE HUMAN CAPITAL <i>Andriy Tkachuk</i>	72
MANAGEMENT OF FINANCIAL RESOURCES OF THE ENTERPRISE <i>Olga Chumachenko, Yurii Stus</i>	80

CHAPTER 2. MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING THE BUSINESS REPUTATION OF AN ENTERPRISE: ENSURING ECONOMIC SECURITY AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT <i>Viktor Alkema</i>	90
DIRECTIONS OF MANAGEMENT OF INVESTMENT AND INNOVATION SUPPORT OF ENTERPRISES IN THE FIELDS OF INFORMATION TECHNOLOGIES AND INNOVATIONS <i>Oksana Kyrychenko</i>	96
THE PROBLEM OF BUSINESS REPUTATION AS AN INDICATOR OF ECONOMIC SECURITY OF BUSINESS <i>Zinaida Zhyvko, Mykhailo Zhyvko, Anastasiia Shehynska</i>	104
FULFILLMENT & LOGISTICS – INNOVATIVE CUSTOMER SERVICE IN THE INTERNET TRADE SYSTEM <i>Oleksandr Sumets, Roman Klymovych</i>	114
COMMUNICATION CHAINS IN THE DEVELOPMENT OF THE CLUSTER ECOSYSTEM <i>Sergiy Filatov, Anton Filatov</i>	124
COMMUNICATIVE MANAGEMENT: BARRIERS TO COMMUNICATION OF ORGANIZATIONAL PERSONNEL <i>Oleksandr Sumets</i>	134
CORPORATE VOLUNTEERING AS A TOOL OF COMPANY STAKEHOLDERS LOYALTY MANAGEMENT <i>Olena Naumova, Andrii Kopyl</i>	146
THE ROLE OF PERSONNEL AUDIT IN RISK-ORIENTED MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE <i>Oksana Panchenko</i>	155
LEADERSHIP DEVELOPMENT IN PROJECT TEAM MANAGEMENT <i>Oleh Mushynskyi</i>	165

SCIENTIFIC APPROACHES TO THE MANAGEMENT OF INNOVATION ACTIVITY OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF BUSINESS DIGITALIZATION IN UKRAINE <i>Maksym Rozhok</i>	174
THEORETICAL ASPECTS OF DETERMINING THE VIABILITY OF THE COMPANY <i>Kyrylo Moiseiev</i>	180
A METHOD OF FORMING RATIONAL TEAMS OF CREATIVE PROJECTS UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY <i>Iryna Rybalko</i>	187
THE ESSENCE OF THE PROCESSES OF MANAGEMENT OF INVESTMENT AND INNOVATION SUPPORT OF ENTERPRISES <i>Serhii Rozhok</i>	195
MEDIATION AS A TOOL OF RESOLVING DISPUTES IN THE SPHERE OF STATE FORESTRY MANAGEMENT <i>Inna Dolianovska, Oksana Troyan</i>	201
CONFLICT REZOLUTION MECHANIZM IN DEFENS TECH KEY TRENDS AND CHALLENGES <i>Igor Okuniev, Yulia Vasylenko</i>	209
TECHNIQUES AND TOOLS FOR MEDIATION IN LABOR CONFLICTS <i>Yevhen Vasylenko, Natalia Kalinina</i>	215
KEY ASPECTS AND WAYS TO REDUCE THE LEVEL OF NON-PERFORMING ASSETS OF A BANK WITH FOREIGN EQUITY DURING 2014-2023 AND INTERNATIONAL EXPERIENCE <i>Oleksandr Alefirenko, Viktor Terekhov</i>	223
CONCEPTUAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF FORMATION OF THE SYSTEM OF ECONOMIC SECURITY OF BANKING INSTITUTIONS <i>Yurii Stechyshyn</i>	233
IT SECTOR IN THE CONDITIONS OF CARDINAL CHANGES IN THE LABOR MARKET <i>Mykola Smilenko</i>	242
CONCEPTUAL FOUNDATIONS AND SCIENTIFIC APPROACHES TO UNDERSTANDING THE CONCEPT AND ESSENCE OF ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISE <i>Yevhen Sytnik</i>	249
PROJECT SCHEDULING IN A DISTRIBUTED ENVIRONMENT CONSIDERING EMPLOYEES' WORKING HOURS <i>Oleksandr Bogolii</i>	256
THEORETICAL APPROACHES TO UNDERSTANDING THE ESSENCE OF ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF AGRICULTURAL FIRMS <i>Henchevska Viktoriia</i>	266
HOW TO RETURN UKRAINIANS TO UKRAINE: ECONOMIC, SOCIAL, PSYCHOLOGICAL AND CULTURAL FACTORS <i>Dmytro Tkach</i>	277
PROBLEMS OF RISK MANAGEMENT AND CREDIT SECURITY OF BANKS IN CONDITIONS OF WAR AND ECONOMIC INSTABILITY <i>Nataliia Shevchenko, Marta Kopytko</i>	287

CHAPTER 3. PSYCHOLOGY

PECULIARITIES OF SUBJECTIVE AND OBJECTIVE CAREER SUCCESS IN THE CONTEXT OF PSYCHOLOGICAL READINESS FOR PROFESSIONAL CAREER OF EMPLOYEES IN THE FIELD OF CREATIVE INDUSTRIES <i>Liudmyla Karamushka, Tychenko Marta</i>	295
COACHING AS A METHOD OF DEVELOPING THE PROFESSIONAL COMPETENCES OF MANAGERS IN THE CONDITIONS OF BUSINESS GAMIFICATION <i>Petrunko Olga</i>	306

FORMATION OF RESILIENCE, ASSERTIVENESS AND HUMANISTIC VALUES IN THE PROCESS OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF MEDICAL STUDENTS IN VOLUNTEER ACTIVITIES <i>Zoryana Kovalchuk, Nataliia Nakonechna</i>	313
FEATURES OF THE TEACHER'S PSYCHOLOGICAL COMPETENCE IN WORKING WITH TEENAGERS DURING THE WAR <i>Iryna Synhaivska, Olena Glugovska</i>	320
THE INFLUENCE OF FAMILY FACTORS ON THE PROPENSITY TO ENGAGE IN BULLYING BEHAVIOUR AMONG HIGH SCHOOL STUDENTS <i>Yuliia Rybinska, Ani Kolesnykova</i>	338
PSYCHOLOGICAL COMPETENCE OF TEACHERS IN THE CONTEXT OF THE NEW PROFESSIONAL STANDARD: CHALLENGES AND DEVELOPMENT OPPORTUNITIES <i>Tetiana Datsenko</i>	345
APPLICATION OF CAREER COACHING TECHNOLOGIES FOR THE DEVELOPMENT OF MOTIVATION FOR SUCCESS OF SALES EMPLOYEES <i>Olena Nykonenko, Natalia Dankovych</i>	351
ETHICAL ASPECTS OF USING PSYCHOLOGICAL EXPERTISE METHODS <i>Olesia Prytula</i>	358
ANALYSIS OF INTERNATIONAL AND DOMESTIC EXPERIENCE IN THE STUDY OF ROMANTIC RELATIONSHIPS IN THE LGBTQ COMMUNITY <i>Oleksandr Konev</i>	365
PSYCHOLOGICAL FACTORS IN THE FORMATION OF TOLERANCE TOWARD CORRUPTION IN UKRAINIAN SOCIETY <i>Oleksii Korniienko</i>	372
<i>METHODS OF RESEARCH ON COGNITIVE BIASES AND THEIR IMPACT ON THE DECISION-MAKING PROCESS IN SALE</i> <i>Oleksandr Lupanenko</i>	379
SPECIFICS OF THE TEMPORARY PROSPECTIVE OF A PERSON IN FORCED EMIGRATION <i>Tetiana Morzevska</i>	387
THEORETICAL ANALYSIS OF THE CONCEPT OF 'DENTAL ANXIETY' AND SOCIO-PSYCHOLOGICAL FACTORS OF ITS OCCURRENCE <i>Mykola Naumets</i>	393
FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF COPING STRATEGIES IN THE PROCESS OF PROFESSIONAL TRAINING OF PSYCHOLOGISTS: COGNITIVE AND BEHAVIORAL ASPECTS <i>Yurii Shynkarenko</i>	402
READINESS FOR MOTHERHOOD IN WARTIME: PSYCHOLOGICAL AND SOCIO-CULTURAL ASPECTS <i>Natalia Shmatko</i>	409

РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІКА

УДК 658.14: 336.71

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-76-11-21

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛІКВІДНОСТІ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Ігор Румик¹, Альона Бойко², Ірина Шилько³

¹Доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та фінансів, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: rutykii@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3943-639X>

²Магістрантка, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, e-mail: boikoas@krok.edu.ua

³Магістрантка, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, e-mail: shykio@krok.edu.ua

FEATURES OF THE FORMATION OF RESOURCE POTENTIAL AND ENSURING THE LIQUIDITY OF BANKING INSTITUTIONS IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Ihor Rumyk¹, Alyona Boyko², Iryna Shylko²

¹Doctor of Science (Economics), Professor, Head of the Department of Economics and Finance, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: rutykii@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3943-639X>

²Graduate student, KROK University, Kyiv, 30-32 Tabirna st., 03113, Ukraine, e-mail: boikoas@krok.edu.ua

²Graduate student, KROK University, Kyiv, 30-32 Tabirna st., 03113, Ukraine, e-mail: shykio@krok.edu.ua

Анотація. У статті досліджено природу економічних процесів і необхідність управління ресурсним потенціалом комерційних банків. Розглянуто теоретичні засади поняття «ресурсний потенціал» на основі вивчення наукової літератури. За допомогою абстрактно-логічного методу розкрито сутність дефініції «ресурсний потенціал». Доведено твердження про те, що, незважаючи на розвиток фінансової теорії, у тому числі про ресурсний потенціал, який має багату наукову історію, питання формування та використання ресурсного потенціалу та забезпечення ліквідності банківських установ в умовах війни наразі залишається проблематичним як у теоретичному, так і в прикладному аспектах. У зв'язку з цим встановлено актуальність дослідження та визначення напрямів удосконалення управління ресурсним потенціалом комерційних банків в Україні в умовах воєнного стану. Метою статті є дослідження особливостей функціонування системи управління ресурсним потенціалом і ліквідністю комерційних банків. Визначено підходи до формулювання цілей і завдань, принципи побудови, процес управління ресурсним потенціалом та його інструментарій в умовах воєнного стану. Проаналізовано ресурсний склад і структуру групи державних банків, групи іноземних банків і банків приватного капіталу, а також ефективність управління ресурсним портфелем і банківською ліквідністю. Встановлено, що стабільність і подальше зростання інвестиційної активності комерційних банків залежить від зростання та зміцнення ресурсного потенціалу, підкріпленого стабілізаційними зусиллями воєнного часу. Проаналізовано динаміку ресурсного потенціалу банків України за 2021-2023 роки. З використанням методу порівняльного аналізу виявлено, що загалом трирічні фінансові показники комерційних банків демонструють позитивну динаміку. Досліджено основні показники результатів діяльності банківської системи України у 2021-2023 роки. Оцінено у динаміці зміни показників ліквідності комерційних банків. Теоретичні та практичні результати дослідження дали змогу сформулювати рекомендації щодо підвищення ефективності управління ресурсами комерційних банків в умовах глобальних дисбалансів, невизначеності та російського вторгнення на територію України. Отримано результати, які підкреслюють важливість процесу управління ресурсним потенціалом і ліквідністю банків у сучасних умовах і необхідність продовження пошуків резервів ефективної діяльності.

Ключові слова: ресурсний потенціал, банк, ліквідність, нормативи, банківська система, воєнний стан.

Формул: 0, рис.: 1, табл.: 3, бібл.: 22

Abstract. The article examines the nature of the economic processes and the need to manage the resource potential of commercial banks. The theoretical basis of the concept of "resource potential" was considered based on the study of scientific literature. Using the abstract-logical method, the essence of the definition of "resource potential" was revealed. The statement is proved that, despite the development of financial theory, including resource potential, which has a rich scientific history, the issue of formation and use of resource potential in war conditions currently remains problematic in both theoretical and applied aspects. In this regard, the relevance of the research and determination of directions for improving the management of the resource potential of commercial banks in Ukraine in the conditions of martial law has

been established. The aim of the article is to study the peculiarities of the functioning of the resource potential and liquidity management system of commercial banks. The approaches to the formulation of goals and objectives, the principles of construction, the process of resource potential management and its tools in the conditions of martial law are determined. The resource composition and structure of banking institutions of state banking groups, banks of groups of foreign banks and banks of private capital, as well as the efficiency of resource portfolio and liquidity management, were analyzed. The stability and further growth of investment activity of commercial banks depends on the growth and strengthening of the resource potential, which is currently supported by wartime stabilization efforts. The dynamics of the resource potential of Ukrainian banks for 2021-2023 have been analyzed. Using the method of comparative analysis, it was found that, in general, the three-year financial indicators of commercial banks show positive dynamics. The dynamics of changes in the liquidity indicators of commercial banks were assessed. The main indicators of the results of the banking system of Ukraine in 2021-2023 were studied. The theoretical and practical results of the study include recommendations for improving the efficiency of resource management of commercial banks in conditions of global imbalances, uncertainty and a full-scale Russian invasion of the territory of Ukraine. The results were obtained, which emphasize the importance of the resource potential management process in the modern complex conditions of functioning of Ukrainian commercial banks and the need to continue the scientific search for reserves for the effective operation of banks in the conditions of martial law.

Keywords: resource potential, bank, liquidity, standards, banking system, martial law.

Formulas: 0, fig.: 1, tabl.: 3, bibl.: 22

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку економіки України в умовах війни та в питанні виходу з кризового стану особливе місце посідає завдання створення ефективної банківської системи. Банки виконують важливу функцію мобілізації тимчасово вільних грошових ресурсів і перетворення їх у реальний капітал для здійснення різноманітних кредитних, інвестиційних та інших видів діяльності з метою задоволення потреб економіки в додаткових ресурсах. Ресурсна база банку та його ліквідність мають важливий взаємозв'язок, особливо під час війни. Військові дії знижують економічну активність, що впливає на зменшення депозитів і доходів клієнтів, основних джерел ресурсної бази. Водночас банки стикаються з підвищеним попитом на ліквідність через необхідність підтримки виплат, кредитування критично важливих галузей та зростання фінансових ризиків. Тому необхідною умовою ефективного функціонування банку, як специфічного господарського товариства, є створення відповідної ресурсної бази, тобто сукупності коштів, які знаходяться в розпорядженні банку з різних джерел і використовуються банком для здійснення активної господарської діяльності. Від формування банківських ресурсів залежать масштаби банківської діяльності та величина очікуваного прибутку. Тому надзвичайно важливим є розуміння

природи, ресурсного потенціалу та джерел формування банківських ресурсів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Враховуючи важливість формування достатнього ресурсного потенціалу комерційних банків як фінансових підприємницьких структур, питання на цю тему неодноразово висвітлювалося в різноманітній науковій літературі. Проте сучасна банківська діяльність все більше стикається з ризиками, зовнішніми викликами та невизначеністю, а тому потребує кваліфікованого управління ресурсами комерційних банків, що зумовлює актуальність наукових досліджень.

Проблема управління фінансовими ресурсами підприємницьких структур особливо актуалізувалася в умовах повномасштабного вторгнення та введення воєнного стану. Лише за наявності достатнього фінансового забезпечення та лише шляхом правильного вибору методів і джерел залучення фінансових ресурсів, визначення найкращого напрямку їх використання можна забезпечити фінансову стабільність і навіть зростання доходів (Румик, Плетенецька, & Царенок, 2023).

Аналіз літературних джерел показує, що на практиці різні автори наукових досліджень у своїх публікаціях по-різному інтерпретують поняття «банківські ресурси», «банківський капітал», «капітал банку», «ресурсний потенціал».

Розмежування цих, багато в чому схожих понять, важливе для повнішого розуміння їх природи, з'ясування функцій і наслідків, а отже, визначення їх впливу на роботу банківських установ.

На думку Андрейків, Сениш, & Сивуляк (2016), ресурси банку – це сукупність грошових коштів, які знаходяться у розпорядженні банку і використовуються ним для здійснення кредитних, інвестиційних та інших активних операцій.

Відомі зарубіжні дослідники проблем функціонування фінансово-кредитної системи Campbell, C., Campbell, R., & Dolan (1988), досліджуючи ресурси банку, пропонують розглядати банківський балансовий звіт з точки зору права, де відображені депозити, позики й акціонерний капітал банку.

Дослідники Єрохін & Підбуртний (2023) вважають, що науково найбільш обґрунтованим є розгляд поняття «фінансові ресурси банку» на макро- та мікрорівні: на макрорівні як сукупність наявних та потенційних фінансових ресурсів банківської системи, які вона може згенерувати в певний період часу за визначених умов, а на мікрорівні як різновид роду грошові та немонетарні ресурси, доступні для тимчасового користування або зберігання банками.

Аналогічного підходу при дослідженні банківської ліквідності притримуються Лавренюк, & Журавльов (2023), які вважають, що на мікрорівні ліквідність означає здатність банку швидко і без додаткових витрат виконувати власні зобов'язання зі збереженням стійкості та забезпеченням безперервної діяльності, а макрорівень передбачає, що ліквідність – це здатність (спроможність) виконувати боргові зобов'язання перед вкладниками, кредиторами та засновниками банків, можливість активного залучення коштів юридичних та фізичних осіб, а також надання кредитів.

Краснова, & Громницька (2023) розглядають ліквідність банківської системи як складову динамічної спроможності банківської системи, що

забезпечує своєчасне виконання всіх зобов'язань усіх банків перед вкладниками, кредиторами та акціонерами, а також можливість залучати в необхідному обсязі вільні кошти від юридичних і фізичних осіб, надавати та інвестувати в розвиток країни.

Разом з тим, Криховецька & Кохан (2022) звертають увагу на те, що ресурсне забезпечення банку складається із власних фінансових ресурсів і зобов'язань, а тому важливо визначити та проаналізувати проблеми при формуванні кожного із зазначених видів.

Для забезпечення конкурентних переваг банківської установи на фінансовому ринку у контексті формування ресурсної бази важливим є дослідження депозитної політики банку. Так, на думку Мельничук, & Ковальчук (2020), депозитна діяльність банків передусім пов'язана із забезпеченням стабільної ресурсної бази.

Індивідуального підходу притримуються Мельник, Шевченко & Висоцька (2023), які вважають, що структура ресурсів окремих банків є індивідуальною і залежить від їхньої спеціалізації, особливостей діяльності, стану ринку кредитних ресурсів та інших чинників. Універсальні комерційні банки, які переважно займаються короткостроковим кредитуванням, використовують здебільшого короткотермінові депозити як джерело залучених коштів, натомість іпотечні банки, спеціалізовані на довгостроковому кредитуванні під заставу нерухомості, залучають кошти через емісію та реалізацію довгострокових зобов'язань (іпотечних облігацій).

Отже, банківські ресурси є основою діяльності банківських установ, оскільки вони сприяють можливості повноцінного здійснення банком своєї діяльності. Це потребує додаткових досліджень, які враховують виклики сьогодення, пов'язані з військовими діями та нестабільній фінансово-економічній ситуації.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає в дослідженні особливостей формування ресурсів банківських установ і

забезпечення ліквідності банку та розробка рекомендацій щодо їх вдосконалення.

Методичну основу статті складають методи системного підходу, порівняння, синтезу та аналізу, а саме: теоретичний – для висвітлення сутності та значення понять «банківські ресурси» та «ліквідність»; табличний і графічний – для представлення статистичних даних і аналітичних розрахунків; коефіцієнтний – для дослідження ліквідності банківських установ; узагальнення – для обґрунтування висновків дослідження.

Виклад основного матеріалу дослідження. При вивченні ресурсної бази банків з точки зору ліквідності та у взаємозв'язку між ними, важливо зазначити, що для забезпечення високої ліквідності банківської установи необхідно надавати перевагу високоліквідним активам, хоча це може призвести до меншої доходності. Можна висловити припущення, що банки постійно стикаються з дилемою між максимізацією прибутковості установи та забезпеченням достатнього рівня ліквідності.

Надлишкова банківська ліквідність до фінансової кризи 2008 року розглядалася експертами банківського сектору як позитивне явище, тоді як її дефіцит вказував на ризикову діяльність і втрату довіри до банку з боку контрагентів. Однак, наразі наявність зайвої ліквідності банківських установ свідчить про неефективне використання вільних ресурсів банку, що може призвести до збитків та поступового витрачання ресурсів. Надмірна ліквідність банківської системи знижує ефективність інструментів монетарної політики. При цьому зайвий ліквідний ресурс у банківській системі створює інфляційний тиск в економіці, оскільки інфляція виникає внаслідок постійного збільшення грошової маси без відповідного економічного зростання, що призводить до підвищення цін.

Ліквідність банківської системи представляє сукупність наявних ліквідних коштів, що використовуються для обслуговування розрахунково-платіжних відносин в економіці країни, в тому числі

можливість надавати нові кредити. Вона формується під впливом ліквідності суб'єктів-комерційних банків, центрального банку і держави (Краснова, & Громницька, 2023).

Іноземні дослідники описують ліквідність як здатність банку здійснювати конвертацію активів в готівкові кошти з мінімальними витратами і без значного впливу на їх вартість. Також автори підкреслюють роль ліквідності на фінансових ринках і важливість ринкової ліквідності для забезпечення економічної стабільності (Gale, & Allen, 2007).

Sinkey (1998) ліквідність визначав як здатність банку або іншої фірми, що надає фінансові послуги, забезпечити ліквідність через наявність високоліквідних і високомобільних фінансових активів.

Слід зазначити, що вдосконалення управління процесом формування ресурсної бази банківських установ передбачає значне підвищення рівня капіталізації та концентрації банківського капіталу, формування оптимальної структури балансу банку на основі виваженої структури активів та пасивів, додаткового залучення коштів акціонерів, вкладників й інших джерел коштів на фінансовому ринку, використання прибутку та вдосконалення відповідних методів управління (Іноземцева, & Волкова, 2018).

Серед головних чинників, які пов'язують рівень розвитку банківської сфери і фінансову стабільність банківської системи України є: співпраця у євроінтеграційній та глобалізаційній фінансовій сфері; інтеграція банківського, промислового та торговельного капіталів (Золковер, & Обертинський, 2023).

Відповідно потенціал комерційного банку в першу чергу пов'язаний з його діяльністю в найближчому майбутньому і в довгостроковій перспективі. Національний банк України впроваджує спеціальні інструменти, зокрема рефінансування, для забезпечення ліквідності. Збалансована ресурсна база дозволяє банкам підтримувати довіру клієнтів і стабільність фінансової системи навіть в умовах кризи.

Таким чином, ефективне управління ліквідністю є ключовим для функціонування банківської системи у воєнний час.

Розглянемо динаміку ресурсного потенціалу банків України за 2021-2023 роки, станом на 1 грудня відповідного року у Табл. 1.

Таблиця 1

Динаміка ресурсного потенціалу банків України, 2021-2023 рр., млн грн

Складові ресурсної бази	Роки			Абсолютне відхилення	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Пасиви, усього	1979298	2243915	2748813	264617	504898
Капітал	244081	218910	337407	-25171	118497
з нього: статутний капітал	481537	407022	404751	-74515	-2271
Частка капіталу у пасивах (капіталомісткість), %	12,33	9,76	12,27	-2,57	2,51
Зобов'язання банків	1735217	2025006	2411406	289789	386400
з них: кошти суб'єктів господарювання	705421	838362	1142474	132941	304112
Строкові вклади (депозити) інших банків та кредити, що отримані від інших банків	26124	6515	6931	-19609	416
Кошти фізичних осіб	699752	889485	1034224	189733	144739
Кошти небанківських фінансових установ	40987	51645	53438	10658	1793

Джерело: розраховано авторами на основі НБУ (2023)

Як свідчать дані таблиці 1, у 2022 році обсяг капіталу банківських установ зменшився на 25171 млн грн порівняно з попереднім роком і досяг 218910 млн грн. У 2023 році спостерігалось суттєве зростання капіталу – він склав 337407 млн грн, що більше на 118497 млн грн від попереднього року.

Обсяг зобов'язань банків України у 2022 році зріс завдяки суттєвій девальвації національної валюти та досяг 2025006 млн грн. У 2023 році кошти суб'єктів господарювання склали 1142474 млн грн,

що на 304112 млн грн більше, ніж у 2022 році. Кошти фізичних осіб також зростали за роками, досягнувши 889485 млн грн у 2022 році та 1034224 млн грн у 2023 році.

Проте, строкові вклади (депозити) інших банків та кредити, що отримані від інших банків, зменшилися: у 2022 році знизилися на 19609 млн грн порівняно з 2021 роком і склали 6931 млн грн у 2023 році.

Результативність діяльності банківської системи України за 2021-2023 роки розглянемо у Табл. 2.

Показники результативності діяльності банківської системи України у 2021-2023 рр.

Показники	Роки		
	2021	2022	2023
<i>Доходи, всього, млн грн</i>	273863	357549	446804
Процентні доходи, млн грн	168746	217053	304437
Комісійні доходи, млн грн	93162	85622	97061
Результат від переоцінки та від операцій купівлі-продажу, млн грн	-77	43482	30264
Інші операційні доходи, млн грн	7488	8126	8364
Інші доходи, млн грн	3175	2413	4621
Повернення списаних активів, млн грн	1370	853	2056
<i>Витрати, всього, млн грн</i>	196488	335628	364124
Процентні витрати, млн грн	51097	65358	103043
Комісійні витрати, млн грн	35186	35449	47084
Інші операційні витрати, млн грн	18244	17875	18481
Загальні адміністративні витрати, млн грн	78293	82434	92325
Інші витрати, млн грн	3855	5951	8727
Відрахування в резерви, млн грн	3448	121204	17813
Податок на прибуток, млн грн	6364	7356	76650
<i>Чистий прибуток (збиток), млн грн</i>	77376	21921	82680
Коефіцієнт ефективності діяльності, %	39,38	6,53	22,71
Загальні адміністративні витрати/ доходи, %	28,59	23,06	20,66
Рентабельність активів, %	3,81	1,02	5,62
Рентабельність капіталу, %	32,90	9,33	52,77

Джерело: розраховано авторами на основі НБУ (2023)

Як свідчать дані таблиці 2, найбільш фінансово скрутним роком для банківської системи України виявився 2022 рік. Наслідки повномасштабного вторгнення відразу ж проявилися на показниках результативності банків. В 1,7 разів зросли витрати, порівняно з 2021 роком. Зокрема, виникла потреба суттєвого накопичення відрахувань у резервні фонди, де зростання становило більш, ніж у 35 разів: з 3448 млн грн у 2021 році до 121204 млн грн у 2022 році. У 2022 році відчутно погіршилися: коефіцієнт ефективності діяльності – на

32,85 п.п., рентабельність активів – на 2,79 п.п., рентабельність капіталу – на 23,57%.

Однак, не дивлячись на надзвичайно складну ситуацію 2022 року, надалі в 2023 році банківська система України змогла не тільки витримати серйозні фінансові негаразди, пов'язані з широкомасштабною війною, але і значно покращити показники результативності діяльності не тільки порівняно з 2022 роком, а навіть з довоєнним 2021 роком.

Про це свідчить покращення практично всіх абсолютних і відносних

показників, які характеризують прибутковість діяльності. Так, величина чистого прибутку зросла у 2023 році в 3,8 разів у порівнянні з 2022 роком і на 6,85% відносно 2021 року. Рентабельність активів збільшилася на 4,60 п.п. до 2022 року і 1,81 п.п. до 2021 року. Рентабельність капіталу збільшилася на 43,44 п.п. у порівнянні з 2022 роком і 19,87 п.п. відносно 2021 року (див. Табл. 2).

Таким чином, у 2023 році маємо ситуацію, в якій банківська система України демонструвала ефективні дії щодо стабілізації ситуації в банківському секторі та змогла покращити показники своєї діяльності.

Розглянемо детальніше структуру зобов'язань банківської системи за групами банків (Рис. 1).

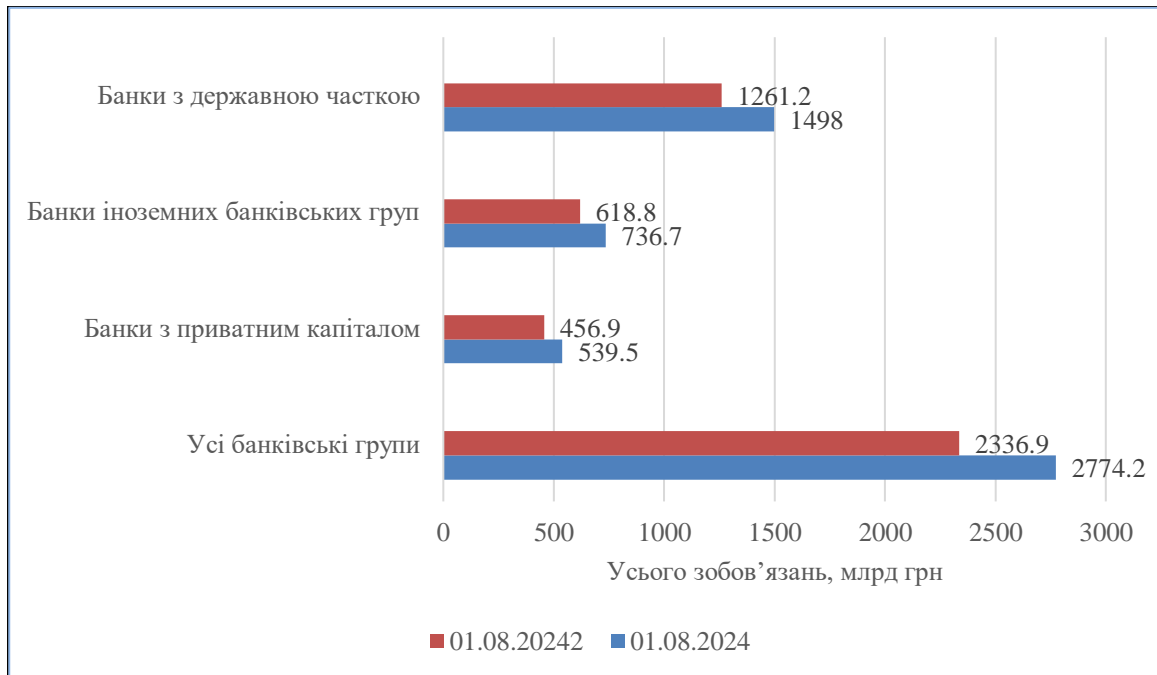


Рис. 1. Структура зобов'язань банківської системи за групами банків

Джерело: побудовано авторами на основі АУБ (2024)

Як свідчать дані рис. 1, зобов'язання банків мають тенденцію до збільшення за аналізований період у всіх групах банків. Варто відзначити, що найбільші зобов'язання має група банків з державною часткою – 53,97% на 01.08.2023 року та 54,00% на 01.08.2024 року. Тобто, більше половини всіх зобов'язань припадає на групу банків з державною часткою. Далі йдуть банки іноземних банківських груп, що збільшили свою базу фондування на 117,9 млрд грн або 19,05% за аналізований період, а саме: з 618,8 млрд грн на 01.08.2023 року до 736,7 млрд грн на 01.08.2024 року. Це є позитивним явищем, яке демонструє ефективність процесу управління ресурсами в цій групі.

Найменші зобов'язання мають банки з приватним капіталом – у середньому 19,50%.

Варто зауважити, що загальні зобов'язання за банківською системою значно зросли, зокрема за рахунок коштів суб'єктів господарювання та коштів фізичних осіб (див. Табл. 1).

Окрему увагу варто звернути на системно важливі банки України, що являють собою установи, банкрутство або неналежне функціонування яких може створити системні ризики для фінансової системи (Гатаулліна, & Клименко, 2022).

Ресурсні проблеми банків обумовлені багатьма факторами як зовнішнього, так і

внутрішнього характеру. Зовнішніми чинниками впливу є:

– незадовільний стан світової та національної фінансово-економічних систем;

– недосконалість грошово-кредитної політики центрального банку, недосконалість законодавчої бази, відсутність довіри до кредитних установ;

– нерозвиненість ринку страхування та фондового ринку тощо (Фурсова, & Капелюшна, 2015).

Найбільш значущим внутрішнім чинником, що спричиняє накопичення ресурсних проблем у банках, є недостатній рівень їх капіталізації. Це призводить до ненадійності, нестабільності та нездатності банків пристосовуватися до несприятливих змін ринкової кон'юнктури. Вирішення проблем, що виникають під впливом зазначених чинників, вимагає від банків оптимізації управління ресурсним потенціалом.

З метою покращення фінансової стабільності і ресурсної бази банківських установ Національний банк України запровадив пруденційні нормативи ліквідності на консолідованій основі – коефіцієнти покриття ліквідністю (LCR_k) та чистого стабільного фінансування (NSFR_k). Ці нормативи для банків запроваджені в Україні у 2018 та 2019 роках відповідно (НБУ, 2024).

Упровадження нормативів LCR_k та NSFR_k для банківських груп є черговим кроком до наближення нормативно-правових актів Національного банку до стандартів Європейського Союзу.

Норматив LCR_k відображає мінімально необхідний рівень ліквідності банківської групи для покриття чистого очікуваного відпливу грошових коштів протягом 30 календарних днів з урахуванням стрес-сценарію, NSFR_k – мінімально необхідний рівень стабільного фінансування банківської групи на горизонті один рік.

Передбачено поетапне впровадження нових вимог:

- до 01 жовтня 2024 року банки, які є відповідальними особами банківських груп, мають розробити внутрішньогрупові положення щодо розрахунку коефіцієнтів LCR_k та NSFR_k;

- 01 жовтня 2024 року розпочнеться піврічний тестовий період розрахунку LCR_k та NSFR_k, з урахуванням результатів якого розглядатиметься питання щодо скасування нормативів поточної ліквідності (Н5к) і короткострокової ліквідності (Н6к);

- з 01 квітня 2025 року банківські групи мають дотримуватися нормативного значення LCR_k і NSFR_k у розмірі не менше ніж 100% (НБУ, 2024).

При аналізі ліквідності банківської системи України важливо дослідити наступні показники (Табл. 3):

Таблиця 3

Динаміка показників ліквідності банківської системи України

Показники	01.01.2022	01.07.2022	01.01.2023
Кількість діючих банків	71	68	67
LCR _{вв} середнє значення по банківській системі, %	464,06	748,56	1516,19
LCR _{вв} середнє значення по групі ощадних банків, %	328,71	335,04	452,58
LCR _{ів} , середнє значення по банківській системі, %	381,11	911,69	868,82
LCR _{ів} , середнє значення по групі ощадних банків, %	281,44	229,53	356,85
NSFR середнє значення по банківській системі, %	222,23	194,23	238,06
NSFR середнє значення по групі ощадних банків, %	130,22	129,72	145,85

Джерело: складено авторами на основі Грудзевич, & Дребот, (2023) і НБУ (2023)

Як свідчать дані табл. 3, протягом аналізованого періоду з 01 січня 2022 до 01 січня 2023 року ліквідність банківських установ в Україні залишалась доволі високою. Всі нормативи-показники мали тенденцію до суттєвого зростання, причому це спостерігалось як у цілому по банківській системі, так і окремо по групі ощадних банків.

На думку экс-голови НБУ К. Шевченка, Національний банк не зможе самостійно впоратися з тиском ліквідності на поточних рахунках. Потрібні рішучі кроки й від інших учасників фінансового ринку:

- Міністерство фінансів має не забувати про зобов'язання за Меморандумом МВФ щодо підняття дохідності за ОВДП до ринкової. Це дозволить не тільки залучати необхідні для держбюджету кошти, а й дати поштовх розвитку внутрішньому борговому ринку;

- Міністерство фінансів має поліпшити комунікації з фінансовою спільнотою, яка має розуміти плани урядовців щодо подальших дій, концепції розвитку ринку має поліпшити комунікації з фінансовою спільнотою, яка має розуміти плани урядовців щодо подальших дій, концепції розвитку ринку;

- державні банки, передусім маркет-мейкери депозитного ринку фізичних осіб, мають завзятіше реагувати на сигнали Нацбанку щодо підвищення ставок. Не слід покладатися лише на залучення коштів на вимогу. Модель із залученням дешевих коротких грошей і вкладання їх у депозитні сертифікати містить у собі великі ризики для держбанків і фінансової системи в цілому;

- банкам слід переглянути свою відсоткову політику на депозитному ринку. Одночасно треба докласти максимум зусиль для подовження ресурсної бази (Шевченко, 2024).

Одним з ефективних шляхів удосконалення процесу управління ресурсним потенціалом комерційного банку є впровадження автоматизованих систем аналізу даних. Ці системи можуть оптимізувати збір, обробку й аналіз

величезних обсягів даних, надаючи цінну інформацію про розподіл і використання ресурсів у банку. Завдяки автоматизації процесів аналізу даних комерційні банки можуть розширити свої можливості прийняття рішень, оптимізувати стратегії управління ресурсами та визначити сфери для вдосконалення. Використовуючи автоматизовані системи для аналізу даних, комерційні банки можуть ефективно використовувати свій ресурсний потенціал і сприяти досконалості операцій у фінансовому середовищі, що швидко розвивається.

Використання технології блокчейн відкриває ще одну можливість для підвищення безпеки та прозорості управління ресурсами в комерційних банках. Технологія блокчейн пропонує децентралізовану та незмінну систему реєстру, яка безпечно записує транзакції та обмін даними. Впроваджуючи технологію блокчейн, комерційні банки можуть досягти наступних переваг:

- посилені заходи безпеки для захисту конфіденційної фінансової інформації;

- підвищення прозорості та відстеження транзакцій;

- спрощені процеси дотримання нормативних вимог;

- зниження операційних витрат, пов'язаних із традиційними банківськими системами.

Запровадження технології блокчейн може революціонізувати практику управління ресурсами в комерційних банках, прокладаючи шлях до більшої ефективності, довіри та інновацій у фінансовому секторі (Бойчук, 2023).

З дослідження поточного стану ресурсного потенціалу банків в Україні можна визначити, що основною метою управління ресурсним потенціалом банків є збільшення обсягу ресурсів з метою підтримки достатньої ліквідності кожного банку та забезпечення його прибутковості. Це призводить до відповідного зростання вартості власного капіталу комерційного банку. Для досягнення цієї мети необхідно:

- посилення довіри населення до банків шляхом збільшення власного

капіталу, підвищення ефективності державного гарантування вкладів, вдосконалення комунікації з громадськістю та покращення інформованості клієнтів про діяльність банків;

- формування оптимального складу ресурсів банку відповідно до його стратегічних потреб і можливостей фінансового ринку;

- впровадження сучасних методів управління ризиками, пов'язаними з формуванням ресурсної бази;

- динамічне збільшення власного капіталу до рівня, достатнього для забезпечення ефективної діяльності банку та підтримання його надійності;

- підвищення ефективності кредитної політики, забезпечення збалансованості за вартістю, темпами і строками з ресурсною політикою, зниження частки ризикових (проблемних) активів та збільшення частки ліквідних активів (Перезозова, Боднарчук, & Політова, 2019).

Висновки. Ресурсний потенціал банківської установи – це сума всіх коштів, що є в розпорядженні банку, та сума коштів, яку банк спроможний використовувати в результаті ефективної банківської діяльності. Основною проблемою, з якою стикаються банківські установи, є залучення та утримання відповідних банківських ресурсів. Тому банківським установам необхідно створювати нові банківські продукти, вдосконалювати технічні процеси та загальні системи управління

обслуговуванням клієнтів. Крім того, комерційні банки повинні розробити ефективну клієнтську політику, яка передбачає розробку спеціальних програм для розвитку вигідних відносин з вкладниками та клієнтами. Від того, наскільки банк приділяє увагу процесу формування та використання банківських ресурсів, залежить його здатність ефективно надавати банківські послуги клієнтам.

Зазначимо, що державне регулювання діяльності банків має значний вплив на ресурсну базу банку. Під час повномасштабного російського вторгнення основними завданнями банківської регуляторної політики є підтримання фінансової стабільності та надійності банків, збереження довіри вкладників і кредиторів до банків, підвищення капіталізації банків. Банки мають задовольняти зростаючий попит економіки на кредитні ресурси. Ресурсна база банківсько-фінансових установ має бути реальною, що визначається сучасними економічними умовами країни та можливістю відновлення в майбутньому.

Подальші дослідження з даної тематики доцільно присвятити поглибленому вивченню питань, що стосуються тенденцій змін показників ліквідності банківських установ та їх вплив на формування ресурсної бази і результативність діяльності банків в умовах економічної невизначеності

Література:

1. Андрейків Т.Я., Сенещ П.М., & Сивуляк М.М. (2016). Суть та значення фінансових ресурсів банку в забезпеченні його стабільності. *Підприємництво і торгівля*, 20, 64-70. URL: http://journals-lute.lviv.ua/journal/20_2017/14.pdf
2. АУБ (2024). Структура зобов'язань в розрізі банківських груп. URL: <https://aub.org.ua/analityka-aub>
3. Бойчук, С.О. (2023). Роль блокчейн в системі фінансових інновацій. *Ефективна економіка*, 12. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/download/2744/2780>
4. Gale D., Allen F. (2007). *Understanding Financial Crises*. Oxford University Press. URL:

<https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php.pdf0%9D%2C%20p.%201-26.pdf>

5. Гатаулліна, Е., & Клименко, М. (2022). Особливості сучасної структури банківської системи України. *Економіка та суспільство*, 37. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1204>

6. Грудзевич, У., & Дребот, Н. (2023). Аналіз ліквідності та прибутковості банківської системи України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-75>

7. Єрохін С.А., & Підбуртний, В.В. (2023). Управління фінансовими ресурсами банку в

- сучасних умовах на прикладі АТ КБ «ПриватБанк». *Актуальні проблеми економіки*, 1(259), 35-42. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/01/2.23._topic_Sergii-A.-Ierokhin-Vladyslav-V.-P%D1%96dburtn%D1%96%D1%96-35-42.pdf
8. Золковер, А., & Обертинський, Б. (2023). Інвестиційний потенціал банків як запорука фінансової стабільності банківської системи України в умовах післявоєнного відновлення. *Журнал стратегічних економічних досліджень*, 3(14), 27-37. DOI: 10.30857/2786-5398.2023.3.3
9. Іноземцева Є.В., & Волкова В.В. (2018). Концептуальні засади удосконалення формування ресурсного потенціалу банку. *Економіка і організація управління*, 4(32), 56-64. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2018.4.6>
10. Краснова, І.В., & Громницька, І.Ю. (2023). Структурна позиція ліквідності банківської системи в циклічних умовах. *Ефективна економіка*, 9. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.9.19>
11. Криховецька, З., & Кохан, І. (2022). Проблеми та шляхи вдосконалення формування фінансових ресурсів банків. *Економіка та суспільство*, 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-10>
12. Лавренюк, В.В., & Журавльов, О.С. (2023). Управління ліквідністю банків на макро- та мікрорівнях. *Проблеми економіки*, 2(56), 213-223. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-2-213-223>
13. Мельник, С.І., Шевченко, Н.В., & Висоцька, І.Б. (2023). Банківська система: навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ. URL: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/2fmb_finansy/Bankivska-systema-.Melnyk.2023.pdf
14. Мельничук, Н.Ю., & Ковальчук, С.С. (2020). Депозитна діяльність банківських установ у контексті формування їхньої ресурсної бази. *Науковий погляд: економіка та управління*, 1(67). URL: http://www.scientificview.umsf.in.ua/archive/2020/1_67_2020/28.pdf
15. НБУ (2023). Наглядова статистика. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>
16. НБУ (2024). Упроваджуються нормативи ліквідності LCR та NSFR для банківських груп. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/uprovadjuyutsyanormativi-likvidnosti-lcr-ta-nsfr-dlya-bankivskih-grup>
17. Перезозова, І.В., Боднарчук, О.І., Боднарчук, О.Г., & Політова, А.С. (2019). Нормативно-правові аспекти банківського регулювання та забезпечення надійності банківської системи України. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*, 1(28), 26-35. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i28.162989>
18. Румик, І., Плетенецька, С., & Царенок, О. (2023). Особливості управління фінансовими ресурсами підприємств в умовах воєнного стану. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 4(72), 9-19. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-9-19>
19. Campbell, C.D., Campbell, R.G., & Dolan, E.G. (1988). *Money, banking, and monetary policy*. Dryden Press, Chicago. URL: <https://archive.org/details/moneybankingmone0000camp/page/n7/mode/2up>
20. Sinkey, J.F. (1998). *Commercial Bank Financial Management in the Financial Services Industry*. 5th Edition. Macmillan Publishing Company. URL: <https://archive.org/details/commercialbankfi0000sink/page/n7/mode/2up>
21. Фурсова, В.А., & Капелюшна, М.О. (2015). Формування ресурсної бази комерційних банків: сучасний стан і перспективи розвитку. *Відкриті інформаційні та комп'ютерні інтегровані технології*, 49, 118-124. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2015_49_47
22. Шевченко, К (2024). Що робити з надлишковою ліквідністю банків. URL: https://lb.ua/blog/kyrylo_shevchenko/544689_shcho_robiti_z_nadlishkovoyu_likvidnistyu.html

УДК: 330.3

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-76-22-29

ВПЛИВ АНАЛІТИЧНИХ ДАНИХ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Олександр Стеценко¹, Євгеній Бобров²

¹Аспірант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: stetsenkooy@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0446-2224>

²Доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки та фінансів, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: EvgeniyBA@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7397-3132>

INFLUENCE OF ANALYTICAL DATA ON THE EFFICIENCY OF THE ENTERPRISE

Oleksandr Stetsenko¹, Yevgeniy Bobrov²

¹Postgraduate student, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: stetsenkooy@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0446-2224>

²Dr. Sci. (Econ.), Associate Professor, Professor of the Department of Economy and Finance, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: EvgeniyBA@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7397-3132>

Анотація. У сучасному світі обсяги даних зростають з небаченою швидкістю, їх аналіз та використання стали ключовим фактором для розвитку підприємств різних галузей економіки. Однією з найактуальніших технологій, що дозволяють ефективно обробляти та аналізувати величезні обсяги даних, є Big Data. Встановлено, що її застосування дозволяє більш точно оцінити ризики та переваги різних стратегій, оптимізувати виробничі процеси, покращувати якість продукції та послуг, збільшувати ефективність маркетингових кампаній, визначати переваги та потреби споживачів, керувати ресурсами та бюджетами більш ефективно та багато іншого. Метою статті є дослідження впливу аналітичних даних на ефективність підприємств в контексті використання Big Data аналітики. При написанні роботи використовувалися методи наукового аналізу при дослідженні теоретичних основ використання Big Data в діяльності підприємств, статистичні та економічні методи при аналізі тенденцій ринку Big Data та його структури і графічні і табличні методи для візуалізації отриманих результатів. У процесі написання статті визначено, що ефективною технологією аналізу великого обсягу даних є Big Data, яка дозволяє аналізувати великі обсяги інформації та проводити її аналітику. Визначено, що Big Data-аналітика має ряд переваг порівняно з традиційним аналізом даних, основною з яких є швидкість та релевантність отриманої інформації. Наступним було виділено основні технології Big Data, які використовуються компаніями при аналізі даних. Визначено, що використання Big Data в аналізі даних дозволить компаніям отримати переваги на ринку, що в підсумку позитивно вплине на їхні фінансові результати. Наведені приклади застосування Big Data в діяльності світових компаній та показана їхня ефективність. У підсумку нами була проаналізована галузева структура застосування Big Data українськими компаніями та визначено, що дані технології відкривають великі можливості перед українськими компаніями та позитивно впливатимуть на їхню конкурентоспроможність. У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на дослідженні використання Big Data в контексті маркетингу як перспективного розвитку на українському ринку технологій.

Ключові слова: аналіз даних, Big Data, галузева структура, технології, штучний інтелект, Інтернет речей, аналітика.

Формули: 0, рис.: 4, табл.: 3, бібл.: 14

Abstract. In today's world, data volumes are growing at an unprecedented rate, and their analysis and use have become a key factor for the development of enterprises in various sectors of the economy. One of the most relevant technologies that allows to effectively process and analyze huge amounts of data is Big Data, the use of which allows to more accurately assess the risks and benefits of various strategies, optimize production processes, improve the quality of products and services, increase the effectiveness of marketing campaigns, identify consumer preferences and needs, manage resources and budgets more efficiently, and much more. That is why studying the role of data analytics based on the use of modern technologies is a relevant topic for research and is certainly interesting for Ukrainian companies. The purpose of the article is to study the impact of analytical data on the efficiency of enterprises in the context of using Big Data analytics. In writing the article, the author used scientific analysis methods to study the theoretical foundations of Big Data in the activities of enterprises, statistical and economic methods to analyze trends in the Big Data market and its structure, and graphical and tabular methods to visualize the results obtained. In the course of writing the article, it was determined that Big Data is an effective technology for analyzing large amounts of data, which allows analyzing large amounts of information and conducting its analysis. It has been determined that Big Data analytics has a number of advantages over traditional data analysis, the main of which is the speed and relevance of the information obtained. Next, the author identified the main Big Data technologies used by companies in data analysis. It was determined that the use of Big Data in data analysis will allow companies to gain market advantages, which will ultimately have a positive

impact on their financial results. Next, we provided examples of the use of Big Data in the activities of global companies and showed their effectiveness. In conclusion, we analyzed the industry structure of Big Data application by Ukrainian companies and determined that these technologies open up great opportunities for Ukrainian companies and will have a positive impact on their competitiveness. In further research, it is proposed to focus on the study of the use of Big Data in the context of marketing as a promising development in the Ukrainian technology market.

Keywords: data analysis, Big Data, industry structure, technology, artificial intelligence, Internet of Things, analytics.

Formulas: 0, **fig.:** 4, **tabl.:** 3, **bibl.:** 14

Постановка проблеми. У сучасному світі обсяги даних зростають з небаченою швидкістю, та їх аналіз та використання стали ключовим фактором для розвитку підприємств різних галузей економіки. Однією з найактуальніших технологій, що дозволяють ефективно обробляти та аналізувати величезні обсяги даних, є Big Data, застосування якої дозволяє більш точно оцінити ризики та переваги різних стратегій, оптимізувати виробничі процеси, покращувати якість продукції та послуг, збільшувати ефективність маркетингових кампаній, визначати переваги та потреби споживачів, керувати ресурсами та бюджетами більш ефективно та багато іншого. Саме тому дослідження ролі аналітики даних на основі використання сучасних технологій є актуальною темою для дослідження та безумовно цікавою для українських компаній.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження питання використання аналітичних даних в діяльності підприємства були здійснені такими українськими та зарубіжними науковцями як: Піжук О.І. [12], Самойленко Л.Б. [11], Кітчін Р., МакАрділ Г. [7], Маруфхані П., Вагнер Р., Ван Ісмаїл В. К., Барото М. Б. та Нурані М. [5] та іншими.

Формулювання цілей статті (постановка завдання) Метою статті є дослідження впливу аналітичних даних на ефективність підприємств у контексті використання Big Data аналітики.

Методами дослідження, що використовувалися під час написання статті, були: методи наукового аналізу - при дослідженні теоретичних основ використання Big Data в діяльності підприємств; статистичні та економічні методи - при аналізі тенденцій ринку Big Data та його структури; графічні та табличні методи - для візуалізації отриманих результатів.

Виклад основного матеріалу. Застосування Big Data в діяльності підприємств було зумовлено стрімким розвитком цифрових технологій, таких як інтернет речей (IoT), штучний інтелект (ШІ), хмарні обчислення та інші, які сприяють генерації та накопиченню ще більших обсягів даних [Sonavane, A., 2021]. Ці технології надають нові можливості для збирання, зберігання, аналізу та використання даних з метою оптимізації бізнес-процесів підприємства. На рис. 1. наведено прогнозовано динаміку ринку Big Data, яка власне показує його ріст за останні кілька років.

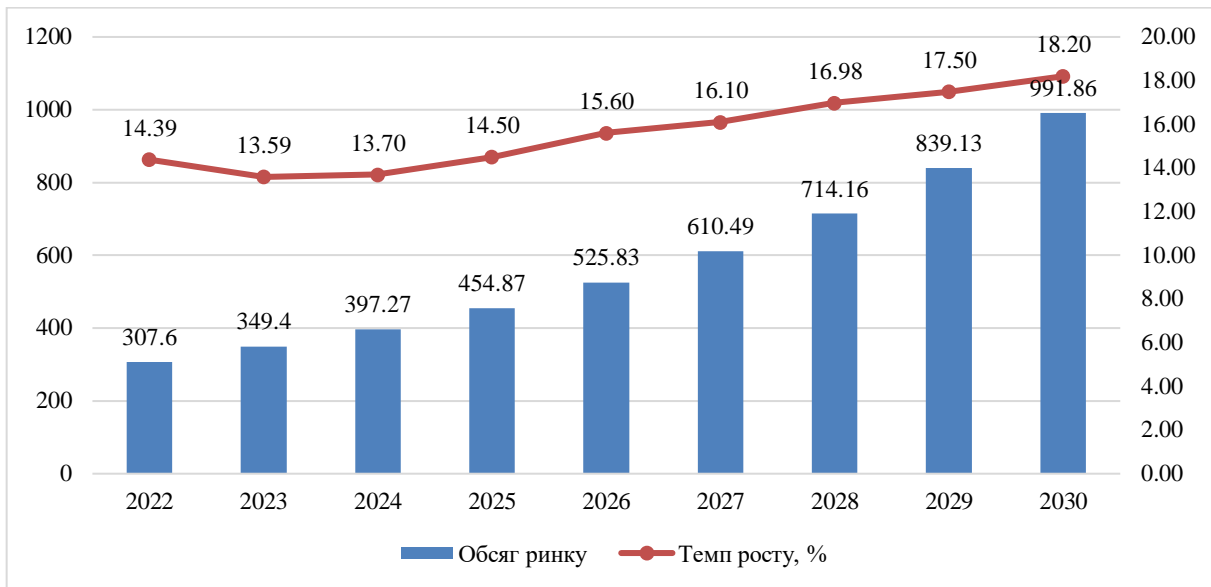


Рис. 1. Прогнозна динаміка ринку Big Data за період 2023-2030 рр, млрд. дол. США

Джерело: побудовано автором на основі [Fortune business insights, 2024]

Аналізуючи рис. 1, видно, що ріст ринку Big Data в середньому становитиме 15,62%, що підсилюватиметься ростом технологій штучного інтелекту та його генерацією в процесі аналізу даних.

Наступним пропонується дослідити структуру галузей економіки, які використовують Big Data в своїй діяльності (рис. 2).

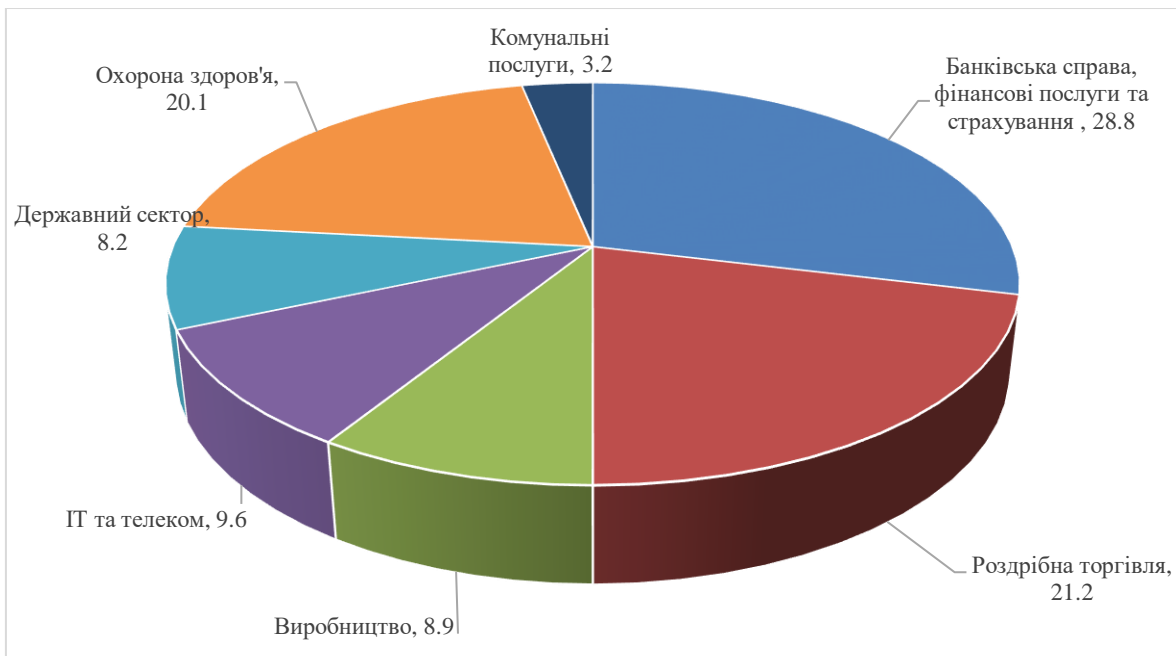


Рис. 2. Галузева структура ринку Big Data за період 2023 року, %

Джерело: побудовано автором на основі [Fortune business insights, 2024]

Отже, аналізуючи галузеву структуру використання Big Data, ми бачимо, що найбільша дана технологія використовується в фінансовій сфері –

28,8%, в роздрібній торгівлі та охороні здоров'я – 21,2% та 20,1% відповідно.

На основі опрацювання інформаційних джерел досліджено, що ріст

Big Data та його застосування в різних галузях економіки сприяв інтеграції технологічної аналітики даних в бізнес-процеси світових компаній. Таким чином, пропонується провести порівняльну характеристику традиційної аналітики даних у компанії та Big Data-аналітики (табл. 1).

На основі аналізу інформації з табл. 1 видно, що Big Data-аналітика має ряд переваг порівняно з традиційним аналізом даних, основною з яких є швидкість та

релевантність отриманої інформації.

Найбільш поширеним використання Big Data-аналітики є на інвестиційних та фінансових ринках. Фінансові інститути та інвестори використовують величезні обсяги даних, такі як ціни акцій, обсяги торгів, економічні показники та інші фінансові дані, для прогнозування ринку, визначення трендів і прийняття рішень щодо купівлі та продажу акцій, зобов'язань, валют та інших фінансових інструментів.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика традиційної аналітики даних у компанії та Big Data-аналітики

Традиційний аналіз даних	Big Data-аналітика
Поступовий аналіз невеликих пакетів даних	Обробка відразу всього масиву даних
Редакція та сортування даних перед обробкою	Дані обробляються у їхньому вихідному вигляді
Старт з гіпотези та її тестування щодо даних	Пошук кореляцій за всіма даними до отримання потрібної інформації
Дані збираються, обробляються, зберігаються і потім аналізуються	Аналіз та обробка великих даних відбувається в реальному часі в міру надходження даних

Джерело: побудовано автором на основі [Шандрівська О., Кириленко А., 2021; Marchena Sekli, G. De La Vega, I., 2021].

Також Big Data можна застосовувати в оптимізації виробничих процесів, управлінні ланцюгами поставок, прогнозуванні споживання, визначенні оптимальної цінової політики, управлінні ризиками та багато іншого. Більші обсяги даних, зібраних із виробничих ліній, логістичних систем, складів, транспортних мереж та інших джерел, дозволяють компаніям оптимізувати свою діяльність, знизити простой, підвищити ефективність та якість продукції та послуг. Компанії використовують дані про покупки,

переваги, інтереси та демографічні характеристики споживачів, зібрані з різних джерел, для визначення переваг споживачів, прогнозування попиту на товари та послуги, покращення маркетингових стратегій та підвищення рівня задоволеності клієнтів [Maroufkhani, P та ін., 2019].

Наступим пропонуємо визначити найбільш поширені технології Big Data, які застосовуються для аналізу даних в діяльності підприємств (табл. 2)

Таблиця 2

Характеристика технологій Big Data в аналізі даних підприємств

Технологія	Характеристика
Збір і аналіз великих обсягів даних	за допомогою технологій Hadoop, Spark та інших інструментів, організації можуть збирати, зберігати та аналізувати величезні обсяги даних з різних джерел, таких як соціальні мережі, датчики, транзакції, клієнтські дані та інші, для виявлення тенденцій, патернів і кореляцій в економічних процесах.
Машинне навчання та аналітика даних	дозволяє організаціям виявляти приховані закономірності, прогнозувати ринкові тенденції, оптимізувати бізнес-процеси, визначати переваги та поведінку клієнтів, проводити аналіз ризиків і багато іншого.
Розподілені бази даних і хмарні вичислення	дозволяють зберігати й обробляти дані в розподілених базах даних, а також використовувати хмарні вичислення для ефективнішого керування великими обсягами даних, аналізу й обробки.

Інтернет речей	більші обсяги даних можуть бути згенеровані та зібрані за допомогою різних пристроїв IoT, таких як датчики, розумні будинки, автомобілі та інші, і створені для оптимізації бізнес-процесів, виробничої діяльності, логістики та інших аспектів економічної діяльності.
Аналіз соціальних медіа	використовуються для аналізу думок, настроїв, тенденцій і інформації користувачів у соціальних мережах, що може бути цінною інформацією для маркетингових досліджень, просування продуктів і послуг.
Аналіз фінансових даних	використовують для аналізу даних про фінансові ринки, транзакціях, інвестиціях, кредитній та банківській діяльності, що може допомогти в ухваленні рішень у сфері інвестицій, ризик-менеджменту та фінансового планування.
Прогнозування та оптимізація	застосовуються для організації, прогнозування та оптимізації бізнес-процесів на основі даних, таких як запит, пропозиції, ціни, конкурентна активність та інші фактори, які можуть допомогти в прийнятті більш інформованих та ефективних рішень в економічній діяльності.
Аналіз даних клієнтів	використовуються для аналізу даних про клієнтів, їх переваг, наведень і покупців, що може допомогти в покращенні маркетингових стратегій, персоналізації пропозицій і підвищенні задоволеності клієнтів.
Аналіз даних логістики і ланцюгів поставок	застосовуються для аналізу даних про логістичних процесах, ланцюгів поставок і транспортної логістики, що може допомогти в оптимізації логістичних операцій, зниженні витрат і підвищенні ефективності доставки товарів і послуг.
Аналіз даних про конкурентне середовище	використовуються для аналізу даних про конкурентне середовище, таких як дані про ціни, продукти, маркетингову активність конкурентів, які можуть допомогти в прийнятті рішень з ціноутворення, маркетингових стратегій і розвитку конкурентоспроможності організацій.

Джерело: побудовано автором на основі [Chen X., та ін., 2022; Kitchin R., McArdle G., 2016; Клюхіна О., Лучіна О., 2016].

Аналізуючи інформацію табл. 2, слід відміти, що використання Big Data в аналізі даних дозволить компаніям отримати переваги на ринку, що в підсумку позитивно вплине на їхні фінансові

результати.

На рис. 3 наведено ключові переваги для підприємств при використанні Big Data для аналізу даних.

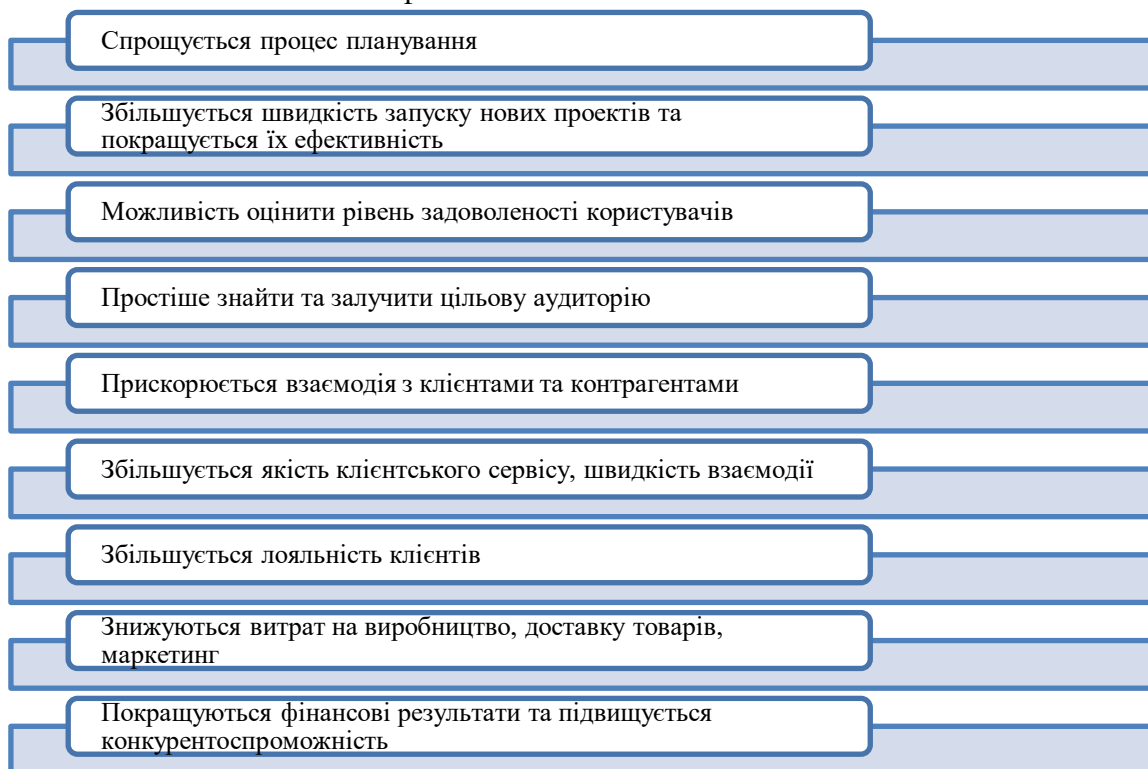


Рис. 3. Переваги для підприємств від застосування Big Data для аналізу даних

Джерело: власні дослідження автора

Світові компанії отримують можливість збільшити доходи та підвищити продуктивність за рахунок впровадження технологій Big Data в свої бізнес-процеси, адже дана технологія використовується в багатьох сферах бізнесу та відіграє важливу роль у розвитку компаній. У системі фінансового забезпечення підприємств застосування методик, які дозволяють, як мінімум, підтримувати операційну діяльність і, як максимум, створити умови для ефективного функціонування, має важливе значення не лише для їх роботи, а й для

стратегічного розвитку всієї економіки України [Румик, Пилипенко, 2022].

Саме тому пропонуємо навести приклади використання технології Big Data в діяльності відомих компаній (табл. 3).

Завдяки використанню Big Data для аналізу та обробки мільярдів твітів щодня Twitter (X) зміг підвищити ефективність своїх маркетингових кампаній. Аналіз метрик, таких як кількість згадок, ретвітів, лайків та інших показників, дозволив компанії оптимізувати свої маркетингові стратегії та підвищити ефективність на 10%.

Таблиця 3

Використання технологій Big Data в діяльності світових компаній

Компанія	Сфера застосування технології
Amazon	використовує технологію для аналізу даних про покупки, логістику, рекомендаційні системи та багато інших аспектів свого бізнесу.
Google	використовує технологію для обробки та аналізу даних, таких як пошукові запити, рекламні платформи, аналітика веб-трафіку та ін.
IBM	використовує технологію своїх рішеннях для аналізу та обробки даних, таких як аналітика бізнес-процесів, аналітика клієнтського досвіду, аналітика ринку та ін.
Walmart	використовує Big Data для аналізу даних про продаж, логістику, предективну аналітику попиту, а також для оптимізації поставок та управління запасами.
Intel	використовує Big Data для аналізу даних, пов'язаних із виробництвом, тестуванням та оптимізацією процесів виробництва.

Джерело: побудовано автором на основі [Turing, 2024]

Також яскравим прикладом є компанія eBay, саме аналізування величезних обсягів даних про продажі, клієнтів та інші метрик допомогло оптимізувати її платформу та покращити процес продажу 15% [Turing, 2024].

Проте в масштабах галузі та національної економіки не досягнуто

сталого розвитку та високої конкурентоспроможності. У результаті має місце низький рівень централізації функцій управління та спеціалізації управлінської праці. [Румик, Пилипенко, 2021].

У підсумку пропонується дослідити використання Big Data в Україні на основі аналізу галузевої структури (рис. 4).

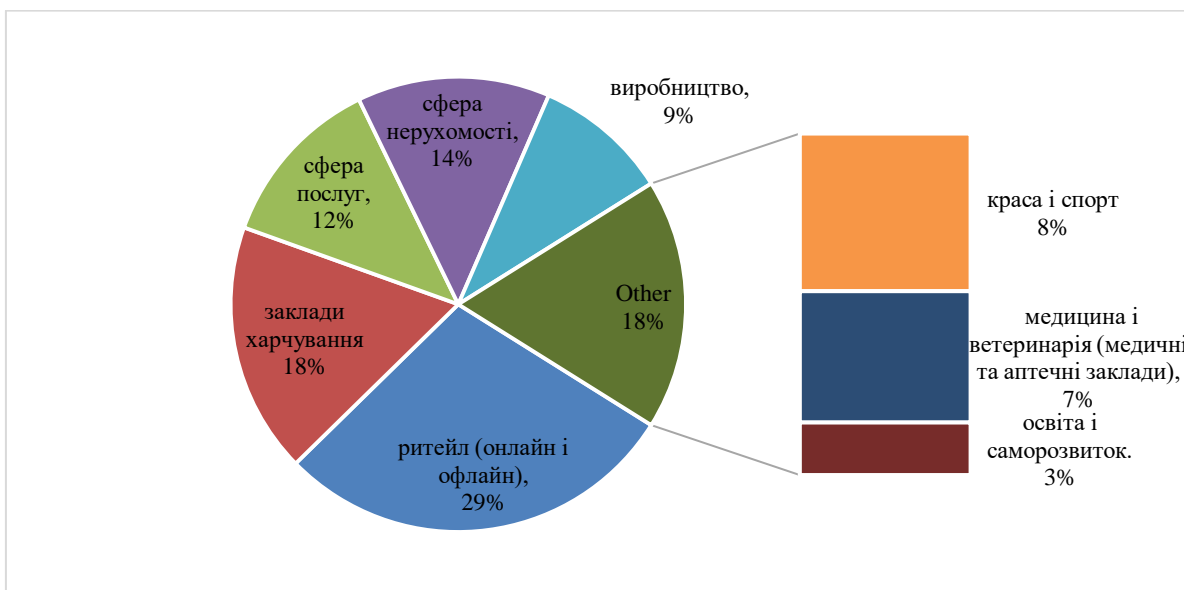


Рис. 4. Галузева структура використання Big Data в Україні в 2023 р.

Джерело: побудовано автором на основі [Chamber, 2024]

Слід зазначити, що найбільшого поширення використання Big Data набуло в сфері ритейлу, а саме в маркетинговій аналітиці продаж, що дозволяє компанія прогнозувати продажі відповідно до аналізу покупок споживачів та їх потреб.

Використання Big Data в українській економіці має величезний потенціал для оптимізації бізнес-процесів, прийняття обґрунтованих рішень і підвищення ефективності компаній [Самойленко Л., 2018; Піжук О., 2019].

За допомогою передових технологій українські компанії можуть обробляти та аналізувати величезні обсяги даних. Крім того, вони здатні виявляти приховані тренди та прогнозувати майбутні події, що дозволить їм підвищити свою конкурентоздатність на світових ринках.

Висновки. Проаналізувавши роль аналізу даних в ефективності підприємств, слід зазначити, що перспективи використання Big Data є відчутними, і з кожним роком їхня частка та значущість

для підприємств зростає. Майбутнє виробничих підприємств складно уявити без впровадження механізмів Big Data. Оскільки будь-які датчики, пристрої та системи в промисловості за фактом є повноцінними джерелами даних, то в інтересах будь-якого підприємства, що розвивається, отримати максимальний обсяг значущої інформації для прийняття економічно вигідних рішень. Значення Big Data зростає зі зростанням впровадження в діяльність підприємств нових технологій, які дозволяють знизити період обробки даних, і тим самим сприяють зниженню витрат та отриманню економічного ефекту, що особливо актуально у сучасних умовах зміни парадигми.

У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на дослідженні використання Big Data в контексті маркетингу як перспективного розвитку на українському ринку технологій.

Література:

1. Chamber (2024) Які галузі українського бізнесу мають найбільшу потребу в Big Data: тренди від Київстар. URL: <https://chamber.ua/ua/news/yaki-haluzi-ukrainskoho-biznesu-maiut-naybilshu-potrebu-v-big-data-trendy-vid-kyivstar/>
2. Chen, X., He C., Chen, Y., Xie, Z. (2022). Internet of Things (IoT) – blockchain-enabled pharmaceutical supply chain resilience in the post-pandemic era. *Frontiers of Engineering Management*, 10, 82-95
3. Fortune business insights (2024) Big Data Technology Market Size, Share & Industry Analysis, By Type (Big Data Storage, Big Data Mining, Big Data Analytics, and Big Data Visualization), By End-use Industry (BFSI, Retail, Manufacturing, IT and Telecom, Government, Healthcare, and Others), and Regional Forecast, 2024-2032 URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/big-data-technology-market-100144>
4. Kitchin, R., McArdle, G. (2016). What makes Big Data, Big Data? Exploring the ontological characteristics of 26 datasets. *Article in Big Data & Society*. 3(1).
5. Ключіна, О., Лучіна, О. (2016). Big data. *Актуальні питання документознавства та інформаційної діяльності: теорії та інновації* : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих науковців. (Одеса, 24–25 березня 2016 р.). Одеса. URL: <https://opukonf.at.ua/2016-1/59.pdf>
6. Marchena Sekli, G. F., & De La Vega, I. (2021). Adoption of Big Data Analytics and Its Impact on Organizational Performance in Higher Education Mediated by Knowledge Management. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(4), 221. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc7040221>
7. Maroufkhani, P., Wagner, R., Wan Ismail, W. K., Baroto, M. B., & Nourani, M. (2019). *Big Data Analytics and Firm Performance: A Systematic Review*. *Information*, 10(7), 226. DOI: <https://doi.org/10.3390/info10070226>
8. Піжук, О.І. (2019). Великі дані як основоположний драйвер цифрової трансформації економіки. *Економіка та держава*, 6. URL: http://www.economy.in.ua/%20pdf/6_2019/12.pdf
9. Румик, І., Пилипенко, О. (2022). Фінансове забезпечення підприємств: можливості використання когнітивного моделювання. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2(66), 44-52. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-44-52>
10. Румик, І., Пилипенко, О. (2021). Управління фінансово-господарською діяльністю інтегрованих підприємств на інноваційних засадах. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2 (62), 166-175. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-166-175>.
11. Самойленко, Л.Б. (2018). Можливості та проблеми застосування технологій Big Data вітчизняними компаніями. *Ефективна економіка*. №1 URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/59.pdf
12. Sonavane, A. K. (2021). Study of Emerging Role of Data Science in Business Intelligence. *Design Engineering*, 6.
13. Turing (2024) The Best Big Data Platforms: Everything You Need to Know. URL: <https://www.turing.com/resources/best-big-data-platforms>
14. Шандрівська, О.Є., Кириленко, А.А. (2021). Особливості ідентифікації ризиків ринку BIG DATA. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 3 (1), 82-95.

УДК 330.1 : 336.7

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-76-30-37

ІНВЕСТИЦІЙНІ ФОНДИ НА РИНКУ ЦІННИХ ПАПЕРІВ

Володимир Кузьмінський¹, Антон Коваль²

¹Кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри національної економіки та фінансів, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: VolodimirKZ@krok.edu.ua, ORCID:https://orcid.org/0000-0002-7069-0057 ²Магістрант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: kovalab@krok.edu.ua

INVESTMENT FUNDS ON THE SECURITIES MARKET

Volodymyr Kuzminsky¹, Anton Koval²

¹Ph.D., Associate professor, Associate professor of national economy and finance department, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: VolodimirKZ@krok.edu.ua, ORCID:https://orcid.org/0000-0002-7069-0057

²Graduate student, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: kovalab@krok.edu.ua

Анотація. Стаття присвячена комплексному аналізу ринку інвестиційних фондів в Україні, його сучасного стану, тенденції розвитку та перспектив у контексті глобальних економічних викликів і можливостей. Зроблено акцент на структурі активів під управлінням (AUM) у 2019–2023 роках, ключових тенденціях, таких як зростання венчурних фондів, та впливі економічних, політичних і регуляторних факторів на цей сегмент фінансового ринку. Особливо розглянуто роль державних облігацій (ОВДП) як стабілізуючого елемента для фінансового ринку та основного інструмента інвестування в Україні. Дослідження висвітлює головні виклики, що стримують розвиток ринку інвестиційних фондів в Україні, серед яких недостаття довіри інвесторів, слабкість регуляторної бази, низький рівень фінансової грамотності, обмежений доступ до глобальних ринків капіталу та нестача диверсифікації активів. Вивчено регуляторні та структурні аспекти ринку на прикладі успішних кейсів з Польщі, Чехії, США та країн Західної Європи, які можуть бути адаптовані до українського контексту. Особлива увага приділяється значенню впровадження міжнародних стандартів, таких як Global Investment Performance Standards (GIPS), для забезпечення прозорості, підвищення конкурентоспроможності та інтеграції з міжнародними ринками. Також стаття розкриває вплив глобальних трендів на ринок інвестиційних фондів України. Зокрема, використання цифрових технологій і платформ для автоматизації управління активами, венчурні фонди, фонди нерухомості та інші. На основі аналізу було складено прогноз розвитку ринку інвестиційних фондів до 2025 року, з очікуваним збільшенням обсягу активів під управлінням до 700–750 млрд грн. Практичні рекомендації статті спрямовані на вдосконалення інвестиційного середовища в Україні через реформування регуляторної системи, запровадження нових інструментів, активізацію освітніх програм із фінансової грамотності, стимулювання залучення іноземних інвестицій і розвиток венчурного капіталу. Ці заходи мають забезпечити підвищення довіри інвесторів, розширення доступу до фінансових інструментів, інтеграцію українського ринку інвестиційних фондів у глобальну фінансову систему та зміцнення його позицій як ключового елемента національної економіки. Таким чином, стаття поєднує аналітичний підхід до вивчення ринку, аналіз міжнародного досвіду та рекомендації для стратегічного розвитку інвестиційних фондів в Україні в контексті глобальних викликів і можливостей.

Ключові слова: інвестиційні фонди, ринок цінних паперів, активи під управлінням, венчурні фонди, залучення інвестицій, інтеграція.

Формули: 0, рис.: 2, табл.: 3, бібл.: 11

Abstract. The article is dedicated to a comprehensive analysis of the investment funds market in Ukraine, its current state, development trends, and prospects in the context of global economic challenges and opportunities. Emphasis is placed on the structure of assets under management (AUM) for the period of 2019–2023, key trends such as the growth of venture funds, and the impact of economic, political, and regulatory factors on this segment of the financial market. The role of government domestic bonds (OVDP) as a stabilizing element for the financial market and a primary investment tool in Ukraine is also examined separately. The study highlights the main challenges hindering the development of the investment funds market in Ukraine, including insufficient investor trust, weak regulatory frameworks, low levels of financial literacy, limited access to global capital markets, and a lack of asset diversification. Regulatory and structural aspects of the market are analyzed through successful case studies from Poland, the Czech Republic, the United States, and Western European countries, which can be adapted to the Ukrainian context. Special attention is given to the importance of implementing international standards such as the Global Investment Performance Standards (GIPS) to ensure transparency, enhance competitiveness, and integrate with international markets. The article also explores the impact of global trends on Ukraine's investment funds market, particularly the use of digital technologies and platforms for asset management automation, venture funds, real estate funds, and other innovative investment tools. Based on the analysis, a market development forecast up to 2025 is provided, with an anticipated increase in assets under management to 700–750 billion UAH. The practical recommendations in the article are aimed at improving Ukraine's investment

environment through regulatory reforms, the introduction of new financial instruments, the activation of financial literacy educational programs, stimulating foreign investments, and fostering venture capital development. These measures are expected to increase investor trust, expand access to financial instruments, integrate Ukraine's investment funds market into the global financial system, and strengthen its position as a key element of the national economy. Thus, the article combines an analytical approach to market research, an examination of international experience, and strategic recommendations for the development of investment funds in Ukraine in the context of global challenges and opportunities.

Keywords: investment funds, securities market, assets under management, venture funds, investment attraction, integration.

Formulas: 0, fig.: 2, tabl.: 3, bibl.: 11

Постановка проблеми. Інвестиційні фонди є ключовими учасниками ринку цінних паперів у розвинених країнах, але в Україні цей сегмент залишається відносно малорозвиненим. Це створює перешкоди для ефективного функціонування фінансового ринку, обмежуючи доступ інвесторів до диверсифікованих інвестиційних інструментів. Однією з головних проблем є низька фінансова грамотність населення та обмежений доступ до якісної фінансової інформації, що стримує розвиток інвестиційних фондів і ринку капіталу в цілому. Попри зростання обсягів активів під управлінням фондів до понад 600 млрд грн у 2023 році, українські інвестиційні фонди все ще відстають за обсягом капіталізації від західних аналогів.

Другим ключовим фактором є слабка інтеграція України у світові фінансові ринки. Через недостатню гармонізацію регуляторної політики з міжнародними стандартами (наприклад, Global Investment Performance Standards – GIPS) українські інвестиційні фонди не можуть повною мірою конкурувати на глобальному рівні. Це призводить до того, що міжнародні інвестори неохоче інвестують в українські фінансові інструменти, що посилює обмеженість ресурсної бази місцевих фондів.

Ще одна важлива проблема — відсутність ефективної регуляторної політики, спрямованої на захист інтересів інвесторів, зокрема дрібних. Багато потенційних інвесторів, особливо фізичних осіб, побоюються вкласти кошти через недостатню захищеність та відсутність гарантій. У країнах з розвиненими фінансовими ринками, таких як США або Великобританія, ефективне регулювання забезпечує високий рівень захисту прав

інвесторів, що підвищує їхню довіру до інвестиційних інструментів.

Крім того, венчурні фонди, які є важливим інструментом для підтримки інноваційних компаній, лише починають розвиватися в Україні, тоді як у багатьох розвинених країнах венчурні фонди давно стали рушійною силою розвитку технологій і стартапів. Недостатня державна підтримка та інституційні бар'єри обмежують їхній потенціал.

Важливим аспектом також є вплив макроекономічних та політичних ризиків, які значно знижують привабливість українських інвестиційних фондів для іноземних інвесторів. Невизначеність у законодавстві та часті зміни у регулюванні створюють додаткові ризики для тих, хто розглядає Україну як потенційний ринок для інвестицій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження ринку інвестиційних фондів України активно розвивається як серед українських, так і міжнародних науковців, аналітиків та фінансових експертів. Основна увага у цих дослідженнях приділяється аналізу структури активів під управлінням, впливу макроекономічних чинників на ринок, регуляторним викликам та перспективам інтеграції з міжнародними ринками.

Обсяги активів під управлінням інвестиційних фондів в Україні зростають щороку, досягнувши понад 600 млрд грн у 2023 році (УАІБ, 2024).

Основним сегментом зростання стали венчурні фонди, які привертають увагу інвесторів завдяки можливості отримання високих прибутків від інноваційних проектів, що підтверджують дослідження українських аналітичних центрів, (Concorde Capital, 2023; Dragon Capital, 2023). Водночас, серед факторів, що

обмежують зростання ринку, дослідники називають слабку довіру інвесторів через політичну та економічну нестабільність, а також недостатню правову захищеність інвесторів.

Науковці також звертають увагу на проблему недостатньої регуляторної підтримки інвестиційних фондів в Україні. За даними аналітичних звітів Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР), поточна нормативна база є недостатньо адаптованою до міжнародних стандартів, що знижує конкурентоспроможність українських інвестиційних фондів на глобальному ринку (НКЦПФР, 2024).

Для підвищення прозорості та захисту інвесторів науковці пропонують інтеграцію стандартів GIPS (Global Investment Performance Standards), що можуть суттєво покращити фінансові результати фондів та підвищити їхню привабливість для міжнародних інвесторів (CFA Institute, 2023).

У дослідженнях, проведених Світовим банком та Міжнародною фінансовою корпорацією, підкреслюється необхідність активнішого залучення іноземних інвесторів на український ринок через розширення фінансових інструментів, зокрема через розвиток ринку облігацій внутрішньої державної позики (ОВДП) та венчурних фондів (IFC, 2023; World Bank, 2023). Успішний досвід країн Східної Європи, таких як Польща та Чехія, свідчить про те, що посилення державної підтримки венчурних фондів і реформування регуляторної системи може призвести до значного зростання активів під управлінням та підвищення рівня інвесторської довіри (УАІБ, 2024).

Міжнародні дослідження, зокрема від Організація економічного співробітництва та розвитку та Європейського банку реконструкції та розвитку, вказують на важливість впровадження політики захисту інвесторів та підвищення фінансової грамотності населення (EBRD, 2023; OECD, 2023). У цьому контексті дослідження українських науковців також підтверджують, що низький рівень

фінансової обізнаності обмежує ріст інвестицій в інститути спільного інвестування (ICI), що негативно впливає на розширення цього ринку (УАІБ, 2024).

Формулювання цілей статті.

Основною метою цієї статті є всебічне дослідження сучасного стану інвестиційних фондів на ринку цінних паперів України, аналіз проблем і викликів, з якими стикається цей ринок, та визначення шляхів його подальшого розвитку. Зокрема, стаття ставить перед собою такі конкретні цілі:

Аналіз поточного стану ринку інвестиційних фондів: Необхідно провести детальний огляд поточного стану ринку інвестиційних фондів в Україні на основі доступних даних за 2019-2023 роки, зокрема аналіз структури активів під управлінням та основних фінансових показників. Важливо розглянути вплив економічних та політичних чинників на розвиток цього сегмента ринку, включаючи динаміку залучення інвестицій та тенденції розвитку венчурних фондів і ринку облігацій внутрішньої державної позики (ОВДП).

Оцінка регуляторної бази та інституційної підтримки: Окремою метою є оцінка ефективності існуючого регулювання ринку інвестиційних фондів в Україні та виявлення бар'єрів, які перешкоджають залученню іноземних інвесторів. Важливо дослідити можливості вдосконалення нормативної бази через гармонізацію з міжнародними стандартами, такими як GIPS, та покращення захисту прав інвесторів на прикладі країн із розвиненими ринками, таких як США, Велика Британія та Європейський Союз.

Вивчення міжнародного досвіду: Необхідно провести порівняльний аналіз розвитку інвестиційних фондів в Україні та країнах з розвинутою ринковою економікою. Це включає аналіз успішних кейсів та практик країн Західної Європи і США, які можна адаптувати для України. Такий підхід допоможе розробити рекомендації для залучення іноземних інвесторів та підвищення конкурентоспроможності українських

інвестиційних фондів на міжнародному ринку.

Прогноз розвитку ринку на 2025 роки: Важливо побудувати прогноз розвитку ринку інвестиційних фондів на найближчі роки на основі аналізу поточних тенденцій та сценаріїв розвитку світових фінансових ринків. Це допоможе окреслити перспективи зростання обсягів активів під управлінням та визначити можливі стратегії для стимулювання подальшого розвитку венчурних фондів та інших фінансових інструментів в Україні.

Розробка рекомендацій для подальшого розвитку ринку: Основною практичною метою є надання конкретних рекомендацій для розвитку ринку інвестиційних фондів в Україні, включаючи покращення інвестиційного

клімату, підвищення рівня довіри серед інвесторів та розширення спектра доступних фінансових інструментів. Особливу увагу варто приділити інституційним змінам, які можуть підвищити прозорість ринку та залучити нові капіталовкладення.

Викладення основного матеріалу дослідження. Сучасний стан інвестиційних фондів в Україні. Український ринок інвестиційних фондів демонструє зростання, але продовжує залишатися відносно недорозвиненим у порівнянні з європейськими країнами та США. Протягом 2019-2023 років обсяг активів під управлінням інститутів спільного інвестування (ІСІ) збільшився з 353,3 млрд грн у 2019 році до понад 600 млрд грн у 2023 році (Табл. 1).

Таблиця 1

Обсяг активів під управлінням в Україні

Рік	Обсяг (млн грн)
2019	353 337
2020	422 594
2021	536 735
2022	534 899
2023	600 020
1-й квартал 2024	613 039
2-й квартал 2024	638 589

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Найбільший приріст спостерігається у венчурних фондах, які залишаються основним драйвером зростання (Рис. 1). Це пов'язано з їхньою здатністю залучати

інвестиції у стартапи та нові технології, що є привабливим для інвесторів з високою толерантністю до ризику.

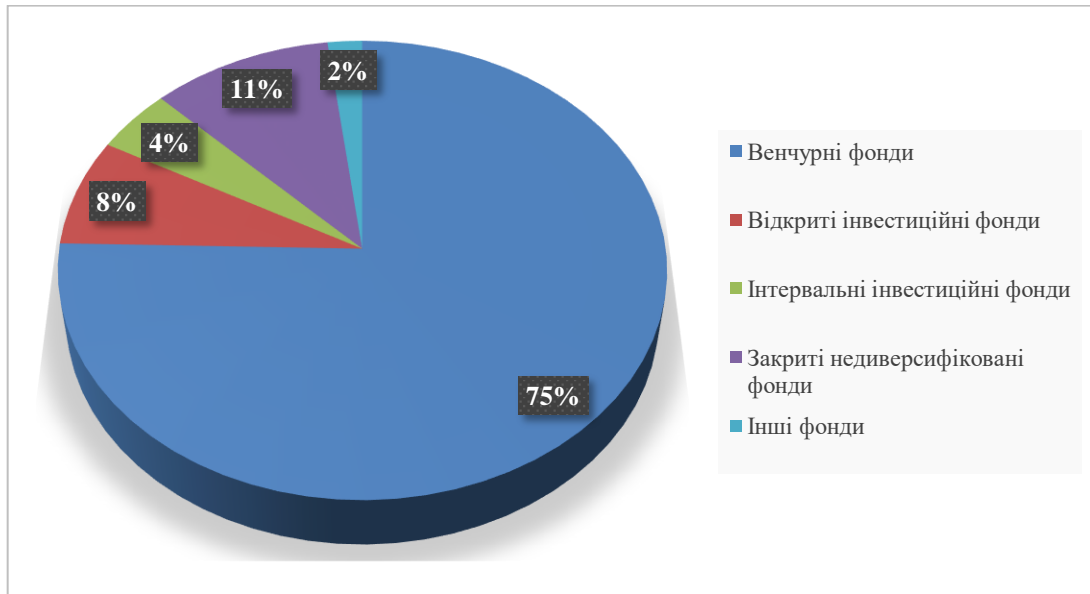


Рис. 1. Структура активів ІСІ за типами фондів

Джерело: побудовано автором на основі (УАІБ, 2024)

Водночас, традиційні пайові та корпоративні інвестиційні фонди демонструють стабільний, хоча і менш динамічний ріст. Державні облігації (ОВДП) продовжують залишатися

найбільш затребуваним фінансовим інструментом серед українських інвесторів, оскільки вони забезпечують відносну стабільність та надійність у часи економічної невизначеності (Рис. 2).

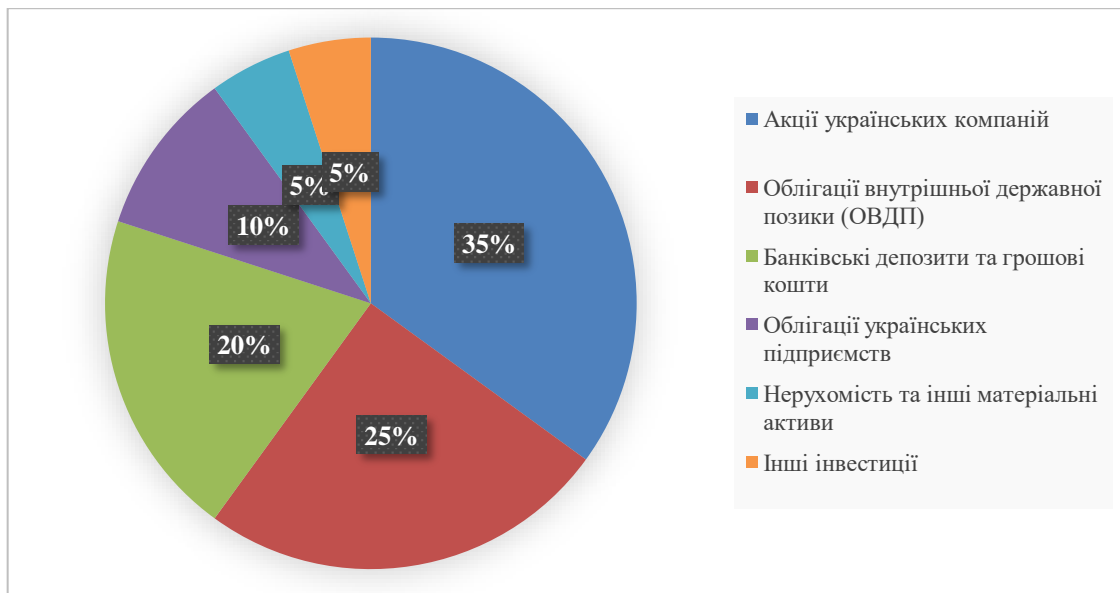


Рис. 2. Структура активів ІСІ за типами активів

Джерело: побудовано автором на основі (УАІБ, 2024)

Роль регуляторної політики та правова база. Регуляторна підтримка відіграє ключову роль у розвитку інвестиційних фондів. В Україні функціонування ринку регулюється

Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР), але діюча правова база все ще потребує вдосконалення. Недостатня гармонізація з міжнародними стандартами, такими як

GIPS, обмежує можливості для прозорого управління активами та залучення іноземних інвесторів.

На прикладі країн Східної Європи, зокрема Польщі, видно, що впровадження жорстких стандартів регулювання та прозорості може значно підвищити рівень довіри до ринку.

Українські експерти зазначають, що для стимулювання зростання ринку необхідно активізувати процес впровадження міжнародних стандартів та забезпечити більш суворий контроль за дотриманням регуляторних вимог. Особливу увагу варто приділити захисту прав дрібних інвесторів, що може стати

важливим фактором для збільшення залучення коштів у фонди.

Міжнародний досвід та його застосування в Україні. Досвід розвинених країн, таких як США та Велика Британія, показує, що ринок інвестиційних фондів розвивається швидше за умов суворой регуляторної бази, високої прозорості та наявності надійних механізмів захисту прав інвесторів. В таблиці 2 зазначені найбільші інвестиційні компанії світу за обсягом активів. У США, наприклад, інвестиційні фонди регулюються Комісією з цінних паперів та бірж (SEC), що забезпечує жорсткі вимоги до розкриття інформації та захисту інтересів інвесторів.

Таблиця 2

Найбільші інвестиційні компанії світу за обсягом активів під управлінням на початок 2024 року

№	Інвестиційна компанія	Країна	Активи в управлінні (трлн \$)
1	BlackRock	США	10,6
2	Vanguard Group	США	8,1
3	Fidelity Investments	США	4,283
4	UBS	Швейцарія	4,38
5	State Street Global Advisors	США	4,02
6	Morgan Stanley	США	3,23
7	JPMorgan Chase	США	2,96
8	Crédit Agricole	Франція	2,875
9	Allianz	Німеччина	2,76
10	Capital Group	США	2,7

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

У країнах ЄС ефективність ринку інвестиційних фондів підтримується через директиви UCITS (Undertakings for the Collective Investment in Transferable Securities), що забезпечують високий рівень прозорості та стабільності. Це сприяє зростанню довіри серед інвесторів і стимулює залучення капіталу. В Україні впровадження аналогічних стандартів

може значно покращити функціонування ринку та збільшити інтерес з боку іноземних інвесторів.

Основні принципи розвитку ринку в Україні. Для стимулювання розвитку інвестиційних фондів в Україні необхідно дотримуватися наступних принципів (Табл. 3):

Прогноз розвитку ринку

Принцип	Концептуалізація	Приклади застосування в світі
Прозорість	Розширення вимог щодо розкриття інформації про діяльність фондів	США: строгі вимоги SEC щодо звітності та прозорості
Захист інвесторів	Підвищення рівня захисту прав дрібних інвесторів	Велика Британія: механізми захисту інтересів інвесторів
Диверсифікація активів	Стимулювання інвестування в різні класи активів	ЄС: директива UCITS для зниження ризиків
Освітні програми	Підвищення фінансової грамотності населення	Німеччина: державні освітні програми з фінансів

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

З огляду на аналіз останніх тенденцій та міжнародного досвіду, прогнозується, що ринок інвестиційних фондів в Україні продовжить зростати у 2024-2025 роках. Очікується, що обсяг активів під управлінням може досягти 700-750 млрд грн до кінця 2025 року. Основні напрямки зростання будуть пов'язані з венчурними фондами, які залишаються найбільш перспективними у контексті інноваційного розвитку, а також з ОВДП, які продовжуватимуть залишатися надійним інструментом для інвесторів, що шукають стабільні вкладення.

Важливо також зазначити, що розвиток освітніх програм для підвищення фінансової грамотності населення та активізація інтеграції з міжнародними фінансовими ринками може суттєво вплинути на залучення додаткового капіталу. Це допоможе збільшити обсяги активів під управлінням та посилити позиції України на світовій інвестиційній арені.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на такі напрями:

- вивчення можливостей впровадження технологій блокчейн, штучного інтелекту та автоматизованого управління активами для підвищення ефективності діяльності фондів;

- дослідження практичних аспектів впровадження стандартів GIPS, UCITS та інших регуляторних механізмів в Україні, включаючи оцінку витрат та вигод для індустрії.

Висновки. Ринок інвестиційних фондів в Україні має значний потенціал для

розвитку, але його реалізація потребує впровадження низки стратегічних заходів. Виходячи з аналізу міжнародного досвіду та специфіки національного ринку, було визначено ключові напрями для вдосконалення:

Прозорість та регулювання: Україні варто адаптувати міжнародні стандарти, такі як UCITS та GIPS, для забезпечення прозорості діяльності фондів та захисту інвесторів. **Розширення фінансових інструментів:** Варто розробити нові продукти, такі як ETF, фонди нерухомості та інфраструктурні інвестиції, що можуть підвищити привабливість ринку. **Фінансова освіта:** Необхідно впроваджувати програми фінансової грамотності для популяризації інвестиційних фондів серед населення. **Технологічні інновації:** Інвестиції у фінтех можуть покращити доступ до фондів та зменшити операційні витрати, що зробить їх доступнішими для роздрібних інвесторів.

Загальні перспективи: інтеграція найкращих практик та адаптація успішних кейсів розвитку ринку інвестиційних фондів з Польщі, Чехії, США та країн Західної Європи дозволить Україні підвищити привабливість свого ринку. Ці заходи сприятимуть формуванню конкурентоспроможного середовища для залучення капіталу, розширення спектра фінансових інструментів та створення стабільного фундаменту для довгострокового розвитку національного фінансового ринку.

Література:

1. Про інститути спільного інвестування: Закон України від 5 липня 2012 р. № 5080-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5080-17#Text>
2. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки: Закон України від 19 червня 2020 р. № 738-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-20#Text>
3. Українська асоціація інвестиційного бізнесу (УАІБ). Огляд діяльності індустрії управління активами інституційних інвесторів та адміністрування пенсійних фондів в Україні за 2-й квартал 2024 року. URL: <https://www.uaib.com.ua/analituaib/publ-ici-quart/oglyad-upravlinnya-aktivami-ta-administruvannya-pf-za-2-y-kv-2024-zagalni-rezultati>
4. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР). Інформаційна довідка про стан розвитку фондового ринку України за січень–травень 2024 року. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2024/06/informatsiina-dovidka-za-sichen-traven-2024-.pdf>
5. Світовий банк (World Bank). Financial Development Report 2023. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/financial-development-report-2023>
6. Кузьмінський В. З. Особливості функціонування інвестиційних фондів у країнах із перехідною економікою. *Журнал фінансових досліджень*. 2023. № 2. С. 52–61.
7. Румик І. І. Інвестиційна привабливість фінансових інструментів в умовах нестабільності. *Фінансовий ринок*. 2022. № 3. С. 20–28.
8. Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD). Financial Markets Trends, Volume 2023. URL: <https://www.oecd.org/finance/financial-markets-trends/volume-2023-issue-1>
9. Chartered Financial Analyst Institute. GIPS (Global Investment Performance Standards). Guidelines for Reporting Investment Performance. URL: <https://www.cfainstitute.org>
10. Європейський банк реконструкції та розвитку (EBRD). Приватний капітал та венчурні інвестиції в країнах, що розвиваються, 2023 рік. URL: <https://www.ebrd.com/news/publications/private-equity-and-venture-capital-in-emerging-markets-2023.html>
11. Міжнародна фінансова корпорація (IFC). Аналітичний звіт з інвестиційних стратегій для країн, що розвиваються, 2023 рік. URL: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/publications_ext_content/ifc_external_publication_site/publications_list_in_page/investment-strategies-emerging-markets-2023
12. Dragon Capital. Аналітичний огляд інвестиційних можливостей в Україні, 2023 рік. URL: <https://dragon-capital.com/ua/investment-research/analytical-reports/>
13. Concorde Capital. Дослідження ринків капіталу та інвестиційних фондів в Україні, 2023 рік. URL: <https://concorde.ua/ua/research/>

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ПРУДЕНЦІЙНОЇ ВАРТОСТІ В ОЦІНЦІ НЕРУХОМОГО МАЙНА

Vita Andriieva¹, Anton Buhorskyi²

¹Кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та фінансів, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» м. Київ, Україна e-mail: AndriievaVA@krok.edu.ua ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6357-3063>

²Аспірант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» кафедри економіки та фінансів, м. Київ, Україна e-mail: Buhorskyi@krok.edu.ua ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-5374-4277>

IMPLEMENTATION OF PRUDENTIAL VALUE IN REAL ESTATE APPRAISAL

Vita Andriieva¹, Anton Buhorskyi²

¹Ph.D. in Economics, Associate Professor Associate Professor of Economics and Finances Department, «KROK» University Kyiv, Ukraine e-mail: AndriievaVA@krok.edu.ua ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6357-3063>

²Postgraduate student, «KROK» University Kyiv, Ukraine e-mail: Buhorskyi@krok.edu.ua ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3977-7584>

Анотація. Однією із найважливіших економічних умов якісної трансформації України в європейський економічний простір, рівноправної інтеграції у світове економічне середовище є вимога стандартів Базельського комітету з банківського нагляду щодо запровадження та визначення пруденційної (попереджувальної) вартості активів компанії з точки зору їх забезпечення за зобов'язаннями компанії перед банківськими установами.

В роботі обґрунтовано доцільність запровадження практики країн Євросоюзу у вітчизняну практику оцінки альтернативних принципів пруденційних обмежень та засад оцінки їх ефективності на підставі дослідження основних цілей та засад «Базеля III» в оцінці вартості компанії. У зв'язку з цим, запропоновано впровадження універсального методу визначення пруденційної вартості нерухомого майна.

Одними з найголовніших цілей запровадження «Базеля III» в оцінку нерухомого майна в Україні є приведення банківського регулювання та нагляду до міжнародних стандартів оцінки, підвищення її спроможності протистояти сучасним викликам в умовах військового стану.

Даний процес також передбачає значну ґрунтовну, комплексну підготовчу роботу з боку державних органів і, в-першу чергу, з боку Національного банку України, на який покладено функції з державного регулювання банківської діяльності. Ця підготовча робота включає не лише внесення змін до нормативно-правової бази, а й вдосконалення та зміну засад регулювання та нагляду, розробку методичних засад оцінки ефективності «Базеля III», ризиковості вітчизняної банківської системи тощо.

Водночас, процес запровадження рекомендацій «Базеля III» в оцінці нерухомого майна не повинен бути відокремленим і має здійснюватись в межах стратегічних завдань та цілей розвитку вітчизняної незалежної оцінки. І саме цей аспект є найбільш актуальним для подальшого вивчення та дослідження.

У зв'язку з цим, авторами проаналізовано кілька підходів щодо визначення пруденційної вартості, яка не є ринковою, хоча може з нею збігатись. Запропоновано комплекс вимог щодо формування пруденційної вартості, дотримання яких дає змогу банку врахувати визначену вартість майна при розрахунку кредитного ризику.

В роботі досліджено альтернативні концепції змісту пруденційних обмежень щодо оцінки, для яких пруденційна вартість є актуальною, а також обґрунтовано доцільність дотримання пруденційних вимог через систему нагляду, рецензування та верифікацію оцінювача.

Ключові слова: нерухомість, оцінка нерухомого майна, ринкова вартість нерухомості, пруденційна вартість нерухомості, справедлива вартість, ринок нерухомості, активи компанії, Базель III.

Abstract. One of the most important economic conditions for the qualitative transformation of Ukraine into the European economic space, equal integration into the world economic environment is the requirement of the standards of the Basel Committee on Banking Supervision regarding the introduction and determination of the prudential (precautionary) value of the company's assets from the point of view of securing them for the obligations of companies to banks institutions.

The paper substantiates the expediency of introducing the practice of the European Union countries into the domestic practice of evaluating alternative principles of prudential restrictions and the principles of evaluating their effectiveness based on the study of the main goals and principles of "Basel III" in the evaluation of the company's value. In this regard, the introduction of a universal method of determining the prudential value of real estate is proposed.

One of the most important goals of the introduction of "Basel III" in real estate valuation in Ukraine is to bring banking regulation and supervision to international valuation standards, increase its ability to withstand modern challenges in the conditions of martial law.

This process also requires significant thorough, complex preparatory work on the part of state bodies and, first of all, on the part of the National Bank of Ukraine, which is entrusted with the functions of state regulation of banking activity. This preparatory work includes not only making changes to the regulatory framework, but also improving and changing the principles of regulation and supervision, developing methodological principles for assessing the effectiveness of Basel III, the riskiness of the domestic banking system, etc.

At the same time, the process of implementing the Basel III recommendations in real estate valuation should not be separate and should be carried out within the strategic objectives and goals of the development of domestic independent valuation. And this aspect is the most relevant for further study and research.

In this regard, the authors analyzed several approaches to determining the prudential value, which is not the market, although it may coincide with it. A set of requirements for the formation of the prudential value is proposed, compliance with which allows the bank to take into account the determined value of the property when calculating credit risk.

The work explores alternative concepts of the content of prudential restrictions on assessment, analyzes the types of assessments based on supervision processes for which prudential value is relevant, and also substantiates the expediency of complying with prudential requirements through the system of supervision, review and verification of the assessor.

Keywords: *real estate, real estate appraisal, market value of real estate, prudential value of real estate, fair value, real estate market, company assets, Basel III.*

Постановка проблеми. В умовах російської агресії особливої актуальності набувають питання подолання наявних ризиків, які виникають при оцінці нерухомого майна компанії з урахуванням дотримання вимог «Базель III» [1]. Водночас, запровадження рекомендацій «Базеля III» не є гарантією автоматичного покращення ефективності діяльності вітчизняних банківських установ і стабільності банківської системи. Крім того, «Базель III» частково враховує особливості експертної оціночної діяльності в Україні. Це вимагає коригувань регулятивної бази та засад діяльності банківських установ з боку державних органів України, здійснення оцінки банківської системи та її стабільності, результатів її діяльності після запровадження «Базеля III», що потребує відповідного методичного забезпечення.

Формалізований підхід до оцінки ринкової вартості нерухомого майна потребує коректного впровадження для отримання більш доведених результатів, ніж отриманих на основі неформалізованого підходу (суб'єктивно-інтуїтивного). Відомі методичні підходи до оцінки нерухомого майна орієнтовані на практичне застосування в умовах стабільної ринкової економіки. Натомість, в Україні такої ринкової стабільності у відносинах немає [2].

Таким чином, існує нагальна потреба заповнити прогалини у наукових дослідженнях щодо поняття пруденційної вартості в оцінці нерухомого майна компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останнім часом питанню визначення пруденційної вартості приділяється увага у вітчизняній економічній літературі та нормативних актах. Проблема регулювання банківської системи України присвячені роботи Вовчак О. [3], Козоріз Я. [4], Шарова О. [5], Дудукалової О. [6] та інших.

Проблеми пруденційного регулювання банківської діяльності загалом чи окремо досліджувались в роботах [7, 8, 9]. Водночас визначення пруденційної вартості в оцінці нерухомого майна компанії детально не досліджено в наукових розробках, що свідчить про необхідність і актуальність його подальшого вивчення.

Не вирішені раніше частини загальної проблеми

Для того, щоб успішно розвивати механізми визначення пруденційної вартості при оцінці нерухомого майна, доцільно вивчити практику зарубіжних держав щодо використання й регламентації пруденційних норм банківської діяльності.

В Європейському Союзі накопичено значно більший досвід запровадження

пруденційних компонентів, а також розроблено різні підходи до імплементації міжнародних стандартів банківської діяльності. Системи пруденційного регулювання та нагляду в різних країнах регламентуються в законодавстві диференційовано, як і сама наглядова інфраструктура, яка залежить від розглянутої держави та може різнитись.

З огляду на зростання взаємопов'язаності та залежності фінансових ринків у глобальному вимірі, накопичення та переміщення ризиків із локальних рівнів на системний, подальшого дослідження вимагає комплекс питань, пов'язаних із пруденційними нормами, які повинні визначати межі, що спонукатимуть банки працювати безпечно й розсудливо при оцінці власного капіталу та здійсненні активних операцій, що і обумовлює визначення пруденційної вартості.

Формулювання цілей статті.

Метою статті є обґрунтування доцільності змін щодо визначення пруденційної вартості нерухомого майна компанії в Україні, внесених в «Міжнародну конвергенцію визначення капіталу та стандартів капіталу: нові підходи». Адже

описані нові підходи не є кардинальними, але їх запровадження має інноваційний характер. В роботі використано теоретичні методи дослідження:

-метод аналізу – при визначенні та виділенні окремих складових пруденційної вартості нерухомого майна;

-метод індукції – при визначенні пруденційного параметру, який враховує зміну ринкової вартості в часі і тривалість цієї зміни;

-метод класифікації – при імплементації пруденційної вартості в оцінці нерухомого майна компанії.

Емпіричні методи дослідження наступні в роботі наступні:

-метод порівняння - при розподілі кредитів, наданих юридичним та фізичним особам;

-метод виміру – при визначенні пруденційної вартості об'єкту.

Виклад основного матеріалу дослідження. В сучасних умовах п'ятірка державних банків здійснює достатньо активне кредитування як фізичних, так і юридичних осіб, тому питання визначення вартості заставного майна є актуальним (рис.1).

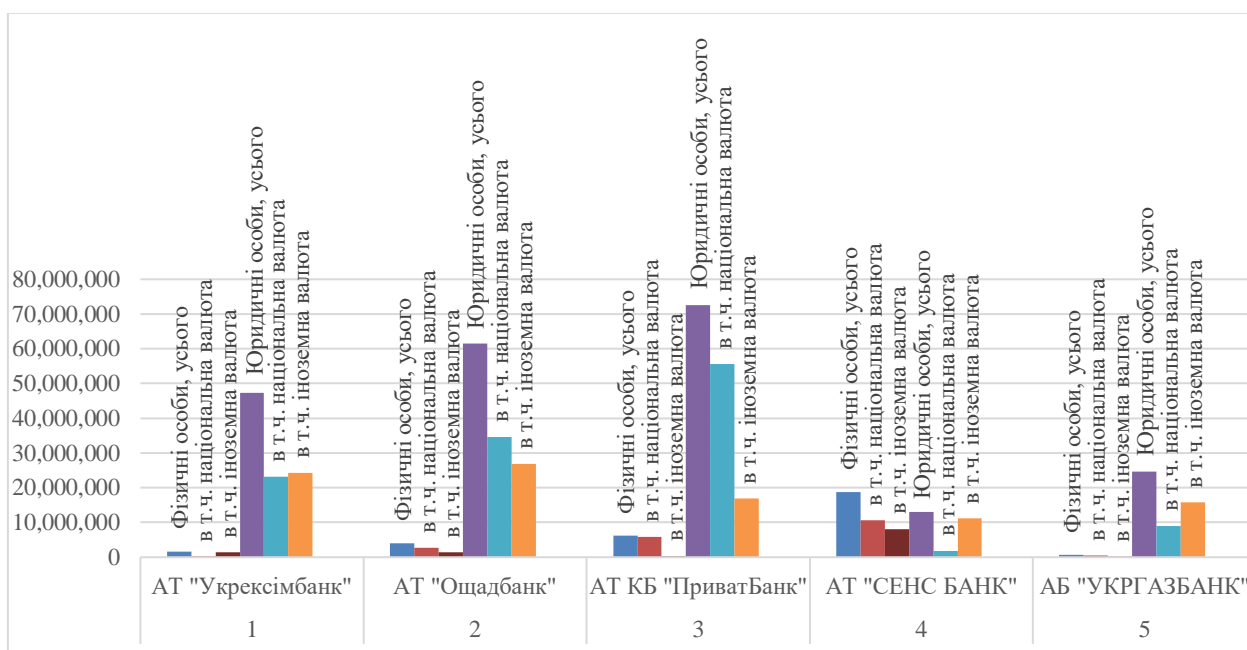


Рис. 1 Розподіл кредитів, наданих юридичним та фізичним особам, у іноземній та національній валюті.

Джерело: власна розробка авторів на основі [10].

Оцінка права вимоги за зобов'язанням, що виникає внаслідок здійснення кредитної операції, застосовується суб'єктами оціночної діяльності під час проведення незалежної оцінки. При цьому важливу роль відіграє верифікація оцінювача.

Пруденційні правила являють собою кількісні та якісні показники, нормативи та вимоги щодо ліквідності, капіталу та платоспроможності, прибутковості та якості активів, ризикованості операцій, якості систем управління та управлінського персоналу, дотримання правил надання послуг на фондовому ринку тощо.

Основою для оцінки фінансових показників та нормативів є звітність, підготовлена на базі Міжнародних стандартів фінансової звітності з урахуванням вимог НКЦПФР. Регулювання діяльності банків реалізується через економічні нормативи (тобто через необхідність дотримання банками певних чисельних значень, що описують економічні показники і співвідношення між ними).

Пруденційне регулювання – система норм накладання спеціальних обмежень на кредитні установи, спрямованих на зменшення банківського ризику, та система норм, які регулюють відносини контролю центрального банку за дотриманням цих обмежень кредитними установами [11].

Пруденційна вартість, як і будь яка інша пруденційна норма, є нормативно встановлене обмеження з боку регулятора по відношенню до банку. Пруденційна вартість не є ринковою вартістю (хоча може з нею збігатись), і пруденційна вартість не є способом регуляції оціночної діяльності. Пруденційна вартість, це комплекс вимог, дотримання яких дає змогу банку врахувати визначену вартість майна при розрахунку кредитного ризику (рис.2).

Вартість як економічне поняття стосується грошового зв'язку між товарами, доступними для придбання, з одного боку, і особами, що їх купують і продають, з іншого. Вартість не є фактом, а розрахунковою величиною цінності конкретних товарів на певний момент часу відповідно до обраного тлумачення вартості. Економічна концепція вартості ображає погляд ринку на вигоди, одержувані тим, хто є власником товару на дату дії вартості. З позиції купівлі-продажу підприємство розглядається як товар. Тривалий час у вітчизняній економічній науці оцінка підприємства ототожнювалася з масштабом діяльності об'єкта, а для його характеристики використовувалися поняття розміру підприємства та його виробничої потужності.

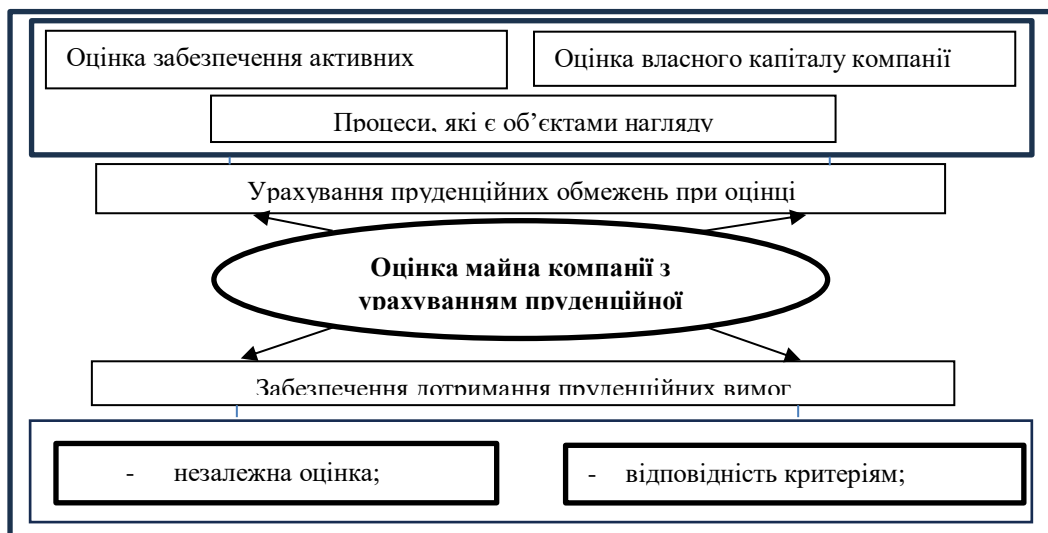


Рис. 2. Імплементация пруденційної вартості в оцінці нерухомого майна компанії
Джерело: власна розробка авторів

Ринкова вартість – це вартість, за яку можливе відчуження об'єкта оцінки на ринку відповідного майна на дату оцінки внаслідок угоди, укладеної між покупцем та продавцем, після відповідного маркетингу за умови, що кожна із сторін діяла зі знанням справи, розсудливо і без примусу [12].

З метою обґрунтування остаточного висновку про вартість об'єкта оцінки результати оцінки, отримані із застосуванням різних методичних підходів, зіставляються шляхом аналізу впливу принципів оцінки, які є визначальними для мети, з якою проводиться оцінка, а також інформаційних джерел на достовірність результатів оцінки.

При застосуванні методу прямої капіталізації виділяють два підходи:

- метод ринкової екстракції для ідентичних об'єктів (заснований на статистичній обробці ринкової інформації про величину чистого операційного доходу та цін продажу ідентичний об'єктів):

$$R_i = \frac{NOR}{R} \sum_{i=1}^n R_i, \quad (1)$$

де NOR – чистий операційний дохід за рік,

n – кількість ідентичних об'єктів оцінки,

R_i – коефіцієнт капіталізації i -го об'єкта, що розраховується за формулою:

$$R_i = \frac{NOR_i}{V_i} \quad (2)$$

NOR_i – чистий операційний дохід від експлуатації i -го ідентичного об'єкту за рік,

V_i – вартість i -го ідентичного об'єкта оцінки.

Пруденційну вартість нерухомості рекомендовано вимогами Базель III визначати при іпотечному кредитуванні

перед укладенням договорів кредитування і іпотеки. Якщо ж періодично проводиться переоцінка, то на кожен дату переоцінки вартості нерухомості.

В процесі оцінки нерухомого майна визначається ринкова вартість на дату оцінки і постає питання зв'язку пруденційної вартості з ринковою вартістю. Пропонуємо визначати наступним чином:

$$PrV = k \times MV, \quad (3)$$

де PrV - пруденційна вартість нерухомого майна;

k - пруденційний параметр, який враховує зміну ринкової вартості в часі і тривалість цієї зміни;

MV - ринкова вартість.

Між пруденційною вартістю PrV та ринковою вартістю MV є пруденційний параметр k , який враховує зміну ринкової вартості в часі і тривалість цієї зміни. Тривалість може бути виражена як тривалість кредиту, в забезпечення якого надається нерухоме майно, пруденційна вартість якого визначається.

Висновки

Оцінка вартості компанії з урахуванням пруденційної вартості передбачає розрахунок ринкової вартості і не повинна її перевищувати протягом розрахункового періоду.

Можна вважати, що будь-яке значення вартості на рівні або нижче визначеної ринкової вартості буде розумною оцінкою. Однак, Базель III вносить невизначеність у цю інтерпретацію застереженням, що оцінка повинна враховувати очікування щодо підвищення цін, щоб ринкова вартість була значно вищою за пруденційну вартість, яка була б стійкою протягом терміну дії позики.

Визначення ринкової вартості в МСО (як і більшість інших визначень вартості) вимагає оцінки вартості на певну дату. Ринки коливаються, а ціни з

часом зростають і знижуються, як правило, відповідно до макроекономічних тенденцій.

Таким чином, хоча ринкова вартість на певну дату має відображати загальне очікування майбутніх тенденцій вартості як у довгостроковій, так і в короткостроковій перспективі, фактична вартість на майбутню дату є невідомою. Це не означає, що ринкова вартість для

застави нерухомого майна в певний момент часу обов'язково є найкращим показником, на якому базуються рішення про кредитування. Ринкова вартість може діяти проциклічно, тобто вона може посилювати коливання вартості, що виникають через циклічні зміни попиту.

Література:

1. Basel III: International framework for liquidity risk measurement, standards and monitoring (2010). Доступ через: <https://www.bis.org/publ/bcbs188.htm>
2. Андрєєва В. Релевантна оцінка нерухомого майна в мінімізації економічної невизначеності підприємницької діяльності (2021). *Економіка невизначеності: зміст, оцінювання, регулювання: монографія*. Київ: Університет «КРОК», 206-221.
3. Вовчак, О., Гонгало, Н. (2020). Цифрові інновації та їхній вплив на конкурентоспроможність банків. *Socio-economic relations in the digital society*, (3 (39)), 46-51.
4. Кузніченко Я. (2021). Пруденційне регулювання достатності капіталу банку. *Дис. канд. екон. наук*. 311 с. Доступ через: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/83678/1/diss_Kuznichenko.pdf;jsessionid=48649C6511B26F8C41FFB056DBC47567
5. Шаров О. (2022). Міжнародний досвід монетарної політики в умовах війни: уроки для України. *Журнал європейської економіки*, 21(2), 174-189.
6. Дудукалова О., Матвієнко Г. (2024). Впровадження Базель III для збільшення стійкості банківської системи: особливості та нововведення. *Економіка та суспільство*, 59. Доступ через:
7. Заруцька, О., Пономарьова, О., Павлов, Р., Павлова, Т., Левкович, О. (2022). Changes in Ukrainian banks: business models in times of military crisis. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, 6(47), 8-18.
8. Білий Р., Черкасова С. (2022) Інституційний розвиток небанківського фінансового сектору в умовах удосконалення його державного регулювання. *Інфраструктура ринку*, 63, 147-151. Доступ через: <http://www.market-infr.od.ua/uk/63-2022>
9. Онопрієнко Ю. (2023). Інституційне забезпечення банківської системи в ЄС. *Інвестиції: практика та досвід*. Доступ через: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/2225>
10. Наглядова статистика. *НБУ*: Доступ через: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#2>
11. Шпачук В.В. Базель III: впровадження та методика оцінки. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. Доступ через: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=454>
12. Андрєєва В.А. (2018) Визначення ринкової вартості цінних паперів (корпоративних прав): коментарі та висновки. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 49, 73-80.

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Галина Пекна¹, Мирослава Гофман², Яна Мороз³

¹Кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки, Університет «КРОК» м. Київ, Україна e-mail: halynapb@krok.edu.ua ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4902-6052>

²Кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки, Університет «КРОК» м. Київ, Україна e-mail: miroslavag@krok.edu.ua ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3977-7584>

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

MANAGING ENTERPRISE COMPETITIVENESS

Halyna Pekna¹, Myroslava Hofmann², Yana Moroz³

¹PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Theoretical and Applied Economics, KROK University Kyiv, Ukraine e-mail: halynapb@krok.edu.ua ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4902-6052>

²Ph.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>

³Master's student of the program "Entrepreneurship, Trade, and Stock Exchange Activities" Department of Theoretical and Applied Economics KROK University Kyiv, Ukraine e-mail: MorozYV@krok.edu.ua

Анотація. У статті досліджено теоретичні й практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах сучасного ринкового середовища, що характеризується високою динамікою, глобалізацією та економічною нестабільністю. Управління конкурентоспроможністю розглядається як комплексна задача, яка вимагає інтеграції інновацій, адаптації до змін зовнішнього середовища та ефективного використання ресурсів підприємства. Особлива увага приділена аналізу діяльності ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК», який є одним із лідерів у галузі виробництва залізобетонних конструкцій. Проведено детальний SWOT-аналіз підприємства, що дозволяє виявити його сильні сторони, такі як унікальність продукції, технічна досконалість, висока якість та оперативність виконання замовлень, а також окреслити загрози та можливості для подальшого розвитку.

У статті акцентується на необхідності впровадження стратегічного планування, що базується на використанні сучасних методів аналізу, зокрема стратегічної сегментації ринку, оцінки конкурентних переваг та розробки ефективних механізмів адаптації до умов невизначеності. Розглянуто ключові фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, серед яких: технічні параметри продукції, рівень інноваційності, якість обслуговування клієнтів, розвиток маркетингової стратегії та ефективність управлінських рішень. Зазначено, що для забезпечення стійкого розвитку підприємства необхідно реалізовувати комплексний підхід, який включає оптимізацію витрат, впровадження сучасних технологій, розширення асортименту продукції та активну взаємодію зі стратегічними партнерами.

У контексті діяльності ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» виділено його переваги над конкурентами, зокрема унікальне обладнання, низький рівень зносу виробничих потужностей, а також наявність значних резервів для розширення ринків збуту. Показано, що підприємство значно перевершує своїх конкурентів за технічними характеристиками продукції, рівнем якості та ефективністю управління запасами. Водночас наголошується на необхідності вдосконалення маркетингової системи, проведення ринкових досліджень і розробки стратегій, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій в умовах економічної нестабільності та зростання глобальної конкуренції.

Результати дослідження демонструють, що підвищення конкурентоспроможності підприємства можливе за рахунок реалізації стратегій, орієнтованих на довгострокове планування, інноваційний розвиток і посилення ринкових позицій. Впровадження таких стратегій сприятиме не лише стійкому економічному зростанню, а й забезпеченню конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Зроблено висновок, що активна взаємодія з клієнтами, адаптація до змін зовнішнього середовища та використання сучасних підходів до стратегічного планування є ключовими факторами успіху підприємства на сучасному етапі розвитку економіки.

Ключові слова: конкурентоспроможність, управління підприємством, стратегічне планування, SWOT-аналіз, економічна ефективність, інновації, адаптація до ринку.

Abstract. The article examines the theoretical and practical aspects of managing enterprise competitiveness in the modern market environment characterized by high dynamics, globalization, and economic instability. Competitiveness management is presented as a complex task requiring the integration of innovations, adaptation to changes in the external

environment, and efficient use of enterprise resources. Particular attention is given to the analysis of PJSC "Bilotserkivsky Reinforced Concrete Plant," a leader in the field of reinforced concrete structures production. A detailed SWOT analysis of the enterprise is conducted, highlighting its strengths, such as product uniqueness, technical excellence, high quality, and prompt order execution, while also outlining threats and opportunities for further development.

The article emphasizes the need for strategic planning based on modern analytical methods, including market segmentation, assessment of competitive advantages, and the development of effective adaptation mechanisms to conditions of uncertainty. Key factors influencing enterprise competitiveness are considered, including product technical parameters, innovation level, customer service quality, marketing strategy development, and management decision efficiency. It is noted that ensuring sustainable enterprise development requires implementing a comprehensive approach that includes cost optimization, adoption of modern technologies, product range expansion, and active interaction with strategic partners.

In the context of PJSC "Bilotserkivsky Reinforced Concrete Plant," its advantages over competitors are highlighted, particularly its unique equipment, low wear level of production capacities, and significant reserves for market expansion. The study shows that the enterprise significantly outperforms its competitors in terms of product technical characteristics, quality levels, and inventory management efficiency. At the same time, it underscores the necessity of improving the marketing system, conducting market research, and developing strategies aimed at strengthening competitive positions under conditions of economic instability and growing global competition.

The research results demonstrate that enhancing enterprise competitiveness is achievable through strategies focused on long-term planning, innovative development, and strengthening market positions. Implementing such strategies will contribute not only to stable economic growth but also to ensuring competitive advantages in the long term. It is concluded that active interaction with customers, adaptation to changes in the external environment, and the use of modern approaches to strategic planning are key success factors for enterprises at the current stage of economic development.

Keywords: competitiveness, enterprise management, strategic planning, SWOT analysis, economic efficiency, innovations, market adaptation.

Постановка проблеми. Основною проблемою, що постає перед сучасними підприємствами, є необхідність збереження та посилення конкурентних позицій на ринку в умовах швидкої зміни економічних умов та посилення глобальної конкуренції. Недостатньо лише підтримувати високу якість продукції чи послуг, адже успішне функціонування підприємства залежить від здатності адаптуватися до нових викликів, впроваджувати інноваційні рішення та оптимізувати управлінські процеси. У зв'язку з цим постає питання пошуку ефективних підходів до управління конкурентоспроможністю, що дозволять підприємству не лише виживати, але й займати лідируючі позиції на ринку.

У контексті військової агресії з боку іншої країни, економічної нестабільності, постійних змін, розвитку нових технологій та зростання конкуренції управління сучасними підприємствами постає перед все більшими викликами. Необхідність відповідати новим вимогам і стандартам, а також адекватно реагувати на швидкі зміни в зовнішньому середовищі, формує нові проблеми для бізнесу. Споживачі стають дедалі вимогливішими, а темпи впровадження нових технологій часто не встигають за їхнім розвитком.

Загострення глобалізації світової економіки також впливає на динаміку бізнесу, вимагаючи від підприємств гнучкості та оперативності в розв'язанні завдань. Ці умови спонукають управлінський склад підприємств швидко адаптуватися й удосконалювати навички управління в умовах невизначеності. Оперативність та ефективність у прийнятті рішень стають ключовими факторами конкурентоспроможності (Kryvitska V. & Zianko V. 2020). Отже, пошук шляхів підвищення ефективності управління діяльністю підприємств є надзвичайно актуальним завданням у сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні основи конкурентоспроможності в економіці були закладені такими провідними зарубіжними дослідниками, як Porter M. (1997). Джерела конкурентних переваг висвітлюються в роботах Kryvitska V. & Zianko V. (2020), Pekna H. (2022). Проблеми та методи оцінки конкурентоспроможності організації викладено у праці Beliaeva S. & Pervova N. (2021). Докладно розглянуто та проаналізовано фактори впливу на ціноутворення у роботі Hofmann M., Pekna H. & Solonets V. (2024). Також достатньо уваги присвячено аналізу економіки в

умовах невизначеності та класифікації інструментів аналізу невизначеності Ananieva O. & Hofmann M. (2022). Сучасні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства розглянуто Zos-Kior M., Hermanenko O. & Sobakar D. (2018)

Не вирішені раніше частини загальної проблеми. Деякі проблеми методології використання статистичних методів в процесі аналізу рівня конкурентоздатності виробничих підприємств за даними публічної звітності залишаються відкритими. Вони вимагають подальших досліджень і формування нових напрямків удосконалення процедури підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Вказані моменти значною мірою визначили вибір теми даної наукової роботи.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідити систему управління конкурентоспроможністю підприємства ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»

Виклад основного матеріалу дослідження. Основною конкурентною перевагою продукції ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» у порівнянні з іншими виробниками є високий рівень технологічності виробничих процесів, скорочені терміни розробки проектною документації та виготовлення продукції. Суворе дотримання вимог замовника є одним із ключових інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємства (Official website of «Bilatserkivskyi factory» 2024).

Важливим чинником, що сприяє зростанню попиту на металоформи та обладнання, є значний досвід компанії на ринку. Протягом своєї діяльності підприємство постійно фокусується на покращенні якості продукції, зниженні витрат на виробництво та підвищенні технічної досконалості своїх виробів.

ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» має унікальне обладнання, що надає йому можливість ефективно конкурувати з іншими учасниками ринку. Основними конкурентами підприємства в Київській області є ПрАТ «Броварський ЗБК» (Official website of «Brovary factory» 2024), АТ

«Дарницький завод ЖБК» (Official website of «Darnytsia factory» 2024), ПрАТ «Завод ЗБК №1» (Official website of «ZZBK 1» 2024) та ТОВ «ЗЗВ «ДЕК» (Official website of «Beton Energo» 2024). Проте обмежені можливості конкурентів у сфері технологічних оновлень заважають їм зайняти більше ніж 20% ринку, оскільки їх продукція переважно представлена простими металоформами, виготовленими за застарілою технічною документацією з низьким рівнем технологічності.

Відновлення економіки після наслідків військової агресії призвело до збільшення обсягів будівництва, що, у свою чергу, підвищує попит на металоформи та обладнання. З огляду на технологічні можливості підприємства, низький рівень зносу обладнання та наявні резерви виробничих потужностей, можна стверджувати, що ринкова ситуація є сприятливою для подальшого розвитку бізнесу.

Значні виробничі резерви, висока якість продукції та помірна вартість відкривають можливості для розширення ринку збуту в Київській області та сусідніх регіонах. Зручна залізнична інфраструктура також сприяє швидкій доставці продукції до споживачів Official website of «Bilatserkivskyi factory» (2024).

Економічний потенціал підприємства охоплює оцінку обсягів виробництва, розміщення виробничих і збутових підрозділів, науково-дослідний потенціал, а також аналіз інфраструктури та капіталовкладень. У маркетинговому аспекті це є критично важливим для визначення конкурентоспроможності компанії.

SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» свідчить про наявність стабільних внутрішніх ресурсів, зокрема тривалих зв'язків з основними споживачами та постачальниками сировини, а також досвідченої управлінської команди (рис. 1).

За результатами SWOT-аналізу можна зробити висновок, що завдяки далекоглядній політиці керівництва

підприємство отримує суттєві переваги для подальшого розвитку.

Водночас відсутність повноцінної маркетингової системи та недостатні ринкові дослідження створюють загрози для ефективної реалізації потенційних

можливостей, особливо в умовах економічної нестабільності та військової агресії. Це зумовлює необхідність оперативного реагування та впровадження стратегічних заходів для посилення конкурентних позицій підприємства.

Сильні сторони	<ul style="list-style-type: none">• Стабільні зв'язки з основними споживачами.• Взаємовигідні стосунки із сировинними базами.• Перспективна та динамічна політика керівництва.• Знання і досвід управлінської команди на українському ринку.
Слабкі сторони	<ul style="list-style-type: none">• Недостатньо повні дослідження внутрішнього і зовнішнього ринку.• Нестача кваліфікованих спеціалістів у галузі маркетингу.• Відсутність налагодженої системи збору маркетингової інформації.
Можливості	<ul style="list-style-type: none">• Розширення діяльності для подолання наслідків воєнної агресії.• Розширення номенклатури товарів.• Розширення збутової мережі.• Збільшення обсягів продажу.• Вихід на нові регіональні ринки.• Пошук нових ринкових ніш.
Загрози	<ul style="list-style-type: none">• Наслідки воєнної агресії.• Покращення конкурентами своїх маркетингових програм.• Економічна нестабільність в Україні.

Рис. 1. SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»

Джерело: створено авторами

Конкурентоспроможність підприємства визначається низкою чинників (рис. 2).

Аналіз змін кількості юридичних осіб — виробників будівельних матеріалів за видами діяльності в період 2022-2023 років

демонструє позитивну динаміку в цьому секторі. Загалом спостерігається зростання кількості підприємств у більшості категорій, що свідчить про стабільний розвиток галузі Official website of «Bilatserkivskyi factory» (2024).



Рис. 2. Фактори конкурентоспроможності ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»

Джерело: створено авторами

Найбільше зростання зафіксовано у виробництві виробів із бетону для будівництва, де кількість юридичних осіб зросла на 49, досягнувши 1633. Виробництво бетонних розчинів також показало суттєве зростання — на 21, до 561 підприємства (Рекна Н. 2022).

Зростання відбулося й у виробництві будівельних металевих конструкцій, де кількість виробників збільшилась на 72, до 2161. Ці показники свідчать про активізацію будівельної галузі та

зростаючий попит на бетонні та металеві конструкції, які є критично важливими для сучасного будівництва (Рекна Н. 2022).

Аналіз конкурентів здійснюється шляхом порівняння продукції та стратегій підприємства з основними гравцями на ринку (табл. 1). Джерелами інформації про конкурентів можуть бути внутрішні відділи підприємства, що займаються ринковими дослідженнями, а також фахівці, які контактують із постачальниками та клієнтами конкурентів.

Аналіз рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»

Фактори конкурентоспроможності	ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»	Конкуренти			
		ПрАТ «Броварський ЗБК»	АТ «Дарницький завод ЖБК»	ПрАТ «Завод ЗБК №1»	ТОВ «ЗЗВ «ДЕК»
1. Продукт					
Якість	5	3	4	4	3
Технічні параметри	5	4	3	3	2
Гарантійний строк експлуатації	4	4	3	4	2
Унікальність	5	2	2	3	2
Надійність	5	4	4	3	2
Захищеність патентами	4	1	3	3	1
2. Ціна					
Розмір преїскурантної ціни	3	4	4	4	5
Строки платежів	4	5	4	4	5
Умови кредитування	4	2	3	4	2
3. Канали розподілу					
Розвиток системи оптових посередників	3	1	3	2	4
Кваліфікація	4	3	4	4	3
Торгового (збутового) персоналу	5	1	3	2	3
Охоплення ринку	5	2	3	4	2
Розвиток складських площ	5	3	4	3	4
Система управління запасами	5	2	3	5	2
4. Система комунікацій					
Розвиток реклами	2	1	4	3	5
Індивідуальний продаж	4	5	5	5	4
Презентація товарів	4	1	4	3	4
Навчання і підготовка збутових служб	4	1	3	4	4
Система стимулювання збуту	4	3	4	3	4
Загальна кількість балів	84	52	70	70	63

Джерело: створено авторами

Аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» показує, що підприємство значно перевершує своїх конкурентів за багатьма ключовими показниками. Висока якість продукції, унікальність товарів, надійність і технічні параметри забезпечують компанії

значні переваги над конкурентами. Водночас, хоч завод має нижчі преїскурантні ціни та менш розвинену рекламну систему, це компенсується високим рівнем персоналу, широким охопленням ринку та ефективною системою управління запасами. Таким

чином, ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» є лідером серед конкурентів завдяки збалансованій стратегії розвитку продукту та каналів збуту.

Одним з важливих методів формування стратегії є аналіз ринкових позицій, у межах яких підприємство може досягати своїх цілей, не створюючи загрози для конкурентів. Коли стають зрозумілими цілі конкурентів, можна виявити сегмент ринку, де всі учасники будуть почуватися відносно стабільно та задоволено (Dmytriev I., Kyrchata I. & Shersheniuk O. 2022). Однак, не завжди такі можливості є доступними, особливо коли нові гравці намагаються проникнути на сектор ринку, де наявні компанії вже демонструють стабільні показники. Зазвичай, для забезпечення власного успіху підприємствам необхідно знаходити компроміси з конкурентами. Важливо розробити стратегію, яка забезпечить захист як від існуючих конкурентів, так і від нових учасників ринку, з використанням суттєвих конкурентних переваг.

Процес вибору стратегії передбачає кілька ключових етапів: створення, деталізація та аналіз стратегічних альтернатив. На початковому етапі формується кілька варіантів стратегій для досягнення поставлених цілей (Kryvitska V. & Zianko V. 2020). Важливо розробити якомога більше можливих стратегій для подальшого вибору найоптимальнішої. Наступний етап включає доопрацювання обраних стратегій до рівня, що відповідає цілям підприємства, формуючи загальну стратегію. Останній етап полягає в аналізі обраних стратегічних альтернатив та їх оцінці щодо придатності для досягнення основних цілей організації.

Сучасний підхід до стратегічного планування ґрунтується на використанні ефективних методик стратегічної сегментації та визначенні стратегічних зон господарювання. Основною метою такого аналізу є виділення окремого сегмента

зовнішнього середовища, на якому організація планує зосередити свою увагу. Спочатку складається широкий перелік стратегічних зон господарювання, а згодом здійснюється детальний аналіз вибраних сегментів.

Такий підхід дозволяє оцінити перспективи розвитку у конкретній зоні, враховуючи рентабельність, стійкість та технологічний потенціал, і визначити, як саме організація конкуруватиме на цьому ринку. Після визначення стратегічних зон господарювання необхідно розробити відповідний продуктивний асортимент для виходу на ринок у цьому сегменті.

Вибір стратегії є вирішальним етапом стратегічного планування (Dalyk V., Chornii B., Herasym L., Bobko O., Neorhievskiy N. & Farian V. 2023). Зазвичай організації обирають стратегію з наявних варіантів. Наприклад, якщо підприємство прагне збільшити свою частку на ринку, воно може обрати кілька шляхів досягнення цієї мети, зокрема: зниження цін, розширення торговельної мережі, випуск нових продуктів або проведення ефективної рекламної кампанії. Кожен з цих підходів відкриває перед компанією нові можливості, і вибір конкретної стратегії може мати значний вплив на подальший успіх підприємства.

Для ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» було запропоновано кілька напрямів підвищення конкурентоспроможності продукції. З аналізу цих напрямів можна зробити висновок, що для підвищення конкурентоспроможності залізобетонних конструкцій необхідний комплексний підхід. Це включає покращення якості продукції, оптимізацію витрат, розширення асортименту та впровадження нових технологій.

Активна взаємодія з клієнтами та стратегічними партнерами сприятиме зміцненню ринкових позицій підприємства, забезпечуючи йому сталі економічне зростання та конкурентні переваги в майбутньому.

Висновки

1. Умови військової агресії, економічної нестабільності, стрімких технологічних змін та зростання конкуренції змушують підприємства адаптуватися до нових реалій. Це вимагає від керівництва оперативного реагування на зміни та впровадження інноваційних підходів для підтримання конкурентоспроможності.

2. ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» володіє сучасним обладнанням та технічними можливостями, що забезпечують йому перевагу над конкурентами на ринку. Високий рівень технологічності є важливим чинником для підвищення конкурентоспроможності та задоволення зростаючих вимог споживачів.

3. Підприємство демонструє стабільність завдяки високій якості продукції,

швидкому виконанню проєктів та дотриманню вимог клієнтів. Ці чинники сприяють зростанню попиту на продукцію заводу та зміцненню його позицій на ринку.

4. SWOT-аналіз ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» вказує на його переваги над конкурентами завдяки унікальності продукції, технічній досконалості та надійності. Водночас, підприємство має покращити маркетингову стратегію для ефективнішої реалізації своїх можливостей на ринку.

5. Для досягнення довгострокових цілей підприємство повинно детально розробляти стратегії, враховуючи як внутрішні ресурси, так і зовнішні загрози. Вибір оптимальної стратегії дозволить підприємству зміцнити свої позиції та забезпечити стійкий розвиток на ринку.

Література:

1.Кривіцька В. В., Зянько В. В. (2020). Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*, 8.

2.Портер М. (1997). Стратегія конкуренції. Київ: Основи. 390.

3.Пекна Г.Б. (2022). Конкурентоспроможності та виявлення конкурентних переваг підприємства. *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: тези доповідей IV Міжнародної конференції (7 грудня 2022 р., м. Київ)*. Київ: Університет "КРОК". Отримано 6 грудня 2024 з <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2022/rt/metadata/1205/0>

4.Пекна Г.Б. (2022). Діагностика ринкового середовища підприємства. *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: тези доповідей IV Міжнародної конференції (7 грудня 2022 р., м. Київ)*. Київ: Університет "КРОК". Отримано 6 грудня 2024 з <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2022/paper/view/1206>

5.Беляєва С.В., Первова Н.Ю. (2021). Проблеми та методи оцінки конкурентоспроможності організації. *Економіка та підприємництво*, 5-2 (58-2).857-861.

6.Гофман М., Пекна Г., Солонець В. (2024) Параметри ринку нерухомості як середовища підприємницької діяльності. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2 (74), 31–41. DOI: [10.31732/2663-2209-2024-74-31-41](https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-31-41)

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.Зось-Кіор М.В., Германенко О.М., Собакар Д.Т. (2018). Сучасні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Класичний приватний університет*, 6 (11). 174-180.

9.Офіційний сайт ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК». Отримано 6 грудня 2024 з <https://zbc.com.ua>

10.Офіційний сайт ПрАТ «Броварський ЗБК». Отримано 6 грудня 2024 з <https://bzzk.com.ua/uk>

11.Офіційний сайт ПрАТ «Завод ЗБК №1». Отримано 6 грудня 2024 з <https://zbc1.ua>

12.Офіційний сайт АТ «Дарницький завод ЖБК». Отримано 6 грудня 2024 з <https://beton.kovalska.com>

13.Офіційний сайт ТОВ «33В «ДЕК». Отримано 6 грудня 2024 з <https://betonenergo.com.ua/>

14.Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. (2022). *Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник*. Харків: ФОП Бровін О.В. 340.

15.Далик В. П., Чорній Б. І., Гарасим Л. С., Бобко О. В., Георгієвський Н. К., Фар'ян В. О. (2023). Забезпечення ефективності діяльності підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія: "Економічні науки",10. Отримано 6 грудня 2024 з <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/42620>

УДК 330.3:336.7

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-76-52-64

ВПЛИВ ТРАНСМІСІЙНОГО МЕХАНІЗМУ МОНЕТАРНОЇ ПОЛІТИКИ НА КРЕДИТНІ ТА ІНВЕСТИЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В УКРАЇНІ

Олександр Сімаков

Аспірант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, Україна, e-mail: simakovoo@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-7618-327X>

EFFECT OF A MONETARY POLICY TRANSMISSION MECHANISM ON CREDIT AND INVESTMENT PROCESSES IN UKRAINE

Oleksandr Simakov

Postgraduate student, KROK University, Kyiv, 30-32 Tabirna st., 03113, Ukraine, e-mail: simakovoo@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-7618-327X>

Анотація. У статті досліджено вплив основних показників монетарної сфери на капітальні інвестиції. Значна увага приділена аналізу аналітичних консолідованих балансів центрального та комерційних банків України. На основі складених балансів зроблено огляд грошової сфери та проаналізовано чинники впливу на широкі гроші. Продемонстровано відсутність тенденції до зниження відсоткових ставок за кредитами, незважаючи на зменшення інфляції та збільшення грошової маси. Встановлено, що кардинальне збільшення коефіцієнту ставки резервування чинить негативний ефект на показник мультиплікації грошей. Показано вплив змін у структурі кредитування та депозитів на стан та довіру до банківської системи країни. В статті відображена зміна співвідношення активів депозитарних корпорацій в бік зовнішнього сектору. Розкрито, що іноземні активи центрального банку стали визначальними в ієрархії чинників впливу на широкі гроші. Показано збільшення фінансування дефіциту державного бюджету за рахунок монетарної складової. Проаналізовано рівень монетизації національної економіки і вказано на відставання динаміки широких грошей від динаміки ВВП. В результаті розроблено рекомендації з стимулювання інвестиційних процесів через активацію механізму монетарної трансмісії. Автором рекомендовано в період масштабного відновлення переорієнтування монетарної стратегії ЦБ з підтримки виключно курсу національної валюти і таргетування інфляції на кредитування реального сектору шляхом стимулювання банків до зниження кредитних ставок. Для цього наголошується на необхідності зниження облікової ставки та відсотків за депозитними сертифікатами із формуванням частини обов'язкових резервів у сертифікатах та кредитах на капітальні інвестиції. Розглянуто можливості подальших досліджень даної тематики в напрямку вивчення впливу змін відсоткових ставок на інвестиційні рішення економічних суб'єктів, а також створення неурядової некомерційної дорадчої організації із проведення об'єктивних знань з економічних досліджень.

Ключові слова: трансмісійний механізм, капітальні інвестиції, монетарна політика, аналітичний консолідований баланс центрального та комерційних банків, огляд грошової сфери, структура банківського кредитування, структура грошової пропозиції, широкі гроші..

Формули: 0, рис.: 4, табл.: 6, бібл.: 17

Abstract. The article examines the impact of the main indicators of the monetary sphere on capital investments. Considerable attention is paid to the analysis of analytical consolidated balance sheets of the central and commercial banks of Ukraine. Based on the compiled balance sheets, an overview of the monetary sphere is made and factors of influence on broad money are analyzed. The absence of a tendency to reduce interest rates on loans is demonstrated, despite the decrease in inflation and the increase in the money supply. It is inferred that a cardinal increase in the reserve ratio has a negative effect on the money multiplication indicator. The impact of changes in the structure of lending and deposits on the state and confidence in the country's banking system is shown. The article reflects the change in the ratio of depository corporations' assets towards the external sector. It is revealed that foreign assets of the central bank have become decisive in the hierarchy of factors of influence on broad money. The increase in financing of the state budget deficit at the expense of the monetary component is shown. The level of monetization of the national economy is analyzed and the lag of the dynamics of broad money from the dynamics of GDP is indicated. As a result, recommendations were developed to stimulate investment processes through the activation of the monetary transmission mechanism. The author recommended during the period of reconstruction reorienting the Central Bank's monetary strategy from exclusively supporting inflation targeting and supporting of financial system stability to lending to the real sector by encouraging banks to lower lending rates. To this end, the need to reduce the discount rate and interest on certificates of deposit with the formation of part of the required reserves in certificates and loans for capital investments is emphasized. The possibilities of further research on this topic are considered in the direction of studying the impact of changes in interest rates on the investment decisions of economic entities, as well as the creation of a non-governmental, non-profit advisory organization to conduct objective knowledge on economic research.

Keywords: *transmission mechanism, capital investment, monetary policy, analytical consolidated balance sheet of central and commercial banks, overview of the monetary sphere, structure of bank lending, structure of money supply, broad money.*

Formulas: 0, *fig.:* 4, *tabl.:* 6, *bibl.:* 17

Постановка проблеми. Економіка України тривалий час знаходиться під впливом кризових явищ, в першу чергу політичних і економічних, які на сьогоднішній день обумовлені повномасштабною війною, і у найближчі десятиліття вирішуватиме завдання масштабної відбудови. Це зумовлює потребу розробки й упровадження державних заходів впливу на цей процес. Одним з основних державних заходів впливу є інструменти макроекономічного регулювання, до яких відносимо трансмісійний механізм монетарної політики. Даний механізм передає вплив монетарних змін на основні макроекономічні показники. Крім того, він впливає загалом на економіку та економічне зростання.

Одним з факторів економічного зростання є залучення інвестицій та ефективне їх використання. Залучення інвестицій є основним завданням для відбудови країни після війни, а інвестиційна діяльність виступає одним із ключових чинників економічного зростання. В період з 2018 по 2023 роки спостерігається коливання та відсутність зростання капітальних інвестицій за всіма видами економічної діяльності. Тому надзвичайно актуальним є дослідження проблем підвищення ефективності дії інструментів монетарної політики на реальний сектор економіки, а особливо на залучення інвестицій в період масштабної повоєнної відбудови.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Поняття та концепція трансмісійного механізму вперше були представлені англійським економістом Дж. М. Кейнсом, який показав, як зміна обсягу інвестицій в економіку залежить від коригування процентної ставки (Keynes, 1936). Згодом такі економісти, як М. Фрідман, Ф. Модільяні, Дж. Тобін та інші, розвинули й

доповнили це дослідження, розширюючи його напрями (Федірко, 2012).

У сучасних умовах цей напрям активно досліджується центральними банками різних країн світу, а також міжнародними фінансовими організаціями за участю, наприклад, таких науковців як Д. Клементі, М. Кінг та Е. Джордж (George, King, & Clementi, 2024). Проблемі трансмісійного механізму монетарної політики в Україні присвячені праці таких учених, як Б. Адамик, С. Аржевітін, О. Дзюблюк, В. Козюк, Р. Лисенко, В. Міщенко, А. Сомик, Т. Унковська, І. Радіонова (Міщенко, 2017; Мороз, 2005; Оголь, 2016; Радіонова, 2015). У своїх працях вони дають визначення трансмісійного механізму, розглядають його цілі, функції, інструменти, визначають показники для оцінки та підвищення його ефективності. Б. Адамик зазначає, що використання спеціальних державних програм фінансування має позитивний вплив на виправлення збоїв у функціонуванні монетарного трансмісійного механізму. В. С. Аржевітін та А. Сомик звертає увагу на те, що трансмісійний механізм в країнах, що розвиваються, має особливості, які значно знижують вплив монетарних імпульсів, а кількість передавальних каналів є меншою, ніж в розвинених країнах. В. Міщенко та Р. Лисенко в структурі передавального монетарного механізму особливо виділяють канал очікувань економічних суб'єктів і зазначають, що наявність негативних очікувань є причиною порушення в його роботі.

Формулювання цілей статті. Метою статті є формулювання рекомендацій щодо удосконалення та підвищення ефективності впливу центрального банку на реальний сектор економіки.

Завданнями статті є формування аналітичних консолідованих балансів центрального та комерційних банків, зведення цих двох балансів у єдиний огляд

грошової сфери, виявлення та аналіз чинників впливу на широкі гроші та аналіз меморандуму грошової сфери.

Для написання статті та проведення досліджень були використані наступні методи: аналізу та синтезу – для складання балансів та огляду грошової сфери, порівняння – для зіставлення чинників впливу на широкі гроші та аналітичних коефіцієнтів грошової сфери, графічний – для відображення динаміки основних показників монетарної сфери.

Виклад основного матеріалу дослідження. Монетарна політика є одним із важелів забезпечення реалізації інвестиційного процесу. Слід зазначити, що на сьогоднішній день фінансування

інвестиційних процесів реального сектору в Україні вкрай обмежене (рис. 1). Більш того, питома вага кредитів у структурі фінансування капітальних інвестицій знаходиться на рівні не більше 10%. Економіка України не зможе розвиватись лише за рахунок власних джерел інвесторів та без ефективної дії кредитних важелів. Тому необхідно звернутись до інструментів макроекономічного аналізу і монетарного програмування (Радіонова, 2015). Це дозволить проаналізувати макроекономічні пропорції монетарної сфери, визначити чинники, які впливають на них та сформулювати рекомендації щодо вдосконалення грошової політики.

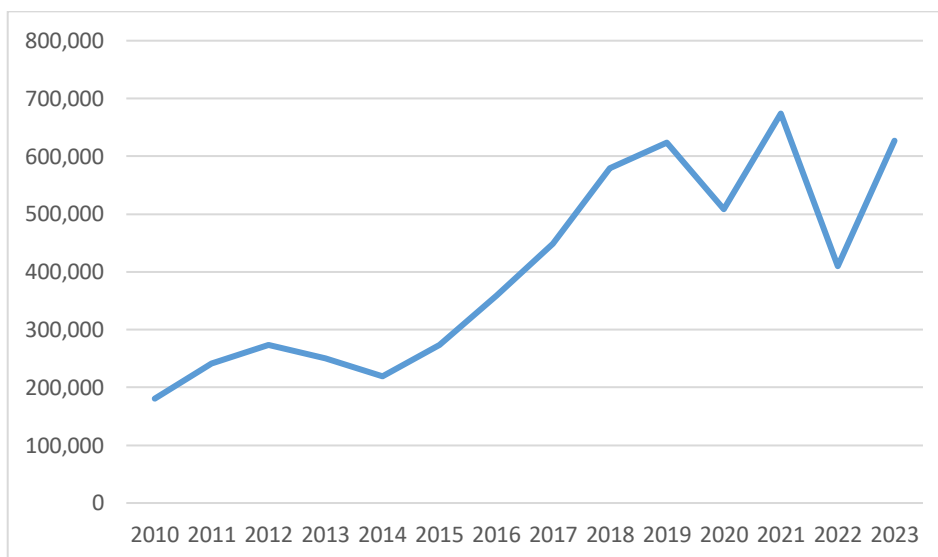


Рис. 1. Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності за 2010-2023 роки, млн грн

Джерело: сформовано на основі [4]

Відповідно до інформації з рахунків Міжнародного валютного фонду, за період з 2014 по 2023 рік Україна збільшила свою частку спеціальних прав запозичення (СПЗ) в МВФ та запасів монетарного золота (рис. 2). Позитивним можна вважати збільшення

запасів золота, враховуючи збільшення його вартості в останні 5 років (рис. 3). При цьому виплати по кредитах МВФ були рівномірно розподілені за виключенням значної суми виплати у 2015 році.



Рис 2. Рахунки МВФ аналітичного балансу ЦБ, млн грн.

Джерело: сформовано на основі [11]

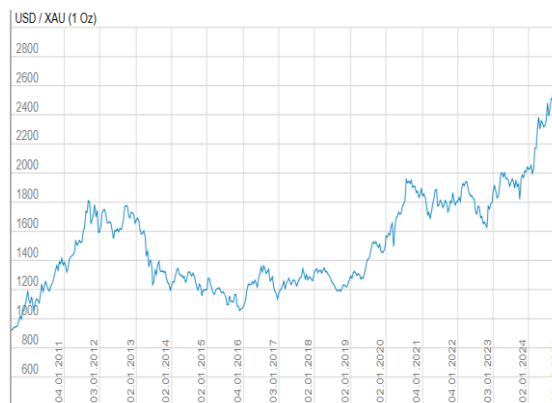


Рис 3. Значення курсу USD – Золото

Джерело: сформовано на основі [7]

Щодо інших статей аналітичного балансу центрального банку, то варто виділити кардинальне збільшення (у 26 разів) чистих іноземних активів ЦБ з 2014 по 2023 рік, переважно за рахунок депозитів та боргових цінних паперів, що свідчить про значне збільшення залежності монетарного сектору від зовнішнього фінансування. При цьому чистий внутрішній кредит урядові, банкам та приватному сектору лишається майже не змінним: 443 086 млн грн. проти 630 087 млн грн (Національний банк України [НБУ], 2024). Враховуючи девальвацію національної валюти за цей період таку динаміку чистого внутрішнього кредитування можна вважати взагалі від'ємною, бо частина засобів для модернізації виробничих потужностей чи нематеріальних активів купується за

кордоном за валюту. Це говорить про те, що поточна монетарна стратегія ЦБ спрямована на підтримання курсу національної валюти і таргетування інфляції, а не на кредитування реального сектору.

З рис. 4 видно, що в Україні рівень процентних ставок по кредитах не корелює з динамікою грошової маси та з темпами інфляції. Відсутність тенденції до зниження відсоткових ставок за кредитами незважаючи на зменшення інфляції чи на збільшення грошової маси говорить про значні ризики діяльності банківського сектору та потребує політики у напрямі стимулювання банків до зниження кредитних ставок та розвитку компенсаційних механізмів для розвитку інвестиційного процесу.



Рис 4. Темпи інфляції, МЗ та ставки за кредитами

Джерело: сформовано на основі [3,12]

Ставка кредитування має бути меншою, ніж рентабельність діяльності, тоді підприємство, яке кредитується, матиме можливість погашати кредит. Під час та після припинення активних бойових дій, потреба в інвестуванні досить значна: для переміщення бізнесу у більш безпечні регіони, для впровадження енергозабезпечення та енергозбереження, для заміщення імпорту, який став дорожчим, для інвестування ВПК, для відновлення бізнесу, що постраждав внаслідок збройної агресії.

Крім того, варто звернути увагу на індекс цін промислової продукції, який відповідно до даних Держстату за період з 2014 по 2024 був завжди (крім 2019 року) значно нижчим за індекс споживчих цін (ІСЦ). За період з початку 2024 року ІСЦ нижчий за індекс цін виробників втричі. Це додатково зменшує виробничі можливості промислових виробників, адже вартість факторів виробництва збільшується від

року в рік швидше, ніж зростають ціни на споживчі товари. Це ще один із індикаторів, що фокусування виключно на ІСЦ має негативний вплив на розвиток реального сектору.

Як бачимо на табл. 1, монетарна політика НБУ спрямована виключно на утримання інфляції, як це і зафіксовано у діючому законодавстві. Другим пріоритетом монетарної політики є питання стабільності банківської системи. І лише на третьому етапі НБУ опікується реальним сектором, якщо це не суперечить першим двом цілям. Саме це і можна побачити через показник перевищення рівня облікової ставки над сумою інфляції та росту ВВП в 2019 році. Тому в Україні домінує жорстка монетарна політика. Для зміни цієї тенденції у бік стимулювання реального сектору у повоєнний час в період масштабного відновлення необхідні законодавчі та організаційні зміни.

Таблиця 1

Облікова ставка, інфляція та динаміка ВВП

Рік	Облікова ставка, %	Інфляція, %	Динаміка ВВП, %	Перевищення рівня облікової ставки суми інфляції та росту ВВП, %
2014	11	24,9	8	22
2015	26	43,3	25	43
2016	18	12,4	20	14
2017	13	13,7	25	26
2018	17	9,8	19	12
2019	17	4,1	12	-1
2020	8	5	6	3
2021	7	10	29	32
2022	18	26,6	-4	4
2023	23	5,1	25	7

Джерело: сформовано автором

В таблиці 2 наведено структуру аналітичного консолідованого балансу ЦБ, яка була складена на основі рахунків України в МВФ (рис. 1), монетарної статистики НБУ та яка буде надалі поєднана із структурою аналітичного консолідованого балансу КБ (табл. 3) для створення єдиної таблиці огляду грошової сфери (табл. 4).

Як видно з таблиці 2, сума чистих іноземних та внутрішніх активів

балансується із показником «резервні гроші» статтею «2.2. Інші чисті статті», що вказує на дотримання принципу нульового сальдо балансу і робить доцільним подальше складання огляду грошової сфери. З 2014 по 2022 відбулося збільшення готівки в обігу в 2,3 рази, хоча ВВП збільшився в 3,3 рази. Іншими словами, коефіцієнт готівки до ВВП становив 19,2%, а в 2022 – 13,6%. Це позитивна динаміка, але в цілому значення коефіцієнта набагато

нижче за нормативний показник у 4%. Україна продовжує лишатись країною з одним з найвищих показників готівки в Європі, що свідчить і про певну недовіру до банківської системи, і про значний рівень тіньової економіки. Науковці зазначають, що саме значний тіньовий сектор

обмежує можливості держави щодо проведення ефективної інвестиційної політики, негативно впливає на політичний імідж країни, заважає розвитку легальної економіки та її ринковому реформуванню (Токар, & Ткаленко, 2019).

Таблиця 2

Структура балансу ЦБ на кінець періоду, млн грн

Рік	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1. Чисті іноземні активи (1.1 – 1.2)	54 716	114724	181 436	240 473	357 056	449 795	638 417	705 788	909 824	1 458 434
1.1. Активи	120 406	426838	540 573	529 975	577 825	623 809	835 214	865 370	1 051 373	1 544 543
1.1.1. Монетарне золото та СПЗ	14 426	19789	97 873	89 188	27 850	28 457	42 141	39 308	114 190	97 870
1.1.2. Інші іноземні активи (цінні папери)	105 980	407049	442 700	440 787	549 975	595 352	793 073	826 062	937 183	1 446 673
1.2. Пасиви	65 691	312114	359 137	289 501	220 769	174 014	196 796	159 581	141 549	86 109
1.2.1. Кредити	0	31283	0	2 807	2 769	2 369	2 827	2 728	0	0
1.2.2. Інші іноземні пасиви (переказні депозити)	65 691	280831	359 137	286 694	218 000	171 645	193 969	156 853	141 549	86 109
2. Чисті внутрішні активи	441 907	475874	467 011	436 849	346 962	332 271	343 334	378 794	754 695	604 378
2.1. Чистий внутрішній кредит (2.1.1 + 2.1.2 + 2.1.3)	443 086	471808	432 587	393 294	380 966	362 832	372 097	406 227	781 661	630 087
2.1.1. Чистий кредит урядові (2.1.1.1. - 2.1.1.2.)	323 714	362742	354 983	322 484	318 807	309 372	266 528	270 334	704 451	589 493
2.1.1.1. Кредит урядові	338 111	413643	403 162	378 491	366 310	348 158	337 052	325 345	758 329	729 045
2.1.1.2. Депозити від уряду	14 397	50902	48 179	56 008	47 504	38 786	70 524	55 010	53 878	139 552
2.1.2. Кредит банкам	113 773	106443	75 301	69 548	61 817	52 131	104 416	135 524	76 823	40 181
2.1.3. Кредит державним підприємствам	5 598	2623	2 302	1 262	343	1 329	1 152	368	387	413
2.2. Інші чисті статті	1 178	-4066	-34 425	-43 554	34 004	30 561	28 763	27 433	26 966	25 708
Резервні гроші (1+2)	496 623	590598	648 447	677 322	704 018	782 066	981 751	1 084 582	1 664 519	2 062 812
Готівка в обігу	304 811	308237	341 059	361 544	400 119	425 041	558 480	627 605	715 115	764 383
Резерви КБ	28 383	27763	40 516	37 513	35 679	52 450	37 506	34 894	77 422	212 557
Зобов'язання перед ін. депозитними корпораціями	163 429	254 598	266 872	278 265	268 220	304 575	385 765	422 083	871 982	1 085 872

Джерело: сформовано на основі [11, 14]

Відповідно до таблиці 2, сума чистих іноземних активів, резервів та чистого внутрішнього кредиту балансується із депозитами статтею «2.2. Інші чисті статті», що вказує на дотримання принципу нульового сальдо балансу і робить доцільним подальше складання огляду грошової сфери. В структурі аналітичного консолідованого балансу КБ варто відзначити майже 13-ти кратне збільшення резервів. Коефіцієнт ставки резервування

зріс з 7% у 2014-му до 33% у 2023-му. Хоча обов'язкова норма резервування також збільшувалась, така динаміка є вкрай негативною для ефекту мультиплікації грошей і безпосередньо для фінансування розвитку реального сектора (Aloui, 2021; Nakamura, & Steinsson, 2018), що корелює із попереднім висновком про стратегію ЦБ на підтримання курсу національної валюти і таргетування інфляції.

Таблиця 3

Структура консолідованого балансу КБ, млн.грн.

Рік	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1. Чисті іноземні активи (1.1 – 1.2)	-106 752	-68 951	-52 190	-11 253	-3 737	96 332	151 127	149 272	344 723	469 977
1.1. Активи (переказні депозити)	128 614	181 310	178 102	165 029	159 397	213 693	262 095	253 857	426 689	549 813
1.2. Пасиви	235 366	250 261	230 292	176 282	163 134	117 361	110 968	104 585	81 966	79 836
2. Резерви (2.1 + 2.2.)	69 042	142 426	136 185	133 685	134 259	269 017	254 755	315 918	594 148	885 316
2.1. Готівка в сейфах	21 864	25 565	26 667	28 998	36 490	40 675	42 395	46 594	49 042	48 217
2.2. Депозити в ЦБ + інші депозити	47 178	116 861	109 517	104 687	97 769	228 341	212 361	269 324	545 106	837 099
3. Чистий внутрішній кредит (чистий уряду + неуряду)	1 183 390	1 141 042	1 318 902	1 425 810	1 483 157	1 338 296	1 560 622	1 656 197	1 509 950	1 659 455
3.1. Чистий кредит урядові (3.1.1 – 3.1.2)	115 130	100 867	298 184	392 715	392 415	350 124	596 824	613 059	505 764	665 507
3.1.1. Кредит урядові	121 542	109 516	305 888	418 496	418 293	374 438	615 872	632 280	570 834	755 718
3.1.2. Депозити від уряду	6 412	8 649	7 704	25 781	25 879	24 314	19 047	19 221	65 070	90 211
3.2. Кредит неурядовому сектору	1 068 260	1 040 175	1 020 718	1 033 095	1 090 742	988 172	963 798	1 043 138	1 004 186	993 948
3.2.1. Кредит приватному сектору	984 000	954 377	935 013	942 799	999 435	920 216	891 653	974 003	931 262	927 333
3.2.2. Кредит державним підприємствам	84 260	85 798	85 705	90 296	91 307	67 956	72 145	69 135	72 924	66 615
4. Інші чисті статті	146 736	272 308	411 093	448 757	490 473	411 962	327 142	249 018	314 036	304 798
Депозити (= 1+2+3+4)	998 945	942 208	991 804	1 099 486	1 123 206	1 291 683	1 639 363	1 872 369	2 134 786	2 709 950
до запитання	239 166	290 944	346 363	425 142	456 976	593 750	821 349	1 018 009	1 345 755	1 645 025
строкові	432 164	419 782	441 271	450 788	452 969	456 992	509 866	470 438	488 328	714 661
в іноземній валюті	206	635	565	323	395	622	1 867	1 077	2 241	2 357
інші забор'язання	327 409	230 847	203 605	223 233	212 866	240 319	306 281	382 846	298 462	347 906

Джерело: сформовано на основі [11, 14]

Також варто звернути увагу на частки окремих елементів банківських депозитів у часі. Бачимо майже трикратне збільшення депозитів до запитання та суттєве зменшення строкових депозитів. Це свідчить про погіршення стану банківської системи країни та про падіння довіри до неї вкладників. Для подолання цієї тенденції необхідно підвищувати ставки за депозитами населення так, щоб вони стали на певний час вище за ключову ставку. Таким чином, можна буде перерозподілити надприбутки банківського сектору у бік вкладників, а це, в свою чергу, зможе переорієнтувати поведінкові стратегії

населення зі споживання (яке в Україні значно спирається на імпорт) на накопичення.

При аналізі таблиці огляду грошової сфери (табл. 4) варто виділити трикратне збільшення державних боргів з 459 653 млн грн. до 1 484 763 млн грн (НБУ, 2024). Це може призвести до проблем із балансуванням бюджету. Найважливішим в структурі огляду грошової сфери є аналіз основної макроекономічної пропорції грошової сфери – балансування сукупних пасивів депозитарних корпорацій з їх сукупними активами.

Таблиця 4

Індикатори грошової сфери, млн. грн.

Рік	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1. Чисті іноземні активи (ЦБ + комерційних)	-52 036	45 773	129 246	229 221	353 319	546 127	789 545	855 060	1 254 547	1 928 411
1.1. Центрального банку (Активи - Пасиви)	54 716	114 724	181 436	240 473	357 056	449 795	638 417	705 788	909 824	1 458 434
1.1.1. Активи	120 406	426 838	540 573	529 975	577 825	623 809	835 214	865 370	1 051 373	1 544 543
1.1.2. Пасиви	65 691	312 114	359 137	289 501	220 769	174 014	196 796	159 581	141 549	86 109
1.2. Комерційних банків (Активи - Пасиви)	-106 752	-68 951	-52 190	-11 253	-3 737	96 332	151 127	149 272	344 723	469 977
1.2.1. Активи	128 614	181 310	178 102	165 029	159 397	213 693	262 095	253 857	426 689	549 813
1.2.2. Пасиви	235 366	250 261	230 292	176 282	163 134	117 361	110 968	104 585	81 966	79 836
2. Чисті внутрішні активи (чистий внутрішній + інші)	1525740	1 461 469	1 484 338	1 518 590	1 437 415	1 486 946	1 789 175	2 055 297	2 495 715	2 796 134
2.1. Чистий внутрішній кредит (чистий уряду + неурядовому)	1626476	1 612 850	1 751 489	1 819 105	1 864 123	1 701 128	1 932 719	2 062 424	2 916 111	2 289 542
2.1.1. Чистий кредит урядові (кредит - депозит)	438 845	463 609	653 167	715 199	711 221	659 497	863 352	883 394	1 210 215	1 255 000

2.1.1.1. Кредит урядові	459 653	523 160	709 050	796 987	784 603	722 597	952 924	957 625	1 329 162	1 484 763
2.1.1.2. Депозити від уряду	20 808	59 551	55 883	81 788	73 382	63 100	89 571	74 231	118 948	229 763
2.1.2. Кредити неурядовому сектору	1 187 631	1 149 242	1 098 322	1 103 906	1 152 902	1 041 632	1 069 367	1 179 030	1 081 396	1 345 42
2.1.2.1. Кредити приватному сектору	984 000	954 377	935 013	942 799	999 435	920 216	891 653	974 003	931 262	927 333
2.1.2.2. Кредит держ підприємствам	89 858	88 421	88 007	91 558	91 650	69 285	73 297	69 503	73 311	67 028
2.1.2.3. Кредит банкам	113 773	106 443	75 301	69 548	61 817	52 131	104 416	135 524	76 823	40 181
2.2. Інші чисті статті	100 736	151 382	267 151	300 515	426 708	214 182	143 544	7 126	-204 104	-506 592
Широкі гроші (гроші + квазі = 1 + 2)	1473704	1 507 241	1 613 583	1 747 810	1 790 733	2 033 073	2 578 720	2 910 357	3 750 262	4 724 545
1. Гроші	713 925	855 977	968 143	1 073 466	1 124 503	1 335 141	1 760 706	2 055 997	2 961 232	3 659 620
1.1. Готівка поза банками	474 759	565 033	621 780	648 324	667 527	741 390	939 356	1 037 988	1 615 476	2 014 595
1.2. Депозити до запитання (КБ)	239 166	290 944	346 363	425 142	456 976	593 750	821 349	1 018 009	1345755	1 645 025
2. Квазігроші (КБ)	759 779	651 264	645 441	674 344	666 230	697 932	818 014	854 361	789 030	1 064 924
2.1. Депозити строкові	432 164	419 782	441 271	450 788	452 969	456 992	509 866	470 438	488 328	714 661
2.2. Депозити в іноземній валюті та ін	327 615	231 482	204 170	223 556	213 261	240 941	308 148	383 923	300 703	350 263

* різниця між готівкою в обігу (з балансу ЦБ) та резервами в сейфах банків (з балансу КБ)
Джерело: сформовано автором на основі [11, 14]

З наведених у таблиці 4 даних випливає, що в 2015 році 3% активів припадало на зовнішній сектор економіки, а 97% - на внутрішній сектор. У 2024 році активи зовнішнього сектору становили 41%, а внутрішнього - 59%. Зміна співвідношення активів депозитарних корпорацій в бік зовнішнього сектору варто вважати як негативне явище, що свідчить про зменшення внутрішніх джерел інвестування вітчизняних економічних суб'єктів і залежність від зовнішнього фінансування. Це не сприяє активізації інвестиційного процесу та збільшує фінансову залежність суб'єктів

господарювання від динаміки валютного курсу.

Разом із зміною структури депозитів значно змінюється структура кредитування. Відбулась зміна переваг щодо кредитування на користь уряду за рахунок зменшення долі кредитування неурядового сектору.

Динаміка структури грошової пропозиції підтверджує попередню тезу про зменшення строкових депозитів внаслідок зменшення довіри до банківського сектору. На відміну від позитивної динаміки коефіцієнта готівки до ВВП, в структурі грошової пропозиції

спостерігаємо збільшення долі готівки поза банками, яка і в 2014 році була набагато вище за норму. Це свідчить про недостатній розвиток банківської системи, наявність тіньової економіки, про які згадувалось раніше.

При розгляді чинників впливу на широкі гроші (табл. 5) варто зазначити, що іноземні активи ЦБ є визначальними в ієрархії чинників впливу на широкі гроші за період 2014-2023 (+1183%).

Таблиця 5

Чинників впливу на широкі гроші

Зведені активи та зобов'язання грошової сфери	Зміна 2023 до 2014, млн. грн.	Зміна 2023 до 2014, %
1. Чисті іноземні активи (NFA)	1 980 447	3806%
1.1. Центрального банку (NFACB)	1 403 718	2565%
1.1.1. Активи	1 424 136	1183%
1.1.2. Пасиви	20 418	31%
1.2. Комерційних банків (NFAKB)	576 729	540%
1.2.1. Активи	421 199	327%
1.2.2. Пасиви	-155 530	-66%
2. Чисті внутрішні активи (NDA)	1 270 394	83%
2.1. Чистий внутрішній кредит (NBK)	663 066	41%
2.1.1. Чистий кредит урядові (NBKG)	816 155	186%
2.1.1.1. Кредит урядові	1 025 110	223%
2.1.1.2. Депозити від уряду	208 954	1004%
2.1.2. Кредити неурядовому сектору	-153 089	-13%
2.1.2.1. Кредити приватному сектору (NBKP)	-56 667	-6%
2.1.2.2. Кредит державним підприємствам (NBKGE)	-22 831	-25%
2.1.2.3. Кредит банкам (NBKKB)	-73 591	-65%
2.2. Інші чисті статті (OIN)	-607 328	-603%
Широкі гроші (BM)	3 250 841	221%
1. Гроші (M)	2 945 696	413%
1.1. Готівка поза банками (Cash)	1 539 836	324%
1.2. Депозити до запитання (DepTm)	1 405 860	588%
2. Квазігроші (QM)	305 146	40%
2.1. Депозити строкові (DepTm)	282 498	65%
2.2. Депозити в іноземній валюті (DepFc)	22 648	7%

Джерело: сформовано автором на основі [11, 14]

Разом із незначною зміною пасивів ЦБ та чистих іноземних активів КБ це призвело до аномального збільшення чистих іноземних активів (+3806%) і має позитивний вплив на зміну офіційних валютних резервів та курс національної валюти. З іншого боку, монетарна політика спричиняє незадовільний стан державних фінансів: зростання кредиту урядові (+223%) відбувається за рахунок зменшення кредиту неурядовому сектору та банкам (-13% та -65% відповідно). Це відображає збільшення фінансування дефіциту державного бюджету за рахунок монетарної складової. Також бачимо вищий темп зростання депозитів до запитання порівняно із строковими, що

свідчить про вже зазначений прояв недовіри до банківської системи. Варто відмітити значні коливання багатьох показників монетарної сфери, що є негативним фактором для її стабільності.

Порівнюючи значення аналітичних коефіцієнтів з нормативними в рамках аналізу грошової сфери (табл. 6), варто відмітити, що збільшення норми резервування з 7 до 33% відображає формування надлишкових резервів унаслідок збільшення ризиків банківської діяльності і внаслідок політики ЦБ щодо обов'язкової норми резервування. Це підтримує стабільність банківського сектору, стримує інфляцію, але вкрай негативно впливає на кредитування

національної економіки. Це підтверджується суттєвим зменшенням схильності (спроможності) банків до кредитування (з 119% до 38%). Хоча коефіцієнт готівки має позитивну динаміку,

але він залишається набагато вище за нормативний. Крім того, в структурі грошової пропозиції спостерігаємо збільшення долі готівки поза банками.

Таблиця 6

Меморандум грошової сфери

Аналітичні коефіцієнти грошової сфери, %	2014 рік, %	2023 рік, %
Резерви / Депозити	7%	33%
Кредити / Депозити	119%	38%
Готівка / Депозити	31%	28%
Широкі гроші / ВВП*	93%	72%
ВВП / Широкі гроші *	108%	140%

* за 2022 рік відповідно до наявної статистики НБУ
 Джерело: сформовано автором на основі [11, 14]

Зменшується рівень монетизації національної економіки, що свідчить про відставання відносно ВВП зростання широких грошей і стримує інфляційне зростання цін, хоча сам показник все одно лишається вище за нормативний. Варто позитивно відзначити підвищення коефіцієнту швидкості обігу грошей і те, що він вкладається в нормативний показник.

Проведений огляд грошової сфери свідчить про наявність значних дисбалансів у монетарній сфері, а також втрату обліковою ставкою НБУ ролі орієнтиру цін на гроші для економіки України. Найвідоміше монетарне правило Тейлора (Taylor, 1993) говорить про те, що облікова ставка (ОС) є відправною точкою монетарної трансмісії. Збільшення кредитування банківської системи відбувається на рівні ОС+2%, а зменшення – ОС-2%, яка має встановлюватися для депозитних сертифікатів. Протягом останніх 10 років маємо не тільки вище, ніж двовідсоткове перевищення ставок кредитування банківської системи над обліковою, але й перевищення відсотків за депозитними сертифікатами над рівнем облікової ставки. Це пояснюють занижені обсяги кредитування економіки.

Для активації механізму трансмісії в повоєнний час під час відбудови і створення імпульсу для розвитку реального сектору необхідно зафіксувати на середній строк (до 2-3-х років) облікову ставку на рівні, що є меншим, ніж сумарний рівень

інфляції та росту ВВП, а також зафіксувати ставку за депозитними сертифікатами на рівні ОС-2%. Паралельно із цим необхідно стимулювати банки переміщувати надприбутки від депонування сертифікатів НБУ в залучення строкових депозитів населення. З одного боку, для збереження попиту на депозитні сертифікати НБУ та підтримки стабільності і довіри до банківської системи, необхідно дозволити банкам формувати у депозитних сертифікатах певну частину обов'язкових резервів. З іншого боку, для запуску кредитування реального сектору необхідно дозволити банкам іншу частину резервів формувати у вигляді кредитів на капітальні інвестиції із створення та модернізації переробних виробництв, які ЦБ так само має зарезервувати, використовуючи відтермінування емісії, щоб реально мати можливість виконати зобов'язання. Враховуючі поточні обсяги вкладів фізичних осіб, зазначені заходи дозволять збільшити кредитування на 6-7 млрд доларів, або до 5% лише за рахунок інструментів монетарної політики. Разом із власними внутрішніми джерелами компаній, державними програмами стимулювання інвестицій та прямими іноземними інвестиціями це дало б можливість наблизити рівень капітальних інвестицій до 15-20% ВВП.

Висновки. Отже, підсумовуючи вищенаведене, можна відмітити, що на сьогодні в монетарній політиці НБУ мета таргетування інфляції превалює над

потребою стимулювати інвестиції через забезпечення низьких процентних ставок.

Позитивний вплив на інвестиційний процес спостерігається у створенні можливості для інвесторів формувати довший інвестиційний горизонт через утримання помірних темпів інфляції та обмеження зростання обмінного курсу іноземної валюти. Проте, всі інші чинники унеможливають інвестиційний процес. Фактично можна констатувати відсутність трансмісійного механізму.

Для того, щоб відновити дію трансмісійного механізму, який буде надзвичайно важливим під час відбудови України, доцільно буде переходити до пом'якшення монетарної політики. В першу чергу, необхідно зробити зміни у законодавство України в частині зміни пріоритетів і ключових індикаторів монетарної політики під час відбудови. По-друге, важливо забезпечити кореляцію динаміки грошової маси з процентними ставками, рівнем інфляції та динамікою ВВП. По-третє, для подолання негативної тенденції збільшення депозитів до запитання необхідно підвищувати ставки за депозитами населення так, щоб вони стали на певний короткий час вище за ключову ставку. Також необхідно вносити зміни до нормативів резервування, щоб підвищувати коефіцієнт мультиплікації грошей, який є заниженим на даний момент. Для цього варто спочатку зафіксувати облікову ставку на рівні, що є меншим, ніж сумарний рівень інфляції та росту ВВП і зменшити ставку за депозитними сертифікатами до рівня ОС-2%. Після цього необхідно дозволити банкам одну частину резервів формувати у депозитних сертифікатах, а іншу - у вигляді кредитів на капітальні інвестиції із створення та модернізації переробних виробництв. Це

дозволить переорієнтувати фінансування дефіциту державного бюджету за рахунок монетарної складової на фінансування приватного сектору та банків. Враховуючи, що іноземні активи центрального банку стали визначальними в ієрархії чинників впливу на широкі гроші, варто збільшувати чисті іноземні активи ЦБ за рахунок тих, вартість яких стабільно зростає, наприклад, за рахунок золота. Одним із ключових факторів для функціонування трансмісійного механізму є рівень тіньової економіки. Для виведення значних внутрішніх ресурсів, які можуть бути спрямовані на інвестування, необхідно впроваджувати надійні та прозорі механізми виведення фінансових ресурсів в легальний сектор економіки.

В якості подальших досліджень з даної тематики важливо вивчити вплив змін відсоткових ставок на інвестиційні рішення економічних суб'єктів (Cloyne, Ferreira, Froemel, & Surico, 2018). Цей аспект залишається практично недослідженою темою в Україні і потребує ґрунтовної розробки. Також перспективним є дослідження необхідності створення в Україні неурядової організації за аналогією американського Національного бюро економічних досліджень (NBER). Метою такої некомерційної наукової організації може стати проведення і розповсюдження між державними діячами, представниками бізнесу і науковою спільнотою об'єктивних знань з економічних досліджень. Діяльність такої організації могла б значно покращити методологію оцінки монетарної політики ЦБ. Проте створення такої структури в Україні потребує окремого дослідження, бо вона буде безпосередньо впливати на мільярди гривень фінансових потоків, що становить ризик, який треба враховувати.

Література:

1. Aloui D. (2021). The COVID-19 pandemic haunting the transmission of the quantitative easing to the exchange rate. *Finance Research Letters*, 43. Доступ через: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.102025>
2. Cloyne, J., Ferreira, C., Froemel, M., & Surico, P. (2018). Monetary policy, corporate finance and investment. NBER Working Paper, 25366.

3. Державна служба статистики України. (2024). Індекси споживчих цін на товари та послуги. Доступ через: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2010/ct/isc/arh_isc/arh_iscm10_u.html
4. Державна служба статистики України. (2024). Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності. Доступ через:

https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ibd/kin/kin_rik/k_ed_10-21.xlsx

5. George E., King M., & Clementi D. (2024). The transmission mechanism of monetary policy. The Monetary Policy Committee. Bank of England. Доступ через:

[https://typeset.io/pdf/the-transmission-](https://typeset.io/pdf/the-transmission-mechanism-of-monetary-policy-4pz5sdeplf.pdf)

[mechanism-of-monetary-policy-4pz5sdeplf.pdf](https://typeset.io/pdf/the-transmission-mechanism-of-monetary-policy-4pz5sdeplf.pdf)
6. Keynes J.M. (1936). The general theory of Employment, Interest and Money. Доступ через <https://www.marxists.org/reference/subject/economics/keynes/general-theory/index.htm>

7. Мінфін. (2024). Значення курсу USD-Gold. Доступ через:

<https://index.minfin.com.ua/ua/exchange/london/gold/USD/>

8. Міщенко В.І., & Науменкова С.В. (2017). Світові тенденції монетизації економіки. *Фінанси України*, 9, 53–74.

9. Мороз А.М., Пуховкіна М.Ф., Савлук М.І., Алексеєнко М.Д., & Дзюблюк О.В. (2005). Центральний банк та грошово-кредитна політика. Київ, КНЕУ.

10. Nakamura, E., & J. Steinsson. (2018). Identification in macroeconomics. *Journal of Economic Perspectives*, 32, 59–86.

11. Національний банк України. (2024). Грошово-кредитна статистика. Доступ через: https://bank.gov.ua/files/3.1-Monetary_Statistics.xlsx

12. Національний банк України. (2024). Економічні та фінансові показники України. Доступ через: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sdds>

13. Оголь Д.О. (2016). Вплив грошово-кредитної політики на економічне зростання України (Докторська кандидатська дисертація). Доступ через:

<http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/66605>

14. Радіонова І.Ф., & Усик В.І. (2015). Монетарне програмування в макроекономічному аналізі національної економіки. Кам'янець-Подільський, Аксіома.

15. Токар В.В., & Ткаленко С.І. (2019). Інвестиційна безпека в умовах фінансової глобалізації. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 1, 197-205.

16. Taylor J. (1993). *Discretion versus policy rules in practice*. Stanford, Stanford University.

17. Федірко М. (2012). Трансмісійний механізм монетарної політики європейського валютного союзу. *Світ фінансів*, 4, 218-230.

УДК 37.07

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-76-65-71

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ КОНКУРЕНТОЗДАТНИХ ЗАКЛАДІВ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ТА ЇХ ВИПУСКНИКІВ

Руслан Литовченко

Аспірант Навчально-наукового Інституту управління, економіки та бізнесу ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом», м. Київ, Україна, ruslanische@ukr.net ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3625-8747>

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF THE COMPETITIVENESS OF SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS AND THEIR GRADUATES

Ruslan Lytovchenko

PhD student, Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business, Interregional Academy of Personnel Management, Kyiv, Ukraine, ruslanische@ukr.net ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3625-8747>

Анотація. У статті розглядаються теоретико-методологічні аспекти конкурентоспроможності закладів середньої освіти та їх випускників, що є надзвичайно актуальними в умовах глобалізації та швидких змін на ринку праці. Сучасні економічні процеси вимагають від освітніх установ високої гнучкості, здатності адаптувати освітні програми до нових вимог та підготовки випускників, здатних до швидкої адаптації в умовах конкуренції на ринку праці.

Актуальність теми дослідження полягає в необхідності аналізу факторів, що визначають конкурентоспроможність закладів середньої освіти та підготовку конкурентоспроможних випускників. Сучасна система середньої освіти стикається з викликами, які пов'язані зі швидкими змінами на ринку праці, розвитком нових технологій та потребою в адаптації навчальних планів до нових реалій. Зростаюча конкуренція між освітніми закладами вимагає від них не лише підвищення якості освіти, а й постійного оновлення педагогічних методик, інтеграції інноваційних підходів у навчальний процес.

Метою дослідження є визначення теоретичних основ конкурентоспроможності закладів середньої освіти, а також розробка методологічних підходів для підвищення конкурентоспроможності випускників у контексті їх підготовки до вимог сучасного ринку праці.

Автором встановлено, що важливою умовою для підвищення конкурентоспроможності є формування у випускників не лише професійних знань, а й таких особистісних якостей, як мотивація до постійного саморозвитку, здатність до креативного мислення та адаптації до змінних умов професійної діяльності.

На думку автора, перспективи подальших досліджень полягають у глибшому вивченні впливу конкретних методів навчання та інноваційних технологій на конкурентоспроможність випускників, а також у розробці механізмів, які дозволяють забезпечити ефективну взаємодію між освітніми закладами та ринком праці для забезпечення потреби в висококваліфікованих фахівцях.

Ключові слова: заклади середньої освіти, методи навчання, ринок праці, конкурентоздатні випускники, конкурентоздатні заклади.

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

Abstract. The article examines the theoretical and methodological aspects of the competitiveness of secondary education institutions and their graduates, which are highly relevant in the context of globalization and rapid changes in the labor market. Modern economic processes require educational institutions to be highly flexible, capable of adapting educational programs to new demands, and preparing graduates who can quickly adapt to competition in the labor market.

The relevance of the research topic lies in the necessity to analyze the factors that determine the competitiveness of secondary education institutions and the preparation of competitive graduates. The current system of secondary education faces challenges related to rapid changes in the labor market, the development of new technologies, and the need to adapt curricula to new realities. The growing competition among educational institutions requires them not only to improve the quality of education but also to constantly update teaching methods and integrate innovative approaches into the learning process.

The aim of the study is to define the theoretical foundations of the competitiveness of secondary education institutions and develop methodological approaches to enhance the competitiveness of graduates in the context of preparing them for the demands of the modern labor market.

The author establishes that an important condition for enhancing competitiveness is the development of not only professional knowledge but also personal qualities in graduates, such as motivation for continuous self-improvement, the ability to think creatively, and adaptability to changing professional conditions.

In the author's opinion, the prospects for further research lie in a deeper examination of the impact of specific teaching methods and innovative technologies on graduates' competitiveness, as well as in the development of mechanisms that ensure effective interaction between educational institutions and the labor market to meet the demand for highly qualified specialists.

Keywords: secondary education institutions, teaching methods, labor market, competitive graduates, competitive institutions.

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

Постановка проблеми. Українське суспільство на сучасному етапі розвитку характеризується інтенсивними змінами, які охоплюють усі аспекти життя, включно з освітньою сферою. Виклики сьогодення зумовлюють необхідність підвищення якості та доступності освіти, спрямовуючи процеси її модернізації на ефективніше використання кадрових, управлінських і матеріально-технічних ресурсів закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО). У контексті формування конкурентоздатних навчальних закладів та їх випускників особливе значення має забезпечення умов для розвитку ЗЗСО як сучасних, інноваційних і відкритих систем, які інтегровані у соціальне середовище.

Реформування освіти, динамічний розвиток інформаційних технологій і швидкі зміни у суспільстві висувають нові вимоги до закладів середньої освіти. Для досягнення конкурентоспроможності ЗЗСО мають зосередитися на впровадженні інноваційних підходів до навчання, забезпеченні високого рівня професійної компетенції педагогів і створенні сприятливих умов для всебічного розвитку учнів. Такий підхід сприяє формуванню випускників, які здатні успішно конкурувати на ринку праці та адаптуватися до викликів сучасного світу.

Водночас сталий розвиток ЗЗСО потребує комплексного підходу, що включає впровадження новітніх освітніх технологій, розвиток партнерських відносин із громадами, залучення додаткових ресурсів і активну участь батьків у навчально-виховному процесі. Це дозволить забезпечити не лише відповідність освіти сучасним вимогам, але й сформувати конкурентоздатних випускників, готових до реалізації власного потенціалу в умовах глобалізованого світу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасне суспільство висуває дедалі вищі вимоги до компетентностей випускників закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО), що ставить на порядок денний проблему їх конкурентоспроможності. Це питання набуває особливої актуальності в умовах прискорення реформ у галузі освіти, які спрямовані на забезпечення її відповідності міжнародним стандартам якості. Зміни, що відбуваються у сфері середньої освіти, потребують інноваційного підходу до організації навчально-виховного процесу, спрямованого на формування випускників, які здатні ефективно адаптуватися до викликів сучасного світу.

Незважаючи на значний обсяг наукових досліджень, присвячених проблемам конкурентоспроможності в освіті, більшість із них зосереджується на питаннях вищої освіти. Водночас, для ЗЗСО конкурентоздатність означає не лише підготовку учнів до подальшого навчання чи професійної діяльності, а й створення такого освітнього середовища, яке сприяє розвитку особистості, формуванню універсальних навичок та соціальної відповідальності.

Для досягнення цієї мети необхідно посилити інтеграцію сучасних педагогічних технологій, оптимізувати управління закладами освіти та впроваджувати комплексні підходи до оцінювання результативності навчання. Створення конкурентоспроможних ЗЗСО також передбачає активну співпрацю з громадськістю, розвиток партнерств із бізнесом та залучення інвестицій у матеріально-технічну базу. Випускники таких закладів мають бути готові до вирішення складних завдань, критичного мислення, ефективної комунікації та роботи в команді — саме ці якості є

основою їх конкурентоспроможності як у національному, так і міжнародному контексті.

Вивчення підходів українських дослідників до визначення поняття конкурентоспроможності майбутнього фахівця має значну наукову цінність. Вони розглядають це явище як багатогранну характеристику особистості, яка охоплює професійні та соціально значущі якості. М. Невмержицька трактує конкурентоспроможність як інтегральну ознаку особистості, що поєднує професійну компетентність, майстерність, мобільність, спрямованість і готовність (Невмержицька, 2014). Інші дослідники, такі як В. Медведь та Т. Шепеленко, визначають її як здатність особистості до розширення власних можливостей для досягнення самореалізації у професійній, соціальній та духовній сферах (Медведь, 2011; Шепеленко, 2016).

Аналізуючи наведені підходи, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність випускника середнього закладу освіти тісно пов'язана з такими рисами, як умотивованість, професійна спрямованість, компетентність, креативність, самоорганізація та прагнення до постійного розвитку. Важливим елементом є здатність до адаптації в умовах сучасного освітнього середовища, яке швидко змінюється під впливом цифрових технологій та нових вимог суспільства.

Для закладів середньої освіти ключовим завданням стає створення умов для розвитку цих якостей у своїх випускників. Це включає впровадження інноваційних методів навчання, забезпечення практичної спрямованості освітнього процесу, розвиток критичного мислення та формування навичок міжособистісної комунікації. Випускник конкурентоздатного закладу освіти має бути не лише добре підготовленим до подальшого навчання чи професійної діяльності, а й готовим ефективно діяти у глобалізованому світі, демонструючи соціальну відповідальність, лідерські якості та прагнення до самовдосконалення.

Формування цілей статті. Розкрити теоретико-методологічні основи формування конкурентоздатності закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО) та їх випускників у сучасних умовах, визначити ключові фактори, які впливають на розвиток конкурентоздатності освітніх установ, а також обґрунтувати практичні підходи до вдосконалення освітнього процесу з метою підготовки конкурентоспроможних випускників, здатних ефективно адаптуватися до викликів глобалізованого світу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Одним із ключових понять сучасної ринкової економіки є конкурентоздатність, що активно використовується як у теоретичних дослідженнях, так і у практичних аспектах економічного аналізу. Цей термін, що має коріння у латинській мові, означає суперництво або змагання за досягнення найкращих результатів. Конкурентоздатність стає помітною та значущою лише в умовах ринкової конкуренції, яка створює відповідні умови для порівняння ефективності, результативності та якості діяльності.

Варто зазначити, що концепції конкурентоздатності та конкуренції сформувалися та найбільше розвинулися саме в рамках економічних наук, які аналізують ринкові відносини, діяльність підприємств, маркетингові стратегії та процеси створення доданої вартості. У сучасному глобалізованому світі, де знання стають основним економічним ресурсом, важливість цих понять виходить за межі традиційної економіки та проникає в інші галузі, зокрема в сферу освіти.

Управління розвитком закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО) необхідно розглядати з точки зору їхньої ринкової орієнтації, економічної доцільності, ефективності управління та здатності залишатися конкурентоздатними. Конкурентоздатні ЗЗСО мають забезпечувати якісну освіту, яка відповідає запитам сучасного ринку праці та готує випускників до успішної соціальної, професійної й особистісної реалізації.

Таким чином, формування конкурентоздатності ЗЗСО передбачає інтеграцію економічних принципів у стратегію розвитку, підвищення рівня менеджменту, оптимізацію ресурсів та орієнтацію на запити сучасного суспільства, що створює основу для забезпечення конкурентоспроможності їхніх випускників.

У сучасному світі конкуренція займає провідне місце в механізмі суспільного виробництва та функціонуванні ринкових відносин. Вона стає постійним стимулом для суб'єктів господарювання, мотивуючи їх орієнтуватися на задоволення попиту та відповідати потребам суспільства. Такий підхід вимагає забезпечення високої якості продукції та послуг, впровадження інновацій і створення конкурентоздатних товарів та рішень.

Ця динаміка сприяє досягненню балансу в економічному середовищі через формування середньої норми прибутку на міжгалузевому рівні. Як наслідок, відбувається перерозподіл фінансових потоків, що забезпечує ресурсну підтримку найбільш затребуваних сфер суспільного виробництва, включаючи галузь освіти.

Для закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО) принципи конкуренції мають вирішальне значення, адже саме вони визначають їх здатність адаптуватися до потреб сучасного суспільства. Конкурентоздатний ЗЗСО здатен не лише забезпечувати якісну освіту, а й формувати випускників, які відповідають актуальним вимогам ринку праці, мають навички для професійної самореалізації та готовність до життя у швидкозмінному світі.

Конкуренція також відіграє роль у стимулюванні освітніх закладів до впровадження інновацій, оптимізації ресурсів і забезпечення високого рівня менеджменту. Успішна діяльність ЗЗСО в умовах ринкових відносин можлива лише за умови гармонійного поєднання високої якості освіти з ефективністю управління, орієнтацією на потреби учнів і суспільства загалом. Таким чином, конкуренція стає рушієм для постійного вдосконалення

закладів середньої освіти, забезпечуючи їх стійкість і актуальність у сучасних умовах.

Серед наукових досліджень, що заслуговують на увагу, варто виокремити докторські дисертації Н. І. Верхоглядової «Управління конкурентоспроможністю вищої освіти в процесі формування людського капіталу» та О. С. Шнипко «Конкурентоспроможність України в умовах глобалізації» (Верхоглядова, 2005; Шнипко, 2003). У даних роботах автори ґрунтовно дослідили сутність, ключові чинники, тенденції й суперечності, характерні для постіндустріальної глобалізації.

Науковці акцентували увагу на ролі державної підтримки національного виробника як стратегічного інструмента підвищення його конкурентоздатності. У їхніх працях запропоновано концептуальні підходи до визначення конкурентоспроможності освіти як одного з важливих елементів забезпечення національних інтересів.

Особливий акцент зроблено на аналізі трансформацій процесу підготовки людського капіталу, зокрема в контексті регіональної специфіки, результативності навчальних програм та їх впливу на економіку. У дисертаціях також розроблено методологічні основи оцінки ефективності вищої освіти, які можуть бути адаптовані до аналізу конкурентоздатності закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО).

Застосування цих підходів до середньої освіти дає можливість глибше зрозуміти роль ЗЗСО в підготовці конкурентоздатних випускників. Такі дослідження демонструють необхідність комплексного управління розвитком ЗЗСО, орієнтації на якість освіти, інноваційність, а також формування навичок, які відповідають викликам сучасного суспільства та ринку праці.

У рамках проведення дослідження ми врахували наукову позицію Т. Андріяко, яка пропонує трактувати конкурентоспроможність як багатогранну, багаторівневу інтегральну характеристику особистості (Андріяко, 2010). Дана властивість забезпечує можливість

індивіда, відповідно до його здібностей, нахилів, інтересів і потреб, брати активну участь у конкурентних взаємодіях, отримуючи при цьому переваги як у процесі здобуття професійної освіти, так і в майбутній професійній діяльності.

Таке бачення конкурентоспроможності є особливо актуальним у контексті розвитку закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО), оскільки їхня місія полягає у формуванні випускників, здатних ефективно конкурувати в сучасному світі. Це передбачає створення освітнього середовища, яке сприяє гармонійному розвитку особистості, враховуючи її індивідуальні особливості та забезпечуючи підґрунтя для подальшої успішної самореалізації (Calderon, 2015).

Зокрема, ЗЗСО повинні надавати не лише базові знання, а й розвивати критичне мислення, адаптивність, креативність і здатність до співпраці в конкурентних умовах. У цьому контексті важливим є комплексний підхід до формування конкурентоспроможності випускників, який базується на інтеграції теоретичних знань, практичних навичок і соціальних компетентностей.

В умовах сучасної ринкової економіки забезпечення високого рівня конкурентоздатності учасників освітнього процесу є ключовою передумовою їхнього сталого розвитку та успішного функціонування. Кожен суб'єкт освітнього середовища прагне досягти оптимального рівня якості та ефективності, що відкриває широкий спектр можливостей для самореалізації в умовах зростаючої конкуренції (Toffler, 1998).

Учні, як головні споживачі освітніх послуг, ставлять перед собою мету отримати знання й навички, що відповідають вимогам сучасності, зокрема, для вступу до закладів вищої освіти. Ці знання мають відповідати критеріям, які забезпечать їм перевагу на ринку праці та сприятимуть успішній професійній діяльності. Заклади загальної середньої освіти, зі свого боку, зосереджуються на розробленні таких освітніх програм і послуг, які не лише відповідають сучасним вимогам, а й формують випускників, здатних до подальшого саморозвитку та

конкурентної участі у професійному середовищі.

У свою чергу, завданням держави є створення сприятливих умов для функціонування освітньої системи, що дозволяють закладам освіти адаптуватися до змін ринку та впроваджувати інноваційні підходи. Це передбачає стимулювання зростання частки висококваліфікованих кадрів у складі національного людського капіталу, а також забезпечення стійкого розвитку суспільства через інноваційний компонент економіки.

Розвиток конкурентоспроможності закладів освіти стає основою для їхньої інтеграції в глобальний освітній простір, а випускники цих закладів перетворюються на активних учасників ринку праці, здатних впливати на його динаміку й формувати якісно нові стандарти професійної діяльності.

Для ефективного визначення шляхів і умов формування конкурентоспроможності здобувачів освіти необхідно чітко розуміти ключові складові цього багатогранного феномену. Наукові підходи до розуміння структурних компонентів конкурентоспроможності варіюються, проте більшість дослідників сходяться на важливості інтеграції як професійних, так і особистісних аспектів.

Зокрема, І. Гриник та Р. Хавула підкреслюють значущість професійної компетентності та професійно-особистісних якостей як основних складових конкурентоспроможності. На їхню думку, саме ці аспекти визначають здатність майбутнього фахівця успішно інтегруватися в сучасний ринок праці (Гриник, 2022).

Інший підхід, представлений такими науковцями, як М. Повідайчик, С. Лющенко, Т. Дорош, Н. Дем'яненко, Л. Остапенко та А. Максименко, пропонує більш комплексну структуру, що включає (Povidaichyk, Illiuschenko, Dorosh, Demyanenko, Ostapenko, Maksymenko, 2021):

- Мотиваційний компонент, який відображає прагнення особистості до

досягнення високих результатів, професійного зростання та самореалізації.

- Когнітивний компонент, що охоплює знання, навички та компетенції, необхідні для успішної професійної діяльності.

- Операційно-діяльнісний компонент, який включає практичні уміння та здатність застосовувати знання в реальних умовах.

- Особистісно-рефлексивний компонент, що сприяє усвідомленню власних сильних і слабких сторін, здатності до самокорекції та вдосконалення.

Застосування цих компонентів у закладах загальної середньої освіти дозволяє створити умови для цілеспрямованого формування конкурентоспроможних випускників. Це передбачає не лише підвищення рівня їхньої професійної компетентності, а й розвиток особистісних якостей, необхідних для ефективної адаптації до мінливих умов сучасного ринку праці.

Таким чином, інтеграція цих складових у навчальний процес сприятиме формуванню випускників, здатних до саморозвитку, творчого мислення та високої конкурентоспроможності, що відповідає сучасним викликам суспільства.

Висновки. У результаті дослідження конкурентоспроможності закладів середньої освіти та їх випускників можна зробити кілька важливих висновків:

1. Конкурентоспроможність є ключовим фактором, що визначає успіх закладів середньої освіти у сучасних умовах ринкових відносин. Вона безпосередньо впливає на здатність освітніх установ адаптуватися до потреб ринку праці та забезпечувати високий рівень професійної підготовки своїх випускників.

Література:

1. Андріяко Т. Ю. (2010). Педагогічна сутність і структура конкурентоспроможності фахівця. Педагогічна наука: історія, теорія, практика, тенденції розвитку. Вип. N 3.
2. Верхоглядова Н. І. (2005). Управління конкурентоспроможністю вищої освіти в процесі формування людського капіталу: дис. ... д-ра екон. наук: 08.02.03 / Дніпропетровський національний ун-т. Дніпропетровськ, 503 с.

2. Формування

конкурентоспроможності майбутнього фахівця вимагає інтеграції професійної компетентності з особистісними якостями. Високий рівень професіоналізму, здатність до саморозвитку, креативність та мотивація є невід'ємними складовими конкурентоспроможності, що сприяють успішній професійній адаптації.

3. Для визначення способів і умов формування конкурентоспроможності випускників важливо враховувати різні компоненти, такі як мотиваційний, когнітивний, операційно-діяльнісний та особистісно-рефлексивний. Це дозволяє підходити до розвитку учнів з усіх боків, створюючи передумови для їх професійної і особистісної самореалізації.

4. Створення належних умов для розвитку конкурентоспроможних випускників є одним із основних завдань держави. Це включає як удосконалення освітньої політики, так і підтримку інновацій у навчальному процесі, орієнтуючи заклади на вимоги ринку праці та соціальні потреби.

5. Конкурентоспроможність випускників багато в чому залежить від здатності закладів середньої освіти швидко реагувати на зміни на ринку праці. Спільна робота з підприємствами та організаціями дозволяє освіті залишатися актуальною та надавати знання та навички, що відповідають сучасним вимогам.

Загалом, конкурентоспроможність закладів середньої освіти та їх випускників визначає не лише ефективність освітнього процесу, а й сприяє сталому розвитку економічної системи країни, забезпечуючи висококваліфіковану робочу силу для соціально-економічного розвитку.

3. Calderon A. (2015). What will higher education be like in 2040? University World News. 11 September. http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20150908145912643&fb_action_ids=775584649217085&fb_action_types=og.likes&fb_ref=.VfUcG9o5vmQ.like
4. Гриник І., Хавула Р. (2022). Теоретичні підходи до проблеми конкурентоспроможності особистості. Науковий вісник Херсонського державного

університету. Серія: Психологічні науки. Вип. 2. С. 14–19

5.Медведь В. В. (2011). Основи формування конкурентоспроможності фахівця: чинники, складові, критерії. Теорія та методика управління освітою. N7. С. 45–49.

6.Невмержицька М.В. (2014). Формування конкурентоспроможної особистості в умовах масового суспільства: дис ... канд. філософ. наук : 09.00.03 ; КНУ ім. Т. Г. Шевченка. Київ, 201 с.

7.Povidaichyk M., Shiuschenko S., Dorosh T., Demyanenko N., Ostapenko L., Maksymenko A. (2021). The Problem of Developing the Reflexivity of Future Specialists in Social and Humanistic Sciences in the Context of Postmodernism. *Postmodern Openings*. N4. Vol. 12. P. 171–183.

8.Шепеленко Т. (2016). Психолого-педагогічні основи формування конкурентоспроможності майбутнього фахівця економічного профілю у процесі професійної підготовки. Педагогіка вищої та середньої школи. Вип. 48. С. 150-155.

9.Шнипко О. С. (2003). Національна конкурентоспроможність: сутність, проблеми, механізми реалізації. *Наукова думка*. 324 с.

10.Scott C .B, Bradford C .J, James M. M. (2006). Competitive advantage from better interactions. *Mckinsey Quarterly*. N2. P. 52–63.

11.Toffler A., Toffler H., Gibson R. (1998). *Rethinking the Future: Rethinking Business Principles, Competition, Control and Complexity, Leadership, Markets and the World*. Hardcover: Publisher John Murray Press. 288 p.

УДК 330:331.1

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-76-72-79

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ І ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Андрій Ткачук

Аспірант, Львівський національний університет імені Івана Франка, Львів, Україна, Email: utecpr@gmail.com,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-1331-2649>

FORMATION OF A MECHANISM OF EFFECTIVE DEVELOPMENT AND USE OF THE HUMAN CAPITAL

Andriy Tkachuk

Postgraduate student, Ivan Franko Lviv National University, Lviv, Ukraine, , Email: utecpr@gmail.com, ORCID:
<https://orcid.org/0009-0005-1331-2649>

Анотація. В умовах сучасних змін в соціально-трудовій сфері, зумовлених процесами діджиталізації праці, побудова дієвого соціально-економічного механізму ефективного розвитку і використання людського капіталу набуває особливої актуальності. Метою статті є дослідження концептуальних основ формування механізму ефективного розвитку і використання людського капіталу в умовах діджиталізації праці. Для досягнення цієї мети автором використано такі методи дослідження: аналізу і синтезу, абстрактно-логічний, індукції та дедукції, порівняльний аналіз, діалектичний метод та методи теоретичного узагальнення. Соціально-економічний механізм об'єднує відповідне нормативно-правове, організаційно-економічне та фінансово-економічне забезпечення й передбачає реалізацію таких основних завдань: розробка та реалізація державної програми розвитку і використання людського капіталу в умовах діджиталізації; розвиток сучасної цифрової інфраструктури; імплементація міжнародних практик розвитку і використання людського капіталу; удосконалення нормативно-правового регулювання цифрової зайнятості; забезпечення державної підтримки бізнесу в сфері діджиталізації; подальший розвиток цифрових навичок працівників й впровадження інноваційних рішень в процеси управління людським капіталом; розширення доступності освіти та навчання в сфері цифрових технологій; фінансування досліджень і розробок у сфері новітніх технологій, які сприяють підвищенню ефективності праці та створенню нових робочих місць; заохочення компаній, які інвестують у розвиток людського капіталу та впровадження цифрових технологій. Перспективними напрямками подальших досліджень є визначення пріоритетних напрямів розвитку і використання людського капіталу в умовах діджиталізації праці та можливостей їх реалізації в умовах післявоєнної відбудови, аналіз нормативно-правового забезпечення для удосконалення регулювання цифрової зайнятості, а також змін, зумовлених поширенням практики використання рішень на базі штучного інтелекту в бізнес-процесах підприємств.

Ключові слова: соціально-економічний механізм, людський капітал (ЛК), ефективність, діджиталізація праці, соціально-трудова сфера.

Summary. In the context of modern changes in the social and labor sphere caused by the processes of labor digitalization, building an effective socio-economic mechanism for the efficient development and use of human capital is of particular relevance. The purpose of the article is to study the conceptual foundations of formation of a mechanism for efficient development and use of human capital in the context of labor digitalization. To achieve this goal, the author used the following research methods: analysis and synthesis, abstract and logical, induction and deduction, comparative analysis, dialectical method and methods of theoretical generalization. The socio-economic mechanism combines the relevant regulatory, organizational, economic, financial and economic support and provides for the implementation of the following main tasks: development and implementation of the state program for the development and use of human capital in the context of digitalization; development of modern digital infrastructure; implementation of international practices for the development and use of human capital; improvement of the regulatory framework for digital employment; and provision of state support for business in the field of digitalization; further development of employees' digital skills and implementation of innovative solutions in human capital management processes; expanding access to education and training in the field of digital technologies; financing research and development in the field of the latest technologies that contribute to improving labour efficiency and creating new jobs; rewards for companies that invest in human capital development and the introduction of digital technologies. Perspective areas for further research include identifying priority areas for the development and use of human capital in the context of labour digitalization and the possibilities for their implementation in the context of post-war reconstruction, analysing the regulatory framework for improving the regulation of digital employment, as well as changes due to the spread of the practice of using artificial intelligence solutions in business processes of enterprises.

Keywords: socio-economic mechanism, human capital (HC), efficiency, digitization of work, social and labour sphere.

Постановка проблеми. Стрімкі зміни в соціально-трудовій сфері, зумовлені діджиталізацією праці, які відбуваються нині, пов'язані передусім з технологічним розвитком, глобалізаційними процесами, поширенням цифрових технологій та практики їх застосування, розвитком нових форм зайнятості, поширенням практики використання штучного інтелекту, зокрема великих мовних моделей (Chat GPT, Microsoft Copilot, Google Bard та ін.), а також з трансформацією ринку праці, зростанням попиту на цифрові навички, підвищенням ролі даних та аналітики в прийнятті рішень, і необхідністю адаптації законодавства та регуляторних норм до нових умов. Такі процеси відбуваються досить швидко, змінюючи соціально-трудову сферу, й зумовлюють необхідність розробки відповідного нормативно-правового, організаційно-економічного та фінансово-економічного забезпечення, яке є елементами дієвого соціально-економічного механізму ефективного розвитку і використання людського капіталу в умовах діджиталізації праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання ефективного використання людського капіталу, а також сучасних змін в соціально-трудовій сфері, зумовлених цифровізацією представлені в роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених: Азьмук Н.А. [13; 16], Брінцевої О.Г. [1; 18], Грішнєвої О.А. [3; 4; 19], Каленюк І. [20], Кравченко І.С. [7; 23], Менціні Я. [22], Міщук Г.Ю. [17], Сімутіної Я.В. [11], Туль С.І. [14], Харазішвілі Ю. [21] та ін. Однак потребують подальшого дослідження питання розвитку і використання людського капіталу в умовах діджиталізації праці, побудови дієвого соціально-економічного механізму.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження концептуальних основ формування механізму ефективного розвитку і використання людського капіталу в умовах діджиталізації праці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для обґрунтування концептуальних основ формування

соціально-економічного механізму ефективного розвитку і використання людського капіталу в умовах діджиталізації праці необхідне визначення мети, завдань, об'єктів управління, суб'єктів управління, принципів формування та блоків, в рамках яких реалізуються процеси розвитку й використання людського капіталу. Для цього важливим є аналіз дефініцій таких категорій як «механізм», «економічний механізм», «організаційний механізм», «соціальний механізм», «фінансовий механізм», «соціально-економічний механізм».

В найбільш загальному розумінні, механізм визначається як внутрішня будова, система елементів; метод, спосіб; сукупність станів і процесів, з яких складається певне явище [2, с. 665]. Механізм можна розглядати також як єдиною систему, яка складається з певних взаємодіючих підсистем. В різних контекстах це поняття тлумачиться по-різному, від «комплексу заходів», спрямованих на досягнення певних цілей, до «сукупності інституціональних та організаційних структур» і комплексів форм та методів, що ними використовуються [8]. В багатьох економічних дослідженнях поняття «механізм» як правило використовується в поєднанні з термінами «економічний», «організаційно-економічний» чи «соціально-економічний».

Економічний механізм є відкритою, складною, інтегрованою, багаторівневою системою форм і методів господарювання, яка постійно розвивається та складається з комплексу взаємопов'язаних елементів, які, спрямовані на ефективне використання ресурсів у процесі діяльності та забезпечення стійкого розвитку [9]. Економічний механізм можна також визначити як сукупності методів і форм, інструментів і важелів впливу на соціально-економічний розвиток суспільства, спроектованих і задіяних відповідно до економічних законів і спрямованих на досягнення заданої мети [5]. Економічний механізм є складною системою, що інтегрує різноманітні форми і методи

господарювання для досягнення ефективного використання ресурсів і забезпечення стійкого розвитку. Важливими аспектами цього механізму є його відкритість та здатність до адаптації в умовах постійних змін у зовнішньому середовищі.

Організаційний механізм є комплексом організаційних форм і методів, які забезпечують формування, розвиток та вдосконалення виробничої системи [10]. Організаційний механізм є ключовим елементом управління виробничою системою, оскільки він включає в себе набір форм і методів, що сприяють її ефективному функціонуванню та розвитку. Такий механізм забезпечує структуроване і систематичне впровадження стратегій, оптимізацію процесів та вдосконалення взаємодії між різними підсистемами. Його ефективність залежить від правильно підібраних організаційних форм і методів, що дає змогу досягти поставлених цілей та підвищити конкурентоспроможність виробничої системи.

Фінансовий механізм у широкому розумінні розглядається як комплекс фінансових важелів і методів впливу на соціально-економічний розвиток добробуту населення та суспільства в цілому. Безпосередньо функціонування такого механізму базується на нормативно-правових положеннях і фінансовій інформації, що забезпечують оптимальне використання фінансів для досягнення поставлених цілей та завдань [12]. В нашому дослідженні, фінансові аспекти розглядатимуться тільки як один з видів забезпечення в соціально-економічному механізмі, спрямованому на ефективний розвиток і використання національного людського капіталу.

Соціальний механізм, на відміну від економічного, передбачає використання соціальних заходів, форм, методів, спрямованих на реалізацію державних соціальних програм та цілей, таких як вирішення проблем у сфері охорони здоров'я, освіти, сфері зайнятості, удосконалення системи соціального забезпечення, реалізацію державної

соціальної політики та ін. [5]. В нашому дослідженні увага акцентується на соціально-трудої сфері, в якій відбуваються процеси використання людського капіталу.

За результатами проведеного термінологічного аналізу, соціально-економічний механізм ефективного розвитку і використання людського капіталу в умовах діджиталізації праці визначається нами як система елементів та процесів, які об'єднують нормативно-правове, організаційно-економічне та фінансово-економічне забезпечення й спрямовані на створення сприятливих умов для життя та праці населення та ефективну імплементацію цифрових технологій.

Відповідно до запропонованої нами дефініції, проведемо визначення мети та завдань соціально-економічного механізму. Метою соціально-економічного механізму є ефективний розвиток і використання людського капіталу в умовах діджиталізації праці, розвиток цифрової інфраструктури, подальший розвиток цифрових навичок працівників й впровадження інноваційних рішень в процесі управління людським капіталом; розширення доступності освіти та навчання в сфері цифрових технологій, забезпечення сприятливих умов для життя та праці населення.

Для досягнення мети необхідна реалізація таких завдань: розробка та реалізація державної програми розвитку і використання людського капіталу в умовах діджиталізації; розвиток сучасної цифрової інфраструктури; імплементація міжнародних практик розвитку і використання людського капіталу; удосконалення нормативно-правового регулювання цифрової зайнятості; забезпечення державної підтримки бізнесу в сфері діджиталізації; подальший розвиток цифрових навичок працівників й впровадження інноваційних рішень в процесі управління людським капіталом; розширення доступності освіти та навчання в сфері цифрових технологій; фінансування досліджень і розробок у сфері новітніх технологій, які сприяють підвищенню ефективності праці та створенню нових

робочих місць; заохочення компаній, які інвестують у розвиток людського капіталу та впровадження цифрових технологій.

Об'єктами управління соціально-економічного механізму є процеси розвитку і використання людського капіталу в умовах діджиталізації праці. Відповідне забезпечення спрямоване на їх ефективну реалізацію й сприятиме впровадженню цифрових рішень в умовах післявоєнної відбудови.

Суб'єктами управління соціально-економічного механізму є відповідні державні інститути, які реалізують політику в сфері діджиталізації, забезпечення зайнятості, освіти. Передусім це Міністерство цифрової трансформації України, Міністерство соціальної політики України, Міністерство освіти і науки України, Державна служба зайнятості України та ін. Ці інститути тісно співпрацюють для створення комплексної політики, спрямованої на розвиток цифрової економіки, забезпечення ефективної зайнятості та вдосконалення системи освіти, що сприяє адаптації до сучасних викликів і потреб ринку праці.

Визначаючи концептуальні основи формування соціально-економічного механізму ефективного розвитку і використання людського капіталу в умовах діджиталізації праці, варто звернути увагу також й на принципи його побудови. Найголовнішими з них [5; 6; 15] є:

1) принцип системності, який передбачає дослідження соціально-економічного механізму як єдності взаємопов'язаних елементів, які спільно діють для досягнення єдиної мети – забезпечення ефективного розвитку і використання людського капіталу в умовах діджиталізації праці. Системність потребує дослідження об'єкта як єдиного цілого, тому відповідно до цього принципу визначається мета, завдання, об'єкти та суб'єкти механізму;

2) принцип інтегративності, що передбачає співпрацю між державними, приватними та громадськими організаціями для досягнення синергетичного ефекту, забезпечення ефективного розвитку та використання людського капіталу;

3) принцип адаптивності – передбачає гнучкість і здатність до швидкої адаптації соціально-економічного механізму до змін в технологічному середовищі та на ринку праці, постійне оновлення знань і навичок працівників через системи безперервного навчання;

4) принцип інноваційності передбачає, що соціально-економічний механізм має бути

спрямований на стимулювання впровадження нових технологій та методів управління людським капіталом, підтримку досліджень і розробок у сфері діджиталізації та їх застосування в економіці;

5) принцип ефективності полягає в тому, що оцінка результативності політик і програм має проводитись за допомогою кількісних та якісних показників. Соціально-економічний механізм спрямований на оптимізацію витрат і ресурсів для досягнення максимального ефекту від інвестицій в людський капітал;

5) принцип доступності передбачає забезпечення рівного доступу до освітніх і професійних можливостей для всіх категорій населення, усунення бар'єрів для входу на ринок праці та отримання освіти, незалежно від соціального чи економічного статусу;

6) принцип соціальної орієнтованості передбачає врахування соціальних аспектів і впливу на суспільство при формуванні політик і програм, підтримку соціальної справедливості та збереження соціальної стабільності;

6) принцип прозорості і підзвітності передбачає забезпечення прозорості процесів прийняття рішень і підзвітності інституцій, що реалізують політику у сфері людського капіталу, відкритість даних і доступність інформації для громадськості та всіх стейкхолдерів;

7) принцип емпіричності передбачає використання емпіричних даних і доказової бази для формування політик і програм, проведення наукових досліджень і опитувань для отримання актуальної інформації про стан і потреби ринку праці в умовах діджиталізації.

Перелічені наукові принципи допомагають створити ефективний соціально-економічний механізм, який сприяє розвитку і використанню людського капіталу в умовах діджиталізації праці, забезпечуючи економічне зростання та соціальну стабільність.

Таким чином, проведене дослідження концептуальних основ формування соціально-економічного механізму дало змогу визначити пріоритетні напрями розвитку і використання людського капіталу в умовах діджиталізації праці, які відображені в меті, завданнях функціонування та блоках запропонованого нами соціально-економічного механізму (рис. 1).

В рамках нормативно-правового забезпечення можна виокремити такі напрями: розробка та реалізація державної програми розвитку і

використання людського капіталу умовах діджиталізації як стратегічного ресурсу повоевнинної відбудови національної економіки; подальше оновлення трудового законодавства з урахуванням змін, зумовлених процесами діджиталізації праці; удосконалення регулювання цифрової зайнятості й застосування штучного інтелекту для цифровізації праці, зокрема великих мовних моделей; імплементація кращих міжнародних практик та ін.

Розробка та реалізація державної програми розвитку і використання людського капіталу в умовах діджиталізації передбачає розробку

стратегічних ініціатив, спрямованих на посилення ролі людського капіталу в повоевнинній відбудові економіки. Ця програма передбачає комплекс заходів з підвищення кваліфікації працівників, адаптацію освітніх програм до вимог цифрової економіки та стимулювання інноваційної діяльності. Оновлення трудового законодавства повинно враховувати форми зайнятості, які виникають в результаті цифрових трансформацій, зокрема, дистанційну роботу та фріланс.

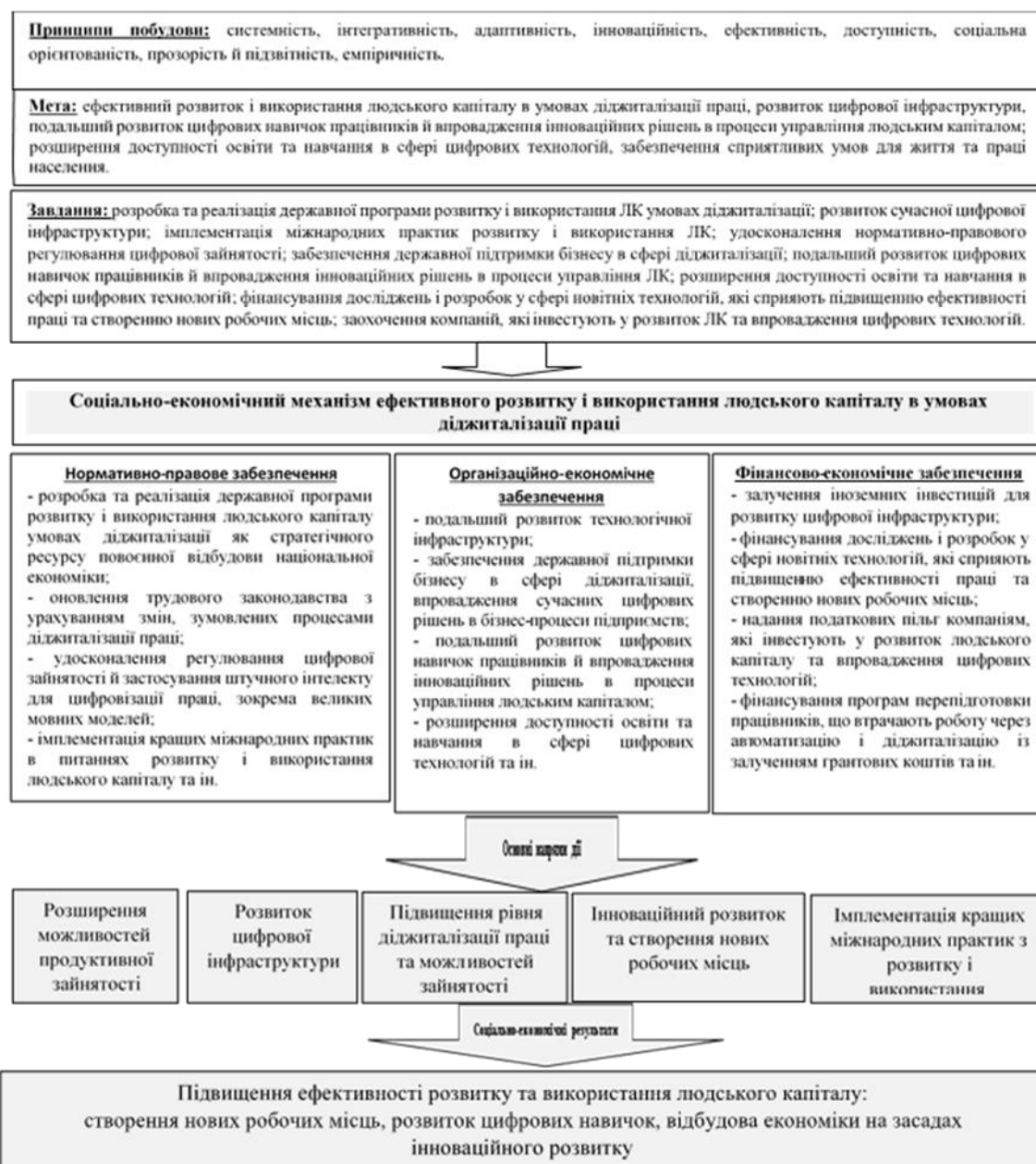


Рис. 1. Соціально-економічний механізм ефективного розвитку і використання людського капіталу (ЛК) в умовах діджиталізації праці

Примітка. Розроблено автором.

Вдосконалення регулювання цифрової зайнятості передбачає створення правової бази для використання штучного інтелекту в трудових процесах, що включає захист прав працівників та забезпечення етичного використання цифрових технологій. Імплементация кращих міжнародних практик в цій сфері спрямована на перейняття успішного досвіду інших країн у розвитку людського капіталу, що допоможе підвищити конкурентоспроможність національної економіки на глобальному рівні.

Організаційно-економічне забезпечення механізму розвитку і використання людського капіталу в умовах діджиталізації праці об'єднує: подальший розвиток технологічної інфраструктури; забезпечення державної підтримки бізнесу в сфері діджиталізації, впровадження сучасних цифрових рішень в бізнес-процеси підприємств; подальший розвиток цифрових навичок працівників й впровадження інноваційних рішень в процеси управління людським капіталом; розширення доступності освіти та навчання в сфері цифрових технологій та ін.

Подальший розвиток технологічної інфраструктури передбачає створення та підтримку високошвидкісних інтернет-мереж, розвиток дата-центрів, та впровадження новітніх інформаційних технологій, які забезпечують ефективну роботу бізнесів та державних установ. Державна підтримка бізнесу в сфері діджиталізації полягає в наданні грантів, податкових пільг та інших стимулів для підприємств, які впроваджують сучасні цифрові рішення в бізнес-процеси, що сприяє зростанню їх конкурентоспроможності та підвищенню ефективності.

Важливим аспектом є також розвиток цифрових навичок працівників, що включає проведення тренінгів, курсів підвищення кваліфікації та сертифікаційних програм, які допомагають працівникам адаптуватися до нових умов праці та новітніх технологій. Впровадження інноваційних рішень в

процеси управління людським капіталом передбачає використання систем автоматизації HR-процесів, аналітичних інструментів для управління персоналом, а також технологій штучного інтелекту для покращення рекрутингу та управління талантами. Крім того, розширення доступності освіти та навчання в сфері цифрових технологій передбачає створення онлайн-курсів, доступ до освітніх ресурсів для всіх прошарків населення, а також підтримку програм співпраці між навчальними закладами та бізнесом для забезпечення практико-орієнтованого навчання.

Фінансово-економічне забезпечення об'єднує такі аспекти: залучення іноземних інвестицій для розвитку цифрової інфраструктури; фінансування досліджень і розробок у сфері новітніх технологій, які сприяють підвищенню ефективності праці та створенню нових робочих місць; надання податкових пільг компаніям, які інвестують у розвиток людського капіталу та впровадження цифрових технологій; фінансування програм перепідготовки працівників, що втрачають роботу через автоматизацію і діджиталізацію із залученням грантових коштів та ін.

Залучення іноземних інвестицій для розвитку цифрової інфраструктури є ключовим чинником, що сприяє модернізації технологічної бази країни, даючи змогу розширити доступ до сучасних технологій та підвищити конкурентоспроможність на світовому ринку. Воно включає інвестиції в будівництво нових дата-центрів, розвиток мережевих технологій та впровадження інноваційних ІТ-рішень.

Фінансування досліджень і розробок у сфері новітніх технологій сприяє створенню інноваційних продуктів та послуг, які підвищують ефективність праці та стимулюють створення нових робочих місць. Це може бути досягнуто шляхом виділення державних коштів на науково-дослідницькі проекти, а також за рахунок розвитку співпраці між академічними установами та приватним сектором.

Надання податкових пільг компаніям, які інвестують у розвиток людського капіталу та впровадження цифрових технологій стимулює бізнес до активних інвестицій у навчання працівників, розвиток їх цифрових навичок та модернізацію виробничих процесів. Такі пільги створюють сприятливе середовище для технологічного прогресу та зростання продуктивності праці.

Фінансування програм перепідготовки працівників, які втрачають роботу через автоматизацію і діджиталізацію, є важливим кроком у забезпеченні соціальної стабільності. Використання грантових коштів для реалізації таких програм дає змогу забезпечити навчання новим професіям, на які є попит у цифровій економіці, та підтримати перехід працівників на нові робочі місця. Такі програми сприятимуть зменшенню рівня безробіття та підвищенню загальної зайнятості населення.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, основними соціально-економічними

результатами дії розробленого механізму буде підвищення ефективності розвитку та використання людського капіталу, що передбачає створення нових робочих місць, розвиток цифрових навичок, відбудову економіки на засадах інноваційного розвитку. Відбудова економіки на засадах інноваційного розвитку передбачатиме інтеграцію новітніх цифрових технологій у всі сфери діяльності, що сприятиме підвищенню ефективності використання людського капіталу, виробничих процесів та якості продукції і послуг.

Перспективними напрямами подальших досліджень є визначення пріоритетних напрямів розвитку і використання людського капіталу в умовах діджиталізації праці та можливостей їх реалізації в умовах післявоєнної відбудови, аналіз нормативно-правового забезпечення для удосконалення регулювання цифрової зайнятості, а також змін, зумовлених поширенням практики використання рішень на базі штучного інтелекту в бізнес-процесах підприємств.

Література:

1. Брінцева О.Г. (2016). Трансформація людського капіталу в контексті зміни змісту праці в новій економіці. *Україна: аспекти праці*. - № 3-4. - С. 46-49.
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – К.: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. – 1728 с.
3. 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.
4. Грішнова, О. А., & Савченко, О. О. (2016). Фріланс: нові можливості і проблеми реалізації трудового потенціалу. *Ринок праці та зайнятість населення*, (1), 8-12.
5. Дмитрук, С. М. (2015). Формування соціально-економічного механізму збереження людського капіталу України в умовах кризи. *Бізнес Інформ*, (5), 59-64.
6. Ковальчук Т.М., Вергун А.І. (2020). Система принципів організації економічного аналізу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_5/18.pdf
7. Кравченко, І. С., Алексанян, А. Г. (2019). Фінансові інструменти розширення можливостей людського розвитку в інформаційній економіці.

Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики, 1 (28), 506–514.

8. Лазарішина І.Д. (2017). Принципи економічного аналізу як інструмент забезпечення його якості [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/20971/2/DSESE_S_2017_Lazaryshyna_I_D-Pryntsyru_ekonomichnoho_96-98.pdf
9. Присяжнюк П.В. (2019). Механізм управління: сутність, види та складові [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2019/152.pdf
10. Сімків Л.Є. (2019). Теоретичні засади формування організаційно-економічного механізму стимулювання економічного зростання у регіонах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Simkiv-L.-YE..pdf>
11. Соціально-трудова праця і виклики цифровізації: монографія / кол. авт.; за ред. Я. В. Сімутіної, М. М. Шумила. Київ: Ніка-Центр, 2023. 348 с.
12. Тимошик Н.С. (2016). Вдосконалення механізмів регулювання фінансово-економічного забезпечення сталого розвитку економіки України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/21287/2/SSEP_2

016_Timoshik_N_S-

Vdoskonalennia_mekhanizmiv_59-67.pdf

13. Трансформація зайнятості при переході до цифрової економіки: глобальні виклики та стратегії адаптації/ Н.А. Азьмук. – К.: Знання, 2019. – 335 с. – (Сучасна наука).
14. Туль С. І. (2020). Діджиталізація світового ринку праці: монографія / С. І. Туль, О. В. Шкурупій. - Полтава : ПУЕТ, 302 с.
15. Шевченко, І. О. (2022). Стратегія розвитку цифрової економіки в умовах глобалізації. Журнал стратегічних економічних досліджень. - № 6(11). – С. 79-86.
16. Azmuk, N., Grishnova, O., Kuklin, O. (2020). Digital Employment: Ukraine's Ranking in the Global Division of Digital Labour. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(43), 380-391. Doi: <https://doi.org/10.55643/fcactp.2.43.2022.3578>
17. Bilan, Y., Oliinyk, O., Mishchuk, H., & Skare, M. (2023). Impact of information and communications technology on the development and use of knowledge. *Technological Forecasting and Social Change*, 191.
18. Brintseva O. (2023). Effectiveness of investment in human capital in Poland and Ukraine: directions of growth on the basis of comparative analysis. *Zeszyty*

Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 1 (999), 31-46.

19. Grishnova, O., Cherkasov, A., Brintseva, O. (2019). Transition to a new economy: transformation trends in the field of income and salary functions. *Problems and Perspectives in Management*. Vol. 17, no. 2, pp. 18–31.
20. Kalenyuk, I., Grishnova, O., Tsymbal, L., Djakona, A., & Panchenko, E. (2020). Formation of intellectual corporate capital: methods and modern trends. *Bulletin the National academy of sciences of the Republic of Kazakhstan*, 1(383), 182-191. <https://doi.org/10.32014/2020.2518-1467.23>
21. 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.
22. Męcina J. (2023). Od cyfryzacji i robotyzacji do sztucznej inteligencji. Wyzwania dla gospodarki i rynku pracy. Warszawa, Scholar, 234 s.
23. Petrova, I. L., Kravchenko, I. S., Lisogor, L. S., ChuvarDynskyi, V.O. (2021). Employment flexibility in Ukraine: advantages and limitations. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, 3 (38), 490-498.

УДК 658.15

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-76-80-89

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Ольга Чумаченко¹, Юрій Стус²

¹Кандидат економічних наук., доцент, доцент кафедри економіки та фінансів ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, e-mail: olgach@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3404-3976>

²Магістрант ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, e-mail: StusYO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-9766-8558>

MANAGEMENT OF FINANCIAL RESOURCES OF THE ENTERPRISE

Olga Chumachenko¹, Yurii Stus²

¹PhD, Associate professor, Associate professor of Economics and Finance Department, KROK University, Kyiv, 30-32 Tabirna st., 03113, Ukraine, e-mail: olgach@krok.edu.ua., ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3404-3976>

²Graduate student, KROK University, Kyiv, 30-32 Tabirna st., 03113, Ukraine, e-mail: StusYO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-9766-8558>

Анотація. У статті ґрунтовно досліджуються ключові аспекти управління фінансовими ресурсами підприємства, які є основою його ефективного функціонування та розвитку в сучасних економічних умовах. Зокрема, акцентовано увагу на ролі фінансових ресурсів у забезпеченні стабільної діяльності підприємства, його здатності адаптуватися до зовнішніх викликів і змін ринкового середовища. Детально розглядаються основні методи та інструменти управління, які сприяють ефективному плануванню, моніторингу та оптимізації використання фінансових ресурсів. Метою статті було дослідження теоретичних основ формування та використання фінансових ресурсів підприємства у сучасних умовах господарювання. Особлива увага приділяється впровадженню сучасних систем управлінського обліку, що дозволяють здійснювати систематичний аналіз фінансової інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У статті підкреслюється значення фінансового аналізу як інструмента оцінки поточного стану підприємства, виявлення можливих ризиків і резервів для покращення фінансової стійкості. Також обґрунтовано необхідність запровадження інноваційних підходів до управління фінансами, зокрема автоматизації процесів обліку та звітності, що сприяє підвищенню прозорості та оперативності управлінських дій. Суб'єктами управління виступають працівники фінансових підрозділів підприємства, які здійснюють вплив на об'єкт управління. Їхня діяльність охоплює збір, обробку, аналіз, систематизацію, передачу та зберігання інформації, а також розробку і прийняття управлінських рішень шляхом планування, організації, регулювання, координації, аналізу та контролю. Фахівці повинні володіти високим рівнем професійної підготовки та вміння оперативно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі діяльності. Управління фінансовими ресурсами підприємства здійснюється шляхом використання певних методів, на яких ми детально зупиняємося у запропонованій статті. Також у статті наведено практичні рекомендації, спрямовані на вдосконалення управлінських процесів у сфері фінансових ресурсів. Серед них: розробка стратегічних фінансових планів, оптимізація структури капіталу, ефективне управління ліквідністю та мінімізація витрат. Крім того, наголошується на важливості підвищення кваліфікації фінансових менеджерів, їх здатності аналізувати ринкові тренди та застосовувати сучасні фінансові інструменти. Загалом, у роботі розкрито комплексний підхід до управління фінансовими ресурсами, який дозволяє забезпечити стійкість, конкурентоспроможність і довгостроковий розвиток підприємства в умовах сучасної ринкової економіки.

Ключові слова: управління фінансовими ресурсами, підприємство, фінансовий аналіз, планування бюджету, оптимізація витрат, управлінський облік.

Формули: 0; **рис.:** 0; **табл.:** 3, **бібл.:** 16

Abstract. The article thoroughly examines the key aspects of managing an enterprise's financial resources, which serve as the foundation for its efficient functioning and development in modern economic conditions. Particular attention is paid to the role of financial resources in ensuring the stable operation of the enterprise and its ability to adapt to external challenges and changes in the market environment. The article provides a detailed analysis of the main management methods and tools that facilitate effective planning, monitoring, and optimization of financial resource utilization. The purpose of the article was to study the theoretical foundations of the formation and use of the company's financial resources in modern business conditions. Special emphasis is placed on the implementation of modern management accounting systems that enable systematic analysis of financial information for making well-grounded managerial decisions. The article highlights the significance of financial analysis as a tool for assessing the current state of the enterprise, identifying potential risks, and uncovering reserves to enhance financial stability. Furthermore, it

substantiates the necessity of introducing innovative approaches to financial management, particularly the automation of accounting and reporting processes, which contribute to improving the transparency and timeliness of managerial actions. The article also offers practical recommendations aimed at improving management processes in the domain of financial resources. These include the development of strategic financial plans, the optimization of capital structure, effective liquidity management, and cost minimization. Additionally, it underscores the importance of enhancing the qualifications of financial managers, their ability to analyze market trends, and their use of modern financial instruments. Management subjects are employees of the company's financial divisions, who exert influence on the management object. Their activities include the collection, processing, analysis, systematization, transfer and storage of information, as well as the development and adoption of management decisions through planning, organization, regulation, coordination, analysis and control. Specialists must possess a high level of professional training and be able to quickly adapt to changes in the external environment of activity. Management of the company's financial resources is carried out by using certain methods, which we dwell on in detail in the proposed article. Overall, the study presents a comprehensive approach to financial resource management, enabling enterprises to ensure stability, competitiveness, and long-term development in the context of a modern market economy.

Keywords: financial resource management, enterprise, financial analysis, budget planning, cost optimization, management accounting.

Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 3; bibl.: 16

Постановка проблеми. Управління фінансовими ресурсами є критично важливим аспектом для забезпечення стійкого розвитку підприємства. Фінансові ресурси визначають можливості підприємства для реалізації своїх стратегічних цілей, здійснення інвестицій і забезпечення операційної діяльності. Успішне управління фінансовими ресурсами дозволяє забезпечити ефективне використання капіталу, зменшити ризики і підвищити фінансову стабільність організації. Враховуючи актуальність проблеми як з теоретичних підходів, так і з точки зору практичного залучення ресурсів суб'єктами господарювання, значний потік літератури, що присвячена управлінню фінансовими ресурсами, вважаємо за доцільне дослідити теоретичні основи формування та використання фінансових ресурсів підприємства у сучасних умовах господарювання з акцентом уваги на систематизацію підходів різних науковців. Також важливим вбачається визначення практичних аспектів управління фінансовими ресурсами на прикладі великих акціонерних товариств України.

Аналіз останніх джерел і публікацій. На процес формування й використання фінансових ресурсів підприємства впливають фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. Нечипоренко та Рибалкіна (2023) значну увагу приділяють теоретичним аспектам формування та використання фінансових ресурсів підприємства. У своїх працях вони

зосереджуються на моделі функціонування механізму формування фінансових ресурсів підприємства в сучасних умовах господарювання.

Проте, у процесі формування фінансових ресурсів важливо дотримуватись оптимального співвідношення між джерелами їхнього формування з метою забезпечення належної фінансової стійкості підприємства. Для успішної діяльності підприємства варто раціонально управляти процесом формування фінансових ресурсів. Раціональне управління фінансовими ресурсами підприємства включає такі етапи: виявлення та формулювання проблеми чи задачі управління фінансовими ресурсами підприємства; прийняття виваженого управлінського рішення щодо використання фінансових ресурсів та його реалізація; аналіз результатів прийнятого рішення з погляду можливих способів його модифікації чи зміни, а також урахування його результатів у процесі нагромадження досвіду, який цілком може бути використаний у майбутньому. Система управління формуванням фінансових ресурсів є складовою фінансового механізму підприємства.

Гайбура (2020) у своїх працях узагальнює наукові підходи до трактування сутності фінансових ресурсів підприємств і пропонує їх уточнення. Визначаються особливості формування фінансових ресурсів у достатньому обсязі в умовах

нестабільної економіки. Уточнюються джерела їх формування й напрями використання. Узагальнено, що оцінювання рівня забезпеченості підприємств фінансовими ресурсами, пошук джерел їхнього формування, якісне планування та визначення ефективності використання є актуальними з позиції сприйняття трансформаційних змін й стратегічних управлінських рішень кожним суб'єктом господарювання.

Теоретично обґрунтував класифікацію управління фінансовими ресурсами на підприємстві Герман (2022). Детально досліджується термін «фінансові ресурси», виявлено їх функцій. Визначає фактори фінансово-економічного механізму управління підприємством. Охарактеризував різні підходи до класифікацій фінансових ресурсів. У своїх роботах автор зупиняється на етапах управління фінансовими ресурсами на підприємстві та їх вплив на фінансовий стан. Під дедалі серйознішим впливом національної економіки, фінансової та політичної кризи найважливішим фактором для успішного розвитку вітчизняних підприємств у довгостроковій перспективі є фундаментальна мета розвитку та побудова ефективної економічної системи. Створення безперервності, узгодженості та адаптивного механізму управління коштами допомагає компаніям краще адаптуватися до мінливих ринкових умов.

Вибір і впровадження оптимального рішення в управлінні фінансовими ресурсами залежить від його економічної ефективності, тобто результати повинні відповідати понесеним витратам з урахуванням мінімальних ризиків. Якщо управління фінансовими ресурсами розділити на управління підготовкою та управління використанням, то ефективна підготовка полягає в залученні оптимального обсягу фінансових ресурсів для виконання завдання з найменшими витратами. Ефективне використання характеризується виконанням поставлених завдань з мінімальними витратами фінансових ресурсів і мінімальним

ризиком. У той же час отриманий додатковий ефект повинен перевищувати понесені додаткові витрати.

Ромашко та Бариляк (2019) у своїх наукових дослідженнях формулюють власне визначення механізму управління фінансовими ресурсами та розробка концептуальних засад цього механізму. Фундаментальною метою фінансового менеджменту є забезпечення зростання вартості підприємства та створення доданої грошової вартості, що забезпечується ефективним управлінням процесом формування та використання фінансових ресурсів. Саме тому, на думку авторів, новим і важливим у теоретико-методологічному плані є розкриття сутності категорії «механізм управління фінансовими ресурсами підприємства», що розглядається як взаємопов'язана сукупність організаційних та економічних елементів управління формуванням і використанням фінансовими ресурсами, які забезпечуватимуть ефективність діяльності, конкурентоспроможність і фінансову стійкість, умови сталого розвитку не тільки в короткостроковому, а й у довгостроковому періоді.

На аналізі динаміки фінансових результатів підприємств України детально зосереджується Бражник (2023), який розглядає проблеми політики формування та ефективності використання фінансових ресурсів. Обґрунтовує модель механізму забезпечення фінансовими ресурсами підприємств за блоками формування та використання. В його працях наукова полеміка виникає навколо того, чи слід у визначенні виділяти фондову або нефондову форму, окремо вказувати на джерела створення ресурсів, їх цільове призначення тощо. В економічній теорії визначення фінансових ресурсів також подається з огляду на фінансовий менеджмент, що заснований на підходах руху грошових потоків, де фінансові ресурси тлумачать як сукупність грошових надходжень і доходів, що формуються під час заснування підприємства і в процесі його діяльності, а також мобілізованих на фінансовому ринку, призначених для

розвитку виробництва, виконання фінансових зобов'язань, фінансування поточних витрат і створення резервів для забезпечення стійкості в умовах турбулентності економічних систем.

Формування цілей статті. Метою дослідження є аналіз сучасних підходів до управління фінансовими ресурсами підприємства та розробка рекомендацій для їх оптимізації.

Для проведення досліджень було застосовано методи наукової абстракції, аналізу і синтезу, індукції і дедукції, системний, структурний, функціональний аналіз та інші.

Виклад основного матеріалу.

Управління фінансовими ресурсами є одним із центральних аспектів діяльності підприємства, оскільки від його ефективності залежить фінансова стійкість, конкурентоспроможність та можливості розвитку. Фінансові ресурси забезпечують здатність підприємства виконувати свої зобов'язання, інвестувати в нові проекти та долати фінансові кризи. В умовах сучасної економіки, яка характеризується динамічними змінами та підвищеними ризиками, особливо важливим є розробка ефективної системи управління фінансовими ресурсами. У зв'язку з цим, дослідження сутності та методів управління фінансовими ресурсами підприємства є актуальним та необхідним.

Фінансові ресурси підприємства відіграють ключову роль у його стабільному функціонуванні та розвитку. Вони забезпечують можливість здійснення виробничої, інвестиційної, соціальної та інших видів діяльності. У науковій літературі існують різні підходи до визначення сутності фінансових ресурсів, кожен з яких підкреслює певні аспекти їхнього формування та використання. У

науковій літературі існує чимало підходів до трактування сутності фінансових ресурсів підприємства [1, с. 57]. Фінансові ресурси підприємства розглядаються як грошові кошти та інші активи, що використовуються для здійснення фінансово-господарської діяльності та досягнення фінансової стійкості.

Основні підходи можна згрупувати за такими аспектами:

1. **Джерела формування.** Деякі автори, зокрема Василюшин С. І. [2, с. 123], вважають, що фінансові ресурси включають сукупність власних, залучених та позикових коштів, які використовуються для забезпечення діяльності підприємства. Це означає, що фінансові ресурси формуються як за рахунок внутрішніх джерел (прибуток, амортизаційні відрахування), так і зовнішніх (кредити, інвестиції, позики).

2. **Використання фінансових ресурсів.** Інші дослідники, наприклад, Гайбура Ю. А. [4, с. 15], акцентують увагу на тому, що фінансові ресурси спрямовуються на фінансування поточної та інвестиційної діяльності підприємства. Вони є інструментом досягнення стратегічних цілей та підтримки економічної стійкості.

3. **Структура.** Деякі автори розглядають фінансові ресурси як сукупність грошових фондів підприємства, які формуються з різних джерел і використовуються для підтримки діяльності та розвитку [6, с. 195]. Сюди входять кошти, призначені для інвестицій, виконання фінансових зобов'язань, утримання персоналу та розвиток інновацій.

У Табл. 1 представлені визначення сутності поняття фінансових ресурсів підприємства.

Таблиця 1

Підходи авторів до визначення сутності поняття «фінансові ресурси підприємства»

Автор	Визначення
Бровко Л. І., Бровко С. І.	Фінансові ресурси – це грошові кошти, які є в розпорядженні підприємства та використовуються для здійснення фінансово-господарської діяльності, розвитку виробництва, інвестування та погашення зобов'язань.

[1, с. 58]	
Василішин С.І. [2, с. 123]	Фінансові ресурси – це сукупність власних, залучених та позикових коштів підприємства, що використовуються для забезпечення його економічної діяльності, розвитку та фінансової стабільності.
Великих К.О. [3, с. 124]	Фінансові ресурси – це грошові засоби, які утворюються в процесі діяльності підприємства та забезпечують його фінансову стійкість і розвиток.
Гайбура Ю.А. [4, с. 15]	Фінансові ресурси – це кошти, що знаходяться в розпорядженні підприємства і використовуються для фінансування поточної та інвестиційної діяльності з метою досягнення стратегічних цілей.
Горбатенко А.А. [6, с. 195]	Фінансові ресурси – це сукупність грошових фондів підприємства, які формуються з різних джерел, зокрема власних, позикових та залучених, і використовуються для підтримки діяльності та розвитку.
Гриценко Л.Л., Деркач Л.С. [7, с. 81]	Фінансові ресурси – це кошти, які знаходяться в розпорядженні підприємства і спрямовуються на фінансування його діяльності, зокрема інвестиційної, виробничої та соціальної сфер.
Пилип'як О.В., Майор О.В. [8, с. 89]	Фінансові ресурси – це сукупність грошових коштів та інших активів підприємства, які можуть бути використані для забезпечення його функціонування та розвитку.
Ромашко О.М. [10, с. 181]	Фінансові ресурси – це грошові засоби підприємства, сформовані з різних джерел, які використовуються для здійснення фінансово-економічної діяльності.
Тітенко З.М., Сукач І.П. [12, с. 12]	Фінансові ресурси – це грошові кошти підприємства, які формуються за рахунок прибутку, амортизації, кредитів, інвестицій та інших джерел, що використовуються для забезпечення його економічної діяльності.

Джерело: побудовано авторами на основі [1-4; 6-8; 10; 12]

Проаналізувавши визначення фінансових ресурсів різними авторами, можна дійти висновку, що дане поняття розглядається як сукупність грошових коштів та інших активів, які підприємство використовує для своєї фінансово-господарської діяльності, розвитку та забезпечення стабільності. Більшість авторів [4, с. 15; 6, с. 195;] акцентують увагу на багатогранності джерел формування фінансових ресурсів, до яких належать власні, залучені та позикові кошти. Також підкреслюється важливість ефективного управління цими ресурсами для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Отже, фінансові ресурси – це основа, яка забезпечує функціонування підприємства, його інвестиційну активність

та економічну стійкість у довгостроковій перспективі.

Структура фінансових ресурсів залежить від специфіки діяльності підприємства, його розміру, галузевої приналежності та фінансової стратегії. Зазвичай виділяють такі основні компоненти фінансових ресурсів: власні кошти – прибуток, амортизаційні відрахування, резервні фонди; залучені кошти – кредити, банківські позики, лізинг, облігації; позикові кошти – кошти, залучені від партнерів, акціонерів, інвесторів [12, с. 31]. Джерела фінансових ресурсів можна поділити на внутрішні та зовнішні. Внутрішні джерела формуються за рахунок власного капіталу підприємства, прибутку, амортизаційних відрахувань тощо. Зовнішні джерела включають банківські

кредити, позики, інвестиції, емісію акцій та облігацій [4, с. 15].

У загальній структурі функціонування системи управління фінансами підприємств фінансові ресурси є одним із ключових елементів керованої системи, тобто об'єкта управління, до якого також відносяться джерела фінансування та фінансові відносини. Отже, об'єктом управління є сукупність фінансових ресурсів, що перебувають у розпорядженні підприємства. До складових об'єкта управління належать як внутрішні (власні), так і зовнішні (позикові, залучені) джерела фінансування [8, с. 89].

Суб'єктами управління виступають працівники фінансових підрозділів

підприємства, які здійснюють вплив на об'єкт управління. Їхня діяльність охоплює збір, обробку, аналіз, систематизацію, передачу та зберігання інформації, а також розробку і прийняття управлінських рішень шляхом планування, організації, регулювання, координації, аналізу та контролю [3, с. 123]. Фахівці повинні володіти високим рівнем професійної підготовки та вміти оперативно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі діяльності.

Управління фінансовими ресурсами підприємства здійснюється шляхом використання певних методів (Табл. 2).

Таблиця 2

Методи управління фінансовими ресурсами підприємства

Метод	Характеристика	Мета використання
Планування фінансових ресурсів	Процес складання фінансових планів, бюджетів та прогнозів, які визначають потреби підприємства в ресурсах і джерела їх надходження.	Оптимальний розподіл ресурсів, забезпечення фінансової стабільності, досягнення стратегічних цілей.
Аналіз фінансових ресурсів	Оцінка фінансового стану підприємства через аналіз фінансових звітів, коефіцієнтів та інших показників, що дозволяє виявити проблеми та можливості для покращення.	Ідентифікація фінансових ризиків, оцінка ефективності використання ресурсів, прийняття обґрунтованих рішень.
Контроль фінансових ресурсів	Перевірка використання фінансових ресурсів для забезпечення відповідності планам і бюджетам, виявлення відхилень і їх усунення.	Забезпечення дотримання фінансових планів, корекція відхилень, підвищення ефективності управління.
Фінансова стратегія	Розробка довгострокового плану управління фінансовими ресурсами, що включає вибір стратегії фінансування, інвестиційні рішення та оптимізацію структури капіталу.	Забезпечення довгострокової фінансової стабільності, максимізація прибутковості, зниження фінансових ризиків.
Оптимізація структури капіталу	Вибір оптимального співвідношення власного і позикового капіталу для досягнення найкращих фінансових результатів та мінімізації витрат на обслуговування боргу.	Підвищення фінансової стійкості, зниження витрат на обслуговування боргу, покращення фінансових показників.
Управління грошовими потоками	Планування та контроль надходження та витрат грошових коштів, що включає управління дебіторською та кредиторською заборгованостями, ліквідністю і короткостроковими інвестиціями.	Забезпечення безперервності фінансування, підтримка ліквідності, оптимізація грошових потоків.
Диверсифікація фінансування	Розширення джерел фінансування через залучення різних фінансових інструментів і джерел, таких як акціонерний капітал, облігації, кредити, інвестиції.	Зниження залежності від окремих джерел фінансування, підвищення фінансової гнучкості та стійкості.
Управління	Ідентифікація, оцінка та управління ризиками, що	Мінімізація потенційних втрат,

фінансовими ризиками	пов'язані з фінансовою діяльністю підприємства, такими як валютний, процентний, кредитний ризики.	забезпечення фінансової стійкості, захист від негативних фінансових впливів.
Фінансовий моніторинг	Постійний контроль за фінансовими показниками, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих значень та коригувати фінансові стратегії.	Збереження фінансової стабільності, оперативне реагування на зміни у фінансовій ситуації.
Інвестиційне планування	Аналіз і вибір найвигідніших інвестиційних проєктів, оцінка їх рентабельності та ризиків, планування інвестиційної діяльності.	Забезпечення зростання та розвитку підприємства, максимізація прибутковості інвестицій.

Джерело: побудовано авторами на основі [4, с. 15]

Ефективне управління фінансовими ресурсами передбачає застосування комплексу заходів, спрямованих на оптимізацію їх використання та забезпечення фінансової стійкості підприємства.

До таких заходів можна віднести [8, с. 89]:

– *Оптимізацію структури капіталу.* Досягнення оптимального співвідношення власних і позикових коштів сприяє підвищенню фінансової стійкості та зниженню ризиків.

– *Раціональне використання внутрішніх ресурсів.* Підприємству варто спрямовувати прибуток на розвиток та інновації, що дозволить знизити залежність від зовнішніх джерел фінансування.

– *Диверсифікацію джерел фінансування.* Розширення джерел фінансових ресурсів, зокрема залучення інвестицій та використання різних фінансових інструментів, дозволить забезпечити безперервність фінансових потоків.

– *Систематичний аналіз та контроль.* Регулярний аналіз фінансового стану підприємства допомагає виявляти проблеми в управлінні фінансовими ресурсами та своєчасно вживати заходів щодо їх усунення.

Управління фінансовими ресурсами підприємств на інноваційних засадах має стратегічне значення для розвитку економіки та об'єктивно потребує теоретично-методичного аналізу й обґрунтування практичних заходів щодо зростання прибутковості, диверсифікації ризиків, підвищення стійкості за рахунок

виробництва з врахуванням природно-кліматичних особливостей, сезонності, доступу до кращих новітніх високопродуктивних технологій [11, с. 167].

Аналіз фінансових ресурсів дозволяє оцінити фінансовий стан підприємства, виявити сильні та слабкі сторони, а також розробити рекомендації щодо підвищення ефективності управління [2, с. 129].

Оцінка фінансового стану підприємства має велике значення у системі стратегічного менеджменту, адже дозволяє визначати основні показники, що характеризують ефективність ведення підприємством фінансово-господарської діяльності [13, с. 64].

Контроль фінансових ресурсів включає перевірку правильності використання коштів та досягнення поставлених фінансових цілей. Розробка фінансової стратегії дозволяє підприємству забезпечити стабільність фінансових потоків, оптимізувати структуру капіталу та мінімізувати фінансові ризики. Вибір стратегії залежить від цілей підприємства, його фінансових можливостей та ринкових умов [9, с. 181]. Оптимізація фінансових ресурсів включає використання сучасних фінансових інструментів, таких як лізинг, факторинг, інвестиційні фонди, що дозволяє залучати додаткові кошти для розвитку підприємства. Управління фінансовими ресурсами повинно передбачати заходи щодо мінімізації ризиків, пов'язаних із залученням позикових коштів, інвестиційними операціями, а також змінами в економічному середовищі [15, с. 15].

Практичні аспекти управління фінансовими ресурсами великих акціонерних товариств (АТ) в Україні є надзвичайно важливими для забезпечення їх фінансової стабільності та конкурентоспроможності. Сучасні реалії українського бізнес-середовища, що включають вплив економічних криз, зміни в законодавстві та міжнародну

конкуренцію, змушують великі підприємства ефективно розподіляти та контролювати свої фінансові ресурси. У Табл. 3 наведено ключові аспекти управління фінансами в кількох великих акціонерних товариствах України, що ілюструють застосування фінансових стратегій, інструментів та підходів на практиці.

Таблиця 3

Практичні аспекти управління фінансовими ресурсами на прикладі великих акціонерних товариств України

№	Акціонерне товариство	Ключові аспекти управління	Джерела фінансування	Інструменти управління ризиками	Результати впровадження
1	ПАТ «Укрнафта»	Оптимізація витрат та інвестицій, покращення контролю за оборотними активами.	Власний капітал, залучені кредитні ресурси	Хеджування, страхування ризиків	Зменшення боргового навантаження, підвищення ліквідності
2	ПАТ «Мотор Січ»	Управління активами через диверсифікацію інвестицій у нові технології та розширення ринків збуту.	Власні кошти, доходи від міжнародних контрактів	Страховання кредитних ризиків	Зростання прибутковості, розширення виробничих потужностей
3	АТ «Київстар»	Оптимізація структури капіталу, вдосконалення грошових потоків за рахунок інноваційних технологій у фінансових процесах.	Реінвестування прибутку, кредитні лінії	Управління валютними ризиками, інвестування в нові ринки	Підвищення операційної ефективності, збільшення частки ринку
4	АТ «Миронівський хлібопродукт»	Диверсифікація джерел фінансування, зокрема випуск євробондів та залучення міжнародних інвестицій.	Міжнародні інвестиції, кредити міжнародних банків	Страховання інвестиційних ризиків, управління ліквідністю	Розширення географії експорту, покращення капіталізації

Джерело: побудовано авторами на основі [8, с. 93]

Аналіз практичних аспектів управління фінансовими ресурсами у великих акціонерних товариствах України показує, що ключові напрямки включають оптимізацію витрат, управління ризиками та ефективне використання джерел фінансування. Підприємства активно використовують як власні, так і позикові ресурси для забезпечення стабільного функціонування та розвитку. Впровадження стратегій щодо управління фінансовими ресурсами, таких як

хеджування, страхування та диверсифікація інвестицій, сприяє підвищенню фінансової стійкості та поліпшенню загальних фінансових результатів.

Формування фінансових ресурсів є одним із важливих елементів корпоративної діяльності, який визначає потенційні можливості розвитку підприємств і характеризує їх фінансовий стан [16, с. 19].

Управління фінансовими ресурсами є одним з найважливіших аспектів діяльності підприємства. Його ефективність залежить від правильного планування, аналізу та контролю фінансових потоків, а також від здатності підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Основним завданням управління фінансовими ресурсами є забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства шляхом оптимізації структури капіталу та використання сучасних фінансових інструментів [3, с. 123]. Перспективи підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами пов'язані з удосконаленням фінансової стратегії, раціональним використанням власних ресурсів та диверсифікацією джерел фінансування.

Висновки. Отже, управління фінансовими ресурсами підприємства є складним процесом, що вимагає застосування сучасних методів і інструментів. Важливою складовою є фінансовий аналіз, який дозволяє підприємству краще розуміти свою фінансову ситуацію та ефективно планувати майбутні витрати і доходи. Оптимізація витрат і впровадження ефективного управлінського обліку є ключовими факторами для підвищення фінансової стабільності і конкурентоспроможності підприємства. Рекомендується підприємствам постійно вдосконалювати свої фінансові стратегії та адаптувати їх до змінюваних економічних умов для забезпечення довгострокового успіху. Однозначний висновок, що зробили автори від час дослідження теоретичних джерел та практичних аспектів управління фінансовими ресурсами на прикладі великих акціонерних товариств України, полягає в тому, що в сучасних умовах великий негативний вплив на ефективність використання фінансових ресурсів мають фактори кризового стану економіки, що існують незалежно від дій підприємства.

Водночас підприємства мають внутрішні резерви підвищення ефективності їх використання, на яку вони

можуть впливати. До них належать , удосконалення системи розрахунків, використання тривалих господарських зв'язків. Стратегічним завданням на найближчу перспективу є вдосконалення системи фінансового забезпечення підприємств через поліпшення його структури. Прагнення до удосконалення методів управління фінансовими ресурсами, як правило, обумовлено двома підходами різних груп :власників та топ-менеджерів. Власники, як правило, орієнтуються на прибуток, реструктуризацію бізнесу та впровадження сучасних методів управління фінансовими ресурсами, В другій групі (топ-менеджери) переважає прагнення використовувати найбільш сучасні моделі та методи управління. Завдання фінансистів-теоретиків знаходяться на перетині взаємодії та взаємозалежності цих підходів.

У подальшому наукові інтереси авторів будуть спрямовані на дослідженні особливостей поведінки компаній щодо формування структури капіталу в довгостроковій перспективі. По-перше, ми виходимо з припущення, що фірми прагнуть збалансувати позиковий та власний капітал. Якщо борг складає значну частку в структурі капіталу, фірми нарощують власний капітал або за рахунок нерозподіленого прибутку, або через випуск акцій. Якщо коефіцієнт боргового навантаження низький, вони надають перевагу позиковому капіталу. Але підприємства ніколи в точності не досягають запланованого співвідношення власного і позикового капіталу. Оскільки процес корегування вимагає часу, він не усуває значних короткострокових коливань структури капіталу і частки зовнішніх джерел фінансування корпорацій. По-друге, багато компаній не надто серйозно відносяться до досягнення збалансованої чи запланованої структури капіталу. Якщо їм необхідно кошти, вони залучають кредитні ресурси, навіть тоді коли коефіцієнт боргового навантаження перевищує встановлений «запланований» рівень.

Література:

1. Бровко Л.І., Бровко Є.І., Крижановський О.О. Формування фінансових ресурсів підприємств в умовах нестабільності. *Економіка та держава*. 2019. № 9. С. 57-63.
2. Василішин С.І. Теоретико-практичні засади формування фінансових ресурсів у системі економічної безпеки аграрних підприємств. *Вісник ХНАУ*. 2018. № 1. С. 123-131.
3. Великих К.О. Окремі аспекти управління фінансовими ресурсами підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2020. № 5(2). С. 122-127.
4. Гайбура Ю.А. Концептуальні засади формування фінансових ресурсів підприємств за сучасних умов. *Агросвіт*. 2020. № 6. С. 14-21.
5. Герман М. Управління фінансовими ресурсами підприємства та їх вплив на його фінансовий стан. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 5. Том 1. С. 175-181.
6. Горбатенко А.А. Особливості формування власних фінансових ресурсів підприємств в Україні. *Економічний вісник Переяслав Хмельницького ДПУ імені Григорія Сковороди*. 2020. Випуск № 15/1. С. 195-201.
7. Гриценко Л.Л., Деркач Л.С. Дослідження формування та використання фінансових ресурсів корпоративного підприємства. *Вісник Сумського державного університету*. 2021. № 2. С. 79-87.
8. Нечипоренко А.В., Рибалкіна А.О. Теоретичні аспекти формування та використання фінансових ресурсів підприємства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8361>
9. Пилип'як О.В., Майор О.В., Попович Ю.Г. Теоретичні аспекти формування і використання фінансових ресурсів на підприємстві в сучасних умовах. *Економіка і управління*. 2022. № 1. С. 88-95.
10. Ромашко О.М., Баріляк В.О. Теоретичні засади формування механізму управління фінансовими ресурсами підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 180-184.
11. Румик І., Пилипенко О. Управління фінансово-господарською діяльністю інтегрованих підприємств на інноваційних засадах. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. №2 (62). С. 166-175. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-166-175>
12. Тітенко З. М., Сукач І. П., Конончук Н. Л. Управління фінансовими ресурсами підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2021. № 13. С. 11-15.
13. Чумаченко О., Плетенецька С., Антоненко Т. Управління фінансовим станом підприємств у системі стратегічного менеджменту. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. №1 (73). С. 54-65. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-54-65>
14. Тохтамиш Т.О., Мірошніченко Я.М. Аналіз сучасного стану фінансових ресурсів підприємств України. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 12(2). С. 29-33.
15. Східницька Г., Содома Р. Оптимізація процесу управління фінансовими ресурсами суб'єктів господарювання. *Вісник Львівського національного аграрного університету*. 2018. № 25. С. 65-69.
16. Румик І., Плетенецька С., Царенок О. Особливості управління фінансовими ресурсами підприємств в умовах воєнного стану. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. №4 (72). С. 9-19. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-9-19>

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

УДК 004:005.95

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-76-90-95

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ДІЛОВОЇ РЕПУТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА: ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Віктор Алькема

Доктор економічних наук., професор, завідувач кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна, e-mail: Alkema@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5997-7076>

METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING THE BUSINESS REPUTATION OF AN ENTERPRISE: ENSURING ECONOMIC SECURITY AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Viktor Alkema

Doctor of Science (Economics), Professor, Head of the Management Technologies Department, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: alkema@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5997-7076>

Анотація. У сучасному конкурентному середовищі ділова репутация є одним із ключових нематеріальних активів підприємств, що впливає на довіру споживачів, інвесторів та партнерів. Вона забезпечує економічну безпеку, сприяє сталому розвитку та формуванню конкурентних переваг. З огляду на значення репутации, зростає потреба в ефективних методиках її оцінки та управління. Стаття спрямована на систематизацію методичних підходів до оцінки ділової репутации підприємств, визначення їх впливу на економічну безпеку та сталий розвиток, а також розробку рекомендацій для інтеграції цих підходів у практику управління. У дослідженні застосовано змішаний підхід, що включає якісні методи (експертні оцінки, тематичні дослідження, інтерв'ю) та кількісні методи (опитування, регресійний аналіз, статистична оцінка). Використано триангуляцію даних для підвищення надійності результатів. Ідентифіковано основні методичні підходи до оцінки ділової репутации: індикативний, ресурсно-функціональний, нечітко-логічний та експертний. Показано, що використання змішаних методів оцінювання дозволяє отримати комплексне уявлення про зв'язок репутации, економічної безпеки та сталого розвитку. Підтверджено, що підприємства з позитивною репутацией мають переваги у залученні капіталу, утриманні клієнтів та залученні висококваліфікованих кадрів. Інтеграція сталого розвитку в управління репутацией сприяє підвищенню її капіталу та зміцненню довіри зацікавлених сторін. Розробка більш точних інструментів для кількісної оцінки репутации, враховуючи динамічний характер бізнес-середовища. Поглиблене вивчення зв'язку між репутацией, цифровими технологіями та екологічними ініціативами. Ця стаття надає цінні рекомендації для підприємств, які прагнуть ефективно керувати своєю репутацией та забезпечувати довгострокову економічну стабільність.

Ключові слова: ділова репутация; економічна безпека підприємства; методика; ризик; сталий розвиток; оцінювання.

Формули: 0, рис.: 1, табл.: 1, бібл.: 20

Abstract. In the modern competitive environment, business reputation is one of the key intangible assets of enterprises, which affects the trust of consumers, investors and partners. It provides economic security, contributes to sustainable development and the formation of competitive advantages. Given the importance of reputation, the need for effective methods for its assessment and management is growing. The article is aimed at systematizing methodological approaches to assessing the business reputation of enterprises, determining their impact on economic security and sustainable development, as well as developing recommendations for integrating these approaches into management practice. The study uses a mixed approach, which includes qualitative methods (expert assessments, case studies, interviews) and quantitative methods (surveys, regression analysis, statistical evaluation). Data triangulation was used to increase the reliability of the results. The main methodological approaches to assessing business reputation are identified: indicative, resource-functional, fuzzy-logical and expert. It is shown that the use of mixed methods of assessment allows to obtain a comprehensive picture of the relationship between reputation, economic security and sustainable development. It is confirmed that enterprises with a positive reputation have advantages in attracting capital, retaining customers and attracting highly qualified personnel. The integration of sustainable development into reputation management contributes to increasing its capital and strengthening the trust of stakeholders. Development of more accurate tools for quantitative assessment of reputation, taking into account the dynamic nature of the business environment. In-depth study of the relationship between reputation, digital technologies and environmental initiatives. This article provides valuable recommendations for enterprises that seek to effectively manage their reputation and ensure long-term economic stability.

Keywords: business reputation; economic security of the enterprise; methodology; risk; sustainable development; assessment.

Formulas: 0, fig.: 1, tabl.: 1, bibl.: 20.

Постановка проблеми. У сучасному конкурентному середовищі репутація компанії – це не просто нематеріальний актив; це критично визначальний фактор її економічної безпеки та сталого розвитку. Репутація впливає на довіру споживачів, впевненість інвесторів і загальну ефективність ринку. Оскільки компанії орієнтуються в складних середовищах, що характеризуються швидким технологічним прогресом і зміною суспільних очікувань, потреба в надійних методологіях для оцінки та управління репутацією стає все більш першорядною.

Перетин ділової репутації, економічної безпеки та сталого розвитку привернув значну увагу в сучасних дослідженнях. Оскільки організації орієнтуються у дедалі складнішому глобальному ландшафті, розуміння того, як репутація впливає на економічну життєздатність і практику сталого розвитку, є надзвичайно важливим.

У статті досліджуються різні методологічні підходи до оцінки ділової репутації, наголошується на їх впливі на економічну безпеку та сталий розвиток.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концепція корпоративної репутації широко вивчалася в різних дисциплінах, включаючи маркетинг, менеджмент і соціологію. За даними Reputation Institute, приблизно 60% ринкової вартості компанії пов'язано з її репутацією, що підкреслює її важливість у прийнятті стратегічних рішень⁵. З'явилися різні моделі для оцінки репутації, включно з моделлю RepTrak, яка оцінює репутацію на основі семи вимірів і двадцяти одного показника, отриманого в результаті інтерв'ю із зацікавленими сторонами.

Габбі та Патарнелло (2010) поділяють методи оцінки репутації на чотири підходи: організаційний, бухгалтерський, маркетинговий і фінансовий. Ці рамки забезпечують повне розуміння того, як можна кількісно оцінити репутацію та керувати нею. Крім того, такі якісні методи, як аналіз настроїв і опитування відгуків клієнтів, набули популярності, оскільки

організації прагнуть зрозуміти сприйняття громадськості в режимі реального часу.

25-параметрична модель оцінки ділової репутації ще більше розширює аналітичну лінзу, включаючи різноманітні фактори, які впливають на поведінку людини в суспільстві³. Ця модель підкреслює взаємодію між індивідуальними діями та ширшими суспільними нормами, пропонуючи тонкий погляд на динаміку репутації.

Ділова репутація визначається як колективне сприйняття надійності, чесності та ефективності організації її зацікавленими сторонами. Він служить критичним активом, який впливає на лояльність клієнтів, залученість працівників і довіру інвесторів (Fombrun & Shanley, 1990). Сильна репутація може посилити конкурентні переваги організації та полегшити доступ до ресурсів, сприяючи таким чином економічній безпеці.

Економічна безпека означає стабільність фінансових показників організації та її здатність протистояти економічним потрясінням. Він охоплює такі фактори, як прибутковість, частка ринку та здатність адаптуватися до мінливих ринкових умов (Wysokińska-Senkus & Raczkowski, 2023). Підприємства з міцною репутацією часто мають кращі можливості для досягнення економічної безпеки завдяки збільшенню довіри та лояльності зацікавлених сторін.

Сталий розвиток поєднує економічне зростання з екологічним захистом і соціальною рівністю. Комісія Брундтланда (1987) визначає сталий розвиток як задоволення потреб сьогодення без шкоди здатності майбутніх поколінь задовольняти власні потреби. Організації, які віддають пріоритет стійкості, не тільки сприяють добробуту суспільства, але й зміцнюють свій репутаційний капітал (Gartner, 2009).

Формулювання цілей статті. Дана стаття має на меті системно розглянути методичні підходи до оцінки ділової репутації. Він спрямований на виявлення найкращих практик, які не тільки покращують вимірювання репутації, але й

сприяють економічній безпеці та сталому розвитку. Узагальнюючи наявну літературу та емпіричні висновки, стаття надасть корисні ідеї для практиків, які прагнуть зміцнити репутаційний капітал своїх організацій.

Для досягнення цілей, викладених вище, у цьому дослідженні використовується змішаний підхід, який поєднує в собі якісні та кількісні методи дослідження.

Виклад основного матеріалу дослідження. Попередні результати свідчать про зростаюче визнання

важливості інтеграції як якісних, так і кількісних методологій в оцінці ділової репутації. Організації, які використовують комплексні системи оцінювання, як правило, досягають кращого узгодження між своїми репутаційними стратегіями та очікуваннями зацікавлених сторін.

Ділова репутація все більше визнається життєво важливим активом, який впливає на ефективність організації та довіру зацікавлених сторін. У статті викладено кілька методичних підходів до оцінки ділової репутації, до яких належать наступні (рис. 1).

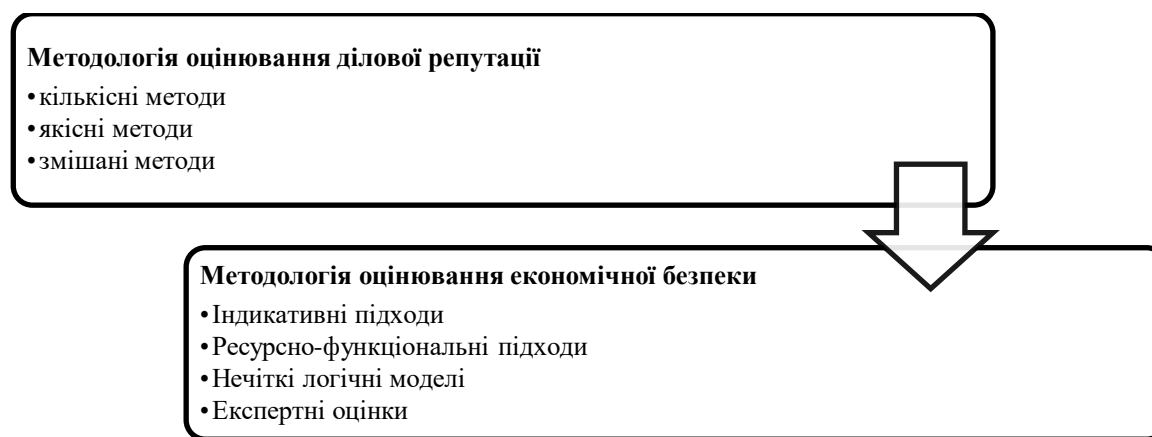


Рис. 1. Основні методичні підходи до оцінки ділової репутації

Джерело: систематизовано автором на основі [1-20]

Кількісні методи оцінювання ділової репутації передбачають використання опитування та статистичного аналізу для кількісного вимірювання громадської думки та показників репутації. Компанії, які використовують структуровані моделі, такі як RepTrak, повідомляють про значні покращення показників залучення зацікавлених сторін.

Кількісні підходи часто включають статистичний аналіз для оцінки зв'язку між діловою репутацією та економічною безпекою. Наприклад, опитування, що вимірюють сприйняття зацікавленими сторонами репутації, можна співвіднести з показниками фінансової ефективності (Wysokińska-Senkus & Raczkowski, 2023). Ці методи дозволяють дослідникам кількісно оцінити вплив репутації на економічні результати.

1. Опитування та анкети - такі інструменти, як шкали Лайкерта, можуть оцінити сприйняття зацікавленими сторонами репутації за різними параметрами (наприклад, надійність, якість).

2. Регресійний аналіз - статистичні методи можуть визначити кореляції між показниками репутації та фінансовими показниками, такими як рентабельність активів (ROA) або ефективність акцій.

Якісні методи оцінювання ділової репутації включають експертні оцінки та інтерв'ю із зацікавленими сторонами для оцінки сприйняття репутації підприємства. Якісні методології дозволяють глибше зрозуміти нюанси ділової репутації, оскільки тематичні дослідження та інтерв'ю із зацікавленими сторонами можуть виявити основні фактори, які впливають на репутацію компанії.

1. Тематичні дослідження - поглиблене дослідження конкретних організацій може проілюструвати, як стратегії управління репутацією впливають на економічну безпеку.

2. Інтерв'ю - взаємодія із зацікавленими сторонами дозволяє краще зрозуміти, як фактори репутації впливають на сприйняття зусиль щодо сталого розвитку. Інтерв'ю показує, що організації, які надають перевагу механізмам зворотного зв'язку з клієнтами, мають кращі можливості адаптуватися до мінливої динаміки ринку.

Змішані методи оцінювання ділової репутації передбачають поєднання якісних і кількісних підходів, що забезпечує всебічне уявлення про ділову репутацію, дозволяючи триангуляцію даних.

Поєднання кількісних і якісних методів дає комплексне уявлення про зв'язок між діловою репутацією, економічною безпекою та сталим розвитком. Дослідження за допомогою змішаних методів може перевірити висновки з різних джерел даних.

1. Послідовний пояснювальний дизайн - дослідники можуть спочатку провести кількісні опитування, а потім якісні інтерв'ю для пояснення статистичних результатів.

2. Триангуляція - використання кількох джерел даних підвищує надійність результатів дослідження шляхом перехресної перевірки результатів.

Успішні компанії демонструють проактивний підхід до управління репутаційними ризиками шляхом постійного моніторингу та взаємодії із зацікавленими сторонами.

Методики оцінки економічної безпеки підприємств. Література з оцінки економічної безпеки розкриває різноманітний набір методологічних підходів, кожен з яких адаптований до певного контексту та цілей. Основні методології включають:

Індикативний підхід, передбачає використання конкретні індикатори (наприклад, фінансова стабільність, ринкова позиція) для оцінки економічної безпеки підприємств. Так, Ковальов та Плетнікова (2000) запропонували економіко-математичний підхід, який розраховує залежність рівня економічної безпеки від різних показників.

Ресурсно-функціональні підходи структурують безпеку підприємства за функціональними компонентами, що дозволяє інтегровано оцінювати ефективність використання ресурсів щодо кожного компонента. Цей метод підкреслює важливість розуміння взаємозалежностей всередині організації.

Нечіткі логічні моделі враховують невизначеність і складність економічних даних, полегшуючи більш тонкі оцінки, які традиційні методи можуть не помічати. Останні дослідження підкреслили ефективність нечіткого моделювання в оцінці регіональної економічної безпеки.

Експертні оцінки передбачають використання думок експертів для ранжирування факторів, що впливають на економічну безпеку, а також надають цінну інформацію, хоча це може внести суб'єктивність у процес оцінки.

Порівняльний аналіз вищезазначених методик представлений у таблиці 1 та дозволяє визначити їх сильні та слабкі сторони.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз цих методологій виявляє сильні та слабкі сторони:

Підходи	Сильні сторони	Слабкі сторони
Індикативні підходи	легко піддається кількісному виміру	може спрощувати складні реалії
Ресурсно-функціональні підходи	комплексна; враховує взаємозалежності	вимагає великого збору даних
Нечіткі логічні моделі	керується невизначеністю; адаптивна	складність у дизайні моделі; вимагає досвіду

Експертні оцінки	багатий якісний аналіз	суб'єктивність; потенційна упередженість експертних думок
------------------	------------------------	---

Джерело: систематизовано автором на основі [1-20]

Наслідки ділової репутації для економічної безпеки є глибокими. Організації з позитивною репутацією мають більше шансів залучити інвестиції, утримати клієнтів і сприяти лояльності співробітників — все це критично важливі компоненти економічної стійкості (Gartner, 2009; Wysokińska-Senkus & Raczkowski, 2023).

Основними наслідками оцінювання ділової репутації для економічної безпеки підприємств є такі:

1. Доступ до капіталу - інвестори більш схильні фінансувати підприємства, які сприймаються як авторитетні, через менші передбачувані ризики.

2. Лояльність клієнтів - міцна репутація сприяє довірі клієнтів, що призводить до повторного бізнесу та збільшення частки ринку.

3. Залучення працівників - компанії, відомі своєю етичною практикою, залучають найкращі таланти, які віддані екологічній практиці.

Практики сталого розвитку відіграють ключову роль у формуванні ділової репутації. Організації, які активно залучаються до екологічних практик, не тільки зменшують ризики, пов'язані з погіршенням навколишнього середовища, але й зміцнюють свій репутаційний капітал (Gartner, 2009).

Роль сталого розвитку в управлінні репутацією передбачає вплив за такими напрямками, як:

1. Охорона навколишнього середовища - компанії, які впроваджують екологічно чисті методи, сприймаються споживачами, які віддають пріоритет сталому розвитку.

2. Соціальна відповідальність - участь в ініціативах корпоративної соціальної відповідальності підвищує громадське сприйняття та зміцнює зв'язки з громадою.

Інтеграція оцінки ділової репутації з методологіями економічної безпеки має значні наслідки для сталого розвитку.

Надійна репутація може сприяти підвищенню довіри зацікавлених сторін, що має вирішальне значення для сприяння інвестиціям і забезпечення довгострокової життєздатності на конкурентному ринку. Крім того, ефективні методології оцінювання можуть скеровувати політиків і бізнес-лідерів у прийнятті обґрунтованих рішень, які відповідають цілям сталого розвитку.

Незважаючи на важливість оцінки ділової репутації, залишається кілька проблем, а саме:

1. Суб'єктивність - репутація за своєю суттю суб'єктивна; різні зацікавлені сторони можуть мати різні погляди на основі особистого досвіду чи упереджень.

2. Динамічний характер - репутація може швидко коливатися через зовнішні події, такі як кризи чи скандали.

3. Труднощі вимірювання - розробка надійних показників для оцінки репутації залишається проблемою через її багатогранність.

Отримані результати підкреслюють необхідність прийняття організаціями цілісного підходу до оцінки репутації. Використовуючи як кількісні показники (наприклад, показник Net Promoter Score, настрої в соціальних мережах), так і якісні дані (наприклад, відгуки клієнтів), компанії можуть отримати більш детальне розуміння своєї репутації.

Крім того, інтеграція міркувань сталого розвитку в оцінку репутації має вирішальне значення для довгострокового успіху. Оскільки споживачі все більше віддають пріоритет етичним практикам, компанії, які прозоро повідомляють про свої зусилля щодо сталого розвитку, ймовірно, покращать свою репутацію.

Висновки. Оцінка ділової репутації має вирішальне значення для забезпечення економічної безпеки та сприяння сталому розвитку. Методологічні підходи, починаючи від кількісних опитувань і закінчуючи якісними тематичними

дослідженнями, дають цінну інформацію про те, як організації можуть ефективно керувати своєю репутацією. Оскільки бізнеси піддаються все більшому контролю з боку зацікавлених сторін щодо їх практики сталого розвитку, розуміння взаємозв'язку між репутацією та

економічною стабільністю буде важливим для довгострокового успіху. Майбутні дослідження повинні продовжувати вдосконалювати ці методології, гарантуючи, що вони залишатимуться актуальними в умовах, що постійно змінюються.

Література:

- 1.Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- 2.Carmeli, A. (2001). High- and low-performance firms: Do they have different profiles of perceived core intangible resources and business environment? *Technovation*, 21(10), 661–671. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(00\)00061-X](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(00)00061-X)
- 3.Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing.
- 4.Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233–258. <https://doi.org/10.5465/256324>
- 5.Gartner, W. B. (2009). Who is an entrepreneur? Is the wrong question. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(4), 47–68. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.1989.tb00172.x>
- 6.Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75–85.
- 7.Roberts, D. E. (2003). Reputation and performance: A comparison of the top 20 global brands. *Journal of Brand Management*, 10(4), 276–291. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540129>
- 8.Wysokińska-Senkus, A., & Raczkowski, K. (2023). Economic security and its determinants in the context of corporate reputation. *Journal of Economic Perspectives*, 37(2), 145–162.
- 9.Алькама В.Г., Копитко М.І. (2015). Інтегральна оцінка рівня економічної безпеки автомобілебудівних підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. Вип.1 (1997). Вип. 39. 160 с. С. 75-88.
- 10.Алькама В.Г., Копитко М.І. (2015). Інтегральна оцінка рівня економічної безпеки автомобілебудівних підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. Випуск № 39. С.75-88.
- 11.Алькама В.Г., Ботьботенко І.В. (2014). Методика оцінки рівня економічної безпеки суб'єктів аудиторської діяльності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Електронне фахове видання. Випуск №2. С. 375-382. Режим доступу: <http://global-national.in.ua/vipusk-1-2014/115-alkema-v-g-bolbotenko-i-v-metodika-otsinki-rivnyya-ekonomichnoji-bezpeki-sub-ektiv-auditorskoji-diyalnosti>
- 12.Гнилицька, Л. В. (2011). Аналіз методологічних підходів до оцінки стану та рівня економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*, (2), 46-57.
- 13.Живко, З. Б. (2014). Експертне оцінювання при проведенні моніторингу системи економічної безпеки підприємства. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*, (28), 111-116.
- 14.Колісніченко, П. Т. (2017). Науково-методичні підходи до оцінки рівня економічної безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*, (16), 38-44.
- 15.Козаченко, Г. В., & Погорелов, Ю. С. (2015). Оцінювання економічної безпеки підприємства: аналіз основних підходів.
- 16.Марущак, С. М. (2011). Методика оцінки рівня економічної безпеки підприємства на основі теорії нечітких множин. *Вісник Хмельницького національного університету*, (5), 16-21.
- 17.Марущак, С. М. (2010). Проблеми застосування існуючих методик оцінки економічної безпеки діяльності підприємств. *Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу Києво-Могилянська академія]*. Серія: Економіка, (145, Вип. 132), 115-119.
- 18.Мігус, І. П., Андрієнко, В. М., Молодецький, С. С., & Бліхар, М. М. (2018). Методика прогнозування банкрутства та рейдерства як інструмент державного моніторингу стану фінансової безпеки України. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*, (1), 267-274.
- 19.Прус, Н. В. (2013). Методичні підходи до оцінки рівня економічної безпеки підприємства. *Вчені записки університету КРОК. Серія: Економіка*, (34), 276-283.
- 20.Shemayeva, L. G., Mihus, I. P., Shemayev, V. M., Shemayev, V. V., & Melnyk, L. M. (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>.

УДК 330.341.1:338.2:338.45:330.3
DOI: 10.31732/2663-2209-2024-76-96-103

НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВ В СФЕРАХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ІННОВАЦІЙ

Оксана Кириченко

Доктор економічних наук, 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>

DIRECTIONS OF MANAGEMENT OF INVESTMENT AND INNOVATION SUPPORT OF ENTERPRISES IN THE FIELDS OF INFORMATION TECHNOLOGIES AND INNOVATIONS

Oksana Kyrychenko

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 обґрунтування напрямів управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням підприємств в сферах інформаційних технологій та інновацій.

Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена тим, що на сучасному етапі цифровізації, діджиталізації питання управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням підприємств які працюють в сферах інформаційних технологій та інновацій є особливо актуальним та важливим адже вони належать до високотехнологічних організацій для яких нові технології, розробки, винаходи та самі процеси інформатизації, цифровізації є головними засобами здійснення їх функціонування і по суті змістом операційної діяльності, а тому мають важливу роль та значення.

Метою статті є дослідження напрямів управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням підприємств в сферах інформаційних технологій та інновацій. 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 й визначенні напрямів управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням сфер інформаційних технологій та інновацій, що складаються із трьох основних ключових компонент: забезпечення державної підтримки та стимулювання цифровізації та інноваційної науково-технічної діяльності; сприяння у цифровізації, просуванні новостворених інновацій; формування та розбудови екосистеми цифрових інноваційних технологій комплексне, системне впровадження яких, дасть можливість перевести інноваційну діяльність на новий рівень високотехнологічного цифрового розвитку та забезпечить потужну інтеграцію, впровадження новостворених інновацій, зміцнити взаємозв'язок науки, освітньої сфери та виробництва і на його основі розбудувати нову потужну екосистему інновацій.

Перспективи подальших досліджень полягають у тому, що комплексне, системне впровадження обґрунтованих у цьому дослідженні напрямів дасть можливість підняти інноваційну діяльність підприємств сфери ІТ та інновацій на новий рівень високо технологічного цифрового розвитку та забезпечити потужну інтеграцію, широке впровадження новостворених інновацій, та загалом зміцнити взаємозв'язок науки, сфери інформаційних технологій, освітньої сфери та виробництва.

Ключові слова: управління, інвестиційно-інноваційне забезпечення підприємства, сфера інформаційних технологій, інновації, управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням, цифрові технології

Формул: 0, рис.: 0, табл.: 0, бібл.: 13

Summary. The article studies the theoretical and methodological foundations and practical issues of substantiating the directions of management of investment and innovation support of enterprises in the fields of information technologies and innovations.

The relevance of the topic of the study is due to the fact that at the present stage of digitalization, digitalization, the issue of managing investment and innovation support for enterprises operating in the fields of information technology and innovation is especially relevant and important, because they belong to high-tech organizations, for which new technologies, developments, inventions and the processes of informatization, digitalization are the main means of carrying out their main activities and, in fact, the content operational activities, and therefore have an important role and importance.

The article is aimed at studying the directions of management of investment and innovation support of enterprises in the fields of information technology and innovation. The methodological basis of the study was 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 identified areas of management of investment and innovation support of the spheres of information technology and innovation, consisting of three main key components: providing state support and stimulation of digitalization and innovative scientific and technical activities; assistance in digitalization, promotion of newly created innovations; formation and development of an ecosystem of digital innovative technologies, the complex, systematic implementation of which, will make it possible to transfer innovation activity to a new level of high-tech digital development and ensure powerful integration, introduction of newly created innovations, strengthen the relationship between science, education and production and build a new powerful national innovation ecosystem on its basis.

The prospects for further research are that the comprehensive, systematic implementation of the areas substantiated in this study will make it possible to raise the innovative activities of IT and innovation enterprises to a new level of high-tech digital development and ensure powerful integration, wide implementation of newly created innovations, and generally strengthen the relationship between science, information technology, education and production.

Keywords: *management, investment and innovation support enterprises, information technology, innovation, investment and innovation management, digital technologies*

Formulas: 0, fig.: 0, tabl.: 0, bibl.: 13

Вступ. В умовах розбудови нової цифрової економіки соціально-економічний стан країн світу залежить від стану технічного й технологічного розвитку їх економіки. Якщо у двадцятому столітті основним підґрунтям формування економічного розвитку країни були ресурси, то у двадцять першому столітті такою визначальною основою став інтелектуальний потенціал, інформація та технології. Четверта промислова революція визначається глобальною трансформацією існуючих та формуванням промислово-виробничих і соціальних систем нового рівня техніко-технологічного розвитку, на засадах масового впровадження цифрових технологій і Інтернет як основного технологічного базису створення та впровадження нових технологій та цифровізації всіх сфер економічного, суспільного життя та державного управління. В цих умовах головним ресурсом та напрямком розвитку є збереження потенціалу та забезпечення створення та впровадження нових розробок та технологій створених вітчизняними розробниками, науковцями, IT-спеціалістами та стимулювання попиту на промислове впровадження інновацій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження теоретико-методичних засад та практичних питань визначення напрямів управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням підприємств в сферах інформаційних

технологій та інновацій вивчалось у працях провідних зарубіжних та вітчизняних науковців.

Науковці П. Куцик & А. Процикевич (2022) зазначають, що сучасні глобальні тенденції до всеохоплюючого проникнення інформаційних технологій у всі без виключення сфери суспільного життя та соціально-економічних відносин посилюють роль сектора інформаційних технологій, зокрема IT-послуг, у системі державного управління, становленні інформаційного суспільства та цифровізації національного господарства, загалом.

У працях А. Литвин (2011) визначається, що характерними тенденціями сучасного етапу еволюції світового господарства, а також внутрішніх ринків та системи суспільних відносин практично в усіх економіках світу стали активний розвиток і застосування інформаційних та інтернет-технологій, інформатизація господарських процесів, активне впровадження у практику продуктів, створених на базі науково-дослідних робіт, інновацій, із застосуванням прав на нематеріальні активи, зокрема на об'єкти інтелектуальної власності.

На думку А. Процикевич (2017) беззаперечним є факт того, що одним із головних чинників, які визначають ділову активність, обсяги діяльності, стан конкуренції та інші параметри

функціонування ринків, є їх ресурсне, зокрема інвестиційне, забезпечення. Залучення і впровадження інвестицій (за умови їх ефективності) дозволяє започаткувати діяльність нових суб'єктів бізнесу, наростити виробничі потужності, модернізувати техніко-технологічні та комерційні процеси, забезпечити розширене відтворення активів та потенціалу галузі на інноваційних засадах тощо.

Водночас, як зазначає Д. Цвірко (2014) теоретико-методичні характеристики інвестиційних процесів у сфері інформаційно-комунікаційних технологій або на ринку IT-послуг не набули аналогічного широкого поширення, як у процесах інвестиційної діяльності в цілому.

У дослідженнях А. Череп (2010) інвестиційно-інноваційна діяльність трактується як економічна та соціально-правова категорія яка визначає комплекс заходів, спрямованих на практичну реалізацію, використання інтелектуальної праці, результатом якої є нове вирішення завдань або удосконалення, створення нових властивостей товару чи процесу із залученням інвестиційних ресурсів, що дозволить отримати економічний ефект а також соціальний та інші ефекти. Відтак, інвестиційно-інноваційна діяльність визначається як цілісна економічна категорія, в рамках якої відбувається деяке ототожнення інноваційної діяльності із інтелектуальною працею, інтелектуальними ресурсами та зазначається необхідність залучення інвестицій як необхідного ресурсу на етапах впровадження та комерціалізації інновацій (Кириченко, 2021).

На думку Н. Кравченко (2011) інвестиційна діяльність визначається як комплекс заходів та дій юридичних і фізичних осіб із вкладання власних фінансових ресурсів спрямованих на отримання прибутку; як діяльність державних чи приватних інституцій, що спрямована на реалізацію інвестиційного процесу із метою отримання економічного та соціального ефекту. У праці І. Валахович

(2011) інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку трактується як сукупні дії бізнесу та органів державної влади із метою залучення реальних та потенційних внутрішніх та зовнішніх інвестиційних ресурсів із метою забезпечення реалізації діяльності за стратегічними напрямками інноваційного розвитку.

Власне, інвестиції та інновації є невід'ємними складовими економічного розвитку, внаслідок того, що інновації є рушійною силою, що ініціюють якісно нові зміни, розвиток, прогрес, а інвестиції є матеріальною основою їх практичної реалізації, оскільки без інвестицій фактична реалізація інноваційного розвитку є неможливою. Таким чином, визначаються сутнісні характеристики поняття інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку як сукупності механізмів, методів, засобів, інструментів державної економічної політики, а також єдності дій держави, бізнесу та суспільних ринкових інститутів з метою формування, залучення, акумулювання інвестиційних ресурсів та їх спрямування на фінансування проєктів інноваційного, цифрового, техніко-технологічного розвитку (Кириченко, 2019).

Досліджуючи проблеми та рішення інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку Л. Дейнеко (2018) зазначено, що необхідна в економіці трансформація промисловості на інноваційній основі повинна бути забезпечена припливом інвестицій, і відповідно що б забезпечити інвестиційну активність потрібно виявити ключові проблеми які гальмують інвестиційний процес та запропонувати підходи до розв'язання цих проблем.

На необхідності забезпечення інноваційної діяльності наголошувалося у дослідженнях І. Луніна, О. Білоусова, О. Булана (2016), а саме необхідності забезпечення достатнього фінансування проведення фундаментальних, прикладних досліджень; розширення практики змішаного фінансування прикладних досліджень за участю держави та бізнесу за обсягом необхідним для впровадження

інноваційних проєктів. Зокрема, йдеться про необхідність державного забезпечення інноваційної діяльності та етапах створення самого наукового знання – новації та фінансування проведення фундаментальних і прикладних наукових досліджень, НДДКР за стратегічними для країни напрямками, що спроможні вивести промисловість на новий рівень техніко-технологічного розвитку.

Не вирішена раніше частина загальної проблеми. Питання інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку підприємств з розробкою та впровадженням інновацій в різних сферах економіки широко досліджувалося науковцями в численних наукових працях. Проте поза увагою науковців, недостатньо вивченими, дослідженими залишаються питання управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням підприємств які працюють в сферах інформаційних технологій та інновацій. Для таких підприємств аспекти формування та впровадження управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням є особливо актуальним та важливим адже вони належать до високотехнологічних підприємств організацій для яких нові технології, розробки, винаходи та процеси інформатизації цифровізації є головними засобами здійснення їх основної діяльності і по суті змістом операційної діяльності яка і полягає в створенні нових інноваційних продуктів як результатів їх основної операційної діяльності. В цих умовах подальше вивчення теоретико-методичних засад та практичних питань формування напрямів управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням підприємств в сферах інформаційних технологій та інновацій має важливу роль та значення.

Метою статті є дослідження теоретико-методичних засад та практичних питань обґрунтування напрямів управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням підприємств в сферах інформаційних технологій та інновацій. З метою проведення дослідження було застосовано методи наукового пізнання: аналізу та синтезу,

стратегічний, системний підхід; адаптивний, процесний, комплексний, функціональний наукові підходи.

Виклад основного матеріалу.

Розвиток вітчизняної економіки, її техніко-технологічне оновлення повинно відбуватися з впровадженням найбільш нових технологій якими і є інформаційні цифрові технології. Такий розвиток потребує інноваційного забезпечення – наявності та можливості використання на підприємствах нових сучасних цифрових революційних технологій та інвестиційного, фінансового забезпечення реалізації процесів їх впровадження.

В Україні працює більше 70 інноваційних компаній в 16 технологічних сегментах. Проривний технологічний розвиток та масове впровадження нових технологій можливе за умови впровадження оновленої економічної та цифрової політики, відповідно до векторів розвитку та пріоритетів «Індустрії 4.0». Крім цього, є необхідні для цього ресурси. Найбільш важливим ресурсом є інтелектуальні ресурси, другим необхідним ресурсом є наукова база та напрацювання інститутів, лабораторій, конструкторських бюро, що здійснюють фундаментальні прикладні розробки та НДДКР, третім є вже існуючі революційні технології створені вітчизняними виробниками, що потребують їх подальшого впровадження і комерціалізації та четвертим є кадрові ресурси – молоді фахівці спеціалісти, що навчаються сьогодні опановуючи сучасні інформаційні технології та зможуть їх реалізувати в майбутньому за створення умов для відповідної діяльності. Тож апіорі інноваційними ресурсами економіка забезпечена і постає лише питання їх ефективного спрямування та використання оскільки сьогодні вони фактично не використовуються. Щодо інвестиційних ресурсів необхідним створення відповідного інвестиційного клімату та механізмів державного гарантування які б активували, забезпечували участь в інвестиційному процесі внутрішніх інвесторів – суспільства, населення як основних

фінансових учасників процесу розвитку промисловості країни та розбудови нової економічної системи. Тому інвестиційні ресурси це розбудовані дієві механізми публічно-приватного партнерства, що забезпечуватимуть партнерство та участь в процесі відродження економіки держави, бізнесу, суспільства, громадян.

Першим важливим напрямом розвитку сфери науково-технологічних розробок є забезпечення державної та суспільної підтримки науково-технічної діяльності з впровадженням фундаментальних, прикладних досліджень та проведенням науково-дослідних робіт, що забезпечуватимуть безпосереднє створення формування нового рівня наукових знань та інновацій.

Дані Державної служби статистики свідчать, що до 2022р. наукові дослідження та розробки в Україні здійснювали 950 організацій, при чому 47,1% у державному секторі економіки, 35% у приватному секторі та 1% закладами вищої освіти. Основними джерелами фінансування НДДКР стали кошти підприємств, що становили 16773,7 млн. грн. таким чином, питома вага загального обсягу витрат на проведення науково-дослідних робіт становила – 0,47% від ВВП країни, в тому числі за кошти державного бюджету – 0,17% у ВВП. Для порівняння, в цей же період державні витрати на науково-дослідну діяльність та розробки у Німеччині становили 3,02% ВВП, у Швеції – 3,5%, в Австрії 3,16%, Данії – 3,05% (Економічна статистика, 2022).

Першим вагомим кроком у забезпеченні підтримки розвитку науково-технічної діяльності в Україні із впровадженням технологій «Індустрії 4.0» є визначення стратегічних пріоритетних напрямів проведення науково-технологічних розробок.

Як зазначають фахівці АППАУ (2019), узагальнюючи результати досліджень та напрацювань експертних груп, основним хайтек-сегментами, що є пріоритетними для впровадження цифрових та інноваційних технологій «Індустрії 4.0» є: сфера інформаційно-

комунікаційних технологій; машинобудування; аерокосмічна галузь; військово-промисловий комплекс; комплексний інжиніринг; створення нових матеріалів; та створення технологій у сфері альтернативної енергетики. Ці сектори є пріоритетними для, а їх розвиток матиме синергетичний ефект на технологізацію та цифровізацію інших сфер та галузей.

Як вже зазначалося, розвиток нових технологій в провідних розвинених країнах світу здійснюється в рамках реалізації державних програм, при цьому необхідним та доцільним є розробка та реалізація комплексу програм розвитку наукових досліджень в сфері інноваційних технологій, що включатиме цільову програму підтримки фундаментальних прикладних досліджень та НДДКР та цільову програму підтримки інноваційної діяльності.

Цільова програма підтримки фундаментальних прикладних досліджень та НДДКР має бути спрямована на ініціювання та активування проведення науковими, науково-дослідними установами країни всіх форм власності фундаментальних, прикладних досліджень та дослідно-конструкторських робіт в напрямку створення та розвитку нових наукових знань, технологій, нових методів, технологій 3Д друку, розбудови кіберфізичних систем, впровадження технологій атомарно-точного виробництва, біотехнологій, нанотехнологій, технологій альтернативної енергетики, робототехніки та інших технологій Четвертої промислової революції. Реалізація цієї програми та фінансово-ресурсне забезпечення може бути здійснене через розміщення державних замовлень на розробку інновацій за кожним із напрямів наукових науково-технічних досліджень.

Цільова програма підтримки інноваційної діяльності спрямована на активування діяльності в сфері створення та інтегрування нових інформаційних цифрових і технологій. Сьогодні у провідних країнах світу ефективно діють програми залучення бізнесу в інноваційну діяльність. Впровадження інноваційних,

цифрових технологій в виробництві потребує наявності та встановлення на підприємствах відповідного обладнання, налагодження обліку із цифровізацією даних (збереженням та передачею даних у цифровому форматі) та наявності відповідної мережевої інфраструктури. Технології «великих даних» чи «штучного інтелекту» потребують формування нового рівня автоматизації виробництв тому постає та актуалізується питання забезпечення «цифрового стрибка», що дасть можливість подолати «цифровий розрив» в технологіях розвитку та розбудувати виробництва на новому цифровому рівні. Звичайно, це потребує докорінної зміни обладнання та процесів з впровадженням нових цифрових технологій і значних інвестиційних ресурсів.

Сприяння просуванню нових цифрових технологій та новостворених інновацій, є наступним важливим напрямом державної політики, адже значна частина розробок так і залишається розробками та не має практичного впровадження. Складності з впровадженням технологій виникають і внаслідок того, що більшість підприємств не мають «пілотних проектів» які могли би продемонструвати для широкого кола майбутніх замовників переваги цих інновацій, оскільки для цього потрібне створення нового типу «розумного виробництва», що б продемонструвати всі наявні технологічні можливості та переваги цифровізації, як до прикладу, спільними зусиллями уряду та промисловців створено в Німеччині компанією Rittal та представлено на Hannover Messe 2019 року (АППАУ, 2019). Відтак, в реаліях вітчизняної економіки мова йде про впровадження нових окремих технологій до яких можна віднести інтеграцію виробництва, оптимізацію процесів за допомогою великих даних, кастомізацію виробництва та також безпосередньо продуктові інновації пов'язані із виготовленням нової для ринку інноваційної продукції чи застосування нових матеріалів.

Так, одним зі найбільш перспективних та очікуваних на думку експертів є впровадження «промислового Інтернету речей», цифрових платформ «Industrial IoT» та технології предикативної аналітики та технологій швидкої інтеграції виробництва з застосуванням відповідних пристроїв та контролерів. До прикладу в Німеччині в 2018 р. вже функціонувало більше 400 цифрових платформ промислового Інтернету речей (АППАУ, 2019). Другим напрямом, що потребує промислового впровадження є «імерсивні технології» технології віртуальної, доданої та змішаної реальності, що застосовують у проектуванні продукції, управління запасами, навчанні персоналу та технічному обслуговуванні. Третім напрямом є технології «Digital Twins» - створення віртуальної копії реального об'єкту, що здатна прогнозувати зупинку обладнання та покращувати якість. Одним із найбільш популярних у світі технологій «Індустрії 4.0» стало застосування коботів (Collaborative Robots), що має широкі перспективи промислового застосування в потоково-транспортних та збиральних виробництвах та на інших операціях. З впровадженням промислового Інтернету речей зростатиме можливість та потреба до впровадження технологій штучного інтелекту (AI), що використовується для зростання продуктивності виробництва за збільшення обсягів обробки даних. Активного застосування та впровадження набувають технології (Blockchain), яка дає можливість оптимізувати ланцюги постачання та процеси виробництва.

Однією із головних перешкод широкому впровадженню цифрових технологій є недостатня обізнаність вітчизняного бізнесу про сутність цих технологій та можливість і перспективи такого впровадження. В цьому аспекті важливого значення має як впровадження відповідних інформаційних засобів, так і робота громадських професійних, суспільних об'єднань з представленням, наданням більш повної інформації, з

цифровими технологіями та популяризації цих ідей.

Безперечно важливим завданням розвитку сфери інформаційних технологій науково-технологічних розробок із впровадженням цифрових технологій є формування та розвиток внутрішнього ринку технологічних інновацій, компаніями, що створюють інновації, їх пропозиції на ринку та компаніями, підприємствами, що мають попит на ці впровадження.

На сьогодні певними драйверами ринку із точки зору формування попиту виступають декілька потужних компаній, проте реальне функціонування ринку з залученням широкого кола учасників потребує формування попиту серед широкої маси вітчизняних промисловців та підприємців. Для формування такого ринку необхідним є по-перше інформування спеціалістів, громадськості та поширення інформації щодо переваг впровадження цифрових технологій в роботі компаній, по-друге державне стимулювання та мотивація для впровадження нових технологій та модернізації вітчизняних підприємств, і по-третє наявність та отримання доступу вітчизняним підприємствам ІТ сфери та науковій сфері до фінансових інвестиційних ресурсів потрібних для реалізації інвестиційно-інноваційних проектів та програм.

Необхідним є аудит існуючої інфраструктури, визначення її місця в новій архітектурі екосистеми та формування нових елементів, які наразі відсутні. Так, критично необхідними є відкриття Центрів проведення експертизи, лабораторії, інкубаторів та акселераторів. Наступним необхідним кроком є створення умов для розвитку інвестиційної активності та залучення інвестицій, що забезпечуватимуть фінансування майбутньої цифрової інноваційної екосистеми.

Невід'ємним елементом екосистеми цифрових інноваційних технологій є кадровий інтелектуальний процес, формування якого є завданням державної

політики в сфері освіти, забезпечення підготовки фахівців стратегічних для екосистеми «Індустрії 4.0»: ІТ-спеціалістів інженерів, технологів. Значне збільшення обсягу підготовки цих фахівців за чотири, п'ять років дасть можливість активувати роботу всієї системи та стимулювати її перехід на новий, більш активний рівень розвитку. Важливою умовою при цьому є можливість підвищення кваліфікації працюючих в промисловій сфері фахівців, набуття ними нових необхідних знань та компетенції.

Висновки. В статті досліджено теоретико-методичні засади та практичні питання формування напрямів управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням підприємств в сферах інформаційних технологій, інновацій та сформовано пропозиції щодо інвестиційно-інноваційним забезпеченням підприємств в сферах інформаційних технологій та інновацій.

Розвиток сфери науково-технологічних розробок із впровадження цифрових технологій, напрями, заходи та інструменти державної політики в регулюванні та стимулюванні розвитку в сферах інформаційних технологій та інновацій в Україні складаються із трьох основних ключових компонент: забезпечення державної підтримки та стимулювання ІТ та науково-технічної діяльності; сприяння у просуванні цифрових технологій та новостворених інновацій в діяльність підприємств; формування та розбудови цифрової інноваційної екосистеми. Комплексне, системне впровадження заходів та інструментів державного регулювання за цими напрямами дасть можливість підняти інноваційну діяльність на новий рівень високо технологічного цифрового розвитку та забезпечити потужну інтеграцію та широке впровадження новостворених інновацій, зміцнити взаємозв'язок науки, сфери інформаційних технологій, освітньої сфери та виробництва.

Література:

1. Валахович, І. М. (2011). Концептуальні засади інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку регіону. *Актуальні проблеми економіки*. №1. С. 138-144
2. Дейнеко, Л. В. (2018). Розвиток промисловості для забезпечення зростання та оновлення української економіки: науково-аналітична доповідь. К.: Інститут економіки та прогнозування НАН України, 158 с.
3. Індустрія 4.0. в Україні. (2019). Аналітичний огляд інноваторів та стану інновацій України в сфері Індустрії 4.0. К.: АППАУ, 76 с.
4. Економічна статистика. Наука, технології та інновації. <https://www.ukrstat.gov.ua>
5. Кириченко, О. (2021). Інвестиційно-інноваційне забезпечення промисловості України в умовах Четвертої промислової революції: монографія. К.: Університет КРОК. 368 с. <https://dspace.krok.edu.ua/items/5559b91b-394d-45bb-b57b-1b5352fc1d80>
6. Кириченко, О. (2019). Удосконалення інвестиційно-інноваційного забезпечення модернізації промисловості України в умовах переходу до технологій четвертої промислової революції. *Вчені записки Університету КРОК*. 2019. №4(56). С. 185-192. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-56-185-192>
7. Кравченко, Н. (2011). Інвестиційна складова інноваційного розвитку. *Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. № 12. С. 23-27
8. Куцик, П., Процикевич, А. (2022). Розвиток інвестиційних процесів на ринку ІТ-послуг: методологія та практика державного регулювання: монографія. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету. 224 с.
9. Литвин, А. (2011). Тенденції розвитку світового ринку інформаційних технологій. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. Маріуполь. Вип. 2. С. 132-137.
10. Луніна, І., Білоусова, О., Булан, О. (2016). Бюджетно-податкове стимулювання інноваційної діяльності в країні. *Економіка прогнозування*. № 1. С. 41-56
11. Процикевич, А. (2017). Система інвестиційних процесів на ринку ІТ-послуг методичні засади їх державного регулювання. *Бізнес-інформ*. № 10. С. 154–158.
12. Цвірко, Д. Л. (2014). Формування інформаційно-комунікаційних важелів. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Вип. 9–1. С. 25–29.
13. Череп А. (2010). Теоретичні аспекти формування інноваційно-інвестиційної діяльності. *Інноваційна економіка*. № 17. С. 154-158

УДК 336.71

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-76-104-113

ПРОБЛЕМАТИКА ДІЛОВОЇ РЕПУТАЦІЇ ЯК ІНДИКАТОР ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕСУ

Зінаїда Живко¹, Михайло Живко², Анастасія Шегинська³

¹Доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту авіаційної діяльності, Українська державна авіаційна академія, м. Кропивницький, e-mail: zinaukraine@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4045-669X>

²Кандадат юридичних наук, молодший дослідник, Науковий центр інноваційних досліджень, Пюссі, Естонія, e-mail: zhivko_m@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0099-3562>

³Магістр комп'ютерних наук, магістр психології, молодший дослідник, Науковий центр інноваційних досліджень, Пюссі, Естонія, astyvol@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5785-6730>

THE PROBLEM OF BUSINESS REPUTATION AS AN INDICATOR OF ECONOMIC SECURITY OF BUSINESS

Zinaida Zhyvko¹, Mykhailo Zhyvko², Anastasiia Shehynska³

¹Doctor of Science in Economics, Professor, Professor of the Department of Aviation Management, Ukrainian State Aviation Academy, Kropyvnytskyi, Ukraine, e-mail: zinaukraine@gmail.com, ORCID <https://orcid.org/0000-0002-4045-669X>

²Ph.D. in Law, Junior Researcher, Scientific Center of Innovative Research, Pussi, Estonia, e-mail: zhivko_m@ukr.net, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0099-3562>

³M.Sc., Junior Researcher, Scientific Center of Innovative Research, Pussi, Estonia, e-mail: astyvol@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-5785-6730>

Анотація. Стаття присвячена дослідженню проблематики ділової репутації як важливого інструмента економічної безпеки бізнесу. Метою дослідження є дефініція ролі ділової репутації як індикатору економічної безпеки бізнесу, а також аналіз проблем, що виникають під час її формування та підтримки. Дослідження спрямоване на ідентифікацію кардинальних факторів, що впливають на репутацію, та розроблення рекомендацій для підприємств щодо покращення їхньої репутаційної політики. Основними методами, використаними в дослідженні стали метода порівняльного аналізу, узагальнення, а також метод візуалізації для результатів дослідження. Розглянуто значення репутації в умовах зростаючої глобалізації та конкурентного змагання, а також їх вплив на довіру інвесторів, партнерів та споживачів. У сучасному бізнес-середовищі ділова репутація стає однією з ключових складових стійкого розвитку підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності на ринку. У статті здійснено аналіз сучасних підходів до формування та управління діловою репутацією як на вітчизняному, так і на міжнародному рівні. Особливу увагу приділено вивченню інструментів, які використовуються для підвищення репутаційного капіталу, таких як соціальна відповідальність бізнесу, прозорість у веденні діяльності, інноваційний розвиток та ефективне управління комунікаціями. Визначено, що успішне формування ділової репутації передбачає не лише запровадження відповідних заходів у межах компанії, але й активну взаємодію з зовнішніми стейкхолдерами. Крім того, розглянуто вплив репутації на економічну безпеку бізнесу, зокрема на можливість залучення фінансових ресурсів, управління ризиками та забезпечення стійкості підприємства в умовах кризових ситуацій. Наголошено, що негативна репутація може призводити до серйозних фінансових втрат, втрати довіри з боку інвесторів та партнерів, а також ускладнення виходу на нові ринки. Тому важливим завданням компанії є формування системи управління репутацією, яка б забезпечувала постійний моніторинг, оцінку та корекцію репутаційних ризиків. Стаття також містить рекомендації щодо покращення репутаційної політики підприємств та заходів для підвищення їхньої економічної безпеки. Запропоновано низку практичних рекомендацій, які включають удосконалення корпоративної культури, підвищення прозорості та етичності у веденні бізнесу, активізацію соціальних проєктів, спрямованих на підтримку місцевих громад. Визначено, що цілеспрямовані дії у напрямку покращення репутації здатні не лише зміцнити позиції компанії на ринку, але й забезпечити їй тривалу економічну стійкість.

Ключові слова: ділова репутація, економічна безпека, глобалізація, конкурентоспроможність, інвестори, соціальна відповідальність, управління репутацією, репутаційні ризики, корпоративна культура, прозорість.

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

Abstract. The article is devoted to the study of the problems of business reputation as an important tool of economic security of business. The purpose of the study is to define the role of business reputation as an indicator of economic security of business, as well as to analyze the problems that arise during its formation and maintenance. The study is aimed at identifying key factors affecting reputation and developing recommendations for companies to improve their

reputation policy. The main methods used in the research were the method of comparative analysis, generalization, as well as the visualization method for the research results. The importance of reputation in the context of growing globalization and competition, as well as their impact on the trust of investors, partners and consumers, is considered. In the modern business environment, business reputation becomes one of the key components of sustainable development of the enterprise and ensuring its competitiveness in the market. The article analyzes modern approaches to the formation and management of business reputation both at the domestic and international level. Particular attention is paid to the study of tools used to increase reputational capital, such as social responsibility of business, transparency in conducting activities, innovative development and effective communication management. It was determined that the successful formation of business reputation requires not only the introduction of appropriate measures within the company, but also active interaction with external stakeholders. In addition, the influence of reputation on the economic security of business is considered, in particular on the possibility of attracting financial resources, risk management and ensuring the stability of the enterprise in crisis situations. It was emphasized that a negative reputation can lead to serious financial losses, loss of trust on the part of investors and partners, as well as difficulties in entering new markets. Therefore, an important task of companies is the formation of a reputation management system that would ensure constant monitoring, assessment and correction of reputational risks. The article also contains recommendations on improving the reputation policy of enterprises and measures to increase their economic security. A number of practical recommendations are offered, which include improving corporate culture, increasing transparency and ethics in business conduct, and revitalizing social projects aimed at supporting local communities. It was determined that purposeful actions in the direction of improving the reputation are able not only to strengthen the company's position on the market, but also to ensure its long-term economic stability.

Keywords: *business reputation, economic security, globalization, competitiveness, investors, social responsibility, reputation management, reputational risks, corporate culture, transparency.*

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

Постановка проблеми. Сучасні економічні умови, що характеризуються високим ступенем конкуренції, глобалізацією ринків та збільшенням значення інформаційних технологій, вимагають від підприємств нових підходів до забезпечення їх економічної безпеки. Одним із важливих інструментів для досягнення цієї мети є формування та підтримка ділової репутації. Ділова репутація виступає не лише показником соціальної відповідальності організації, але і її конкурентоспроможності, залучення інвестицій та конструкції довготривалих відносин з партнерами та клієнтами.

Значення ділової репутації значно зросло в умовах цифровізації суспільства, коли інформація стає доступною в режимі реального часу, а негативний інцидент може швидко поширитися, заподіюючи значних збитків іміджу компанії. Водночас позитивна репутація стає основою для стабільного розвитку та зростання бізнесу, зараджуючи економічній безпеці підприємства та зміцненню його позицій на ринку.

Важливість ділової репутації в якості інструменту економічної безпеки бізнесу підтверджується дослідженнями багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Позитивний імідж є гарантією довіри з боку

споживачів, партнерів та інвесторів, що в кінцевому підсумку впливає на фінансові результати та стійкість підприємства. Проте, для успішного управління репутацією потрібен систематичний підхід, який враховує сучасні виклики і загрози, що виникають у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Це дослідження цілеспрямоване на виявлення ролі ділової репутації в забезпеченні економічної безпеки бізнесу, аналіз проблем, що виникають під час її формування, та розробку рекомендацій щодо підвищення ефективності репутаційної політики підприємств. Об'єкт дослідження: процеси формування та підтримки ділової репутації підприємств. Предмет дослідження: ділова репутація як інструмент забезпечення економічної безпеки бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ділова репутація є важливим аспектом економічної діяльності, який привертає увагу як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. В Україні, дослідженням проблематики ділової репутації займалися такі науковці:

І. М. Василенко (2005) досліджує аспекти репутації з точки зору її впливу на фінансову стабільність підприємства. І. Василенко підкреслює, що репутаційні

ризиків можуть стати причиною значних фінансових збитків, і рекомендує підприємствам інвестувати у програми підвищення репутації та реалізацію проєктів соціальної відповідальності. Він також підкреслює важливість моніторингу та оцінки репутації через аналіз думок у медіа та соціальних мережах.

А.М. Гриненко (2012) зосереджується на значенні внутрішньої корпоративної культури у формуванні ділової репутації. На думку автора, внутрішня корпоративна культура, що базується на цінностях відповідальності, чесності та поваги до співробітників, є основою для створення позитивного іміджу компанії на зовнішньому ринку. Л.Гриненко також вважає, що створення здорового робочого середовища є одним із ключових факторів успішного управління репутацією.

Дослідження О. В. Кузьменко та І.В. Стеценко (2021) є вагомим внеском у вивчення проблематики ділової репутації, особливо в контексті економічної безпеки бізнесу в Україні. Їхня робота зосереджена на таких головних аспектах, як соціальна відповідальність та прозорість бізнесу, які є важливими факторами у формуванні та підтримці позитивної ділової репутації підприємства.

У своєму дослідженні О.Кузьменко та І.Стеценко підкреслюють, що соціальна відповідальність (СВ) є важливим елементом репутаційної політики компанії. Вони розглядають соціальну відповідальність не лише як інструмент підвищення репутації, але і як необхідний компонент для досягнення стабільності бізнесу та забезпечення його економічної безпеки. Автори відзначають, що впровадження принципів соціальної відповідальності сприяє підвищенню рівня довіри з боку громадськості, інвесторів та клієнтів, що є вирішальним фактором для збереження конкурентоспроможності на ринку.

Ще одним ключовим аспектом, що досліджується в роботах О.Кузьменко та І.Стеценко, є прозорість діяльності компанії. Автори вказують, що прозорість бізнесу - це фундаментальний елемент,

який дозволяє уникнути репутаційних ризиків та забезпечити відкритість перед суспільством та регуляторами. Прозорість включає надання точної та своєчасної інформації про фінансові результати, діяльність компанії, її плани та стратегічні рішення.

Дослідження вітчизняних науковців свідчать про те, що ділова репутація є багатовимірним явищем, яке включає в себе як соціальні, так і економічні аспекти діяльності підприємства. Соціальна відповідальність та прозорість є ключовими елементами, що сприяють формуванню та зміцненню позитивного іміджу компанії. Управління діловою репутацією має бути систематичним і орієнтованим на довгострокову перспективу, що дозволить забезпечити економічну безпеку підприємства в умовах нестабільності та зростаючих ризиків.

П. М. Черненко (2022) у своїй роботі «Управління діловою репутацією як фактор економічної безпеки підприємства» наголошує на важливості комплексного підходу до управління репутацією, що включає не лише соціальну відповідальність та прозорість, а й ефективне управління кризовими ситуаціями. Черненко акцентує увагу на важливості комунікаційної стратегії під час криз, яка може мінімізувати шкоду репутації та зберегти довіру з боку клієнтів і партнерів.

Ч. Фомбран (Charles Fombrun, 2019) та В. Фрай (Violina Rindova Fry, 2020) є відомими дослідниками у сфері ділової репутації, і їхні роботи значною мірою сприяли розумінню важливості ділової репутації як чинника для зростання капіталізації компаній та залучення інвестицій. Їхні дослідження зосереджені на ролі, яку відіграє репутація у забезпеченні конкурентних переваг, підвищенні вартості бізнесу та його привабливості для інвесторів.

Ч. Фомбран (Charles Fombrun, 2019) підкреслює, що ділова репутація є важливим нематеріальним активом компанії, який може суттєво впливати на її ринкову капіталізацію. На думку

Фомбрана, репутація – це накопичена думка суспільства про компанію, яка базується на її діяльності, комунікації, взаємодії з клієнтами та партнерами. Така репутація може збільшувати вартість компанії, оскільки створює додану цінність у вигляді лояльності клієнтів, стабільних партнерських відносин та легшого доступу до капіталу.

Ч.Фомбран наголошує, що компанії з хорошою репутацією мають можливість залучати інвестиції з меншими витратами. Це пов'язано з тим, що позитивний імідж знижує сприйманий ризик для інвесторів, що, в свою чергу, сприяє зростанню їхньої готовності вкладати в компанію. Репутація стає своєрідним гарантом стабільності та надійності компанії, що особливо важливо для інвесторів у мінливих економічних умовах.

В. Фрай (Violina Rindova Fry, 2020) розглядає репутацію як результат дії кількох ключових факторів, таких як якість продуктів та послуг, корпоративна соціальна відповідальність (CSR), ефективне управління, відкритість та прозорість діяльності [6]. Вона підкреслює, що репутація формується не лише на основі фінансових показників компанії, але й на основі її етичної поведінки та здатності відповідати на виклики суспільства.

Значну увагу В.Фрай (Violina Rindova Fry, 2020) приділяє зв'язку між корпоративною соціальною відповідальністю і репутацією. За її словами, інвестиції у CSR не тільки підвищують репутацію компанії, але й можуть призводити до зростання фінансових показників, оскільки знижують репутаційні ризики і підвищують лояльність споживачів. В. Фрай вважає, що CSR-ініціативи мають безпосередній вплив на капіталізацію компанії, оскільки демонструють зацікавленість у сталому розвитку, що приваблює довгострокових інвесторів.

Ч. Фомбран та В. Фрай зробили значний внесок у розуміння ролі ділової репутації як важливого фактору для зростання капіталізації компаній та залучення інвестицій. Вони довели, що

репутація є важливим нематеріальним активом, який може забезпечити фінансову стабільність, знизити ризики і збільшити привабливість компанії для інвесторів. Репутація, за їхніми дослідженнями, стає основою довгострокової конкурентоспроможності, оскільки сприяє зміцненню зв'язків із зацікавленими сторонами і забезпечує доступ до необхідних ресурсів.

У контексті дослідження ділової репутації як інструменту економічної безпеки бізнесу залишається низка проблем, які недостатньо досліджені або вимагають додаткового вивчення: вплив цифрової репутації на економічну безпеку; інтеграція репутаційного ризику в систему управління ризиками; оцінка економічної вартості ділової репутації.

Вплив цифрової репутації на економічну безпеку - з розвитком цифрових технологій питання управління репутацією у віртуальному просторі стає дедалі значущим. Проте роль цифрової репутації та її вплив на економічну безпеку бізнесу ще не отримала достатньо глибокого теоретичного обґрунтування та емпіричних досліджень, особливо з урахуванням впливу соціальних мереж і відгуків у мережі.

Інтеграція репутаційного ризику в систему управління ризиками - багато компаній мають окремі репутаційні програми, але ще не існує чіткої методології для інтеграції управління репутаційними ризиками в загальну систему ризик-менеджменту підприємства. Це питання залишається недостатньо розробленим на теоретичному та практичному рівнях.

Оцінка економічної вартості ділової репутації - попри численні дослідження, точні методи оцінки економічної вартості ділової репутації все ще не до кінця розроблені. Багато компаній відчувають складнощі в розрахунку вартості втрат або прибутку від змін у репутації, що ускладнює прийняття стратегічних рішень на основі цієї інформації.

Дослідження взаємозв'язку між корпоративною культурою і діловою

репутацією - хоча є загальні уявлення про те, що внутрішня корпоративна культура впливає на зовнішній імідж компанії, необхідно більш детально дослідити, як конкретні аспекти корпоративної культури сприяють підвищенню або зниженню репутації підприємства.

Вплив культурних і національних особливостей на управління діловою репутацією - у різних країнах існують відмінні підходи до формування та управління діловою репутацією, залежно від культурних і національних особливостей. Цей аспект вимагає додаткових міжкультурних досліджень для виявлення специфічних стратегій, які можуть бути ефективними для різних регіонів.

Репутаційний менеджмент під час кризових ситуацій - питання управління репутацією під час кризових ситуацій є дуже актуальним, але ще недостатньо розглянутим у контексті систематичних підходів. Потрібні детальні дослідження щодо ефективних практик управління репутацією під час криз, таких як економічні кризи, соціальні потрясіння чи екологічні катастрофи.

Довгострокові наслідки репутаційних втрат - недостатньо досліджено, як репутаційні втрати впливають на підприємства в довгостроковій перспективі, включаючи вплив на фінансову стабільність, позицію на ринку та можливості розвитку. Необхідні дослідження, які б оцінювали вплив репутаційних криз на тривалу діяльність бізнесу.

Вплив державного регулювання на формування ділової репутації - вплив державного регулювання на репутацію підприємства ще не досліджено в достатній мірі. Питання полягає в тому, наскільки державні політики й регулювання сприяють або, навпаки, ускладнюють формування позитивного іміджу бізнесу.

Формування цілей статті. Метою дослідження є дефініція ролі ділової репутації як індикатору економічної безпеки бізнесу, а також аналіз проблем, що виникають під час її формування та

підтримки. Дослідження спрямоване на ідентифікацію кардинальних факторів, що впливають на репутацію, та розроблення рекомендацій для підприємств щодо покращення їхньої репутаційної політики.

Основними методами, використаними в дослідженні стали метода порівняльного аналізу, узагальнення, а також метод візуалізації для результатів дослідження.

Виклад основного матеріалу дослідження. У межах дослідження був проведений аналіз теоретичних і практичних аспектів формування ділової репутації. Використовувались методи контент-аналізу наукових статей, кейс-аналізу на прикладах успішних і невдалих практик, а також порівняльний аналіз між вітчизняними та зарубіжними компаніями. Основна увага приділялася дослідженню впливу репутації на економічну безпеку підприємства, зокрема на можливості залучення інвестицій, партнерських відносин та зростання капіталізації.

Із покращенням економічного та репутаційного середовища цьогорічне зростання, хоч і не означає повного відновлення, є обнадійливим знаком примирення між компаніями та їхніми зацікавленими сторонами. Дані GRT за 2023 рік демонструють настрої незадоволених учасників після двох років невиконаних обіцянок. Цього року дані свідчать, що бізнеси зробили кроки у правильному напрямку для відновлення цих відносин. Однак це невелике зростання не слід вважати забезпеченим. Споживачі без вагань перейдуть до ваших конкурентів, якщо помітять зменшення вашої уваги.

Навіть з двома послідовними зниженнями 2022, 2023 та 2024 роки мають загалом вищі показники, ніж до піку 2021 року - 74,9. Той факт, що під час пандемії показники залишалися сильнішими, ніж у будь-якому попередньому році, ілюструє два ключові моменти. По-перше, незважаючи на всі обставини, компанії добре відреагували на виклики цього періоду й зуміли зберегти частину тієї доброї волі, що була закладена піком 2021 року. По-друге,

високі показники 2021 року встановили новий стандарт очікувань для бізнесу.

Внаслідок пандемії компанії стикаються з дедалі складнішим набором тиску та вимог з боку зацікавлених сторін, включаючи значні зміни у соціальній взаємодії та очікуваннях щодо корпоративної громадянськості, а також гостру невизначеність щодо майбутнього. Очікування споживачів від компаній зараз кардинально відрізняються від тих, що були до пандемії, і вони не дозволять дотримуватися старих стандартів. Ми живемо в економіці, орієнтованій на зацікавлених сторін, і хочемо ми того чи ні, споживачі встановлюють високу планку - вищу, ніж будь-коли раніше.

Ми підтримуємо думку І.Мігус та І.Коржевського (2022), що ділова репутація компанії значною мірою визначає її економічну безпеку – здатність залучати кошти, шукати стратегічних інвесторів та партнерів для НДДКР, створювати міцні стосунки з владою та підвищувати лояльність споживачів. Ділова репутація є одним із інструментів стратегічного захисту компанії від конкурентів в умовах високої ринкової нестабільності та невизначеності.

Аналіз Глобального рейтингового оцінювання (Global Reputation Score, 2011; 2021) за період з 2015 по 2024 роки показав, що найвищий бал було зафіксовано у 2021 році - 74,9, тоді як у 2015 році показник складав лише 71,0. Це можна висвітлити адаптацією компаній з високою позитивною репутацією до економічних наслідків пандемії та

відновленням довіри споживачів завдяки зростанню соціальної відповідальності та стійкого розвитку. Компанії змогли подолати екстремальні виклики пандемії та оправдати високі очікування споживачів, що стало причиною нижчих оцінок глобальної репутації в період з 2015 по 2020 роки в порівнянні з 2021–2024 роками.

Для оцінки цих аспектів компанія RepTrak вимірює довіру, повагу, схвалення та позитивні почуття респондентів, формуючи єдиний показник — RepTrak™ Pulse. Компанії з високою репутацією отримують в середньому в три рази більше підтримки від споживачів, ніж їх менш репутаційні конкуренти в 15 найбільших країнах світу. Згідно з дослідженням, проведеним Інститутом репутації, було виявлено, що:

1. Зростання на п'ять пунктів у рейтингу RepTrak™ Pulse компанії корелює з 7% збільшенням громадських рекомендацій.

2. Компанії з вищими рейтингами, такі як ті, що входять до RepTrak™ 100, демонструють 9% доходу на активи, тоді як компанії з нижчими оцінками отримують лише 6% ROA.

3. Інвестори винагороджують більш репутаційні компанії, підвищуючи їх акції, що відображається у вищих показниках співвідношення ціни та прибутку, а також у прибутках на акцію у компаній з кращими оцінками RepTrak™ Pulse в порівнянні з їх менш репутаційними суперниками.

Основні фактори, що впливають на репутацію організації подамо в таблиці зведених даних (табл.1):

Таблиця 1

Основні фактори у репутації організації

Фактор	Вага (%)	Середній бал	Збільшення балу
Громадянство	14	68.9	1.5
Продукти та послуги	20.4		
Поводження	28.4		
Сукупна вага (громадянство + поведження)	28.4		

Джерело: складено авторами на основі даних Global Reputation Score, 2011; 2021

Громадянство має середній бал 68.9, що є найнижчим серед факторів, але відзначається позитивною динамікою із зростанням на 1.5 пункту.

Вага громадянства у впливі на репутацію складає 14%, що є третім найвищим показником після категорій «Продукти та послуги» (20.4%) і «Поведження» (28.4%).

Сукупна вага громадянства та поведження становить 28.4%, що перевищує вагу категорії «Продукти та послуги», демонструючи важливість того, що компанії роблять, поряд з тим, як вони це роблять. Ці дані вказують на те, що для підтримки репутації компанії значну роль відіграють її внесок у суспільство і поведження.

Графік, який показує вагу різних факторів у репутації організацій (рис.1).

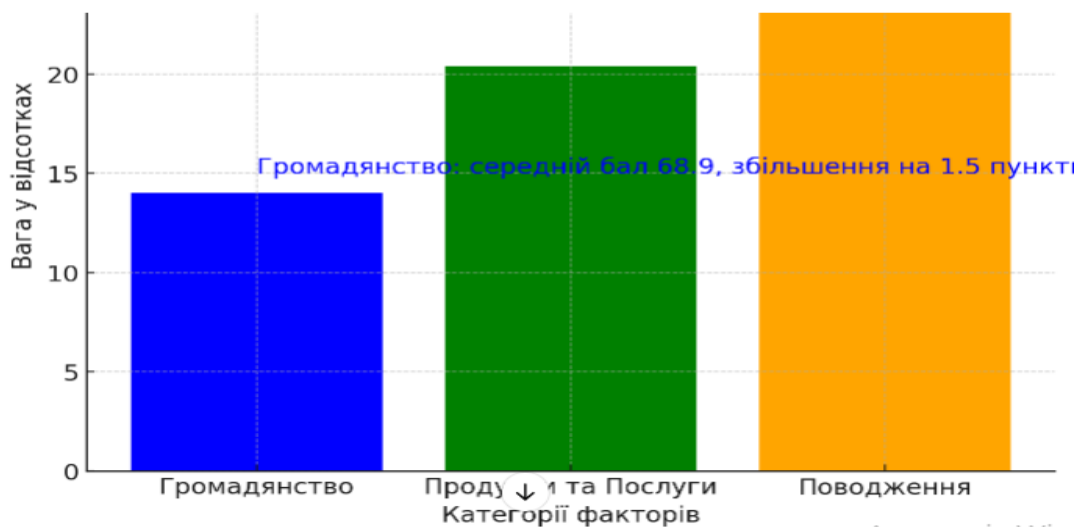


Рис. 1. Вага кожного фактору на репутацію

Джерело: складено авторами на основі даних *Global Reputation Score, 2011; 2021*

Зокрема, громадянство має вагу 14%, а продукти та послуги - 20.4%. Цікаво, що громадянство разом із поведінням мають загальну вагу 28.4%, що перевищує вагу категорії «Продукти та послуги». Також громадянство цього року має середній бал 68.9 та збільшення на 1.5 пункти.

Зупинимось на кейс-аналізі ділової репутації: успішних та невдалих практик. Для аналізу ділової репутації як інструменту економічної безпеки бізнесу розглянемо приклади успішних і невдалих практик управління репутацією як вітчизняних, так і зарубіжних компаній. Це допоможе виділити ключові чинники, що сприяють зміцненню репутації, та розглянути фактори, які можуть спричинити репутаційні кризи.

Успішні практики зарубіжних компаній розглянемо на прикладі Apple Inc., Tesla, Inc. Apple Inc. має одну з найуспішніших репутаційних стратегій у світі, і вона є ключовим активом компанії. Успіх Apple базується на кількох чинниках: якісних продуктах, інноваціях, сильній корпоративній культурі, а також ефективній комунікації з клієнтами. Компанія також постійно працює над своєю екологічною відповідальністю, що додає позитивних балів до її репутації. Завдяки цим факторам Apple залишається однією з найбільш капіталізованих компаній у світі. Tesla активно використовує репутацію свого засновника Ілона Маска для створення позитивного іміджу. Компанія відзначається інноваційним підходом у виробництві

електромобілів, що вплинуло на її капіталізацію та залучення інвестицій. Tesla також підкреслює свою місію щодо сталого розвитку, що додатково зміцнює її репутацію. Соціальна відповідальність і інновації є ключовими елементами, що дозволили Tesla привернути увагу інвесторів і забезпечити стабільний ріст компанії.

Успішні практики вітчизняних компаній: «Нова пошта» та «Розетка». «Нова пошта» є одним із прикладів успішного розвитку репутації на українському ринку. Компанія створила імідж надійного постачальника логістичних послуг завдяки інноваціям, прозорості діяльності та фокусуванню на якості обслуговування клієнтів. «Нова пошта» активно залучає соціальні медіа для комунікації з клієнтами, реагує на запити і скарги, що допомагає зміцнити довіру до бренду. «Розетка» (Rozetka.ua) є однією з провідних українських онлайн-платформ для електронної комерції, і успіх її репутації базується на прозорості, надійності та високій якості обслуговування клієнтів. «Розетка» використовує соціальну відповідальність у вигляді підтримки локальних виробників і соціальних проєктів. Важливим елементом успішної репутації є відкритість у вирішенні проблем із замовленнями та вчасна реакція на відгуки клієнтів.

Проаналізуємо невдалі практики зарубіжних компаній. 1) Volkswagen (Дизельний скандал). У 2015 році Volkswagen опинилася в центрі дизельного скандалу, коли стало відомо, що компанія

маніпулювала даними про викиди своїх автомобілів. Це негативно вплинуло на репутацію компанії, спричинило величезні штрафи, втрату довіри клієнтів і падіння капіталізації. Незважаючи на інші позитивні аспекти діяльності, репутаційна криза значно пошкодила фінансову стабільність компанії на довгий час. 2) Facebook (Cambridge analytica). Facebook також зіпнувся з репутаційною кризою у зв'язку з скандалом Cambridge analytica, де дані користувачів були використані без їх згоди. Це викликало широкий суспільний резонанс і привернуло увагу регуляторів, що призвело до втрат у капіталізації та зменшення довіри користувачів. Відсутність прозорості та захисту персональних даних негативно вплинули на репутацію Facebook.

А тепер згадаємо деякі невдалі практики вітчизняних компаній. 1) «Мрія агрохолдинг». «Мрія Агрохолдинг» зіпнулася з репутаційною кризою

через неправильне управління і фінансові маніпуляції, що призвело до банкрутства компанії. Це суттєво пошкодило імідж компанії на внутрішньому та зовнішньому ринках, і інвестори зазнали значних збитків. Відсутність прозорості в управлінні та фінансовій звітності стала основною причиною краху компанії. 2) «Укроборонпром». Корпорація «Укроборонпром» мала репутаційні проблеми через численні корупційні скандали, що викликало недовіру з боку партнерів та інвесторів. Недостатня прозорість управління, корупційні практики та невчасне реагування на критику з боку суспільства негативно вплинули на репутацію компанії, що позначилося на її здатності залучати інвестиції та виконувати оборонні замовлення.

Порівняльний аналіз: вітчизняних та зарубіжних компаній подамо на рис.2.

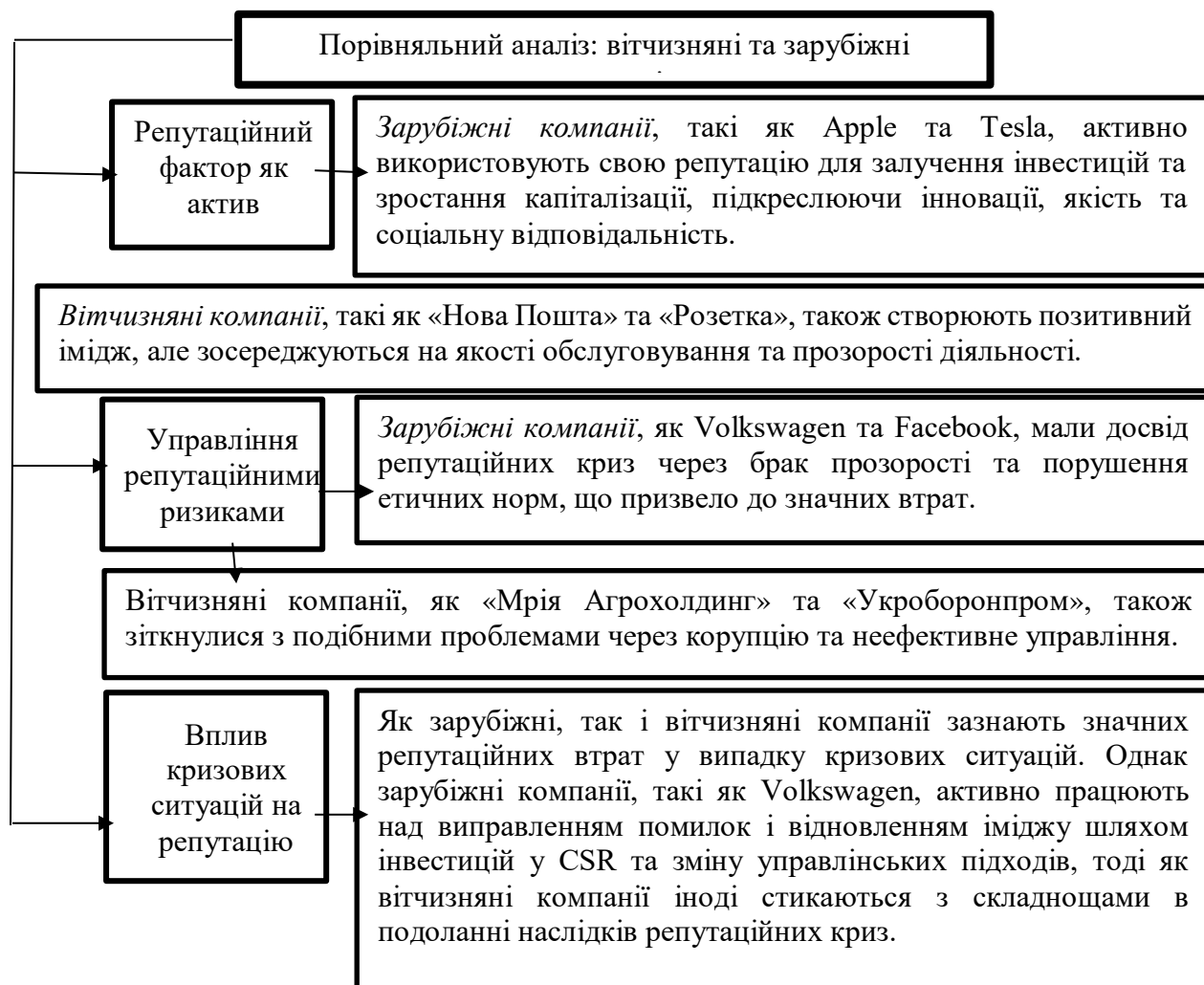


Рис. 2. Порівняльний аналіз ділової репутації зарубіжних та вітчизняних компаній
Джерело: складено авторами

Кейс-аналіз успішних та невдалих практик управління діловою репутацією вказує на те, що успішна репутаційна стратегія повинна включати прозорість, інновації, ефективне управління ризиками, а також соціальну відповідальність. Зарубіжні компанії часто мають більш структуровані підходи до управління репутаційними ризиками та залучення інвестицій, тоді як вітчизняні компанії,

незважаючи на певні успіхи, потребують більш систематичного підходу до репутаційного менеджменту для забезпечення економічної безпеки.

Основними проблемами, пов'язаними з діловою репутацією, вважаємо низьку прозорість бізнесу; відсутність стратегії управління репутацією; негативні інформаційні атаки та проблеми управління кризами (табл.2).

Таблиця 2

Сутність проблем, пов'язаних з діловою репутацією

Проблема	Сутність проблеми
Низька прозорість бізнесу	Недостатня прозорість операцій може негативно вплинути на репутацію компанії.
Відсутність стратегії управління репутацією	Багато підприємств не мають чітко сформованої політики щодо формування та підтримки репутації
Негативні інформаційні атаки	В умовах сучасного інформаційного середовища компанії можуть стикатися з атакою на їх репутацію з боку конкурентів або незадоволених клієнтів
Проблеми управління кризами	Відсутність планів кризового реагування може значно пошкодити ділову репутацію в разі виникнення проблемних ситуацій

Джерело: складено авторами

Пропонуємо наступні дії для усунення задекларованих проблем:

1) Підвищення прозорості бізнесу - важливо впроваджувати стандарти корпоративної звітності та забезпечувати доступ до інформації про діяльність компанії.

2) Створення репутаційної стратегії - компаніям варто розробити стратегію управління репутацією, яка передбачатиме як поточну роботу з позитивним іміджем, так і плани на випадок кризових ситуацій.

3) Інвестиції у навчання персоналу - підготовка фахівців, які працюватимуть над підвищенням репутації компанії, є важливим аспектом забезпечення її економічної безпеки.

4) Робота з громадськими зв'язками - компанії повинні активно працювати з

медіа, соціальними мережами та громадськими організаціями для формування позитивного іміджу.

Висновки. Ділова репутація є важливим елементом економічної безпеки підприємства, який значно впливає на можливість залучення інвестицій, співпраці з партнерами та загальну конкурентоспроможність компанії. Управління репутацією потребує систематичного підходу, що включає як поточну роботу з формуванням позитивного іміджу, так і підготовку до можливих кризових ситуацій. Враховуючи швидкі зміни в економічному середовищі, питання ділової репутації стає дедалі важливішим інструментом для забезпечення стабільного розвитку бізнесу.

Література:

1.Anderson, P., & Smith, R. (2022). Crisis Management and Reputation: Lessons for Business. London.

2.Chernenko P. M. (2022). Upravlinnia dilovoiu reputatsiieiu yak faktor ekonomichnoi bezpeky

- pidprijemstva [Management of business reputation as a factor of economic security of the enterprise]. Kharkiv.
- 3.Fombrun, C. (2019). Reputation: Realizing Value from the Corporate Image. Harvard Business Review.
- 4.Fry, V. (2020). The Role of Corporate Reputation in the Global Market. Journal of International Business Studies.
- 5.Hrynenko A. M. (2012). Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist: teoretyko-metodolohichni aspekt otsiniuvannia sotsialnoi diialnosti [Corporate social responsibility: the theoretical and methodological aspect of evaluating social activity]. Formuvannia rynkovoï ekonomiky: zb. nauk. pr. Spets. vyp. Pratsia v KhKhI stolitti: novitni tendentsii, sotsialnyi vymir, innovatsiinyi rozvytok : u 2 t. T. 2. K.: KNEU. 680 s. S. 58 – 68.
- 6.Korzhevskiy, I., & Mihus, I. (2022). Business reputation of enterprises: definitions, structure and reputation risk management. Economics, Finance and Management Review, vol. 3, pp. 89–99. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2022-3-89>.
- 7.Kuzmenko O. V., Stetsenko I. V. (2021). Reputatsiia ta sotsialna vidpovidalnist yak faktory ekonomichnoi bezpeky [Reputation and social responsibility as factors of economic security]. Kyiv.
- 8.Naumova Olena, Naumova Mariia, Shevchuk Artem. (2024). The impact of business reputation on ensuring the economic security of a company. Economy and society. Vol. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-150>.
- 9.RepTrak Company (2021). Report 2021 Global RepTrak@100. Available at: https://ri.reptrak.com/hubfs/_2021%20GRT/2021%20Global%20RepTrak%20100%20-%20Report.pdf. (Accessed 4.10. 2024).
- 10.RepTrak Company (2024). Report 2024 Global RepTrak@100. Available at: <https://www.reptrak.com/globalreptrak/#2zzmhhdAPWprMriaiKHNIc> (Accessed 04.10.2024).
- 11.RepTrak Company (2022). Report 2022 Global RepTrak@100. Available at: https://2963875.fs1.hubspotus-ercontent-na1.net/hubfs/2963875/GRT%202022_X.pdf. (Accessed 4.10.2024).
- 12.Reputation Institute (2011). The world's most reputable companies. Available at: <https://www.rankingthebrands.com/The-Brand-Rankings.aspx?RankingID248&year=466> (Accessed 4.10. 2024).
- 13.Reputation Institute (2011). THE WORLD'S MOST REPUTABLE COMPANIES. Available at: <https://www.rankingthebrands.com/The-Brand-Rankings.aspx?rankingID=248&year=466> (Accessed 4.10.2024).
- 14.Reputation Institute (2011). U.S. Most Reputable Companies: Part of the World's Largest Study on Corporate Reputation. Available at: <https://www.repman.com.tr/tr/wp-content/uploads/2012/03/us-retrak-pulse-topline-2011.pdf>. (Accessed 4.10. 2024).
- 15.Vasylenko O.V. (2005). Menedzhment stiikoho rozvytku pidprijemstv [Management of sustainable development of enterprises]: monohrafiia. K.: Tsentr navchalnoi lit-ry. 648 p.

УДК 33.339.372.843

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-76-114-123

ФУЛФІЛМЕНТ & ЛОГІСТИКА – ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ДЛЯ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ У СИСТЕМІ ІНТЕРНЕТ-ТОРГІВЛІ

Олександр Сумець¹, Роман Климович²

¹Доктор економічних наук, доцент, професор кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: 066-393-57-82, e-mail: Sumets@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7116-3857>

²Аспірант кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: (044)-455-57-07, e-mail: Klymovych@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-6535-9932>

FULFILLMENT & LOGISTICS – INNOVATIVE CUSTOMER SERVICE IN THE INTERNET TRADE SYSTEM

Oleksandr Sumets¹, Roman Klymovych²

¹Doctor of Science (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Management Technologies Department, “KROK” University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: 066-393-57-82, e-mail: Sumets.@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7116-3857>

²Postgraduate student of the Management Technologies Department, Head of the Management Technologies Department, “KROK” University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (044)-455-57-07, e-mail: Klymovych@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-6535-9932>

Анотація. Стаття присвячена опису інтегративного ефекту від поєднання фулфілменту і логістики при обслуговуванні клієнтів в системі Інтернет-торгівлі. Актуальність виконаного дослідження обґрунтована нагальною необхідністю вчасного і повного обслуговування клієнтів затребуваним товаром у системі Інтернет-торгівлі. Використання послуг фулфілмент-операторів, які на умовах аутсорсингу надають підтримку торговим підприємствам у логістичному супроводі, дозволяє результативно вирішити таку проблему. Це надає можливість підвищити конкурентоспроможність підприємства-продавця та посилити лояльність клієнтів на обраному сегменті ринку за рахунок високого рівня сервісного обслуговування.

Метою дослідження є визначення і опис логістичних операцій фулфілмент-процесу обслуговування клієнтів у системі електронної комерції.

Методологія виконаного дослідження базувалася на основі аналізу наукових джерел та бенчмаркінгу міжнародного досвіду. Це надало можливість обґрунтувати значущість логістичних операцій фулфілмент-процесу обслуговування клієнтів у системі Інтернет-торгівлі.

Науковими результатами дослідження слід вважати такі. Розглянуто сутність фулфілменту, його роль, основні та допоміжні функції. З метою забезпечення ефективного впровадження процесу фулфілменту на підприємствах була сформована поетапна модель реалізації процесу фулфілменту в системі «продавець-покупець» через взаємозв'язки від продавця до покупця з урахуванням логістичних операцій. Дана модель надасть можливість підвищити рівень сервісного обслуговування покупців та досягти економії у довгостроковій перспективі.

На основі бенчмаркінгу міжнародного досвіду провідних компаній-лідерів були узагальнені переваги та недоліки, які варто враховувати в процесі побудови логістичних операцій фулфілмент-процесу обслуговування клієнтів у системі Інтернет-торгівлі. Сформульовані пропозиції щодо подальшого розвитку фулфілменту для підвищення рівня конкурентоспроможності та прибутковості в умовах швидкого прогресу та зростання на ринку.

Описані особливості формування логістичних операцій фулфілмент-процесу обслуговування клієнтів будуть корисними практикам-підприємцям, які займаються розвитком онлайн-торгівлі та знаходяться в пошуку шляхів підвищення конкурентоспроможності.

Перспективою подальших досліджень у цьому напрямі є виокремлення та опис технологічних стиків між фулфілмент-операціями, бо саме в них криються можливості підвищення ефективності останніх.

Ключові слова: електронна комерція, онлайн-замовлення, Інтернет-торгівля, фулфілмент, конкуренція, логістичні операції.

Формули: 0, рис.: 2, табл.: 3, бібл.: 23.

Abstract. The article is devoted to the description of the integrative effect of the combination of fulfillment and logistics in customer service in the Internet trading system. The relevance of the research is justified by the urgent need for timely and complete customer service with the requested goods in the Internet trading system. The use of the services of fulfillment operators, which provide support to trading enterprises in logistical support on an outsourcing basis, allows

for an effective solution to such a problem. This provides an opportunity to increase the competitiveness of the seller and strengthen customer loyalty in the selected market segment due to a high level of service.

The purpose of the study is to define and describe the logistics operations of the customer service fulfillment process in the e-commerce system.

The methodology of the research was based on the analysis of scientific sources and benchmarking of international experience. This made it possible to substantiate the significance of logistics operations of the fulfillment process of customer service in the Internet trading system.

The following should be considered as scientific results of the study. The essence of fulfillment, its role, main and auxiliary functions were considered. In order to ensure the effective implementation of the fulfillment process at enterprises, a phased model of the fulfillment process implementation in the "seller-buyer" system was formed through the relationships from the seller to the buyer, taking into account logistics operations. This model will provide an opportunity to increase the level of customer service and achieve savings in the long term.

Based on the benchmarking of the international experience of leading companies, the advantages and disadvantages that should be taken into account in the process of building logistics operations of the fulfillment process of customer service in the Internet trading system were summarized. Proposals were formulated for the further development of fulfillment to increase the level of competitiveness and profitability in conditions of rapid progress and growth in the market.

The described features of the formation of logistics operations of the fulfillment process of customer service will be useful to practicing entrepreneurs who are engaged in the development of online trading and are looking for ways to increase competitiveness.

The prospect of further research in this direction is the isolation and description of technological interfaces between fulfillment operations, because it is in them that the possibilities of increasing the efficiency of the latter lie.

Keywords: e-commerce, online order, online-commerce, fulfillment, competition, logistics operations.

Formulas: 0, fig.: 2, tabl.: 3, byblos: 23.

Постановка проблеми. Сучасність характеризується бурхливим розвитком інформаційних технологій та масштабним їх застосуванням у різних секторах економіки. Ця тенденція не обійшла і сферу торгівлі. Варто вказати на той факт, що на цей момент часу все більше і більше продавців звертається до Інтернет-торгівлі, все частіше і частіше запроваджують IT-рішення, що пов'язані з продажами. Це надає можливість продавцям збільшити обсяги продажів. Однак, щоб закріпити цей результат на майбутнє, необхідні організаційні зміни у межах сформованих ланцюгів постачання кінцевих споживачів.

Чисельна кількість дослідників зазначає, що Інтернет-торгівля відкриває продавцям додаткові можливості для розширення ринків збуту, збільшення номенклатури й асортименту товарів, покращення рівня обслуговування за рахунок більш тісного контакту та взаємозв'язку з кінцевими споживачами (Антоненко О. М., Міщук І. П., Хамула О. О., 2012; Ануфрієва О. Л., 2017; Береза А. М., Козак І. А., Шевченко Ф. А., 2002; Борейко Н. М., 2020; Бояринова К. О., Дем'янюк Р. В., 2020; Гринів Н. Т., Кіндій М. В., 2010; Юдін О. М., Макарова М. В.,

Лавренюк Р. М., 2011). Це надає можливість у кінцевому випадку максимізувати прибуток за досить стислий проміжок часу, при цьому ще й заощадити на витратах на оренду торговельних площ і оплату праці персоналу для їхнього обслуговування. Однак дані переваги не можуть бути забезпечені тільки використанням профільних IT-технологій. З нашого погляду, підсилення вищевказаних переваг може бути здійснено за умови належного забезпечення ефективного функціонування логістичного складника процесу продажів. Такої ж думки, але в дещо іншій інтерпретації, дотримуються і Антоненко О. М., Міщук І. П., Хамула О. О. (2012), Бояринова К. О., Дем'янюк Р. В. (2020), Гринів Н. Т., Кіндій М. В. (2010), Кольчугіна Д. В. (2016), Рудська О.Н. (2014), Ciechowski W. (2014).

Задіяння логістичного складника в процесі продажів є одним із ключових факторів конкурентоспроможності електронних форм комерційної діяльності (Борейко Н.М., 2020; Бояринова К.О і Дем'янюк Р.В., 2020). І пояснення цьому ефекту досить просте: той час, коли клієнти обирали товари та послуги лише за їхньою вартістю, вже давно минув і багато споживачів сьогодні віддає перевагу

процесу доставки. Він оцінюється комплексом критеріїв, а саме: оперативністю доставки товару, наближеністю точки одержання товару до місця проживання чи роботи клієнта, вартістю та якістю. Торгові підприємства досить часто не мають можливості задовольнити дані критерії самостійно. І щоб досягти цього з максимальною ефективністю долучаються до послуг фулфілмент-операторів, які на умовах аутсорсингу надають підтримку підприємствам у логістичному супроводі. Це надає можливість підвищити конкурентоспроможність підприємства-продавця та посилити лояльність клієнтів на обраному сегменті ринку за рахунок високого рівня сервісного обслуговування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідники Amer Y., Luong L. & Lee S.-H. (2009); Amer Y., Azeem Ashraf M., Luong L., Lee S.-H. & William Y.C. Wang (2007); Croxton K. L. (2003); Waller M. A., Woolsey D. & Seaker R. (1995), стверджують, що фулфілмент є новітньою технологією удосконалення бізнес-процесів. Інтерес до цієї технології почали приділяти наприкінці ХХ-го – початку ХХІ-го століття. Про це свідчить чисельна кількість наукових публікацій закордонних і вітчизняних вчених, зокрема Кольчугіної Д. В. (2016), Рудської О.Н. (2014), Amer Y., Luong L. & Lee S.-H. (2009), Amer Y., Azeem Ashraf M., Luong L., Lee S.-H. & William Y.C. (2007), Croxton K. L. (2003), Waller M. A., Woolsey D. & Seaker R. (1995), Kawa A. (2017), Coronado V. (2015), Niels A., Agatz H., Fleischmann M. & Van Nunen J-E. (2008). Автори вказаних публікацій розвинули теоретико-методичний базис фулфілменту і обґрунтували його значущість для підвищення ефективності торгових операцій. Доречним в аналізі останніх наукових публікацій і досліджень фулфілменту і логістики в поєднанні їх переваг для обслуговування клієнтів буде звернутись до наукових праць Kawa A. (2017), Zajac D. (2014) і Ciechomski W. (2014).

Польський дослідник Kawa A. (2017), розглядаючи систему логістичного

забезпечення торгівлі, вказав на особливу роль фулфілмент-сервісу в підвищенні якості обслуговування клієнтів. Науковець також наголошує на необхідності забезпечення доставки Інтернет-замовлення в той же день, коли замовлення було створено. Це, на його думку, підвищує конкурентоспроможність бізнесу. Проте, з нашого погляду, в даному випадку варто також звернути увагу на категорію товарів Food/Non Food, габаритність вантажу та географію доставки. Також важливо проводити розрахунки витратної частини доставки малими об'ємами за терміновим тарифом, щоб зберегти прибутковість бізнесу, при цьому підвищуючи рівень сервісного обслуговування для клієнтів. Але ж варто пам'ятати ще і про те, що клієнти цінують можливість вибору способів доставки за різними типами та затратами відповідно. Отже, з нашого погляду, зосереджувати всі зусилля на створенні швидкої, хоча і коштовної доставки, буде нераціонально.

Zajac D. (2014) у своїх працях надає перевагу розвитку дропшипінгу, за яким доставка здійснюється у напрямі до клієнтів зі складів виробників. Це надає можливість уникати використання складів продавців. Це дійсно надає перевагу через досягнення економії на логістичних витратах, однак може призводити до скорочення рівня продажів, так як певні клієнти не будуть готові брати одразу великі партії товарів та чекати на них більш довгий період часу. На нашу думку, при реалізації такої схеми доставки товару клієнтам варто ретельно проаналізувати портфель клієнтів та їх замовлень.

Своєю чергою, Ciechomski W. (2014) рекомендує максимально залучати фулфілмент-операторів в усі внутрішні процеси компанії, наприклад вступати в пряму комунікацію з клієнтами від імені свого підприємства онлайн-торгівлі. Проте, дотримуючись даного підходу, варто зауважити, що існують ризики залежності репутації компанії від діяльності зовнішньої компанії – логістичного оператора. То ж, до повної інтеграції процесів варто відноситись з обережністю,

балансуючи між власними витратами та витратами на аутсорсинг.

Резюмуючи результати аналізу існуючих на цей момент часу публікацій, що присвячені фулфілменту в поєднанні з інструментарієм логістики, слід акцентувати увагу на невирішеній частині загальної проблеми, а саме на тому, що дослідниками не конкретизована специфіка виконання логістичних операцій фулфілмент-процесу обслуговування клієнтів у системі Інтернет-торгівлі. Це і зумовлює необхідність дальшого дослідження фулфілменту, який ґрунтується на широкому використанні логістичних операцій і процесів.

Мета та методи дослідження. Метою дослідження є визначення і опис логістичних операцій фулфілмент-процесу обслуговування клієнтів у системі електронної комерції.

Для досягнення мети у ході дослідження були вирішені такі наукові завдання:

- розглянуто поняття «фулфілмент», «фулфілмент-оператор», «фулфілмент-центр»;
- досліджено досвід діяльності вітчизняних і закордонних фулфілмент-операторів;
- охарактеризовано відмінності фулфілмент-операторів від 3PL-операторів;
- визначено ключові логістичні операції фулфілменту в єдиному процесі обслуговування клієнтів, описані їх специфічні особливості;
- розроблено аналогову модель поетапної реалізації процесу фулфілменту в системі «продавець-покупець» та визначено її практичну цінність.

Інформаційна база дослідження включає наукові праці вітчизняних та закордонних вчених, матеріали профільних Інтернет-сайтів, де висвітлено досвід компаній, які вже запровадили фулфілмент-процеси в системі електронної комерції.

Отримані результати дослідження ґрунтуються на використанні абстрактно-логічного методу, який надав можливість виконати поглиблений аналіз проблеми й

узагальнити належним чином результати дослідження.

Виклад основного матеріалу дослідження. У зв'язку із зростанням вимог онлайн-покупців до якості сервісу Інтернет-торгівлі онлайн-ритейлери все частіше шукають відповіді на нові виклики. А такими є: оптимізація управління процесами обробки замовлень на доставку товару з тимчасовим його зберіганням. І тут на допомогу онлайн-ритейлерам приходять сервіси логістичних аутсорсинг-операторів, що пропонують Інтернет-підприємцям послуги фулфілменту як одного із дієвих методів вирішення вищевказаного завдання (Антоненко О. М., Міщук І. П., Хамула О. О., 2012; Рудська О.Н., 2014; Kawa A., 2017).

В Інтернет-публікації «Що таке фулфілмент та чому він потрібен компаніям?»

(<https://wareteka.com.ua/uk/blog/viznachenny-a-i-vikoristannya-fulfilmentu/>) наведено таке визначення фулфілменту: «фулфілмент (від англ. order fulfillment – «виконання замовлення») – це комплекс операцій з товаром від моменту оформлення замовлення споживачем й до його отримання. Простими словами, фулфілмент – це комплекс операцій з обробки замовлень, що охоплює зберігання, комплектацію, пакування товарів, організацію доставки й роботу з поверненнями».

Поштовхом для формування фулфілменту стали результати розвитку логістичного інструментарію на початку ХХІ століття. На цей момент часу фулфілмент почав реалізовуватися різними бізнес-структурами, які почали застосовувати елементи електронної торгівлі.

Першим засновником фулфілменту вважається компанія Amazon (США). Спочатку компанія спеціалізувалась лише на обслуговуванні власних потреб. Згодом вона почала розширювати свою діяльність, надаючи послуги іншим компаніям, тим самим сприяючи формуванню даного напрямку послуг (<https://www.sellerassistant.app/ru/blog/how-does->

amazon-fba-work-is-amazon-fba-worth-it). То ж, Amazon стала одним із перших фулфілмент-операторів на американському, а потім і на Європейському ринках.

Серед лідерів на вітчизняному ринку варто зазначити таких фулфілмент-операторів як «НП Логістик», «Рабен Україна», «Кюне-Нагель Україна», «УБК-Україна», «PAKLINE LOGISTICS», «Логістик-Плюс», «Міст Експрес» та ін. За масштабом покриття і швидкістю зростання варто відзначити оператора «Нова Пошта», який працює індивідуально з кожним клієнтом Інтернет-комерції. «Нова пошта» надає клієнтам різноманітні опції з доставки посилок як з використанням кур'єрської служби, так і своїх районних відділень та поштоматів, які максимально наближені до місця роботи чи проживання кінцевих клієнтів. Оператор потужно розвиває напрями обслуговування клієнтів не лише на національному, а й на міжнародному ринках (<https://novapost.com/uk-ua/for-business/fulfillment/>).

Діяльність вищевказаних компаній зумовила застосування в бізнес-середовищі нової дефініції – «фулфілмент-оператор». Фулфілмент-оператор представляє собою логістичну компанію, яка безпосередньо забезпечує аутсорсинг складських, транспортних та інших операцій з опрацювання замовлень в системі фулфілменту через фулфілмент-центр.

Фулфілмент-центр являє собою логістичний склад, який спеціалізується на виконанні логістичних операцій, зокрема таких як приймання товарів, розміщення їх на місцях зберігання, комплектування,

пакування, транспортування та зворотна доставка у вигляді повернень товарів у разі необхідності (Kawa A., 2017).

На відміну від класичних 3PL-операторів фулфілмент-центри відрізняються високою пропускною здатністю для швидкої обробки одиничних замовлень. При цьому важливу роль відіграє ефективна організація роботи такого складського комплексу, який включає наскрізне розташування зон приймання та відвантаження товарів різної номенклатурної лінійки, вигідне місце розташування складу на логістичному полігоні обслуговування, а також характеризується наявністю високотехнологічного IT-забезпечення у вигляді модернізованої версії WMS (Warehouse Management System) під Інтернет-замовлення. Все це надає можливість споживачам якомога швидше отримувати товар (<https://wareteka.com.ua/uk/blog/viznachenny-a-i-vikoristannya-fulfilmentu/>).

У публікації Kawa A. (2017) відзначається, що на цей момент часу все більше підприємств торгівлі переходять від сфери 3PL (Third Party Logistics) до 5PL (Fifth Party Logistics), додаючи функції фулфілменту через безпосередній контакт із замовниками. Це надає можливість таким підприємствам підвищити конкурентоспроможність на обраному сегменті ринку та посилити лояльність клієнтів за рахунок високого рівня сервісного обслуговування.

Поєднання фулфілменту і логістики можна наочно показати у вигляді ланцюжка, який зображено на рис. 1.

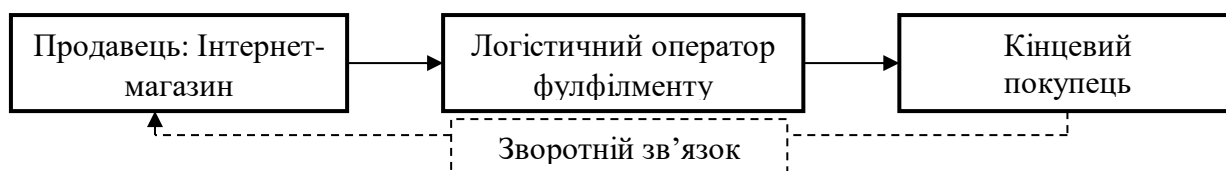


Рис. 1. Ланцюжок обслуговування кінцевого клієнта у поєднанні фулфілменту і логістики

Джерело: складено авторами

Інтернет-магазин і логістичний оператор фулфілменту акумулюють у собі

певну кількість операцій, які спрямовані на якнайскоріше задоволення клієнта у тому

чи іншому товарі. Серед основних логістичних операцій фулфілменту, які плануються на аутсорсинг логістичного оператора, виділяють такі: замовлення товарів, приймання товарів, розміщення їх у місцях зберігання, комплектування замовлення, пакування замовлення,

транспортування товарів відповідно до замовлення та зворотну доставку у вигляді повернень товарів у разі необхідності (це може бути пошкоджений товар, чи такий, у якого сплив термін придатності). Стислий опис вказаних операцій і відповідальні за їх виконання наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Ключові операції логістичного оператора фулфілменту у загальній системі Інтернет-торгівлі

Операції	Відповідальний за виконання операції	Стислий опис операції
Замовлення товарів	Інтернет-магазин	Отримавши замовлення від клієнта, Інтернет-магазин направляє замовлені товари по артикулам та кількості фулфілмент-оператору.
Приймання товарів	Фулфілмент-оператор	Приймає товари від зовнішніх постачальників – Інтернет-магазинів.
Зберігання товарів	Фулфілмент-оператор	Несе матеріальну відповідальність по кількості та якості товарів, що знаходяться на зберіганні.
Комплектування замовлення	Фулфілмент-оператор	Збирає товари згідно отриманого замовлення від Інтернет-магазину і комплектує їх за замовленнями.
Пакування замовлення	Фулфілмент-оператор	Забезпечує надійне пакування «замовлення» для доставки товарів клієнту.
Транспортування товарів відповідно до замовлення	Фулфілмент-оператор	Здійснює доставку замовлення клієнту власним транспортом чи із залученням зовнішніх експедиторів під свою відповідальність.
Повернення товару	Фулфілмент-оператор	За погодженням із Інтернет-магазином здійснює зворотну доставку товарів від клієнта до складу та розміщує товари у відповідну зону зберігання.

Джерело: (Кукоба О. В., Хмолук М. В., 2024)

Першою комплексною операцією в єдиному процесі обслуговування клієнтів після здійснення замовлення є приймання товарів. Ця операція має істотний вплив на швидкість та ефективність доставки замовлень. Цьому сприяє досить швидке маркування товарів штрих-кодами.

У процесі виконання другої комплексної операції – зберігання – важливим є розподіл товарів по місцях розташування на складі залежно від частоти їхнього обігу. Так, товари, що мають досить високу частоту запиту клієнтів, будуть розміщуватися в так званих «динамічних комірках», а товари з низькою чи сезонною частістю запиту клієнтів – на стелажах або ж на палетах.

Третьою комплексною операцією є операція комплектування замовлення. У межах цієї операції пропонується мінімізувати людський фактор за рахунок використання спеціального обладнання –

сканерів, які допомагають ідентифікувати місця зберігання товарів. У процесі пакування важливим є правильний вибір типу упаковки, її матеріалу, дизайну, розмірів. Ці параметри мають вплив не тільки на вартість доставки, але й на її якість, тобто збереження товару і його якостей, характеристик, що закладені підприємством-виробником.

Операція транспортування товарів є також відповідальною, бо від неї залежить і час доставки товару, і можливість його отримати замовнику в завчасно вказаному місці. Для доставки товару клієнтам фулфілмент-оператор обирає в більшості випадків кур'єрську службу, яка може забезпечити необхідне покриття території обслуговування залежно від масштабу комерційної діяльності підприємства.

Не менш важливою залишається завершальна операція – операція реверсивної логістики (повернення товару).

У межах цієї операції виконуються дії з повернення товарів у разі наявності скарг зі сторони клієнтів. Варто зазначити, що при виконанні цієї операції фулфілмент-оператори можуть виконувати не лише логістичну функцію, але також і допоміжну. Зміст її складається у роботі з клієнтами з метою уточнення причин повернення товару для збору даних за результатами проведених опитувань.

Крім вище зазначених комплексних операцій, планується, що фулфілмент-центри будуть виконувати додатково ще ряд операцій за вказівкою замовника. Такими операціями можуть бути, наприклад, додаткове пакування замовлення рекламними матеріалами, фотозйомка товарів, інформування клієнтів

про статус обробки замовлення та погодження часу кур'єрської доставки, а також підготовка аналітичної звітності. Всі вказані операції визначають роль фулфілмент-оператора у вигляді посередника між продавцем та покупцем, підвищуючи якість їх взаємозв'язку. Це, на думку Kawa A. (2017), надасть можливість онлайн-підприємцям краще розуміти та відповідати потребам онлайн-споживачів, тим самим максимізуючи товарообіг та прибутковість онлайн-бізнесу.

Графічно взаємозв'язок вищеописаних комплексних логістичних операцій в системі «продавець-покупець» представлено на рис. 2 у вигляді моделі поетапної реалізації процесу фулфілменту на прикладі Інтернет-магазину.

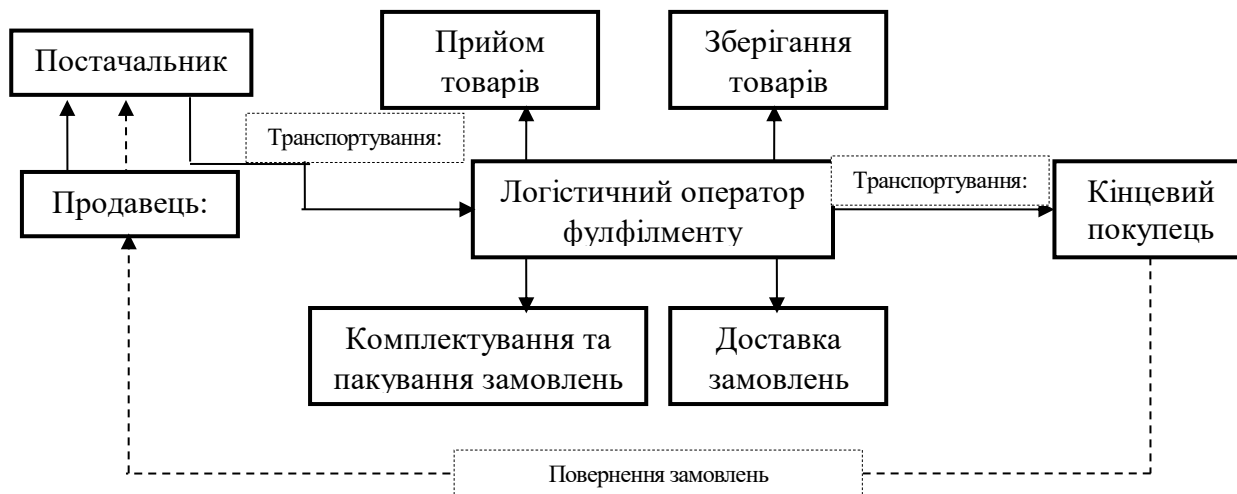


Рис. 2. Модель поетапної реалізації процесу фулфілменту в системі «продавець-покупець»

Джерело: складено авторами з урахуванням рекомендацій (<https://wareteka.com.ua/uk/blog/viznachennya-i-vikoristannya-fulfilmentu/>); Кукоба О.В., Хмолюк М.В., 2024)

Практична цінність побудованої моделі складається у тому, що її застосування допоможе підприємцям онлайн-торгівлі (продавцям) ефективно планувати етапи опрацювання замовлень та взаємодії з покупцями, залучаючи послуги зовнішніх логістичних операторів через систему фулфілменту у межах здійснення основного та допоміжного етапів

переміщення товарів організованого ланцюга поставок.

Реалізація операцій, що відображені в моделі поетапної реалізації процесу фулфілменту в системі «продавець-покупець», відбувається шляхом використання сучасних технологій, що вказані в табл. 2.

Таблиця 2

Технології, що використовуються у межах виконання операцій

Операції	Технології
Продавець: Інтернет-магазин	
Замовлення товарів	EDI, API обмін
Логістичний фулфілмент-оператор	
Приймання товарів	Сканування з використанням штрих-кодів. Ручний режим
Зберігання товарів	WMS під Інтернет-замовлення
Комплектування та пакування замовлень	Автоматизація процесів за рахунок EDI обміну даними. Використання сканерів для швидкого пошуку комірок зберігання. Вибір надійного пакування залежно від умов транспортування
Доставка замовлень	Співпраця з провідними кур'єрськими службами. Доставка товару клієнтам: кур'єром, доставка до відділення пошти, доставка до поштомоту

Джерело: складено авторами

Основні переваги та недоліки системіелектронної комерції наведені в впровадження фулфілменту в табл. 3

Таблиця 3

Ключові переваги та недоліки фулфілменту

Переваги	Недоліки
Економія коштів на утримання власного складу та працівників логістичного комплексу	Наявність ризику укласти партнерські відносини з ненадійним постачальником логістичних послуг
Підвищення якості та швидкості доставки за рахунок налагодженої інфраструктури логістичного провайдера	Залежність від зовнішньої компанії – фулфілмент провайдера. У випадку виникнення складнощів в його діяльності це негативно відобразиться на діяльності Інтернет-підприємця
Використання досвіду фулфілмент-оператора в сфері електронної комерції	Додаткові витрати, обмеженість у використанні
Делегування логістичних рішень на аутсорсинг	Необхідність у побудові розвинутої системи комунікацій

Джерело: складено авторами на основі опрацювання джерел (Croxtон K.L., 2003; Waller M. A., Woolsey D. and Seaker R., 1995; Kawa A., 2017; Coronado V., 2025; Niels A., Agatz H., Fleischmann M., Van Nunen J-E., 2008; <https://wareteka.com.ua/uk/blog/viznachennya-i-vikoristannya-fulfilmentu/>; [https://www.sellerassistant.app/ru/blog/how-does-amazon-fba-work-is-amazon-fba-worth-it](https://www.sellerassistant.app/ru/blog/how-does-amazon-fba-work-is-amazon-fba-worth-it;); <https://novapost.com/uk-ua/for-business/fulfillment/>)

Отже, виконавши ґрунтовний аналіз наявної бази досліджень в сфері логістичних операцій через систему фулфілменту та порівнявши отримані результати із практичним досвідом на конкурентному ринку Інтернет-торгівлі, констатуємо, що неодмінною перевагою зростання даного напрямку буде його подальше доповнення практичним досвідом провідних підприємств онлайн-торгівлі та логістичних провайдерів на міжнародному та вітчизняному ринках. Сфера фулфілменту ще є достатньо новою

в Україні, однак прогресивно зростаючою та актуальною для забезпечення конкурентоспроможності підприємців онлайн-торгівлі. То ж, важливо звернути увагу бізнесу на необхідність інвестування в її поступовий розвиток особливо у межах регіонального і національного ринків.

Висновки. Виконане дослідження надало можливість дійти до таких висновків:

а) послуги фулфілменту є для Інтернет-підприємців дієвим інструментом

у досягненні конкурентних переваг на ринку електронної торгівлі за рахунок:

1) підвищення якості надання логістичних послуг та оптимізації власних логістичних витрат;

2) зниження капітальних витрат на будівництво власних розподільчих складів;

3) заощаджень на інвестиції в ІТ-забезпечення;

4) скорочення витрат на власний персонал;

б) ключовою перевагою успішного розвитку електронної комерції є належний рівень сервісного обслуговування, який має бути оперативним за:

1) часом опрацювання замовлення;

2) доставкою замовлення клієнтам;

3) своєчасністю інформування клієнта щодо статусу опрацювання замовлення;

в) у співпраці з фулфілмент-операторами варто зважати на:

1) досвід провайдерів у сфері підприємницької діяльності;

2) наявність складських площ з перспективою розширення;

3) транспортно-експедиторську забезпеченість у співпраці з провідними кур'єрськими службами;

4) рівень компетенції аутсорсингового персоналу, що залучений для виконання складських робіт щодо обробки замовлень. Це пояснюється тим, що фулфілмент-оператори відіграють досить важливу роль в логістичному

забезпеченні Інтернет-бізнесу та впливають на репутацію онлайн-магазину;

г) модель поетапної реалізації процесу фулфілменту в системі «продавець-покупець» вимагає досконалого знання специфічних особливостей відповідних операцій, які за змістом мають чисто логістичне спрямування, їх взаємозв'язок і взаємозалежність. Від цих знань залежить якість і своєчасність обслуговування клієнтів і, насамкінець, ефективність процесу фулфілменту;

д) успішність і разом з цим результативність впровадження фулфілмент-процесів на підприємствах онлайн-торгівлі істотно залежить від надійності та досвіду логістичних партнерів, що функціонують на обраних сегментах ринку.

Виконане дослідження має обмеження в аспекті збору релевантної інформації в достатній кількості, що зумовлено малою чисельністю Інтернет-підприємств, які на цей момент часу використовують фулфілмент-процеси в обслуговуванні клієнтів.

Перспективою подальших досліджень у цьому напрямі є виокремлення та опис технологічних стиків між фулфілмент-операціями, бо саме в них криються можливості підвищення ефективності останніх.

Література:

1. Антонечко, О. М., Мішук, І. П., Хамула, О. О. (2012). Формування систем електронної торгівлі і логістика: теорія та практика організації. *Вісник «Логістика» Національного університету «Львівська політехніка»*. №749, 349-356.
2. Ануфрієва, О. Л. (2017). Електронна комерція в системі цифрової економіки. *Науковий вісник Умо. Серія: Економіка та управління*. №3, 1-12.
3. Береза, А. М., Козак, І. А., Шевченко, Ф. А. (2002). Електронна комерція: навч. посіб. Київ : КНЕУ. 326 с.
4. Борейко, Н. М. (2020). Специфіка електронної комерції у вітчизняному сегменті мережі Інтернет. *Бізнес-навігатор*. Вип. 2(58), 87-93.
5. Бояринова, К. О., Дем'янюк, Р. В. (2020). Розвиток логістики електронної комерції на промислових підприємствах. *Економічний простір*. №160, 40-43.
6. Гринів, Н. Т., Кіндій, М. В. (2010). Логістика електронної торгівлі в Україні. *Вісник «Логістика»*

Національного університету «Львівська політехніка». №690, 576-579.

7. Юдін, О. М., Макарова, М. В., Лавренюк, Р. М. (2011). Системи електронної комерції: створення, просування і розвиток : монографія. Полтава : РВВ ПУЕТ. 201 с.

8. Кольчугін, Д. В. (2016). Розробка комплексу логістичних послуг для операторів роздрібно-Інтернет-торгівлі. *Управлінські науки в сучасному світі*. № 1, 259-262.

9. Рудська, О. Н. (2014). Логістичні сервіси для Інтернет-торгівлі: функціональність та скорочення етапів просування товарів. *Молодий вчений*. №20, 387-390.

10. Drucker, P. (1999). Can the E-business execute deliveries? *The Economist*. No.9, 9-14.

11. Amer, Y., Luong, L. & Lee, S.-H. (2009). Case study: Optimizing order fulfillment in a global retail supply chain. *International Journal of Production*

- Economics*. Vol. 127. Issue 2, 278-291. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.08.020>.
12. Amer, Y., Azeem Ashraf, M., Luong, L., Lee, S.-H. & William, Y. C. (2007). Wang. Systems approach to order fulfilment using design for six sigma methodology. *International Journal of Business and Systems Research*. Vol. 1. #3. <https://doi.org/10.1504/IJBSR.2007.015831>.
13. Croxton, K. L. (2003). The Order Fulfillment Process. *The International Journal of Logistics Management*. Vol. 14. Issue 1, 19-32. <https://doi.org/10.1108/09574090310806512>.
14. Waller, M. A., Woolsey, D. & Seaker R. (1995). Reengineering Order Fulfillment. *The International Journal of Logistics Management*. Vol. 6. Issue 2, 1-10. <https://doi.org/10.1108/09574099510805305>.
15. Kawa, A. (2017). Fulfillment service in e-commerce logistics. *Logforum. Scientific Journal of Logistics*. No.13 (4), 429-438.
16. Coronado, V. (2015). E-Commerce Fulfillment : The Evolution from Warehouse and Distribution Centers to Mega Fulfillment Centers. [Доступ через : https://www.linkedin.com/pulse/e-commerce-fulfillment-evolution-from-warehouse-centers-coronado](https://www.linkedin.com/pulse/e-commerce-fulfillment-evolution-from-warehouse-centers-coronado).
17. Niels, A., Agatz, H., Fleischmann, M. & Van Nunen, J-E. (2008). E-fulfillment and multi-channel distribution. *European Journal of Operational Research*. Vol. 187. Iss. 2, 339-356.
18. Zając, D. (2014). Dropshipping as Logistics Business Model of e-Commerce. *Logistyka*. No. 4, 5069-5074. [Доступ через : https://www.semanticscholar.org/paper/Dropshipping-as-Logistics-Business-Model-of-Zaj%C4%85c/f64c3b5d8ba7b3ba8d93fafdaa0398b791ff9019](https://www.semanticscholar.org/paper/Dropshipping-as-Logistics-Business-Model-of-Zaj%C4%85c/f64c3b5d8ba7b3ba8d93fafdaa0398b791ff9019).
19. Ciechomski, W. (2014). E-shops as a condition for the evolution of the trade. *LogForum*. No. 10(1), 109-115. [Доступ через : https://journals.indexcopernicus.com/search/article?articleId=1622410](https://journals.indexcopernicus.com/search/article?articleId=1622410).
20. Що таке фулфілмент та чому він потрібен компаніям? [Доступ через : https://wareteka.com.ua/uk/blog/viznachennya-i-vikoristannya-fulfilmentu/](https://wareteka.com.ua/uk/blog/viznachennya-i-vikoristannya-fulfilmentu/).
21. How Amazon FBA Works. Is Amazon FBA Worth It? [Доступ через : https://www.sellerassistant.app/ru/blog/how-does-amazon-fba-work-is-amazon-fba-worth-it](https://www.sellerassistant.app/ru/blog/how-does-amazon-fba-work-is-amazon-fba-worth-it).
22. Фулфілмент від Нової пошти. [Доступ через : https://novapost.com/uk-ua/for-business/fulfillment/](https://novapost.com/uk-ua/for-business/fulfillment/).
23. Кукоб, О. В., Хмольок, М. В. (2024). Надважливість розвитку фулфілмент-сервісу в Україні. *Економіка та суспільство*. № 63. [Доступ через : file:///C:/Users/Home/Downloads/4139%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-4208-1-10-20240812.pdf](file:///C:/Users/Home/Downloads/4139%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-4208-1-10-20240812.pdf).

УДК 334.724:330.341.1

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-76-124-133

КОМУНІКАЦІЙНІ ЛАНЦЮГИ У РОЗБУДОВІ ЕКОСИСТЕМИ КЛАСТЕРУ

Сергій Філатов¹, Антон Філатов²

¹Кандидат технічних наук, доцент кафедри управлінських технологій, ВНЗ Університет «КРОК», м. Київ, вулиця Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: 0667617152, filatovy@ukr.net,

ORCID : <https://orcid.org/0000-0002-9831-7051>

²К.т.н., старший викладач кафедри комп'ютерних наук, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, м. Кам'янець-Подільський, вул. Огієнка, 61, тел.: (097-027-71-26), e-mail: tverdyslav@kpnpu.edu.ua

COMMUNICATION CHAINS IN THE DEVELOPMENT OF THE CLUSTER ECOSYSTEM

Sergiy Filatov¹, Anton Filatov²

¹Ph.D., Associate Professor Department of Management Technologies, «KROK» University», 30-32, street Tabirna, UA-03113, Kyiv city, Ukraine, tel.: 0667617152, filatovy@ukr.net, ORCID : <https://orcid.org/0000-0002-9831-7051>

²Ph. D., Senior Lecturer at the Department of Computer Science, Ivan Ohienko Kamianets-Podilskyi National University, 61, Ogiienka str., Kamianets-Podilskyi, Ukraine, tel.: (097-027-71-26), e-mail: tverdyslav@kpnpu.edu.ua

Анотація. В умовах воєнного стану для національної економіки України важливою проблемою є пошук шляхів співпраці та комунікацій великих промислових підприємств, бізнесових структур, малих та середніх підприємств (МСП), наукових та освітніх установ, державного сектору і органів самоврядування. Однією з прогресивних форм співпраці суб'єктів ринку є кластери. З розвитком інноваційних екосистем та забезпеченням сталого розвитку регіонів України актуальною проблемою є продуктивний взаємозв'язок між учасниками кластеру. Бізнес - екосистема передбачає: мультиплікацію вартості бізнесу; вигоду для всіх учасників; зв'язки, які підтримуються ідеєю. Основні гравці екосистеми створюють спільні активи, які жоден із них не зміг би створити, діючи поза системою. Використання ефективних комунікацій стейкхолдерів в екосистемі кластеру буде сприяти розвитку співпраці та здорової конкуренції. Саме тому метою даної роботи виступає питання дослідження узагальненого підходу до використання ефективних комунікацій в екосистемі кластеру. Враховуючи напрямок розвитку України до вступу в ЄС та вимоги сучасного глобального світу, в статті розглянуті моделі екосистем бізнесу та різних організацій стосовно їх стресостійкості до криз і невизначеностей, гнучкості для розвитку і удосконалення та на основі цих моделей можливість побудови необхідних комунікаційних ланцюгів в екосистемі кластеру. В рамках дослідження було розроблено узагальнений підхід до використання ефективних комунікацій, а саме визначено комунікаційні інструменти поетапного формування екосистеми кластеру із застосування сучасних вимог критеріїв європейської моделі досконалості EFQM. Вибір цих інструментів базується на практичному досвіді експертів та аналізі практичної роботи при консультуванні організацій під час розбудови екосистем кластерів авторами цієї статті. Визначена послідовність запропонованих інструментів утворює наскрізний комунікаційний ланцюг, який може слугувати основою для конкретних практичних випадків, ситуацій, обставин в залежності від потреб екосистеми кластеру. Визначені основні якості роботи кластерних менеджерів (координаторів) для успішності реалізації визначених комунікаційних ланцюгів екосистеми кластеру.

Ключові слова: моделі екосистем бізнесу, стресостійкість, інновації, сталий розвиток, екосистема кластеру, інструменти, комунікаційні ланцюги

Рис.: 2, табл.:1, бібл.: 14

Abstract. In the context of martial law, an important problem for the national economy of Ukraine is the search for ways of cooperation and communication between large industrial enterprises, business structures, small and medium-sized enterprises (SMEs), scientific and educational institutions, the public sector and self-government bodies. Clusters are one of the most progressive forms of cooperation between market players. With the development of innovative ecosystems and sustainable development of Ukraine's regions, productive interconnection between cluster members is becoming an urgent issue. A business ecosystem implies: multiplication of business value; benefits for all participants; connections supported by an idea. The main players in the ecosystem create common assets that none of them could have created by operating outside the system. The use of effective stakeholder communications in the cluster ecosystem will promote cooperation and healthy competition. That is why the purpose of this paper is to study a generalised approach to the use of effective communications in the cluster ecosystem. Taking into account the direction of Ukraine's development towards EU accession and the requirements of the modern global world, the article examines the models of business ecosystems and various organisations in terms of their stress resistance to crises and uncertainties, flexibility for development and improvement, and, based on these models, builds possible necessary communication chains in the cluster ecosystem. The study has developed a generalised approach to the use of effective communications, namely, the

communication tools for the gradual formation of a cluster ecosystem using the modern requirements of the criteria of the European EFQM excellence model. The choice of these tools is based on the practical experience of experts and analysis of practical work in advising organisations on the development of cluster ecosystems by the authors of this article. The defined sequence of the proposed tools forms a cross-cutting communication chain that can serve as a basis for specific practical cases, situations, circumstances, depending on the needs of the cluster ecosystem. The main qualities of cluster managers (coordinators) for the successful implementation of the defined communication chains of the cluster ecosystem are identified

Key words: *business ecosystem models, stress resistance, innovation, sustainable development, cluster ecosystem, tools, communication chains*

Rice.:2, tablet.:1, bibl.: 14

Постановка проблеми. В умовах воєнного стану практично всі галузі економіки України працюють у турбулентному середовищі, яке характеризується невизначеністю, постійними змінами, ризиками та складністю. Загальна політична, економічна нестабільність, відсутність керованості і прогнозованості дій на рівні центрального уряду дезорієнтує та демотивує учасників ринку.

Для сприяння економічному зростанню та конкурентоспроможності України на світових ринках, стратегічне значення має пошук шляхів розвитку, співпраці та комунікацій великих промислових підприємств, бізнесових структур, малих та середніх підприємств (МСП), наукових та освітніх установ, державного сектору і органів самоврядування.

Однією з прогресивних форм співпраці суб'єктів ринку є кластери. Кластери – це: поєднання конкуренції та співробітництва, «колективна ефективність», «гнучка спеціалізація»; використання ефектів масштабу; полюси зростання; кластери – частина більш широкої концепції конкурентоспроможності [1].

В час розвитку інноваційних екосистем та забезпечення сталого розвитку регіонів України актуальною проблемою є продуктивний взаємозв'язок між учасниками кластеру, а також, недостатня кількість локальних експертних напрацювань – методик, кейсів, систематизації кращих практик тощо. Тому використання ефективних комунікацій стейкхолдерів в екосистемі кластеру сприятиме розвитку співпраці та здорової конкуренції.

Мова йде про системну роботу в налагодженні необхідних сполучень (регулярний нетворкінг та метчмейкінг), налагодження комунікацій та відносин між членами кластеру, формування спільних проектів та спільної пропозиції цінності, налагодження міжнародних зв'язків тощо [2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Необхідність створення та розвитку кластерів обґрунтовується тим, що інноваційні процеси вимагають ресурсів і компетенції у довгостроковій перспективі, які перебувають часто за межами окремо взятої компанії.

Значний внесок у дослідження проблем кластеризації економіки зроблено як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Так литовські вчені К. Грумадайтете і Г. Юцевічюс дослідили деякі закономірності формування складної організаційної екосистеми та пов'язаних з нею стратегій на різних етапах розвитку кластерів, акцентуючи увагу на вибір стратегічних підходів, які мають бути достатньо динамічними та гнучкими, щоб відповідати мінливій природі конкретного середовища кластера [3]. М. П. Войнаренко розглядає діяльність кластеру з включенням в його склад органів влади та таких установ як університети, центри стандартизації, торговельні асоціації з метою забезпечення спеціальної перепідготовки, одержання інформації, дослідження та технічної підтримки [4]. О. Є. Кузьмін приділяє увагу розробці інноваційної політики в діяльності кластерних об'єднань, які стають центрами залучення зовнішніх інвестицій [5]. На думку О. П. Крайника, формування кластерів має здійснюватися на основі

об'єктивних конкурентних переваг регіону з врахуванням їхніх можливих змін у перспективі. Кластер як елемент стратегії розвитку регіону повинен ураховувати й не суперечити загальній стратегічній лінії розвитку території – смарт спеціалізації [6].

Бізнес-екосистема – це мережа організацій, серед яких постачальники, дистриб'ютори, клієнти, конкуренти, державні установи тощо, які беруть участь у постачанні конкретного продукту або послуги через конкуренцію, співпрацю та регулювання. У 1993-му році Джеймс Мур застосував цю концепцію у своїй статті “Хижачи та здобич: нова екологія конкуренції”, в якій він порівнював компанії, що займаються торгівлею та іншою комерційною діяльністю з групами організмів, які являють собою спільноту, адаптуючись та розвиваючись задля виживання. Саме Мур запропонував розглядати компанію не як окремо взятую юридичну особу в галузі, а як члена бізнес-екосистеми, до якої входять представники різних напрямів та галузей економіки і сфер діяльності. [7].

Не вирішені раніше частини загальної проблеми

Аналізуючи важливість і різноманітність напрямків досліджень та публікацій, можна дійти висновку, що будь-яка діяльність кластерних об'єднань потребує ефективних комунікаційних механізмів співпраці всіх стейкхолдерів як внутрішнього, так і зовнішнього оточення, тобто екосистеми кластеру. Проте останні дослідження практично не розглядають системних підходів до таких комунікаційних зв'язків.

Саме тому в контексті даної роботи виступає питання використання ефективних комунікативних ланцюгів при взаємодії великих промислових підприємств, бізнесових структур, МСП, органів влади та наукових організацій, тобто їх співпраці в екосистемі кластеру.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає у дослідженні та обґрунтуванні можливості узагальненого підходу до використання ефективних комунікацій в екосистемі кластеру.

Для виконання досліджень було застосовано методи теоретичного узагальнення – для збору та обробки інформації з різних джерел; абстрактно-логічний метод – для узагальнення інформації; індуктивний та дедуктивний методи – для узагальнення отриманих даних і виведення висновків.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах системних криз і з метою сталого розвитку дієвим інструментом економічної політики є формування та діяльність кластерів на основі принципів екосистемної взаємодії, які пропонують принципово інші механізми координації економічних суб'єктів у сучасному динамічному інноваційному середовищі.

Екосистему відрізняє децентралізований характер прийняття рішень та самоорганізації. Так як і біологічні екосистеми, соціально-економічні екосистеми можуть змінюватися час від часу: тобто в екосистемі можуть з'являтися нові учасники, учасники можуть ставати більш менш впливовими, або навіть «випадати» з екосистеми, а відносини між учасниками приймати нові форми співпраці. Для створення та зростання екосистеми необхідно, перш за все, визначення цінностей, стратегії, а також механізму взаємовигідного розподілення результатів співпраці та узгодження інтересів усіх стейкхолдерів на основі партнерства та співробітництва.

Бізнес екосистема передбачає: мультиплікацію вартості бізнесу; вигоду для всіх учасників; зв'язки, які підтримуються ідеєю. Основні гравці екосистеми створюють спільні активи, які жоден із них не зміг би створити, діючи поза системою.

Ознаки бізнес екосистеми: елементи, зв'язки між ними, границі системи, емерджентність, структура. З терміном “емерджентність” пов'язане поняття емерджентних стратегій: якщо планова стратегія фокусує увагу на конкурентові, то емерджентна – на споживачеві [8, с. 132]. На бізнес-екосистеми впливають

макроекономічні та соціально-економічні тенденції та дії кожної організації і, тому, вони визначаються взаємозалежністю, співпрацею та адаптацією.

Таким чином в інвестиційному аспекті кластери розглядаються як організаційна форма консолідації зацікавлених сторін, спрямована на досягнення конкурентних переваг в умовах глобалізації економіки. Так, для бізнесу, кластер – це реальна можливість забезпечення конкурентоспроможності при ефективно розробленій стратегії розвитку на 5–10 років.

Інноваційність розвитку притаманна практично всім сучасним екосистемам кластеру завдяки постійним процесам оновлення і зміцнення конкурентних переваг шляхом обміну найкращими практиками, технологіями та знаннями і завдяки співробітництву – науки, бізнесу та влади.

Таким чином кластери є відносно новою формою стратегічних альянсів наукових та промислових ресурсів.

В основу всіх цих форм покладено наступні визначальні принципи:

1) створення максимально сприятливих умов для розвитку наукоємного виробництва, інноваційного бізнесу;

2) максимальне зближення, у тому числі територіальне, науки, виробництва, комерції;

3) поєднання "під одним дахом" фірм, які розробляють і забезпечують комерційну реалізацію різних видів наукоємної продукції та сприяють прискореним процесам обміну науково-технічною інформацією;

4) формування "парникових" умов для інкубаційного періоду становлення малих інноваційних фірм, проведення першого найбільш ризикового етапу науково технічних розробок. Таких принципів дотримуються майже в усіх країнах світу при формуванні регіональних науково-технічних інституцій [9].

Головна мета політики кластеризації, яку проводять світові держави, а саме країни-члени Європейського Союзу (ЄС),

полягає в отриманні максимальної вигоди від використання всіх можливостей від кластерної (мережевої) взаємодії завдяки об'єднанню промислового, наукового потенціалів та інших стейкхолдерів екосистеми кластеру.

В ЄС, для покращення загальної екосистеми інновацій у Європі, створено організацію Європейські інноваційні екосистеми (англ. EIE), діяльність якої спрямована на створення більш пов'язаних, інклюзивних і ефективних інноваційних екосистем та підтримку масштабування компаній.

Інноваційні екосистеми:

- об'єднують людей або організації, метою яких є інновації;

- включають зв'язки між ресурсами (такими як кошти, обладнання та приміщення), організаціями (такими як вищі навчальні заклади, дослідницькі та технологічні організації, компанії, венчурні капіталісти та фінансові посередники), інвесторами і політиками.

Дії, що підтримуються Європейськими інноваційними екосистемами, доповнюють заходи, які проводяться EIE та Європейським інститутом інновацій та технологій (англ. EIT), діяльність у рамках програми «Горизонт Європа», ініціативи на національному, регіональному та місцевому рівнях, а також ініціативи приватного та третього секторів.

Напрями діяльності EIE:

- розбудовують взаємопов'язані, інклюзивні інноваційні екосистеми по всій Європі, спираючись на існуючі сильні сторони національних, регіональних і місцевих екосистем та залучаючи нових, менш представлених учасників та території для постановки, реалізації та досягнення колективних амбіцій щодо викликів на благо суспільства, включаючи «зелений», цифровий і соціальний переходи;

- посилують мережеві зв'язки всередині та між інноваційними екосистемами для прискорення сталого зростання бізнесу з високою суспільною цінністю;

- підтримують Європейське партнерство для інноваційних МСП (Eurostars 3);

- доповнюють підтримку Європейського фонду регіонального розвитку для інноваційних екосистем та міжрегіональних партнерств навколо тем смарт-спеціалізації [10].

Враховуючи напрямок розвитку України до вступу в ЄС та вимоги сучасного глобального світу, доцільно розглянути моделі екосистем бізнесу та різних організацій стосовно їх стресостійкості до криз і невизначеностей, гнучкості для розвитку і удосконалення та на основі цих моделей побудувати можливі необхідні комунікаційні ланцюги в екосистемі кластеру.

Модель стресостійкості бізнес-екосистеми наведена на рис. 1 і виглядає як складна мережа великої кількості компаній, організацій, серед яких постачальники, споживачі, партнери і навіть конкуренти, які спільно створюють цінність на ринку, і якій притаманна глибина та широта взаємодії всіх стейкхолдерів [11].

Ця конфігурація моделі стресостійкості екосистеми бізнесу може бути застосована для побудови моделі екосистеми кластеру, тому що вона демонструє наявність стейкхолдерів як внутрішнього, так і зовнішнього оточення екосистеми кластеру, а також дає можливість визначити стратегічну здатність екосистеми не лише реагувати на кризи та переживати їх, а і підтримувати свою стресостійкість завдяки:

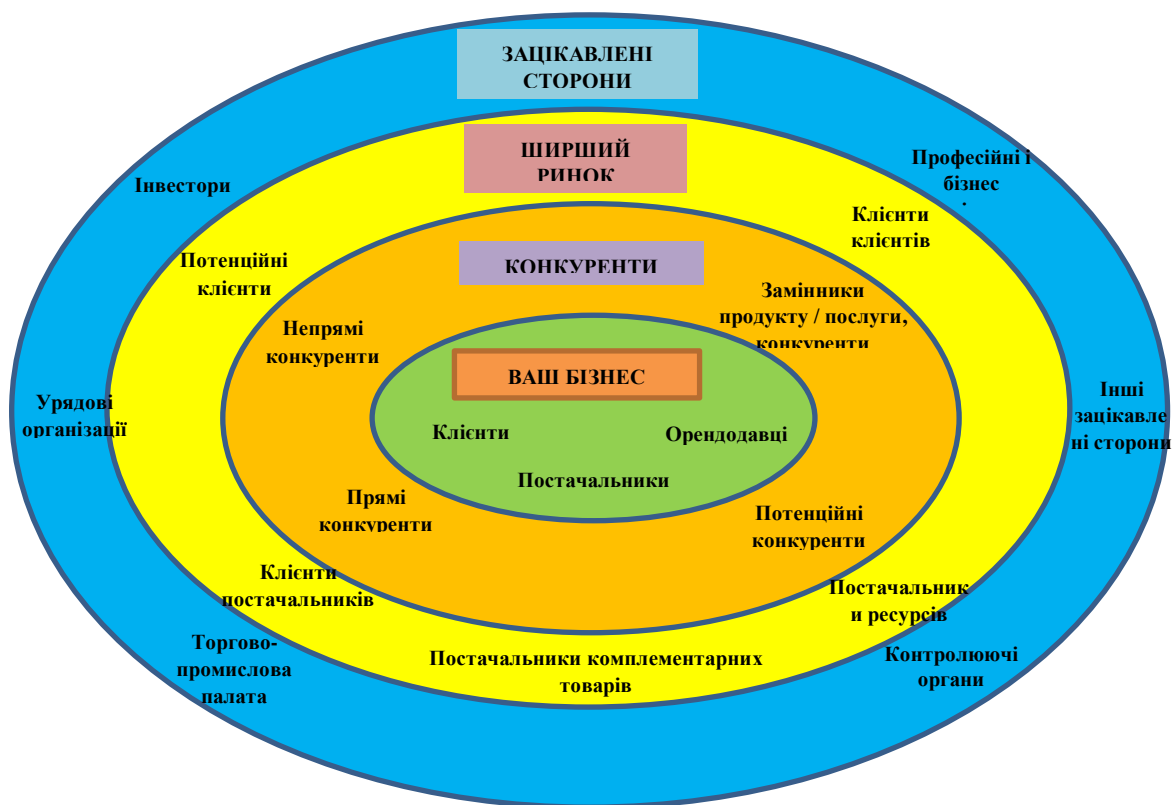


Рис. 1. Модель стресостійкості екосистеми бізнесу

Джерело: побудовано авторами на основі [11]

- передбаченню та аналізу різних небезпечних ризиків;
- запобіганню виникнення потенційних криз;

- перетворювання криз на джерело можливостей.

Розглянемо європейську Модель досконалості EFQM [12], яка заснована на досвіді та баченні успішних європейських і

світових організацій, дає опис «ідеальної» організації та розрахована на організації, що мають амбітні наміри щодо лідерства та постійного удосконалення.

Використання цієї Моделі, що приведена на рис. 2, дозволяє отримати цілісну уяву про будь яку організацію, незалежно від форми власності, розміру, отрасли та рівня зрілості.

Порівнюючи модель стресостійкості та європейську Модель досконалості EFQM можна зробити заключення, що обидві моделі мають багато спільних напрямлень, які забезпечують загальну ефективність бізнесу, а також дають змогу швидко реагувати на кризи й відновлюватись після них. Основні на наш погляд це:

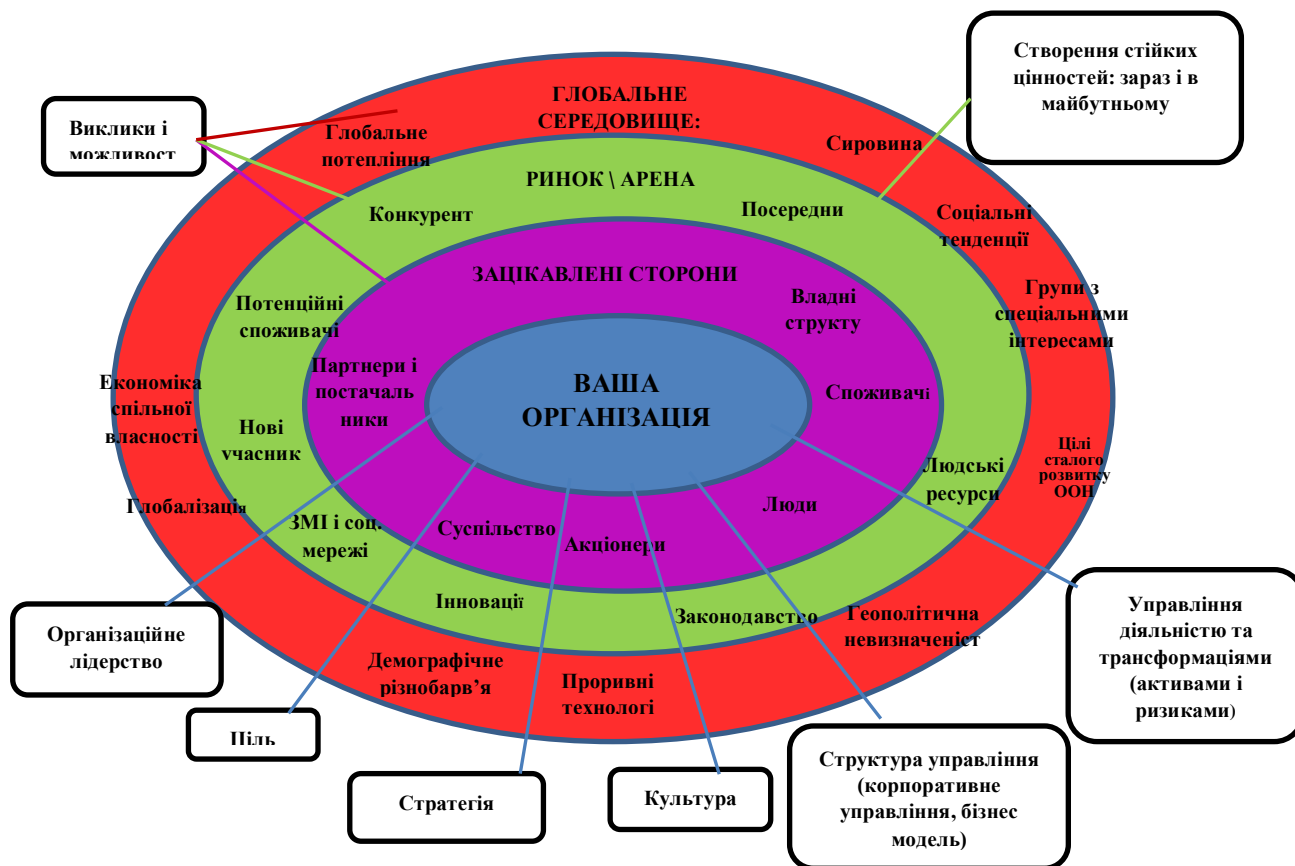


Рис. 2 Модель розвитку і вдосконалення екосистеми бізнесу

Джерело: побудовано авторами на основі [12]

-Лідерство і культура. Здатність поставити мету та дати чіткі вказівки до дії в кризовій ситуації й залучити персонал до досягнення цілей стійкості бізнесу;

-Аналіз і управління ризиками. Здатність передбачати ризики, протистояти кризам і далі виробляти основні продукти та надавати базові послуги, реагуючи на зміни ринку та тиск з боку споживачів;

-Мережі і партнери. Здатність взаємодіяти із суб'єктами, важливими для

бізнесу, наприклад, постачальниками, конкурентами, державними установами і т. д., задля досягнення цілей сталого розвитку.

Для ефективного використання та застосування визначених напрямлень при розбудові екосистеми кластеру доцільно визначити найбільш придатні для кластерів, створених у різних галузях народного господарства України, ланцюги

комунікацій, форми та інструменти для їх застосування.

Основна мета комунікацій в екосистемі кластера – забезпечити та підвищити внутрішню та міжнародну конкурентоспроможність його членів, а також сформувати спільноту інноваторів за рахунок:

- спільного розуміння потреб ринку та сталого розвитку;
- визначення та зняття бар'єрів для співпраці між стейкхолдерами;
- збору та узагальненню інформації для визначення цінностей, місії, спільної стратегії, цілей та планування;
- визначення ризиків та шляхів реагування на них;
- формування спільних принципів співпраці (лідерство, персонал, партнерство та ресурси, процеси, продукція та послуги);
- визначення відповідальності у мережі визначених процесів (матриця відповідальності);
- співпраці та партнерство для обміну знаннями та досвідом (створення «банку даних по вибраним напрямкам»);
- швидкого реагування на невідповідності та прийняття відповідних дій;

-аналізу, оцінки результатів та удосконалення.

Основними завданнями бізнес-комунікацій можливо виділити :

- зв'язок усіх елементів процесу управління;
- сприяння у прийнятті управлінських рішень;
- забезпечення інформацією усього процесу управління;
- забезпечення міжособистісних взаємостосунків у екосистемі кластера.

Таким чином, визначивши, на нашу думку, загальні завдання комунікаційних ланцюгів пропонуємо розглянути узагальнений підхід до створення комунікацій при побудові та функціонуванні екосистеми кластера, які наведені в таблиці 1, з урахуванням етапів формування екосистеми кластера та основних напрямлень європейської моделі досконалості EFQM. Чому саме ця модель? По-перше, тому що її застосовують більше 30 тисяч компаній по всьому світу, а по-друге, її використання дозволяє зрозуміти, що таке досконала організація [12]. А саме головне, на наш погляд, це те, що при розбудові екосистеми кластера доцільним буде брати за орієнтир розвитку найкращі європейські стандарти.

Таблиця 1

Комунікаційні інструменти поетапного формування екосистеми кластера.

Етапи формування екосистеми кластера	Дії поетапного формування екосистеми кластера	Критерії європейської моделі досконалості EFQM	Наявні інструменти комунікацій
1-й етап. Аналіз та діагностика умов формування екосистеми кластера	1.1 Маркетингові дослідження 1.2. Визначення кола зацікавлених сторін та їх потреб 1.3. Мотивація потенційних учасників 1.4. Аналіз стану капіталу та ресурсів учасників 1.5. Оцінка перспектив подальшого розвитку	Направлення 1. <i>Ціль, бачення та стратегія:</i> •визначення цілі та бачення; •визначення та розуміння потреб зацікавлених сторін; •розуміння екосистеми, власних можливостей та ключових викликів; •розробка стратегії; •проектування та впровадження системи корпоративного управління та управління діяльністю.	1. Глибинні діагностичні інтерв'ю керівників підприємств учасників кластера 2. Спільна стратегічна фасилітація керівників кластера і \ або власників і ТОП-менеджменту компаній, зовнішніх експертів (визначення: спільних цілей, вигод, обмежень та плану дій)
2-й етап. Розробка механізму формування	2.1. Виділення учасників, зацікавлених у процесі інтеграції.	Направлення 2. <i>Організаційна культура та лідерство:</i>	1. Спільна стратегічна фасилітація керівників кластера і \ або власників і ТОП-менеджменту компаній,

<p>кластерної структури</p>	<p>2.2. Визначення принципів функціонування кластера. 2.3. Розробка положень та правил, на умовах яких забезпечується функціонування кластера. 2.4. Розробка положень про взаємозв'язок учасників кластеру (УК). 2.5. Визначення кадрового потенціалу УК</p>	<ul style="list-style-type: none"> •направлення організаційної культури та збереження цінностей; •створення умов для реалізації змін; • створення умов для творчості та інновацій; •об'єднання навколо цілі, бачення та стратегії, залучення до їх реалізації 	<p>зовнішніх експертів (визначення спільних принципів та правил взаємодії</p> <p>2. Розробка плану комунікацій</p> <p>3. Формування бази наявних ресурсів всіх членів кластеру</p> <p>4. Спільне відвідування підприємств учасників кластеру</p>
<p>3-й етап. Формування кластерної структури та управління діяльністю екосистеми кластеру</p>	<p>3.1. Організація структури управління 3.2. Залучення зацікавлених сторін 3.3. Організація господарчої структури 3.4. Визначення масштабу спільної діяльності УК виготовляючих однотипну продукцію 3.5. Формування норм та правил взаємодії між УК 3.6. Визначення рівня сформованості складу кадрового складу підприємств кластеру 3.7. Управління ризиками. 3.8. Управління активами та ресурсами</p>	<p>Виконання 1. Залучення зацікавлених сторін.</p> <ul style="list-style-type: none"> •<i>Споживачі</i>: побудова сталих відносин; •<i>Люди</i>: залучення, зацікавлення, розвиток та затримання; •<i>Бізнесові та управляючі зацікавлені сторони</i>: забезпечення постійної підтримки; •<i>Суспільство</i>: внесок в його розвиток, благополуччя та багатство; •<i>Партнери та постачальники</i>: побудова взаємодії та забезпечення підтримки для створення сталих цінностей. <p>Виконання 2. Створення сталих цінностей:</p> <ul style="list-style-type: none"> •проекткування цінностей та того, як вони будуть створюватися; •комунікації та продаж цінностей; •створення и передача цінностей; •визначення спільного досвіду та забезпечення його отримання. <p>Виконання 3. Управління діяльністю та трансформаціями:</p> <ul style="list-style-type: none"> •управління діяльністю та управління ризиками; •трансформація організації для готовності до майбутнього; •управління інноваціями та застосування технологій; •використання можливостей, даних, інформації та знань; •управління активами та ресурсами. 	<p>1. Розробка бізнес-моделі та організаційної структури кластеру</p> <p>2. Оптимізація бізнес процесів</p> <p>3. Експрес-аналіз ризиків</p> <p>4. Базова стратегія стійкості</p> <p>5. Поглиблена стратегія стійкості та розвитку</p> <p>6. Оптимізація виробничих процесів:</p> <p>6.1. аналіз нераціонального розподілу робочого часу і ресурсів</p> <p>6.2. розробка оптимальної внутрішньої логістики</p> <p>6.3. спільна оптимізація витрат та ресурсів учасників кластеру</p>

4-й етап. Оцінка ефективності діяльності кластеру	4.1. Оцінка ефективності діяльності кластеру (оцінка результату визначених цілей)	Результат 1. Сприяння зацікавленими сторонами: •результати сприйняття споживачами; •результати сприйняття людьми; •результат сприйняття бізнесовими та управляючими зацікавленими сторонами; •результати сприйняття суспільством; •результати сприйняття партнерами та постачальниками. Результат 2. Стратегічні та операційні результати: •стратегічні та операційні показники результатів діяльності	1. Впровадження системи управління показниками (СУП) спільної для всіх учасників кластеру з можливістю щоденного відслідковування всіх показників результативності в усіх бізнес і виробничих процесах в масштабі всього кластеру
--	---	---	---

Джерело: сформовано авторами на основі [12; 13; 14]

Як свідчить інформація, викладена в табл. 1, наявні узагальнені інструменти комунікацій дозволяють достатньо глибоко опрацювати етапи формування екосистеми кластеру із застосуванням сучасних вимог критеріїв європейської моделі досконалості EFQM. Вибір цих інструментів базується на практичному досвіді експертів та аналізі практичної роботи при консультуванні організацій під час розбудови екосистем кластерів авторами цієї статті. Визначена послідовність запропонованих інструментів утворює наскрізний комунікаційний ланцюг, який може слугувати основою для конкретних практичних випадків, ситуацій, обставин в залежності від потреб екосистеми кластеру.

Для реалізації визначених інструментів існують різні форми комунікаційних інструментів від самих простих (збори, наради, ділові переговори, «мозкова атака», протоколи, друкарська продукція) до новітніх, доволі складних, з неминучою подальшою їх еволюцією.

Сучасні комунікативні платформи суттєво полегшують процеси комунікацій, дозволяючи перебування стейкхолдерів в постійному зв'язку без фізичної присутності. Використання різних платформ дає можливість виокремити наявні форми сучасної комунікації – від традиційних текстових обмінів до більш динамічних і персоналізованих чатів, в

тому числі соціальних мереж, які докорінно змінили зміст комунікативних процесів.

Успішність реалізації комунікаційних ланцюгів залежить, на наш погляд, від чіткої кваліфікованої роботи кластерних менеджерів (координаторів), яким притаманні наступні якості:

- стратегічне бачення;
- знання (моніторингу) можливостей потреб учасників екосистеми кластеру;
- мотивація та надихання учасників;
- підтримка комунікацій між учасниками екосистеми кластеру;
- володіння техніками новітніх форм комунікацій таких як: бенчмаркінг, нетворкінг, метчмейкінг, петчворкінг;
- застосування фандрейзингу.

Таким чином сьогодні важливим завданням бізнесовою спільноти та освітніх закладів повинна стати системна якісна підготовка професійних кластерних менеджерів, проектних менеджерів з комунікаційними та організаційними навичками, які будуть ефективно застосовувати та розвивати комунікаційні ланцюги для довгострокового розвитку екосистем кластерів.

Висновки. В результаті дослідження показано, що в умовах системних криз і з метою конкурентоспроможності України на світових ринках, дієвим інструментом економічної політики є формування та діяльність кластерів на основі принципів екосистемної взаємодії, які пропонують принципово інші механізми координації

економічних суб'єктів у сучасному динамічному інноваційному середовищі.

За результатами дослідження зроблено аналіз різних моделей екосистем бізнесу, а саме: моделі стресостійкості і європейської Моделі досконалості EFQM та визначено спільні напрямки, які забезпечують загальну ефективність бізнесу, а також дають змогу швидко реагувати на кризи й відновлюватись після них.

В рамках дослідження було розроблено узагальнений підхід до використання ефективних комунікацій, а саме визначено комунікаційні інструменти поетапного формування екосистеми кластеру із застосуванням сучасних вимог критеріїв європейської моделі досконалості EFQM.

Визначена послідовність запропонованих інструментів утворює наскрізний комунікаційний

ланцюг, який може слугувати основою для конкретних практичних випадків, ситуацій, обставин в залежності від потреб екосистеми кластеру.

Визначені основні якості роботи кластерних менеджерів (координаторів) для успішності реалізації визначених комунікаційних ланцюгів екосистеми кластеру.

Системна підготовка професійних кластерних менеджерів, проектних менеджерів з комунікаційними та організаційними навичками, які будуть ефективно застосовувати і розвивати комунікаційні ланцюги для довгострокового розвитку екосистем кластерів, повинна стати важливим завданням бізнесової спільноти і освітніх закладів та об'єктом подальших досліджень.

Література:

1. Михайловська О. (2014). Регіонально-кластерна політика у розвитку світової економіки. *Регіонально-кластерна політика у розвитку світової та української економіки* : матеріали Міжнар. наук. - практ. конф., 24-25 квітня 2014 р. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, С. 58-61.
2. Юрчак О. Технологічні екосистеми та роль кластерів в їх створенні та керуванні. СЕО УКА. Доступ через: <https://www.clusters.org.ua/blog-single/tech-ecosystems-and-cluster-role-in-their-orchestration>.
3. Strategic Approaches to the Development of Complex Organisational Ecosystems: The Case of Lithuanian Clusters. Kristina Grumadait'e and Giedrius Jucevi'cius. (2022). Доступ через: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/23/15697>.
4. Войнарченко М. П., Л. А. Богатчик (2014). Використання кластерного інструментарію при розробці субрегіональних стратегій підвищення конкурентоспроможності економіки регіонів. *Актуальні проблеми економіки*. № 8 (158). С. 171–182.
5. Кузьмін О. Є., Саталкіна Л. О. (2013). Кластери як важливий чинник залучення інвестицій на промислові підприємства. *Бізнесінформ*. № 4. С. 127–134.
6. Крайник О. П. (2012). Напрями державної регіональної кластерної політики / Харківський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. Доступ через: https://www.kbuapa.kharkov.ua/e...5/2012_05.pdf.
7. Підприємницька екосистема: що це таке та чому це важливо? Колонка Лідії Пашук, президента фонду К. Fund. Доступ через: <https://ufuture.com/uk/pidpriyemnitska-ekosistema-shho-tse-take-ta-chomu-tse-vazhlyvo-kolonka-lidiyi-pashuk-prezidenta-fondu-k-fund>.
8. Гребешкова О. М. (2009). Емерджентність у стратегічному процесі підприємства. *Формування ринкової економіки*. Зб. наук. праць. КНЕУ. Вип. 22. С. 129–137.
9. Федоренко В. Г., А. М. Тугай, А. Ф. Бойко та ін. (2008). Концепція кластерної політики в Україні. *Економіка та держава*. № 11. С. 5–15.
10. Європейські інноваційні екосистеми. Доступ через: <https://horizon-europe.org/uk/structure/pillars/p-3/eie/>
11. Програма навчання та сертифікації тренерів «Стале та стійке підприємництво». Доступ через: <https://bc-club.org.ua/events/sure.html/>.
12. Модель EFQM. Доступ через: <https://efqm.org/the-efqm-model/>.
13. Тіщенко О. М. (2009) Кластери: ознаки, діагностика та формування. *Проблеми економіки*. № 4. С. 21-28.
14. Бушуєв С. Д., Тихонович Ю. (2024). Менеджмент проектів сталого регіонального розвитку у турбулентному оточенні. *Управління проектами у розвитку суспільства. Тема: «Управління проектами післявоєнної розбудови України»* : тези доповідей XXI Міжнар. конф., 24 травня 2024 р. Київ: КНУБА, С. 70-75.

УДК 005:659.2 (042.4)

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-76-134-145

КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: БАР'ЄРИ КОМУНІКАЦІЙ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ

Олександр Сумець

Доктор економічних наук, доцент, професор кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: 066-393-57-82, e-mail: Sumets@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7116-3857>

COMMUNICATIVE MANAGEMENT: BARRIERS TO COMMUNICATION OF ORGANIZATIONAL PERSONNEL

Oleksandr Sumets

Doctor of Science (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Management Technologies department, "KROK" University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: 066-393-57-82, e-mail: Sumets.@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7116-3857>

Анотація. Стаття присвячена актуальній темі – дослідженню бар'єрів комунікації персоналу організації.

Початок нинішнього століття характеризується потужними змінами в політиці, економіці, технологіях, а також інтенсивними змінами як національних, так і міжнародних ринків. Все це накладає відбиток на людей і в морально-психологічному аспекті, і в соціокультурному. Як результат це позначається на їхній поведінці при виконанні своїх трудових обов'язків. Експерти відзначають, що за останні роки кількість конфліктів на роботі має тенденцію до збільшення. Це пояснюється пережитою пандемією та нинішньою війною, погіршенням якості життя та великими вимогами до працівників з боку роботодавців. До цього переліку слід ще додати і наявність практично в кожному колективі бар'єрів, що виникають у процесі комунікації. Кожен керівник розуміє цю проблему і намагається вирішити її у той чи інший спосіб. То ж, актуальність дослідження, аналізу і оцінки бар'єрів комунікації між співробітниками організації не викликає сумнівів і вимагає дальшого ґрунтовного дослідження.

Метою дослідження є систематизація бар'єрів комунікації, що виникають у процесі професійної діяльності персоналу організації різної галузевої належності і форми власності, та надання рекомендацій щодо їх подолання.

У статті розглянуто сучасні погляди науковців щодо трактування поняття «комунікативний бар'єр». Задекларована авторська точка зору щодо правильної назви дефініції «комунікативні бар'єри». Запропоновано використовувати назву «бар'єри комунікації». Це важливо для того, щоб не виникало плутанини при систематизації бар'єрів комунікації, що виникають у процесі професійної діяльності персоналу організації.

Визначені бар'єри комунікації, які найчастіше виникають між працівниками підприємств, фірм і компаній. Виконано систематизацію бар'єрів комунікації, надано їх стислої характеристику. Сформульовано рекомендації щодо подолання бар'єрів комунікації у процесі професійної діяльності персоналу організації.

Виконано оцінювання частоти виникнення бар'єрів комунікації в закладах охорони здоров'я. Встановлено, що серед медичного персоналу більш за все виникають особистісні та організаційні бар'єри комунікації. З метою уникнення бар'єрів комунікації запропоновано запровадження в організаціях психологічної підтримки персоналу.

Ключові слова: комунікативний менеджмент, комунікації, спілкування, бар'єр комунікації, персонал, організація.

Формули: 0, рис.: 2, табл.: 1, бібл.: 13.

Abstract. The article is devoted to a topical topic - the study of barriers to communication of organizational personnel.

The beginning of this century is characterized by powerful changes in politics, economics, technology, as well as intensive changes in both national and international markets. All this leaves an imprint on people both in the moral and psychological aspect and in the socio-cultural. As a result, this affects their behavior in the performance of their work duties. Experts note that in recent years the number of conflicts at work has tended to increase. This is explained by the pandemic and the current war, the deterioration of the quality of life and the high demands placed on employees by employers. To this list should be added the presence of barriers in almost every team that arise in the process of communication. Every manager understands this problem and tries to solve it in one way or another. So, the relevance of research, analysis and assessment of communication barriers between employees of organizations is beyond doubt and requires further thorough research.

The purpose of the study is to systematize communication barriers that arise in the process of professional activity of personnel of organizations of different industry affiliation and ownership, and to provide recommendations for overcoming them.

The article considers the modern views of scientists on the interpretation of the concept of "communication barrier". The author's point of view on the correct name of the definition "communication barriers" is declared. It is proposed to use the name "communication barriers". This is important so that there is no confusion when systematizing communication barriers that arise in the process of professional activity of personnel of organizations.

The communication barriers that most often arise between employees of enterprises, firms and companies are identified. Communication barriers have been systematized and a brief description has been provided. Recommendations have been formulated for overcoming communication barriers in the process of professional activity of personnel of organizations.

The frequency of occurrence of communication barriers in healthcare institutions has been assessed. It has been established that personal and organizational communication barriers arise most often among medical personnel. In order to avoid communication barriers, it has been proposed to introduce psychological support for personnel in organizations.

Keywords: *communicative management, communications, communication, communication barrier, personnel, organization.*

Formulas: 0, **fig.:** 2, **tabl.:** 1, **byblos:** 13.

Постановка проблеми. Фахівці з комунікативного менеджменту єдині в думці про те, що ефективність і результативність діяльності організацій, не зважаючи на їхню галузеву належність та форму власності, багато в чому залежить від того, як у них вибудовано комунікативну систему, як організовано комунікативний процес, як персонал навчений комунікувати між собою, з підлеглими, клієнтами, керівництвом. Успіх комунікування є результатом зусиль комунікаторів, що спрямовані на подолання різних труднощів у процесі передачі інформації. Ці труднощі називають бар'єрами комунікації. То ж, для налагоджування нормальної роботи будь-якої організації важливо, щоб таких бар'єрів не виникало, а якщо вони і будуть мати місце, то персонал повинен досить ефективно справлятися з ними. З огляду на вищезазначене дослідження бар'єрів комунікації не втрачає своєї актуальності й на сьогодні. Отже, в даному дослідженні ключова увага приділена трактуванню поняття «бар'єр комунікації», їх типології та рекомендаціям щодо уникнення таких перешкод у процесі комунікування персоналу організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Для належного розуміння поняття «бар'єр комунікації» необхідно з'ясувати його сутність, змістове наповнення. Попередньо слід зауважити, що в науковій і навчальній літературі досить часто автори вживають близькі за

значенням поняття, а саме: «комунікативні труднощі», «комунікативна помилка», «труднощі спілкування», «комунікативні перешкоди» тощо. Проте ці поняття мають різну смислову спрямованість. Тому в розрізі розглядуваного матеріалу, на думку автора, все ж варто користуватися поняттям «бар'єри комунікацій». Проте, автори наукових публікацій схильні до використання дефініцій «комунікативні бар'єри».

Одне із словникових визначень поняття «комунікативний бар'єр» трактується як психологічні труднощі, що виникають між людьми в процесі спілкування (Синівський В. В., Сергєєнкова О. П., 2007). В літературі також зустрічається і таке визначення: комунікативні бар'єри – це перешкоди на шляху поширення та розуміння інформації, що виникають у спілкуванні через непорозуміння у стосунках між людьми.

Козирєв М. П. (2013) у своїй публікації «Бар'єри педагогічного спілкування» наводить таке визначення: «комунікативні бар'єри (фр. *barriere* – перешкода) – це перешкоди на шляху адекватного передання інформації між партнерами у процесі спілкування». Додатково до цього терміну автор надає ще таке пояснення: «Бар'єр полягає в посиленні негативних переживань і установок – сорому, відчуття провини, страху, тривоги, низької самооцінки тощо».

У фаховій літературі використовують ще і таке визначення: комунікативні бар'єри – це психологічні перепони, які людина установлює, аби захиститися від небажаної, втомлюючої або небезпечної інформації. Іншими словами, бар'єри комунікації або ж перепони, мають різне походження і вони ще визначаються як перешкоди на шляху до порозуміння між людьми.

Отже, узагальнюючи різні погляди дослідників на визначення поняття «комунікативні бар'єри», можна для дальшого дослідження їх типології прийняти визначення, яке сформульоване Березовською Л. (2020): «комунікативні бар'єри – це труднощі, що ускладнюють процес спілкування між комунікатом і комунікантом (співрозмовниками) у процесі обміну думками, почуттями, враженнями, внаслідок низького рівня сформованості комунікативно-мовленнєвої компетентності учасників спілкування, зокрема: невміння використовувати мовні засоби (вербальні, невербальні) у процесі здійснення комунікації, порушення правил».

Проблематика бар'єрів комунікації є актуальною для різних сфер діяльності. Вона ґрунтовно досліджується у спілкуванні соціальних працівників (Березовська Л., 2020), у процесі міжкультурної взаємодії студентів (Вілінська Г., 2015), у роботі педагогічних працівників (Козирев М. П., 2013), у процесі формування цивільно-військового співробітництва збройних сил України (Цейтліна А. О., 2022), у міжособистісному спілкуванні (Дмитрієва С. М., 2019), при вивченні іноземних мов (Кіш-Вайда Г. М., 2018), у професійному спілкуванні співробітників органів внутрішніх справ (Ковбасюк О. В., 2009). Проте проблематика бар'єрів комунікації найбільше розглядається фахівцями сфери менеджменту, де реалізуються управлінські процеси з залученням чисельної кількості людей.

Мета, матеріали та методи дослідження. Метою дослідження є систематизація бар'єрів комунікації, що

виникають у процесі професійної діяльності персоналу організацій різної галузевої належності й форми власності, та надання рекомендацій щодо їх подолання.

Для досягнення мети у ході дослідження були вирішені такі наукові завдання:

– розглянуто сучасні погляди науковців щодо трактування поняття «комунікативний бар'єр»;

– виконана систематизація бар'єрів комунікації, що виникають у процесі професійної діяльності персоналу організацій різної галузевої належності й форми власності;

– сформульовані рекомендації щодо подолання бар'єрів комунікації в організаціях.

Дослідження базувалося на ґрунтовному аналізі наукових і навчально-методичних публікацій вітчизняних та закордонних вчених, матеріалів профільних Інтернет-сайтів, що присвячені проблематиці бар'єрів комунікацій в організаціях між їх учасниками у процесі професійної діяльності.

Теоретичною і методологічною основою дослідження є діалектичний метод пізнання, концептуальні положення й результати досліджень вітчизняних і закордонних науковців з комунікативного менеджменту та психології. Вирішення сформульованих наукових завдань здійснено з використанням сучасних загальнонаукових та спеціальних методів: абстрактно-логічного методу (для ґрунтового аналізу проблеми й узагальнення результатів дослідження та систематизації бар'єрів комунікації, що виникають у процесі професійної діяльності персоналу організацій), монографічного (для поглибленого вивчення дефініції «бар'єр комунікації»).

Виклад основного матеріалу дослідження. Невміння або небажання використовувати мовні засоби (вербальні, невербальні) у процесі здійснення комунікації, свідоме чи не свідоме порушення правил спілкування викликає появу різних бар'єрів комунікації. Крім цього, існує ще маса різних причин, які призводять до виникнення перешкод у

комунікаціях (Дмитрієва С. М. (2010), Кіш-Вайда Г. М. (2018): це може бути низька мотивація одного із співрозмовників (комуніката або комуніканта, або ж того й іншого), неадекватна самооцінка комунікатора, несприятлива психологічна атмосфера та відсутність навичок й умінь, необхідних для реалізації процесу спілкування, індивідуально-психологічні особливості співрозмовників, різна диспозиція, установка, ціннісна орієнтація. Бар'єри спілкування також можуть бути пов'язані з характерами людей, їх прагненнями, поглядами, мовними особливостями, з манерами спілкування тощо.

Вітчизняна дослідниця Дмитрієва С. М. (2010), досліджуючи чинники, що обумовлюють виникнення бар'єрів

комунікації у міжособистісному спілкуванні, поділила їх на об'єктивні (зовнішні) і суб'єктивні (внутрішні).

У сучасному менеджменті залежно від причин виникнення перепон нормального (ефективного) комунікування зі співрозмовником дослідники виділяють чисельну кількість бар'єрів (Козирев М. П. (2013), Березовська Л. (2020), Вілінська Г. (2015), Цейтліна А. О. (2022), Дмитрієва С. М. (2019), Кіш-Вайда Г. М. (2018), Ковбасюк О. В. (2009), Козирев М. П. (2014), Гордієнко В., Марчук В. О., Корнієнко В. О.). Проте, серед цієї множини слід виділити саме ті, що найбільше зустрічаються в процесі професійної діяльності персоналу організацій. До них слід віднести щонайменше 15 видів (рис. 1).



Рис. 1. Типологія бар'єрів у комунікаціях.

Кожен окремий вид бар'єру описаний в різних публікаціях, де автори наводять доволі ґрунтовний їх аналіз. Однак, не зважаючи на наявність деталізованих описів бар'єрів комунікації у різних джерелах, все ж є потреба і запит практикуючих менеджерів на систематизовану інформацію про останні, яка міститиме конкретизовано-стислий опис причин появи того чи іншого бар'єру

у процесі спілкування та рекомендацій щодо їх подолання.

То ж, з огляду на зазначене варто акцентувати увагу на кожному із п'ятнадцяти бар'єрів комунікацій.

1. Бар'єр взаємонепорозуміння. Такий бар'єр може виникати через огріхи в процесі передачі інформації до співрозмовника. Наприклад, коли

комунікант говорить невиразно, надто швидко, нечітко або вживає велику кількість звуків-паразитів. Такого бар'єру можна уникнути, якщо: вести розмову у помірному темпі, який є комфортним для того, хто слухає – комуніката; старатися виразно вимовляти слова; уникати слів-паразитів у процесі передачі інформації; будувати прості речення та уникати складних речень; говорити з тим, хто слухає, «на одній з ним мові». Крім того, для подолання бар'єру взаємонепорозуміння необхідно ще й вміло керувати увагою співрозмовника, аудиторії.

2. Семантичний бар'єр. Даний вид бар'єру виникає за ситуації, коли одне і те ж слово різні люди розуміють по-різному, вкладають в нього свій власний сенс. Таке викривлення може бути наслідком особливостей особистісного сприйняття людини, її професійної діяльності.

Особливо складні проблеми семантичного характеру виникають при спілкуванні між представниками різних мов і культур. За таких умов обидві сторони не тільки повинні знати буквальні значення слів, але й інтерпретувати їх у відповідному контексті.

Українська мова володіє особливим колоритом і великим набором слів, що є інструментом спілкування між людьми. У цій множині слів є певна їх кількість, що у трактуванні відображають багатозначність – тобто слова мають не одне, а кілька значень. Отже, для успішної комунікації співрозмовникам потрібно обирати однозначні слова, які є найбільш доречними у конкретній ситуації. В іншому ж випадку, якщо використовувати багатозначні слова, то між співрозмовниками може виникнути непорозуміння. Своєю чергою, це може спричинити виникнення емоційного бар'єру і продовження спілкування буде заблоковано.

Фахівці вважають, що причинами виникнення семантичного бар'єру є: чисельна кількість лексичних значень у одного і того ж слова; обмежений лексикон у одного з партнерів по спілкуванню;

соціокультурні, професійні, психологічні та інші відмінності між тими, хто спілкується; використання у процесі комунікування жаргонної лексики (жаргонізмів).

Що ж можна запропонувати керівникам, менеджерам і фахівцям, яким приходится часто комунікувати, для того, щоб подолати семантичні бар'єри? Для цього є стандартні поради: 1) старатися говорити зі співрозмовником на зрозумілій для нього мові, 2) говорити максимально просто: використовувати прості речення, обирати знайомі всім слова, 3) обирати з підготовленої промови ключові слова і задалегідь пояснювати їх значення співрозмовнику (аудиторії), 4) при використанні слів, що мають множинне значення, їх попередньо необхідно пояснити співрозмовнику.

Використання цих рекомендацій допоможе комуніканту уникнути семантичних бар'єрів у процесі комунікування зі своїм знайомим, колегою, керівником, клієнтом, партнером.

3. Стилiстичний бар'єр. Він виникає при невідповідності стилю мови того, хто говорить (комуніканта), і ситуації спілкування або стилю мови, морально-психологічного і фізичного стану того, хто в даний момент слухає (комуніката). Стилiстичний бар'єр виникає і тоді, коли форма комунікації не відповідає її змісту. То ж, якщо доповідач (комунікант) піклується про те, щоб комунікація зі слухачами (комунікатами) була ефективною, то стиль викладу інформації повинен відповідати її змісту. Для правильності сприйняття інформації необхідно підбирати відповідні аргументи, основні доводи, чітко і структуровано викладати інформацію.

Стилiстичний бар'єр може спровокувати негативні емоції, які не дозволяють комунікату уважно слухати, а значить і розуміти надавану інформацію (повідомлення, розпорядження, наказ тощо).

Існують також випадки, коли у процесі комунікування виникає стилістичний бар'єр

тільки із-за того, що інформація передається функціонально-книжною мовою.

Для того, щоб уникнути у процесі комунікування стилістичних бар'єрів необхідно дотримуватися хоча б таких двох рекомендацій. Перша: у процесі комунікування необхідно правильно структурувати інформацію, яка надається співрозмовнику. Друга: потрібно говорити стисло і в темпі, який найбільш доречний і підходить співрозмовнику.

4. Логічний бар'єр. Такий бар'єр виникає у тому випадку, коли логіка міркування того, хто говорить (комуніканта), або занадто складна для розуміння того, хто слухає (комуніката), або здається йому неправильною, або ж суперечить властивій йому манері доказів.

Не вимагає доказів те твердження, що кожна людина сприймає ситуацію зі своєї точки зору в залежності від набутого досвіду, рівня знань, культури, особистісних потреб і мотивації. Перш ніж висловити думку вголос, людина кодує інформацію, іншими словами, вербалізує її, тобто перетворює так звану «внутрішню мову» в слова у відповідності зі своїм рівнем знань, способом сприйняття інформації і світогляду.

Наука психологія стверджує, що на етапі «висловив-почув-розкодував-зрозумів» втрачається або спотворюється біля 70 % інформації. Люди отримують інформацію і розуміють її так, як хочуть. У чому ж тут криється проблема? Фахівці стверджують, що вона закладена саме в особливостях мислення людини – швидкості, системності тощо. Особливості мислення, а разом із тим і критичність розумової діяльності у різних людей різні. Саме це і приводить до спотворення інформації і розуміння її відмінно від іншої людини. А ще тут варто враховувати і фактори, що ускладнюють передачу інформації від того, хто її надає, до того, хто її слухає (сприймає). У фаховій літературі до таких факторів відносять неточність висловлювання, недоречне використання професійних термінів, невірне тлумачення намірів співрозмовника, надмірне використання

іноземних слів, неповне інформування співрозмовника, доволі швидкий темп інформування, неповну концентрацію уваги на інформації того, хто слухає, витіюватість думки (Козирев М. П. (2013), Орбан-Лембрик Л. Е. (2005)).

Які тут можна надати поради, щоб уникнути логічного бар'єру?

По-перше, слухачеві (комунікату) необхідно постійно аналізувати інформацію, яку отримує; по-друге, у процесі комунікації необхідно «включити» увагу на співрозмовника з метою зрозуміти його точку зору на надану інформацію; по-третє, обов'язково встановити зі співрозмовником зворотній зв'язок і по-четверте, повідомлення необхідно логічно вибудувати і донести до слухача зрозумілою для нього мовою.

5. Соціально-культурний бар'єр. Причиною появи соціально-культурного бар'єру стають соціальні, політичні, релігійні й професійні розбіжності в поглядах, звичках, традиціях, що призводять до різного пояснення і сприйняття тих або інших понять, явищ, розумінь. Не слід представляти цей вид бар'єрів у комунікації як результат свідомого, довільного і спрямованого захисту від впливу співрозмовника. У реальному спілкуванні такі бар'єри присутні у якості незалежних механізмів, що дані людині від природи для захисту, але у то й же час дійсна їх природа людині мало відома.

Для того, щоб уникнути у процесі спілкування цього виду бар'єру, необхідно: зберігати неупередженість, уважно ставитися до звичаїв інших людей; враховувати багатозначність однакових жестів і виразів у різних країнах; пристосовувати стиль мови до особливостей співрозмовника.

6. Бар'єр авторитету. Іноді перешкодою спілкування може стати саме несприйняття того, хто говорить, через його неавторитетність в очах слухача. Або ж навпаки, під час спілкування з людиною, яка є для співрозмовника дуже авторитетною, він може губитися, бути неуважним, не знати, що відповісти на те чи інше питання, соромитися

задати запитання тощо. Іншими словами, дія такого бар'єру спілкування полягає в тому, що, розділивши всіх людей на авторитетних і неавторитетних, людина довіряє тільки першим і відмовляє в цьому другим.

Щоб подолати бар'єр авторитету, необхідно дотримуватися таких простих рекомендацій: перед початком спілкування потрібно встановити контакт із співрозмовником, що викличе з його сторони довіру до того, хто з ним буде говорити; ретельно готуватися до зустрічі; необхідно бути доброзичливим у процесі комунікації; одягатися відповідно до мети, місця і часу спілкування; у процесі комунікацій вести себе впевнено, спілкуватися на рівних.

7. Бар'єр відносин. При розгляді бар'єру відносин слід звернути увагу на виникнення почуття ворожості, недовіри до того, хто говорить (комуніканта), і разом із тим і до інформації, яку він передає. Ворожість або недовіра до співрозмовника може виникнути з різних причин: попередньо отримана негативна інформація про співрозмовника, невдалий контакт із ним у минулому, негативне враження, що залишилося про співрозмовника від попередньої зустрічі.

8. Бар'єр ставлення. Бар'єри цього виду виникають у результаті неадекватного ставлення до себе, що проявляється незадоволеністю своїм ролевим статусом, чи поганою підготовкою до виступу або ж недостатньою обізнаністю з питанням тощо; негативного ставлення до співрозмовника, що характеризується наявністю відчуття антипатії, неприязні; несприйняттям і не розумінням ситуації, що проявляється негативом до неї.

9. Бар'єр уникнення. Бар'єр уникнення в професійному середовищі зустрічається досить часто. Що ж необхідно розуміти під бар'єром уникнення?

Вітчизняний дослідник Козирев М. П. (2013) надає пояснення цього бар'єру у такий спосіб: «Уникнення – це такий тип бар'єру під час спілкування, коли спостерігається уникнення джерел впливу, ухилення від контакту з партнером, за якого

спілкування та сприйняття інформації стає неможливим. Так, визначивши партнера як небезпечного, «як чужого», людина уникає будь-якого спілкування з ним, або, якщо ухилитися неможливо, докладає відповідних зусиль, щоб не сприйняти її повідомлення. Зі стороннього погляду цей «захист» добре помітний – людина неуважна, не слухає, не дивиться на співрозмовника, постійно знаходить привід відвернутися, використовує будь-яку причину для припинення розмови. Уникнення, як вид захисту від впливу, виокремлюється не тільки в уникненні від людей, а й у відхиленні від певних ситуацій, коли може виникнути небезпека «шкідливого» впливу». То ж, уникають контакту в процесі комунікації ті, хто не хоче спілкуватися з співрозмовником, хто себе захищає від того, хто інформує про щось неприємне, не бажане, чи просить щось. Звісно, що така ситуація не призведе до позитивного результату. У цьому випадку слід перервати бесіду або перенести її на інший час, інший день. Така тактика комунікації на практиці у чисельній кількості випадків себе виправдовує.

10. Особистісні бар'єри – це комунікативні перешкоди, породжувані людськими емоціями, системами цінностей і невмінням слухати співрозмовника. У більшості випадків такі бар'єри виникають у зв'язку з різницею в расі, статі, культурному та соціально-економічному статусі учасників комунікацій, які хибно розуміють нетрадиційні для себе комунікативні сигнали до яких відносять невідомі слова, незрозумілі рухи, образливі жести, неприємні інтонації голосу тощо. Сфера прояву особистісних бар'єрів досить широка – вони можуть виникати як на роботі у процесі професійної діяльності, так і в побутовому спілкуванні людей.

Дослідники вказують, що до особистісних бар'єрів відноситься і так звана психологічна дистанція-почуття емоційної несумісності людей, аналогічна реальній фізичній відстані між сторонами. Наші почуття, відносини, емоції обмежують можливості спілкування з

іншими людьми як на роботі, так і в особистому житті. Доказано, що емоції діють як «фільтри» нашого сприйняття: людина бачить і чує, насамперед, те, на що вона емоційно «налаштована». Фактично комунікаціями керують очікування, почуття та відносини.

Отже, ефективність комунікацій підвищується, якщо почуття відправника та одержувача інформації досить близькі по відношенню до обговорюваної проблеми чи ідеї.

11. Комунікативні бар'єри – це явища деформації комунікативного процесу, що викликані різними причинами, які можуть приводити до неадекватних дій одержувача інформації. Навіть якщо одержувач інформації отримує повідомлення і чесно намагається його зрозуміти (декодувати), цей процес може бути обмежено низкою перешкод або бар'єрів, що зазвичай виникають у фізичному оточенні або в сфері емоцій людини. Основними причинами комунікативних бар'єрів є змістові й формальні характеристики повідомлення (логічні, фонетичні, стилістичні, семантичні).

12. Фізичні бар'єри. Даний вид бар'єрів відноситься до бар'єрів матеріального походження. Тобто це комунікативні перешкоди, що виникають у матеріальному середовищі.

У якості фізичних бар'єрів виступають несподіваний відволікаючий шум (механічного чи іншого походження), що тимчасово заглушає голос комунікатора і не дає можливості отримати повну інформацію тому, хто її слухає; великі відстані між людьми; стіни або інші статичні перешкоди, що виникають під час прийому інформації.

Як правило учасникам комунікацій досить швидко стає відомо про виникнення такого роду бар'єрів (їх наочно спостерігають), і вони прагнуть «перебороти» ці перешкоди: знайти краще місце для спілкування, чи змінити форму комунікації.

13. Бар'єри перцепції. Термін «перцепція» походить від латинського слова «perceptio», що в перекладі на

українську мову означає сприйняття, сприймання. Стосовно до сфери спілкування людей один з одним виділяють соціальну перцепцію. То ж перепони, які виникають в соціальній перцепції називають бар'єрами перцепції.

Що ж породжує бар'єри перцепції? Козирев М. П. (2014) виділяє такі чинники: стереотипи сприйняття інформації чи тієї або іншої ситуації; упередженість і забобони; негативні установки співрозмовників; неспівпадіння ціннісних орієнтацій чи поглядів на рівні базових соціальних установок; смислові прошарки свідомості; формальне підлаштування образу іншої людини під категорії «добрий – поганий», «надійний – ненадійний» тощо. Ці чинники зумовлюють перекручування уявлення людей один стосовно одного і породжують негативні реакції під час зустрічей, бесід, перемовин, викликають недовіру та знижують продуктивність не тільки комунікативних зв'язків, а й професійної діяльності тощо.

14. Інформаційні бар'єри. Сутність інформаційних бар'єрів, як зазначає у своїй публікації Козирев М. П. (2014), криється у: «механічному розриві інформації, як наслідок – її перекручування; втраті логічності викладу; неповній характеристиці явища, процесу; незрозумілості інформації, внаслідок чого думка, що передається, не має логічного завершення; неповній інформації; інформаційному перевантаженні».

15. Організаційні бар'єри. Для того, щоб зрозуміти сутність організаційних бар'єрів, у якості прикладу можна розглянути вітчизняні виші – університети. Зазвичай в університетах багато різних підрозділів: чисельна кількість деканатів, кафедр, виокремлених інститутів тощо. Така структура вишів (це стосується і великих фірм, компаній) зумовлює виникнення організаційних бар'єрів. Основними причинами їх виникнення є:

1) недоліки організаційних структур управління – відсутність єдиноначальства, висока норма керованості (велика кількість підлеглих на одного начальника), дублювання і накладення функцій або ж,

навпаки, відсутність відповідального виконавця, протиріччя у формулюваннях обов'язків, розподілі повноважень і відповідальності;

2) недостатня регламентація бізнес-процесів, іншими словами, неясні схеми взаємодії співробітників і підрозділів при виконанні тих чи інших завдань;

3) складна багатоступінчаста ієрархія підпорядкування, внаслідок чого спотворюється або втрачається інформація при її переході з одного рівня управління на інший, наприклад з функціонального рівня (керівника підрозділу, служби) до операційного (наприклад, до менеджера з продажів);

4) недоліки внутрішньофірмових комунікацій, що виражається в інформаційному перевантаженні комунікативних або бракові даних, неправильному виборі форми і методу їх подачі тощо;

5) складний документообіг – дуже багато документації різних рівнів важливості, дублювання документації;

6) нерівномірне навантаження – одна група працівників непомірно завантажена роботою, інша – працює без зусиль;

7) відсутність продуманої кадрової політики – немає процедур підбору та адаптації, оцінки, мотивації, навчання та розвитку персоналу;

8) наявність явно виражених субкультур між службами і підрозділами: найчастіше такі підрозділи, як інформаційний відділ, бухгалтерія мають власний набір цінностей, який може вступати в протиріччя із загальною корпоративною культурою.

У більшості випадків організаційні бар'єри виникають через вже вище згадану надто громіздку систему підпорядкування (управління). Досить часто таку проблему можна виявити під час діагностики рівнів

підпорядкування у компанії. Якщо у якості прикладу розглянути широкопрофільну (диверсифіковану) виробничу фірму і в ній від генерального директора до кінцевого виконавця є біля семи рівнів управління, то ймовірність виникнення організаційних бар'єрів досить висока. Оптимальними для організації є 3–4 рівні управління, наприклад: директор ⇒ керівник відділу ⇒ провідний спеціаліст ⇒ менеджер, який має виконати певне завдання.

Зважаючи на актуальність проблематики дослідження бар'єрів комунікування, особливо в установах соціальної сфери, упродовж 2023–2024 років були проведені опитування серед персоналу закладів охорони здоров'я (ЗОЗ) щодо встановлення частоти їх виникнення. Для здійснення такого дослідження було охоплено 19 медичних закладів. Результати опитування показали, що серед медичного персоналу більш за все виникають такі види бар'єрів як особистісні (34,4%) та організаційні (15,7 %). Що ж стосується частоти виникнення інших бар'єрів, то для них інформація наведена на рис. 2.

З огляду на отримані результати дослідження вітчизняним закладам охорони здоров'я слід формувати комунікативну політику, яка буде спрямована на подолання особистісних і організаційних комунікативних бар'єрів.

Виконаний аналіз експертного опитування медичного персоналу закладів охорони здоров'я надав можливість виділити основні чинники, що провокують особистісні й організаційні бар'єри у процесі комунікацій (табл. 1). Знання цих чинників, дослідження їхньої природи надасть можливість знизити рівень прояву особистісних і організаційних бар'єрів, а в деяких випадках і уникнути їх.

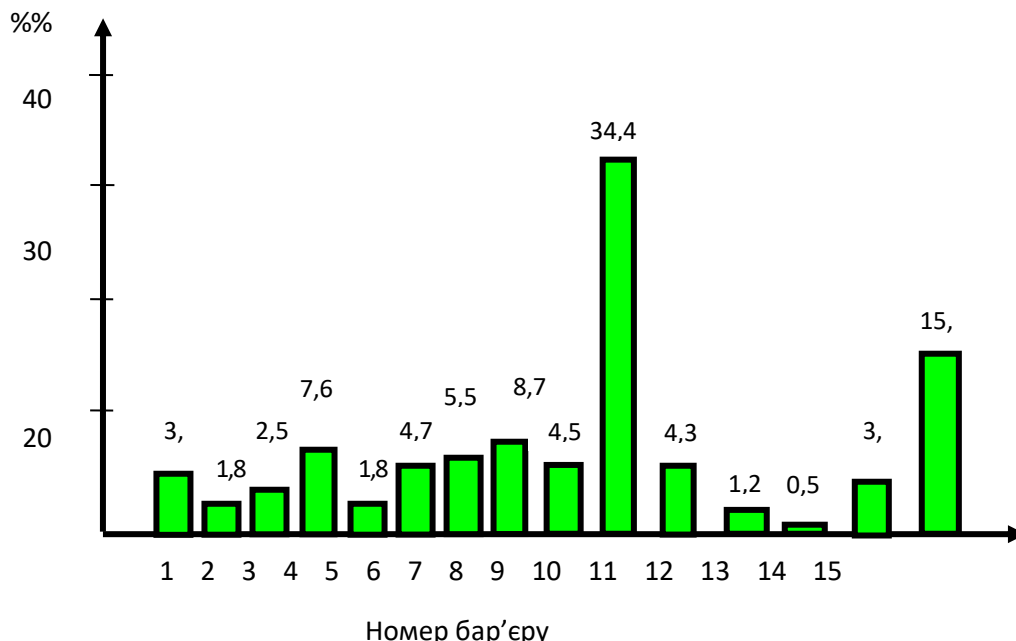


Рис. 2. Результати опитування персоналу ЗОЗ щодо виникнення бар'єрів у комунікаціях у процесі їхньої діяльності за період 2023-2024 рр.

Таблиця 1

Основні чинники впливу на появу особистісних і організаційних бар'єрів у процесі комунікацій

Вид бар'єру	Чинники, що найбільш суттєво вплинули на появу бар'єру	Відсоток респондентів, що обрали ці чинники
Особистісні	1. Відношення один до одного	64
	2. Емоції	57
	3. Психологічна несумісність	46
Організаційні	1. Недоліки внутрішньо фірмових комунікацій	46
	2. Складний документообіг за обсягами оформлення	72
	3. Нерівномірність навантаження у процесі виконання трудових обов'язків	63

Джерело: складено автором.

У принципі всі бар'єри, зважаючи на чинники їх виникнення, можна усувати або їх уникати, якщо останні вчасно виявляти і корегувати процес спілкування. «Бар'єрні» симптоми у процесі комунікування досить помітні й виявити їх не складно. Найяскравіше це демонструє ситуація, коли від постановки завдання до фактичного результату проходить надто багато часу, або ж результат не співпадає із завданням, яке первинно ставилося перед працівником.

Сучасна людина, яка має бажання чогось досягти в професійній діяльності, зробити кар'єру, розуміє необхідність постійного вдосконалення знання рідної мови, своєї мовної культури, гуманізації свого мовлення. На це вказується в більшій частині публікацій, зокрема в Козирєва М. П. (2013) і в публікації «Сучасна педагогічна риторика: теорія, практика, міжпредметні зв'язки» (2007), що присвячені дослідженню бар'єрів

комунікації. З огляду на вказані публікації слідуює, що для цього необхідно:

а) створювати в колективі установку на оволодіння правильним літературним мовленням у всіх ситуаціях: спілкування з колегами, партнерами, посередниками, клієнтами;

б) сконцентруватися на самоконтролі й розвитку умінь виразного мовлення при наданні інформації співрозмовнику;

в) розвивати загальні психологічні особливості особистості, що створюють передумови для успішного оволодіння мовленнєвими навичками та вміннями;

г) покращувати такі комунікативні якості, як правильність, зрозумілість і точність висловлювання, доречність, виразність, чистота і лаконічність інформації, що надається співрозмовнику;

д) володіти невербальними засобами спілкування, а саме: мімікою, жестами, правилами членування мовного потоку, темпом мовлення, тембром голосу. Таке вміння не всім властиве, його необхідно розвивати і вчасно використовувати.

Крім вказаного вище, слід ще й зробити акцент на важливості вміння управляти увагою, що передбачає залучення та підтримку уваги того, хто слухає, до того, хто говорить. Це досягається застосуванням таких відомих у комунікативному менеджменті прийомів як «нейтральна фаза», «залучення», «установлення зорового контакту», «нав'язування ритму».

Висновки. Розвиток психології та комунікативного менеджменту формує підстави для ґрунтовного дослідження сутності й причин виникнення бар'єрів комунікації. На цей момент часу з урахуванням ситуації, що склалася в Україні, керівникам організацій необхідно

проділяти особливу увагу етимології бар'єрів комунікації, щоб попереджувати їх виникнення і не провокувати загострення відносин у трудових колективах. Бо через це лівова частка працівників звільняється з роботи і шукає кращих умов праці. Усвідомлення, аналіз, оцінка бар'єрів комунікації і шляхів їх уникнення й подолання сприяє досягненню мети та завдань спілкування, ефективній та плідній взаємодії, гармонізації взаємовідносин, налагодженню ділового, здорового психологічного клімату в колективі. На думку автора, вітчизняним організаціям сьогодні необхідно звернутися до європейської і американської практики запровадження психологічної підтримки працівників на основі створення психологічних служб. Для України на цей момент часу це питання є вкрай важливим.

Обмеженням цього дослідження є наявність лише якісного аналізу причин і наслідків бар'єрів комунікації, що виникають у процесі професійної діяльності менеджерів, а також не повне врахування трансформації соціальних і морально-психологічних орієнтирів у сучасному суспільстві, в трудових колективах, що змінює аксіоматику підґрунтя виникнення перешкод у спілкуванні.

Перспективами подальших досліджень є кількісна оцінка бар'єрів комунікації з використанням експертного оцінювання з урахуванням ситуацій та чинників, що впливають на процес комунікації як у середині організації, так і поза нею. Важливим аспектом є подальша розробка рекомендацій для менеджерів щодо формування такої моделі поведінки, яка б дозволяла уникати бар'єрів у спілкуванні з підлеглими.

Література:

1. Синівський, В. В., Сергєєнкова, О. П. (2007). Психологічний словник / За ред. Н. А. Побірченко. Київ. Доступ через : https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/5980/3/O_Serhieienkova_IL.pdf.
2. Козирєв, М. П. (2013). Бар'єри педагогічного спілкування. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна*. Вип. 2, 136-146. Доступ

- через : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_2013_2_16.
3. Березовська, Л. (2020). Комунікативні бар'єри у спілкуванні соціального працівника: шляхи подолання. *Український педагогічний журнал*. № 2, 87-94.
4. Вілінська, Г. (2015). Комунікативні бар'єри у процесі міжкультурної взаємодії студентів та

шляхи їх вирішення. *Міжнародний науковий форум: соціологія, психологія, педагогіка, менеджмент*. Вип. 18, 50-58.

5. Цейтліна, А. О. (2022) Комунікативні бар'єри у процесі формування цивільно-військового співробітництва збройних сил України в умовах проведення ООС. *Інвестиції*. № 2, 145–150.

6. Дмитрієва, С. М. (2010). Психологічні особливості комунікативних бар'єрів у міжособистісному спілкуванні. *Актуальні проблеми, сучасний стан та перспективи розвитку індустрії туризму в Україні та Польщі* : Матеріали IV Міжнарод. наук.-практ. конф. ; за ред. Саух І. В., 247-250. Доступ через :<http://eprints.zu.edu.ua/7609/1/%D0%9F%D0%A1%D0%98%D0%A5%D0%9E%D0%9B%D0%9E%D0%93%D0%86%D0%A7%D0%9D%D0%86%20%D0%9E%D0%A1%D0%9E%D0%91%D0%9B%D0%98%D0%92%D0%9E%D0%A1%D0%A2%D0%86%20%D0%9A%D0%9E%D0%9C%D0%A3%D0%9D%D0%86%D0%9A%D0%90%D0%A2%D0%98%D0%92%D0%9D%D0%98%D0%A5%20%D0%91%D0%90%D0%A0%27%D0%84%D0%A0%D0%86%D0%92%20%D0%94%D0%BC%D0%B8%D1%82%D1%80%D1%96%D1%94%D0%B2%D0%B0.pdf>.

7. Кіш-Вайда, Г. М. (2018). Причини виникнення комунікативних бар'єрів у процесі вивчення іноземних мов. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Педагогіка, соціальна робота»*. Вип. 24.

Доступ через :
<https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/11950//.pdf>.

8. Ковбасюк, О. В. (2009). Комунікативні бар'єри в професійному спілкуванні співробітників органів внутрішніх справ та їх мінімізація. Доступ через :
https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2009/5_2009/18.pdf.pdf.

9. Козирев, М. П. (2014). Комунікативні бар'єри спілкування та шляхи їх подолання. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. № 1, 201-211.

10. Гордієнко, В. Шляхи подолання комунікативних бар'єрів у професійній діяльності викладачів закладів фахової передвищої освіти. Доступ через :
<https://lib.iitta.gov.ua.pdf>.

11. Марчук, В. О., Корнієнко, В. О. Комунікативні бар'єри та шляхи їх подолання. Доступ через :
<http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/40444/15643.pdf?sequence=3&isAllowed=y>.

12. *Сучасна педагогічна риторика: теорія, практика, міжпредметні зв'язки*: зб. наук. праць за матер. наук. семінару ; за ред. Т. А. Космеди (2007). Львів : ПАІС, 268.

13. Орбан-Лембрик, Л. Е. (2005). Соціальна психологія: навч. посібник. Київ : Академвидав, 448.

УДК 338.242.2

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-76-146-154

КОРПОРАТИВНЕ ВОЛОНТЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ОРГАНІЗАЦІЇ

Олена Наумова¹, Андрій Копил²

¹Кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародного бізнесу, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, email: Olenan@kro.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1237-833X>

²Аспірант кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, email: kopylam@krok.edu.ua. ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5765-2397>

CORPORATE VOLUNTEERING AS A TOOL OF COMPANY STAKEHOLDERS LOYALTY MANAGEMENT

Olena Naumova¹, Andrii Kopyl²

¹Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Business, KROK University, Kyiv, Ukraine, email: Olenan@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5765-2397>

²Postgraduate of the Department of Management Technologies, KROK University, Kyiv, Ukraine, email: kopylam@krok.edu.ua. ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5765-2397>

Анотація. У статті досліджено важливість застосування корпоративного волонтерства, як одного з інструментів управління лояльністю стейкхолдерів організації. Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена поточною економічною ситуацією в Україні, яка в загальному може бути охарактеризована терміном «ресурсна криза». Складовими такої кризи, зокрема, є війна, зниження ділової активності організації, негативна ситуація на ринку праці України, падіння купівельної спроможності населення, проблеми в енергетичній сфері та інше. Зазначені фактори вимагають від організації запровадження нових інструментів та практик щодо підвищення лояльності стейкхолдерів, а також управління цією лояльністю. Метою даної статті є дослідження явища корпоративного волонтерства, саме як управлінського інструмента, який організації можуть застосовувати при стратегічному плануванні, а також в своїй повсякденній діяльності для управління лояльністю стейкхолдерів. Методологічною основою дослідження стали методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, методи систематизації та узагальнення, метод опитування. Отримані наукові результати полягають у поглибленні теоретичних засад щодо впливу корпоративного волонтерства на лояльність стейкхолдерів організації. Запропоновано альтернативні варіанти визначення термінів «інструмент управління лояльністю» та «корпоративне волонтерство». Обґрунтовано твердження, що корпоративне волонтерство є інструментом управління лояльністю стейкхолдерів організації. Виявлено напрями впливу корпоративного волонтерства на досягнення організацією стратегічних цілей. Виконано порівняльний аналіз інструменту управління лояльністю та корпоративного волонтерства. Систематизовано за результатами опитування 100 респондентів інструменти управління лояльністю клієнтів та працівників організації. Перспективи подальших досліджень полягають в поглибленому аналізі впливу корпоративного волонтерства на лояльність стейкхолдерів організації, розробці методичних рекомендацій щодо використання корпоративного волонтерства як інструменту управління лояльністю стейкхолдерів організації серед малих та середніх організацій.

Ключові слова: корпоративне волонтерство, управління лояльністю, інструмент управління лояльністю, стейкхолдери організації, корпоративна соціальна відповідальність, організація.

Формули: 0, рис.: 2, табл.: 3, бібл.: 21

Abstract. The article examines the role of corporate volunteering as a tool for managing stakeholder loyalty within an organization. The relevance of the research topic is determined by the current economic situation in Ukraine, which can generally be characterized by the term "resource crisis". The ongoing war, declining business activity, adverse labor market conditions, declining purchasing power, challenges in the energy sector, and other issues comprise the components of this crisis. The necessity arises for the introduction of new instruments and techniques to enable organisations to enhance and manage the loyalty of their stakeholders more effectively. The objective of this article is to examine the phenomenon of corporate volunteering as a strategic management tool that organizations can utilize in their strategic planning and daily operations to manage stakeholder loyalty. The research employs a multi-methodological approach, integrating techniques of analysis and synthesis, induction and deduction, systematization and generalization, and survey. The findings of this study contribute to a more profound theoretical comprehension of the influence of corporate volunteering on stakeholder loyalty. The terms "stakeholder loyalty management tool" and "corporate volunteering" are defined in alternative ways. This study provides empirical evidence to support the argument that corporate volunteering can be utilized as a tool for managing

stakeholder loyalty. The article identifies the ways in which corporate volunteering affects the achievement of an organization's strategic goals. It also conducts comparative analysis of stakeholder loyalty management tools and corporate volunteering. Based on a survey of 100 respondents, this study systematizes loyalty management tools for organizational clients and employees. Further research could yield valuable insights by undertaking a more comprehensive examination of the influence of corporate volunteering on stakeholder allegiance, and by formulating methodological guidelines for leveraging corporate volunteering as a strategy for managing stakeholder loyalty in small and medium-sized organizations.

Keywords: *corporate volunteering, loyalty management, loyalty management tool, organization's stakeholders, corporate social responsibility, organization.*

Formulas: *0, fig.:2, tabl.:3, bibl.: 21*

Постановка проблеми. У сучасному глобалізованому світі з швидкоплинними змінами та високим рівнем невизначеності бізнес-середовище спонукає організації адаптувати свої стратегії для задоволення інтересів різноманітних стейкхолдерів. Корпоративне волонтерство, яке передбачає участь організацій у соціальних ініціативах і програмах, що сприяють суспільному розвитку, набуває ролі важливого інструменту у зміцненні відносин із ключовими стейкхолдерами в контексті управління їхньою лояльністю для забезпечення конкурентоспроможності в умовах мінливого середовища та ресурсної кризи. Серед ключових стейкхолдерів ми виокремлюємо не лише власників і працівників, але й клієнтів, постачальників, громади та інвесторів організації. Вони дедалі більше очікують від бізнесу активної залученості у вирішення суспільно значущих питань, серед яких почесне місце посідають проблеми сталого розвитку. Тому дослідження проблематики інструментів управління лояльністю стейкхолдерів організації є надзвичайно важливою та невідкладною задачею з огляду на принципи соціальної відповідальності та сталого розвитку сучасних організацій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Тема корпоративної соціальної відповідальності, а також корпоративного волонтерства як її важливого елементу, викликає значний інтерес серед науковців як в Україні, так і за кордоном. Зокрема, Kiera Dempsey-Brench та Amanda Shantz (2022) підкреслюють, що корпоративне волонтерство в організаціях має ґрунтуватися на застосуванні професійних навичок співробітників. Автори виокремлюють чотири унікальні елементи, які вирізняють корпоративне волонтерство

від інших видів волонтерства, та характеризують особливості працівників-волонтерів. Paweł Brzustewicz, Iwona Escher, Akram Hatami, Jan Hermes, Anne Keranen та Pauliina Ulkuniemi (2022) у своєму дослідженні зосередилися на вивченні формування соціального впливу в міжорганізаційних відносинах між прибутковими та неурядовими організаціями. Вони пропонують розглядати корпоративне волонтерство комплексно, з більш детальним плануванням його етапів, що дозволяє оптимізувати ресурси для управління проектами в сфері волонтерства. Jeffrey S.S. Cheah і Kok-Hooi Lim (2024) аналізують корпоративне волонтерство як засіб управління задоволеністю і лояльністю працівників. Ці автори доводять, що корпоративна соціальна відповідальність у цілому, а корпоративне волонтерство зокрема, є вагомими чинниками, що дозволяють прогнозувати задоволеність роботою з точки зору організаційної психології. Автори дійшли висновку, що корпоративне волонтерство в різних сферах діяльності організації впливає на рівень задоволеності працівників роботою та їхню лояльність. Thridchai Sattayapanich, Piyaong Janmaimool, Jaruwan Chontanawat (2022) дослідили участь спільноти в екологічних проєктах корпоративної соціальної відповідальності організацій та визначили важливість такої участі на всіх стадіях, включаючи планування, реалізацію та моніторинг. Також була досліджена важливість освітнього компоненту, який допоможе спільноті усвідомити цінність такого проєкту. Nik Ramli Nik Abdul Rashida, Shaiful Annuar Khalidb, Nor Irwani Abdul Rahmanc (2015) вивчали вплив корпоративного волонтерства в екологічній сфері на лояльність клієнтів організації.

Автори виявили, що формування клієнтської лояльності є найефективнішою бізнес-стратегією для виживання бізнесу в умовах насиченого та високо конкурентного ринку. Також їх дослідження підтвердило позитивний вплив корпоративного волонтерства на лояльність клієнтів. Agyemang Kwasi Sampene, Cai Li, Fredrick Oteng Agyeman, Robert Brenya (2024) дослідили сприйняття працівниками зелених корпоративних ініціатив організації як фактору успішної реалізації проекту. Sriniasan Sekar, Lata Duaram (2017) проаналізували вплив мотивів працівників організації на участь у волонтерській діяльності. Автори формулюють висновок, що участь працівників у волонтерській діяльності не лише сприяє ефективному виконанню волонтерських програм, але й допомагає впливати на їхнє ставлення до роботи, вдосконалює різноманітні навички та в підсумку формує публічний імідж організації. Jessica B. Rodell (2013) досліджувала явище корпоративного волонтерства в США в аспекті трудової діяльності та волонтерства. Авторка робить висновок, що значущість роботи стимулює збільшення обсягів волонтерської діяльності працівника. Дослідниця виявила, що працівники покладаються на волонтерські можливості задля компенсації нижчого рівня значущості на роботі. Так само, на думку Jessica B. Rodell (2013) корпоративне волонтерство є корисним для підвищення продуктивності роботи працівника. James J. Lavelle (2010) систематизував функції корпоративного волонтерства та дослідив практичний аспект застосування таких інструментів керівництвом організації. Suska Dreesbach-Bundy, Barbara Scheck (2017) виконали бібліометричний аналіз на тему корпоративного волонтерства, проаналізувавши 115 рецензованих та 445 нереконзованих публікацій. У свою чергу, Kerstin Alfes, Bethania Antunes та Amanda D. Shantz (2016) та Fouzia Ashfaq, Mattiullah Butt, Sehrish Piyas (2020) визначили, що волонтерів демотивує бюрократичний, транзакційний підхід, і це особливо

важливо з огляду на сучасне середовище діяльності неприбуткових організацій, тому важливо розробити відповідні інструменти та моделі для досягнення балансу між управлінським контролем та автономією волонтерів. Akram Hatami, Jan Hermes, Anne Keranen and Pauliina Ulkuniemi (2024) виявили, що корпоративне волонтерство сприяє виникненню сталого щастя, дозволяючи окремим співробітникам-волонтерам переходити від індивідуальних і раціональних установок до колективних і емоційних. Вчені розглядають корпоративне волонтерство як інструмент управління щастям працівників, а відповідно й управління лояльністю. Srinivasan Sekar (2021) підкреслює, що корпоративне волонтерство підвищує емоційну прихильність працівників до організації і надає управлінські та практичні рекомендації щодо залучення та підтримки участі співробітників у волонтерських програмах. Устік Т. та Колодненко Т. (2024) розглядають широкий спектр інструментів управління лояльністю клієнтів, яку вони визначають як уніфіковане міжгалузеве рішення, яке пропонує безліч функцій, що дозволяють планувати та розробляти програми лояльності, керувати учасниками та партнерами. Куровська Н.О. та Недільська Л.В (2022) надали теоретико-методологічне обґрунтування проблемам формування та розробки рекомендацій зі стратегічних напрямів розвитку соціальної відповідальності бізнесу. Ці автори також дослідили рейтинги зарубіжних та українських компаній, які активно впроваджують проекти щодо корпоративної соціальної відповідальності, включаючи корпоративне волонтерство.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про популярність цієї тематики в науковому середовищі, однак корпоративне волонтерство епізодично розглядається як інструмент управління лояльністю широкого кола стейкхолдерів організації в межах дослідження проблематики управління корпоративною соціальною відповідальністю. До того ж,

більшість досліджень були проведені на прикладі великих компаній, зокрема, з використанням методів рейтингування, тоді як представники малого та середнього підприємництва (МСП) залишалися поза увагою дослідників. Це підкреслює важливість вивчення корпоративного волонтерства в контексті українського бізнес-середовища, зокрема для малих та середніх організацій.

Формулювання цілей статті. Метою цієї статті є теоретичне обґрунтування корпоративного волонтерства як ефективного інструменту управління лояльністю стейкхолдерів організації. У межах поставленої мети визначено завдання дослідити соціальні ініціативи та програми, які можна віднести до корпоративного волонтерства в діяльності організацій, а також оцінити рівень обізнаності та досвіду застосування цього інструменту в секторі малого та середнього підприємництва в Україні.

Методологічну основу дослідження склали методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, систематизації та узагальнення, а також метод опитування за допомогою анкетування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для теоретичного обґрунтування явища «корпоративне волонтерство» як інструменту управління лояльністю стейкхолдерів організації доцільно проаналізувати два ключових поняття – «інструмент управління лояльністю» та «корпоративне волонтерство». У фаховому середовищі не сформувалось єдиного визначення поняття «інструмент управління». Проте на нашу думку, для цілей дослідження, найкраще визначення поняттю надав Rigby D. (2001), відповідно до якого «інструмент управління – це набір концепцій, процесів і

заходів, спрямованих на підтримку діяльності підприємства». Неткова В.М. (2017) визначає управління лояльністю як «складний процес, необхідний для стимулювання лояльних об'єктів для досягнення цілей організації». Ми розширили зміст поняття управління лояльністю стейкхолдерів організації до складного процесу з формування та утримання стійкої та довготривалої прихильності стейкхолдерів до діяльності організації, що сприяє досягненню її стратегічних цілей.

На наступному етапі ми поєднали ці два поняття для формування повного та зрозумілого терміну «інструмент управління лояльністю», яке буде використане як в цьому, так і в подальших дослідженнях. Отже ми пропонуємо визначити інструмент управління лояльністю як набір концепцій, процесів і методів, спрямованих на формування та утримання стійкої та довготривалої прихильності стейкхолдерів до діяльності організації.

Наукова література пропонує численні підходи до трактування поняття «корпоративне волонтерство». На нашу думку, найбільш релевантним є підхід, який трактує корпоративне волонтерство як «системно сплановану та керовану діяльність, яка спрямована на підвищення мотивації працівників» (Business for Better Leadership Report, 2019) та інших стейкхолдерів і створення умов для їхньої активної участі для задоволення організацією суспільних потреб та забезпечення сталого розвитку організації в умовах ресурсної кризи. На рисунку 1 відображено узагальнення ключових напрямів впливу корпоративного волонтерства на досягнення організацією стратегічних цілей.

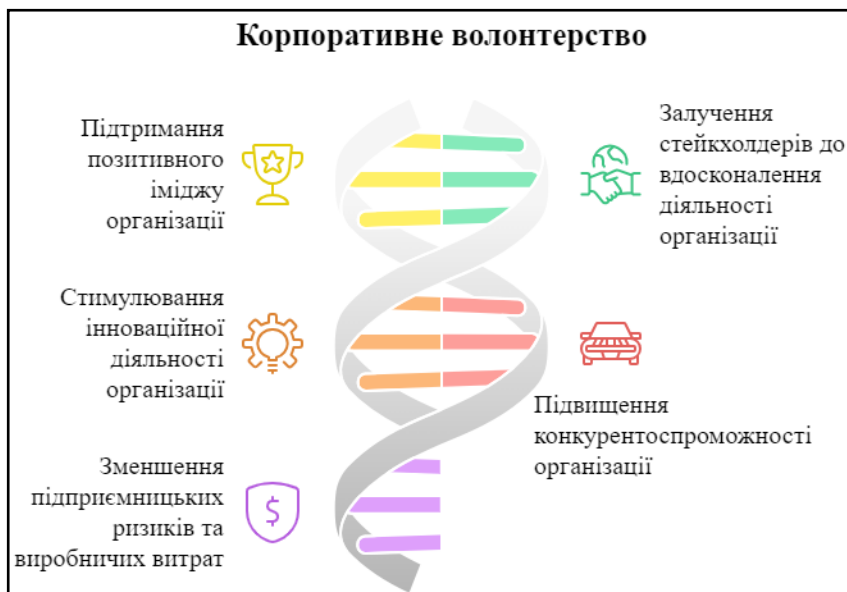


Рис. 1. Напрями впливу корпоративного волонтерства на досягнення організацією стратегічних цілей

Джерело: складено авторами за матеріалами (Воронова, 2023)

За допомогою аналізу та групування характеристик, притаманних інструментам управління лояльністю та корпоративному волонтерству, ми розробили порівняльну таблицю, яка допомагає ідентифікувати риси таких понять для поглибленого розуміння їхньої природи та можливостей практичного впровадження в діяльність

організації. Враховуючі характеристики, наведені в таблиці 1, ми дійшли висновку, що корпоративне волонтерство беззаперечно є інструментом управління лояльності стейкхолдерів організації, у зв'язку з чим ми пропонуємо власне визначення поняття «корпоративне волонтерство».

Таблиця 1

Порівняння характеристик інструменту управління лояльністю та корпоративного волонтерства

Характеристика	Управління лояльністю	Корпоративне волонтерство
Вплив на розвиток компетентності персоналу	Так	Так
Вплив на покращення репутації організації	Так	Так
Засіб впливу на поведінку стейкхолдерів	Так	Так
Економічна вигода від скорочення витрат та підвищення продуктивності праці персоналу	Так	Так
Соціально-психологічний вплив на мотивацію стейкхолдерів	Так	Так
Враховує очікування стейкхолдерів від діяльності організації	Так	Так
Використання відповідає нормам чинного законодавства	Так	Так

Джерело: складено авторами на основі власних досліджень

Корпоративне волонтерство – є інструментом управління лояльністю стейкхолдерів організації, за допомогою якого організація задовольняє економічні, правові, етичні та дискреційні очікування (правова визначеність та легітимність дій організації), що мають стейкхолдери

стосовно організації і, таким чином, досягає власних економічних вигод та стратегічних цілей.

Для аналізу поширеності корпоративного волонтерства як інструменту управління лояльністю стейкхолдерів організації ми використали

результати дослідження CSR Ukraine спільно з The Page «Корпоративна соціальна відповідальність під час війни: Індекс КСВ 2023» (2023), що охопило 30 підприємств. Лідерами цього дослідження стали компанії «Нова Пошта», ПрАТ «Київстар», ЕРАМ Україна, Infopulse та Sense Bank, які продемонстрували високий рівень впровадження корпоративної соціальної відповідальності та волонтерських практик. Ця тенденція є надзвичайно позитивною як для організацій, так і для суспільства загалом. Водночас результати дослідження, подібно до більшості таких ініціатив, відображають стан лише у сфері великого бізнесу, залишаючи поза увагою малий та середній бізнес, який є найбільш вразливим в умовах ресурсної кризи. На наш погляд, це обмежує можливість повноцінного аналізу стану корпоративної соціальної відповідальності у широкому економічному контексті.

З метою визначення інструментів управління лояльністю, які використовуються організаціями з числа малого та середнього бізнесу, нами проведено власне дослідження. Для проведення дослідження ми застосували метод анкетування, що охоплював опитування 100 представників малого та середнього підприємництва з різних регіонів України. Учасники дослідження були відібрані відповідно до таких критеріїв:

- організаційно-правова форма господарювання – фізична особа-підприємець (надалі – ФОП) або юридична особа;
- кількість створених робочих місць –

від п'яти і більше;

- активне використання кредитних чи грантових коштів, що свідчить про формальну декларовану соціальну активність.

Вид діяльності організацій не обмежувався. В опитуванні брали участь безпосередньо ФОП або директори юридичних осіб, які здебільшого одночасно були одноосібними власниками підприємств. Для збору даних ми розробили та поширили серед респондентів анкету у форматі онлайн через платформу Microsoft Forms.

Респондентам було запропоновано дати відповідь на два відкриті та два закриті запитання:

1.1. Які інструменти управління лояльністю клієнтів та працівників Вам відомі?

1.2. Які інструменти управління лояльністю клієнтів та працівників Ви використовуєте в своїй діяльності?

2.1. Чи відоме Вам поняття «Корпоративне волонтерство»?

2.2. Чи має Ваша організація досвід корпоративного волонтерства?

Результати відповідей на два відкриті запитання ми відобразили у таблицях 2 і 3 шляхом їх систематизації в окремі групи (стовпчик А), без змін у лексиці та змісті відповідей (стовпчик Б).

Розроблена нами систематизація дозволила виокремити інструменти управління лояльністю та розмежувати їх окремо для клієнтів і працівників, зосереджуючи увагу на значущості різних аспектів у процесі їхнього впровадження та використання в діяльності організацій.

Таблиця 2

Інструменти управління лояльністю клієнтів та працівників, які відомі опитаним респондентам

Група інструментів управління лояльністю клієнтів та працівників	Види інструментів лояльності
(А)	(Б)
I. Лояльність клієнтів	
1. Заохочення	1) обман 2) розіграші, акції, бонуси
2. Якість обслуговування та довіра у відносинах	1) індивідуальний підхід 2) комунікабельність 3) порядність у відносинах

	4) взаємовигідна співпраця
3. Продуктові характеристики	1) ціна продажу 2) якість товару
II. Лояльність працівників	
1. Соціальна відповідальність та довіра у відносинах	1) порядність у відносинах 2) взаємовигідна співпраця 3) підтримка сімейних цінностей 4) підтримка дітей працівників
2. Оплата праці та заохочення	1) справедлива оплата праці 2) премії 3) нагорода до свят
3. Розвиток працівників	1) навчання працівників

Джерело: складено авторами на основі власних досліджень

Аналіз обізнаності респондентів щодо інструментів управління лояльністю показав наявність знань про нематеріальні аспекти взаємодії, такі як індивідуальний підхід, порядність і підтримка сімейних цінностей, а також традиційних інструментів: акцій, премій та навчання. Водночас, ми виявили прогалини у розумінні респондентами цінності інструментів лояльності для розвитку працівників і продуктових характеристик, важливих для клієнтів.

Таблиця 3 відображає практичний

аспект застосування інструментів управління лояльністю. З'ясовано, що для клієнтів домінують заохочення у вигляді оптових знижок і розіграшів, а також акцент на індивідуальному підході та порядності. Втім, продуктові характеристики лишаються недооціненими респондентами. Для управління лояльністю працівників респонденти переважно використовують соціально відповідальні підходи та преміювання, однак розвиток працівників обмежується лише навчанням.

Таблиця 3

Інструменти управління лояльністю клієнтів та працівників, які використовують респонденти в своїй діяльності

Група інструментів управління лояльністю клієнтів та працівників	Види інструментів лояльності
(А)	(Б)
I. Лояльність клієнтів	
1. Заохочення	1) оптові знижки 2) розіграші
2. Якість обслуговування та довіра у Відносинах	1) індивідуальний підхід 2) комунікабельність 3) порядність у відносинах 4) взаємовигідна співпраця
3. Продуктові характеристики	-
II. Лояльність працівників	
1. Соціальна відповідальність та довіра у відносинах	1) порядність у відносинах 2) взаємовигідна співпраця 2) підтримка дітей працівників
2. Оплата праці та заохочення	1) премії 2) депреміювання 3) нагорода до свят
3. Розвиток працівників	1) навчання працівників

Джерело: складено авторами на основі власних досліджень

Аналіз таблиць демонструє загальну відповідність знань респондентів щодо

інструментів управління лояльністю їхнім практичним впровадженням, але із

обмеженим використанням заходів у категоріях продуктових характеристик для клієнтів і розвитку працівників. Негативним явищем є те, що корпоративне волонтерство повністю відсутнє серед зазначених інструментів. Це вказує на низький рівень обізнаності та недооцінку його потенціалу бізнесом. З огляду на отримані результати дослідження ми рекомендуємо здійснювати інформаційну та освітню діяльність серед представників малого та середнього бізнесу для популяризації корпоративного волонтерства як ефективного інструменту управління лояльністю стейкхолдерів.

Також нам потрібно було зрозуміти,

наскільки представники малого та середнього бізнесу взагалі знайомі з поняттям «корпоративне волонтерство». Результати відповідей респондентів на закриті питання проілюстровано на рисунку 2. Аналіз відповідей на поставлені запитання демонструє низький рівень обізнаності з-поміж представників малого та середнього бізнесу із поняттям «корпоративне волонтерство». Лише 42% респондентів виявили обізнаність із поняттям корпоративного волонтерства, в той час як більшість (58%) не усвідомлюють його потенційних переваг для управління лояльністю стейкхолдерів у довгостроковій перспективі.

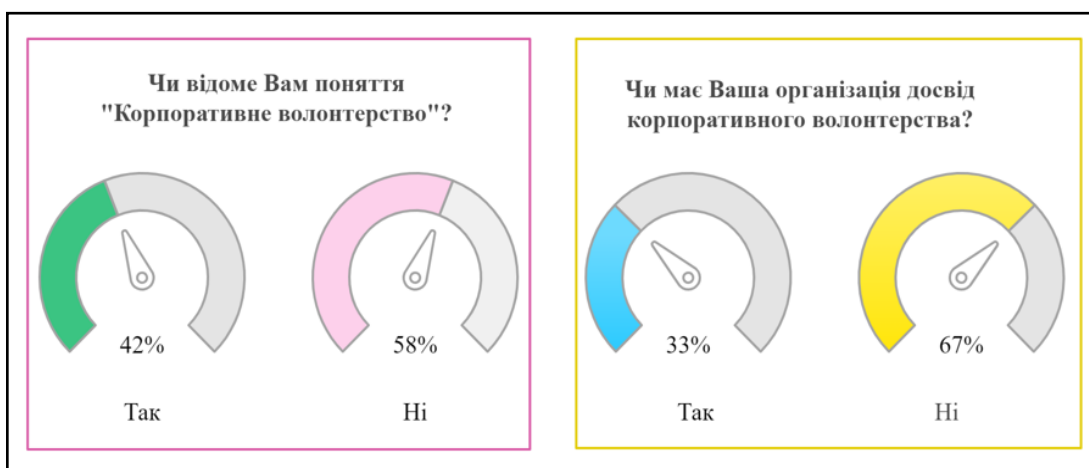


Рис. 2. Результати опитування респондентів про обізнаність та досвід корпоративного волонтерства

Джерело: складено авторами на основі власних досліджень

Аналіз практичного застосування корпоративного волонтерства показав, що лише 33% респондентів мають досвід у цій сфері, тоді як 67% ніколи не брали участі в таких ініціативах. Це вказує на низький рівень поширення практики впровадження корпоративного волонтерства, особливо серед малих і середніх підприємств. Тому є нагальна необхідність подальшого дослідження та популяризації корпоративного волонтерства як інструменту управління лояльністю стейкхолдерів організації.

Висновки. Нами узагальнено та обґрунтовано поняття корпоративного волонтерства як ефективного інструменту управління лояльністю стейкхолдерів, що

дозволяє організаціям задовольняти суспільні потреби та сприяти сталому розвитку навіть за складних економічних умов.

Ми виявили суттєві розбіжності у рівнях впровадження цього інструменту між великими та малими/середніми підприємствами, що супроводжується низьким рівнем обізнаності та практичного застосування серед останніх. Для подолання такої диспропорції ми пропонуємо здійснювати подальші наукові дослідження, впроваджувати освітні ініціативи та розробити методичні рекомендації щодо популяризації цього інструменту серед вітчизняних організацій із врахуванням специфіки їхніх ресурсів та

потреб.

Корпоративне волонтерство має значний потенціал для підвищення лояльності стейкхолдерів і стратегічного розвитку організації. Однак його

ефективне впровадження вимагає підвищення обізнаності серед власників та керівників організацій та адаптації до умов ресурсної кризи.

Література:

1. Alfes, K., Antunes, B., & Shantz, A. D. (2016). *The management of volunteers – what can human resources do? A review and research agenda. The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 62–97. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1242508>
2. Ashfaq, F., Butt, M., & Ilyas, S. (2020). *Volunteering: what drives and retains it? An analysis of motivational needs together with organizational policies and practices. Qualitative Research Journal*, 21(2), 189–205. <https://doi.org/10.1108/QRJ-04-2020-0024>
3. Brzustewicz, P., Escher, I., Hatami, A., Hermes, J., Keränen, A., & Ulkuniemi, P. (2022). Emergence of social impact in company–NGO relationships in corporate volunteering. *Journal of Business Research*, 140, 62–75. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.089>
4. Business for Better Leadership Report. (2019). *Seven practices of effective employee volunteer program*. Retrieved from <http://surl.li/gjdmgg>
5. Cheah, J. S., & Lim, K. H. (2024). Effects of internal and external corporate social responsibility on employee job satisfaction during a pandemic: A medical device industry perspective. *European management journal*, 42(4), 584–594. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.04.003>
6. Dempsey-Brench, K., & Shantz, A. (2022). Skills-based volunteering: A systematic literature review of the intersection of skills and employee volunteering. *Human Resource Management Review*, 32(4), 100874. *Human Resource Management Review* 32 (2022) 100874. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2021.100874>
7. Dreesbach-Bundy, S., & Scheck, B. (2017). *Corporate volunteering: A bibliometric analysis from 1990 to 2015. Business Ethics: A European Review*, 26(3), 240–256. <https://doi.org/10.1111/beer.12148>
8. Hatami, A., Hermes, J., Keränen, A., & Ulkuniemi, P. (2024). Happiness management through corporate volunteering in advancing CSR. *Management Decision*, 62(2), 575–590. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2022-1560>
9. Lavelle, J. J. (2010). What motivates OCB? Insights from the volunteerism literature. *Journal of Organizational Behavior*, 31(6), 918–923. <https://doi.org/10.1002/job.644>
10. Rashid, N. R. N. A., Khalid, S. A., & Rahman, N. I. A. (2015). Environmental corporate social responsibility (ECSR): Exploring its influence on customer loyalty. *Procedia Economics and Finance*, 31, 705–713. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01159-4](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01159-4)
11. Rigby, D. (2001). Management tools and techniques: A survey. *California management review*, 43(2), 139–160. <https://doi.org/10.2307/41166079>
12. Rodell, J. B. (2013). Finding Meaning through Volunteering: Why Do Employees Volunteer and What Does It Mean for Their Jobs? *Academy of Management Journal*, 56(5), 1274–1294. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2012.0611>
13. Sampene, A. K., Li, C., Agyeman, F. O., & Brenya, R. (2024). Employees' behavioural action towards corporate environmental performance: The moderating effect of moral reflectiveness. *Heliyon*, 10(6). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e28075>
14. Sattayapanich, T., Janmaimool, P., & Chontanawat, J. (2022). Factors affecting community participation in environmental corporate social responsibility projects: evidence from mangrove forest management project. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(4), 209. <https://doi.org/10.3390/joitmc8040209>
15. Sekar, S. (2021). What drives employee's involvement in corporate volunteering? Bright and dark side of consequences to organization. *Benchmarking: An International Journal*, 29(7), 2258–2274. <https://doi.org/10.1108/BIJ-02-2021-0074>
16. Sekar, S., & Dyaram, L. (2017). *What drives employees to participate in corporate volunteering programs? Social Responsibility Journal*, 13(4), 661–677. <https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2017-0097>
17. Воронова, В. (2023). Корпоративна соціальна відповідальність як інноваційна PR технологія формування іміджу та репутації українських компаній в умовах російсько-української війни. *IV Міжнародна науково-практична онлайн-конференція «Соціокомунікаційна наука в парадигмі смислових трансформацій: суспільні виклики, тренди освіти і професійної діяльності»* (с. 10–21). Retrieved from <http://surl.li/wfyutd>
18. Куровська, Н. О., & Недільська, Л. В. (2022). Стратегічні напрями розвитку соціальної відповідальності бізнесу. *Бізнес Інформ*, 5, 69–74. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-5-69-74>
19. Неткова, В. М. (2017). Процес управління лояльністю: теоретичні основи та практичні аспекти. *Економіка і суспільство*, 8, 313–320. https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/5_6.pdf
20. Сталість українського бізнесу під час війни: що показав «Індекс КСВ 2023». (2023). Retrieved from <http://surl.li/xgjyjs>
21. Устік, Т., & Колодненко, Н. (2024). Запровадження маркетингових інструментів для підвищення лояльності клієнтів. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 326(1), 208–214. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-34>

УДК 004:005.95

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-76-155-164

РОЛЬ КАДРОВОГО АУДИТУ В РИЗИКООРІЄНТОВАНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Оксана Панченко

Кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та підприємництва, Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка, Кропивницький, Україна, e-mail: op_panchenko@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6608-4783>

THE ROLE OF PERSONNEL AUDIT IN RISK-ORIENTED MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

Oksana Panchenko

Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Entrepreneurship, Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State University, Kropyvnytskyi, Ukraine, e-mail: op_panchenko@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6608-4783>

Анотація. У сучасному бізнес-середовищі підприємства кадровий аудит виступає ключовим інструментом, який дозволяє виявляти, оцінювати та знижувати ризики, пов'язані з людським капіталом. Особливо важливим цей інструмент стає в умовах цифрової трансформації, яка змінює підходи до управління персоналом і вимагає інтеграції інноваційних методів. Основною метою статті є аналіз ролі кадрового аудиту в забезпеченні ефективного ризикоорієнтованого управління підприємством. Дослідження спрямоване на визначення впливу кадрового аудиту на зниження ризиків у сфері управління персоналом, підвищення ефективності кадрових процесів і сприяння досягненню стратегічних цілей організації. Для досягнення поставлених цілей використано такі методи: **теоретичне узагальнення**, абстрактно-логічний, метод візуалізації, аналізу та синтезу. Стаття ґрунтується на систематизації сучасних підходів до кадрового аудиту як важливого інструменту ризикоорієнтованого управління. Автором визначено ключові ризики, що виникають у сфері управління персоналом, зокрема: невідповідність компетенцій вимогам ринку; високий рівень плинності кадрів; неефективна структура управління персоналом; ризики, пов'язані з цифровізацією, включаючи кіберзагрози та низький рівень цифрових навичок персоналу. Розглянуто основні інструменти ідентифікації ризиків, такі як SWOT-аналіз, KPI та HR-аналітика. SWOT-аналіз дозволяє оцінити загальний стан кадрової політики, KPI забезпечує кількісну оцінку ефективності HR-процесів, а HR-аналітика сприяє глибокому аналізу даних і прогнозуванню ризиків. Автором запропоновано рекомендації щодо підвищення ефективності кадрового аудиту, зокрема: інтеграція сучасних цифрових платформ і технологій; навчання персоналу для роботи з інструментами HR-аналітики та KPI; постійний моніторинг ефективності HR-процесів. Майбутні дослідження мають зосередитися на розробці уніфікованих методик оцінки ризиків у сфері управління персоналом, інтеграції інноваційних інструментів у кадровий аудит і вивченні впливу цифрових трансформацій на HR-процеси. Окрему увагу слід приділити кібербезпеці та захисту персональних даних у контексті зростаючого використання HR-аналітики.

Ключові слова: кадровий аудит; персонал; підприємство; ризик; управління; ризикоорієнтоване управління; цифровізація.

Формули: 0, рис.: 2, табл.: 1, бібл.: 15

Abstract. In the modern business environment of an enterprise, personnel audit is a key tool that allows you to identify, assess and reduce risks associated with human capital. This tool becomes especially important in the context of digital transformation, which changes approaches to personnel management and requires the integration of innovative methods. The main purpose of the article is to analyze the role of personnel audit in ensuring effective risk-based management of the enterprise. The study is aimed at determining the impact of personnel audit on reducing risks in the field of personnel management, increasing the efficiency of personnel processes and contributing to the achievement of the strategic goals of the organization. To achieve the set goals, the following methods were used: theoretical generalization, abstract-logical, visualization, analysis and synthesis method. The article is based on the systematization of modern approaches to personnel audit as an important tool of risk-based management. The author identifies key risks that arise in the field of personnel management, in particular: mismatch of competencies with market requirements; high level of staff turnover; ineffective personnel management structure; risks associated with digitalization, including cyber threats and low level of digital skills of personnel. The main risk identification tools, such as SWOT analysis, KPI and HR analytics, are considered. SWOT analysis allows you to assess the general state of HR policy, KPI provides a

quantitative assessment of the effectiveness of HR processes, and HR analytics contributes to in-depth data analysis and risk forecasting. The author offers recommendations for improving the effectiveness of HR audit, in particular: integration of modern digital platforms and technologies; training personnel to work with HR analytics tools and KPI; constant monitoring of the effectiveness of HR processes. Future research should focus on developing unified risk assessment methodologies in the field of HR management, integrating innovative tools into HR audit and studying the impact of digital transformations on HR processes. Special attention should be paid to cybersecurity and personal data protection in the context of the growing use of HR analytics.

Keywords: *personnel audit; personnel; enterprise; risk; management; risk-based management; digitalization.*

Formulas: 0, **fig.:** 2, **tabl.:** 1, **bibl.:** 15.

Постановка проблеми. У сучасному бізнес-середовищі підприємства зіштовхуються з численними ризиками, які можуть негативно вплинути на їхню ефективність і конкурентоспроможність. У зв'язку з цим, управління ризиками стає ключовим елементом стратегічного планування. Одним із важливих інструментів, який сприяє ефективному управлінню ризиками, є кадровий аудит.

Кадровий аудит забезпечує комплексну оцінку процесів управління людськими ресурсами, що дозволяє виявляти потенційні загрози та розробляти заходи для їх мінімізації. Особливого значення цей інструмент набуває в умовах цифрової трансформації та зростаючої залежності підприємств від компетенцій і залученості персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних умовах турбулентності бізнес-середовища питання ризикоорієнтованого управління набуває все більшої актуальності. Кадровий аудит, як інструмент забезпечення ефективного управління людськими ресурсами, займає важливе місце в системі управління ризиками підприємства. У цьому огляді розглянуто сучасні підходи та дослідження, які стосуються ролі кадрового аудиту у ризикоорієнтованому управлінні.

Згідно з дослідженнями (Іванова, 2020; Петренко, 2019), кадровий аудит визначається як комплексна оцінка кадрових процесів, політик і процедур у контексті їх відповідності стратегічним цілям підприємства. Багато авторів наголошують на важливості системного підходу до кадрового аудиту, що включає аналіз компетенцій персоналу, ефективності роботи HR-процесів та дотримання нормативно-правових вимог

(Smith & Johnson, 2021).

Ризикоорієнтоване управління (Risk-Oriented Management) є сучасною парадигмою, що базується на ідентифікації, оцінці та управлінні ризиками, які можуть вплинути на досягнення цілей підприємства. Дослідники, такі як Brown (2020) та Довженко (2021), зазначають, що кадровий аудит дозволяє ідентифікувати ключові ризики, пов'язані з людським капіталом, наприклад, ризики низької мотивації, плинності кадрів або невідповідності компетенцій вимогам ринку.

Практичний досвід впровадження кадрового аудиту демонструє, що підприємства, які активно використовують цей інструмент, знижують ризики, пов'язані з неефективним управлінням персоналом (Miller, 2021). Наприклад, міжнародні корпорації, такі як Google та Microsoft, застосовують кадровий аудит для оцінки потенційних загроз у сфері управління талантами (Johnson & White, 2022).

На думку деяких авторів (Артюх-Пасюта, 2014), внутрішній аудит дозволяє здійснити комплексну перевірку управлінських практик і визначити зони ризику, що є важливим для формування довгострокових стратегій підприємства.

Кадровий аудит є невід'ємною складовою ризикоорієнтованого управління, забезпечуючи системний підхід до ідентифікації та мінімізації ризиків, пов'язаних з людським капіталом.

Дослідження підтверджують, що впровадження ризикоорієнтованого підходу дозволяє зменшити ймовірність фінансових та репутаційних втрат за рахунок точного і структурованого аналізу ризиків, пов'язаних з людським капіталом (Миндришора, 2024). Інтеграція кадрового

аудиту в стратегію управління підприємством дозволяє підвищити його стійкість та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Незважаючи на переваги, кадровий аудит стикається з перешкодами через недостатність фінансування, технічного забезпечення та кваліфікованих кадрів (Монастирський, 2022). Основними викликами, з якими стикаються підприємства при впровадженні кадрового аудиту, є брак кваліфікованих спеціалістів, відсутність стандартизованих методик та складність інтеграції результатів аудиту в загальну систему управління ризиками (Сидоренко, 2020). Майбутні дослідження повинні зосереджуватися на розробці уніфікованих підходів до оцінки ризиків у сфері HR та адаптації кадрового аудиту до умов цифрової трансформації.

Формулювання цілей статті. Метою статті є визначення ролі кадрового аудиту у забезпеченні ефективного ризикоорієнтованого управління підприємством, а також оцінка його впливу на мінімізацію ризиків, пов'язаних з людським капіталом.

В процесі написання статті були поставлені та вирішені наступні завдання:

–проаналізувати сучасні підходи до кадрового аудиту та його місце в системі управління підприємством;

–ідентифікувати ключові ризики, які можуть виникати у сфері управління персоналом;

–дослідити інструменти кадрового аудиту, які сприяють зниженню ризиків;

–визначити практичні аспекти впровадження кадрового аудиту в системи ризикоорієнтованого управління;

–надати рекомендації щодо підвищення ефективності використання кадрового аудиту в умовах цифрової трансформації бізнесу.

Для вирішення поставлених завдань використовувались методи теоретичного узагальнення – для визначення ролі кадрового аудиту в забезпеченні ефективного ризикоорієнтованого управління підприємством, абстрактно-логічний – для виокремлення окремих

видів ризиків, пов'язаних з персоналом, графічний – для унаочнення класифікації ризиків, аналізу та синтезу – для надання рекомендацій щодо підвищення ефективності використання кадрового аудиту в умовах цифрової трансформації бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ризикоорієнтоване управління персоналом передбачає систематичний аналіз та оцінку загрози ризиків, які можуть вплинути на функціонування підприємства. Результати проведеного дослідження дозволили систематизувати основні типи ризиків, які виникають у цій сфері (рис. 1).

Основними типами ризиків, на нашу думку, є:

1. Ризики, пов'язані з кваліфікацією та компетенціями персоналу:

–**Недостатня кваліфікація співробітників:** згідно з дослідженнями (Brown, 2021), брак необхідних навичок серед персоналу може значно впливати на реалізацію стратегічних цілей.

–**Невідповідність компетенцій вимогам ринку:** швидка еволюція технологій та ринкових умов призводить до потреби у постійному навчанні та перекваліфікації персоналу.

2. Ризики плинності кадрів:

–**Високий рівень плинності:** як зазначає Коваленко (2022), втрата ключових співробітників не тільки знижує продуктивність, але й створює додаткові витрати на найм та адаптацію нових кадрів.

–**Недостатня мотивація та залученість:** низький рівень задоволеності роботою сприяє зростанню кількості звільнень.

3. Ризики організаційного характеру:

–**Неефективна структура управління персоналом:** це може спричинити дублювання функцій або, навпаки, недостатнє виконання важливих задач.

–**Відсутність прозорості системи оцінки результативності:** згідно з даними White et al. (2020), це ускладнює ідентифікацію низькоефективних працівників.

4. Ризики, пов'язані з нормативно-правовими аспектами:

–*Недотримання трудового законодавства*: це може призвести до штрафів, судових позовів та втрати репутації.

–*Відсутність політик щодо рівності та інклюзивності*: зростаючі вимоги до корпоративної соціальної відповідальності роблять ці аспекти

критично важливими.

5. Ризики, спричинені цифровізацією:

–*Кіберзагрози*: зростання обсягу даних про персонал робить підприємства вразливими до атак.

–*Відсутність цифрових навичок*: працівники можуть не мати достатніх знань для роботи з сучасними інструментами, що впливає на продуктивність.

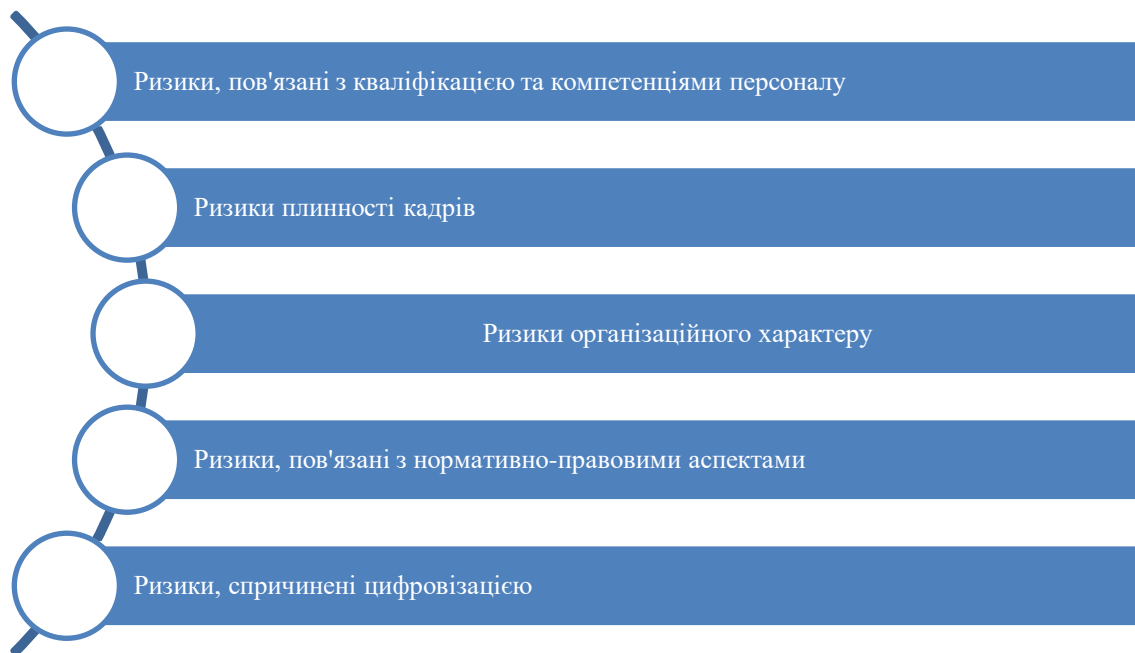


Рис. 1. Основні типи ризиків, які виникають у результаті ризикоорієнтованого управління персоналом підприємства

Джерело: систематизовано автором на основі [1-15]

Методи ідентифікації ризиків. Для ідентифікації ключових ризиків у сфері управління персоналом можуть використовуватися такі інструменти:

1. **SWOT-аналіз;**
2. **Оцінка ключових показників ефективності (KPI);**
3. **HR-аналітика.**

SWOT-аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони управління персоналом, а також загрози й можливості.

Як зазначають дослідники (Іванова, 2020; Brown, 2021), SWOT-аналіз кадрової системи дає змогу:

1. Виявити сильні сторони кадрової політики підприємства, такі як висока кваліфікація персоналу, ефективні HR-

процеси чи мотиваційні програми.

2. Ідентифікувати слабкі місця, наприклад, відсутність чітких стандартів оцінки персоналу, низький рівень залученості співробітників або плинність кадрів.

3. Оцінити можливості, які може використати підприємство, такі як впровадження нових технологій у HR-управління, зростання попиту на спеціалістів певної галузі чи розвиток програм підвищення кваліфікації.

4. Аналізувати загрози, що можуть виникати через зовнішні фактори, наприклад, демографічні зміни, законодавчі обмеження чи економічну нестабільність.

SWOT-аналіз є ключовим інструментом для ідентифікації ризиків у кадровій системі підприємства. Дослідження (Коваленко, 2022) демонструють, що систематичне використання SWOT-аналізу в кадровому аудиті дозволяє:

–виявити та класифікувати ризики відповідно до їхнього впливу на досягнення стратегічних цілей;

–розробити заходи для мінімізації слабких місць та використання можливостей;

–створити базу для подальшого впровадження ризикоорієнтованих підходів до управління.

На практиці проведення SWOT-аналізу кадрової системи може включати такі етапи:

1. *Збір даних*: анкетування персоналу, аналіз показників ефективності, вивчення звітності HR-відділу.

2. *Оцінка факторів*: визначення внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на кадрову систему.

3. *Створення матриці SWOT*: формування переліку сильних, слабких сторін, можливостей та загроз.

4. *Розробка рекомендацій*: визначення конкретних дій для покращення управління людськими ресурсами та зниження ризиків.

SWOT-аналіз кадрової системи є невід'ємним елементом проведення кадрового аудиту в ризикоорієнтованому управлінні. Його використання забезпечує всебічну оцінку стану кадрової політики, ідентифікацію ризиків та розробку стратегій для підвищення ефективності управління людським капіталом. Впровадження цього інструменту сприяє підвищенню стійкості підприємства в умовах динамічного середовища.

Оцінка ключових показників ефективності (КПІ) допомагає моніторити результативність роботи персоналу. Оцінка ключових показників ефективності (КПІ) є основним інструментом управління продуктивністю, який дозволяє вимірювати та оцінювати досягнення поставлених цілей. У контексті кадрового аудиту КПІ

забезпечують можливість об'єктивно аналізувати ефективність кадрових процесів і оцінювати їх вплив на загальну стратегію управління ризиками.

Як відзначають дослідники (Johnson & White, 2021; Коваленко, 2022), використання КПІ у кадровому аудиті забезпечує:

1. *Оцінку ефективності HR-процесів*: КПІ дозволяють визначити рівень продуктивності працівників, результативність рекрутингу, адаптації, навчання та розвитку персоналу.

2. *Ідентифікацію ризиків*: Зокрема, ризиків, пов'язаних із високою плинністю кадрів, недостатньою мотивацією або низьким рівнем компетенцій.

3. *Моніторинг досягнення стратегічних цілей*: Використання КПІ забезпечує зіставлення результатів HR-активностей з довгостроковими цілями підприємства.

Використання КПІ у системі ризикоорієнтованого управління кадровими ресурсами передбачає наступні кроки:

1. *Визначення релевантних показників*: До ключових КПІ можна віднести рівень плинності кадрів, середній час закриття вакансії, коефіцієнт залученості співробітників, рівень навчання та підвищення кваліфікації.

2. *Збір і аналіз даних*: Регулярний збір даних щодо обраних показників дозволяє виявити тенденції та потенційні проблеми у сфері HR.

3. *Впровадження заходів для зниження ризиків*: На основі аналізу КПІ можна розробити рекомендації для оптимізації HR-процесів і мінімізації ризиків.

Приклади КПІ у кадровому аудиті

1. *Рівень плинності кадрів*: Високий показник може свідчити про проблеми з корпоративною культурою, умовами праці чи системою мотивації.

2. *Середній час закриття вакансій*: Довготривалий пошук працівників вказує на потенційні прогалини у процесах рекрутингу або конкурентоспроможності пропозиції роботодавця.

3. Рівень залученості співробітників:

Низький рівень залученості є показником ризику втрати ключових співробітників чи зниження продуктивності.

Вважаємо, що основними перевагами використання KPI у кадровому аудиті є:

–**Об'єктивність:** KPI забезпечують кількісну оцінку ефективності HR-процесів.

–**Прозорість:** Показники дають змогу прозоро оцінювати результати та комунікувати їх керівництву.

–**Оперативність:** Регулярний моніторинг KPI дозволяє своєчасно реагувати на зміни та запобігати ризикам.

Оцінка ключових показників ефективності (KPI) є важливим елементом кадрового аудиту, який забезпечує об'єктивний аналіз HR-процесів та ідентифікацію ризиків. Використання KPI у ризикоорієнтованому управлінні дозволяє підприємствам своєчасно адаптуватися до змін у середовищі та підвищувати ефективність управління людськими ресурсами. Інтеграція KPI у кадровий аудит сприяє досягненню стратегічних цілей та мінімізації ризиків, пов'язаних із людським капіталом.

HR-аналітика є сучасним інструментом управління персоналом, який базується на зборі, аналізі та інтерпретації даних, пов'язаних із людським капіталом. У контексті кадрового аудиту HR-аналітика забезпечує глибокий аналіз тенденцій, ідентифікацію ризиків та підтримку прийняття обґрунтованих рішень у сфері управління персоналом.

HR-аналітика виступає як невід'ємний елемент кадрового аудиту, що дозволяє:

–**Аналізувати продуктивність персоналу:** HR-аналітика використовує метрики для оцінки ефективності роботи співробітників, відстеження їхнього прогресу та визначення потенційних проблем.

–**Ідентифікувати ключові ризики:** Наприклад, ризики плинності кадрів, недостатньої мотивації чи дефіциту критичних навичок у команді.

–**Прогнозувати майбутні виклики:** Використовуючи моделювання даних, HR-

аналітика дозволяє прогнозувати потенційні проблеми, такі як недоліки у наборі персоналу чи демографічні зміни.

–**Підтримувати прийняття стратегічних рішень:** Дані HR-аналітики забезпечують керівництво підприємства об'єктивною інформацією для формування стратегій розвитку персоналу.

Дослідники (Johnson, 2021; Петренко, 2022) виокремлюють кілька ключових методів HR-аналітики, які можуть бути застосовані у кадровому аудиті:

–**Аналіз плинності кадрів:** Дозволяє оцінити причини звільнень та розробити заходи для їх мінімізації.

–**Моніторинг рівня залученості персоналу:** Використання опитувань та інструментів для аналізу залученості співробітників допомагає зрозуміти їхнє ставлення до роботи.

–**Оцінка компетенцій та навичок:** HR-аналітика дозволяє створити карту навичок співробітників та виявити прогалини у професійній підготовці.

–**Прогнозування продуктивності:** Моделювання продуктивності команди на основі історичних даних.

HR-аналітика сприяє зниженню ризиків у кадровому аудиті завдяки:

–**ранньому виявленню проблем** - швидка ідентифікація тенденцій та потенційних загроз.

–**точності даних** - аналітичні інструменти дозволяють уникнути суб'єктивності у прийнятті рішень.

–**підтримці стратегічного планування** - HR-аналітика забезпечує керівництво підприємства необхідними даними для довгострокового планування.

Вважаємо, що основними перевагами інтеграції HR-аналітики у кадровий аудит є наступні:

–**підвищення точності аудиту** - дані HR-аналітики забезпечують об'єктивний підхід до оцінки HR-процесів.

–**покращення прийняття рішень** - аналіз даних сприяє обґрунтованим та стратегічно правильним рішенням.

–**скорочення витрат** - завдяки виявленню неефективностей у HR-процесах підприємства можуть

оптимізувати ресурси.

Підприємства, які успішно інтегрували HR-аналітику у кадровий аудит, знижують ризики втрати ключових працівників, підвищують продуктивність та покращують управління талантами. Наприклад, у міжнародних компаніях, таких як Google та IBM, HR-аналітика використовується для прогнозування потреб у персоналі, оцінки мотивації та ефективності співробітників.

HR-аналітика є потужним інструментом, який значно підвищує ефективність кадрового аудиту. Її інтеграція у ризикоорієнтоване управління

дозволяє підприємствам ідентифікувати ключові ризики, підвищувати залученість персоналу та забезпечувати об'єктивність у прийнятті стратегічних рішень. У майбутньому роль HR-аналітики у кадровому аудиті тільки зростатиме, оскільки вона сприяє адаптації підприємств до динамічних змін у бізнес-середовищі.

За результатами проведеного дослідження були узагальнені переваги та недоліки використанні вищевказаних інструментів для ідентифікації ключових ризиків у сфері управління персоналом (таблиця 1).

Таблиця 1

Переваги та недоліки інструментів для ідентифікації ключових ризиків у сфері управління персоналом

	Переваги		Недоліки	
SWOT-аналіз	Простота використання	SWOT-аналіз легко адаптується до специфіки кадрового аудиту, що робить його доступним навіть для малих підприємств	Суб'єктивність	Результати можуть залежати від упереджень аналітиків чи недостатнього досвіду персоналу
	Комплексність	Інструмент дозволяє оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози	Обмеженість	SWOT-аналіз не дає точних кількісних оцінок, що може бути недоліком у сучасних умовах, орієнтованих на дані
	Гнучкість	Метод можна використовувати для різних аспектів HR-управління, таких як мотивація, компетенції чи організаційна структура	Не завжди враховує динамічні зміни	Аналіз може бути неактуальним при швидких змінах у зовнішньому середовищі
	Розробка стратегій	Результати SWOT-аналізу можуть бути базою для створення планів з мінімізації ризиків та розвитку людського капіталу		
Оцінка ключових показників	Кількісна оцінка	KPI дозволяє чітко вимірювати результативність HR-процесів, таких як плинність кадрів, час закриття вакансій чи рівень залученості співробітників	Складність вибору релевантних KPI	Некоректно обрані показники можуть спотворити реальну картину ефективності
	Прозорість	Всі показники можуть бути зрозумілими для керівництва та співробітників	Витрати	Впровадження та підтримка системи KPI потребує інвестицій у

		Переваги	Недоліки	
				технології та навчання персоналу
	Моніторинг у реальному часі	Постійний збір даних дає змогу швидко реагувати на відхилення чи проблеми	Ризик вузького підходу	Зосередження лише на кількісних показниках може ігнорувати важливі якісні аспекти, такі як культура чи інновації
Фокус на досягненні цілей	KPI дозволяє зіставити результати HR-активностей з довгостроковими стратегічними цілями компанії			
HR-аналітика	Глибокий аналіз	Використання великих даних дозволяє детально аналізувати тренди та закономірності у сфері управління персоналом	Складність у впровадженні	HR-аналітика вимагає значних інвестицій у програмне забезпечення та навчання фахівців
	Прогнозування	HR-аналітика дозволяє прогнозувати ризики, наприклад, втрату ключових працівників або ефективність тренінгових програм	Залежність від якості даних	Неповні або некоректні дані можуть призвести до неправильних висновків
	Обґрунтованість рішень	Дані аналітики забезпечують прийняття об'єктивних рішень у сфері HR	Ризик порушення конфіденційності	Зберігання та обробка великих обсягів персональних даних потребують високого рівня кібербезпеки
	Автоматизація	Сучасні аналітичні платформи значно скорочують час обробки даних		

Джерело: систематизовано автором на основі [1-15]

Кожен з інструментів має свої переваги та недоліки, тому їх використання доцільно комбінувати залежно від специфіки підприємства та цілей кадрового аудиту. SWOT-аналіз є зручним для загального огляду, KPI забезпечує точну кількісну оцінку, а HR-аналітика дозволяє робити прогнозування та приймати обґрунтовані рішення.

Ґрунтуючись на результатах проведеного дослідження, вважаємо за потрібне розробити рамкові рекомендації щодо підвищення ефективності використання кадрового аудиту в умовах цифрової трансформації (рис. 2).



Рис. 2. Рамкові рекомендації щодо підвищення ефективності використання кадрового аудиту в умовах цифрової трансформації

Джерело: розроблено автором на основі [1-15]

Основними пропозиціями, на нашу думку, є:

1. *Інтеграція сучасних технологій* - використання хмарних платформ та аналітичного ПЗ для автоматизації процесів збору та аналізу даних, що підвищує точність і оперативність кадрового аудиту.

2. *Навчання персоналу* - підготовка HR-фахівців до роботи з новими інструментами, такими як HR-аналітика, великий дані та штучний інтелект.

3. *Адаптація до змін* - регулярний перегляд і оновлення підходів до кадрового аудиту з урахуванням нових цифрових тенденцій і ризиків.

4. *Зосередження на даних* - впровадження культури прийняття рішень на основі даних для підвищення об'єктивності та прозорості кадрових процесів.

5. *Розробка цифрових стратегій* - створення чіткої стратегії впровадження цифрових рішень у HR-процеси, орієнтованої на довгострокові цілі бізнесу.

6. *Моніторинг ефективності* - використання KPI для постійної оцінки результатів кадрового аудиту та його впливу на досягнення стратегічних цілей.

7. *Гнучкість у впровадженні змін* - застосування гнучких підходів до управління проектами у процесах вдосконалення кадрового аудиту.

8. *Кібербезпека* - забезпечення захисту даних співробітників у цифрових системах для уникнення витоків і зловживань.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило важливість кадрового аудиту як невід'ємної складової ризикоорієнтованого управління підприємством. Використання таких інструментів, як SWOT-аналіз, оцінка ключових показників ефективності (KPI) та HR-аналітика, забезпечує системний підхід до ідентифікації, аналізу та мінімізації ризиків, пов'язаних з людським капіталом.

Кадровий аудит дозволяє ідентифікувати слабкі місця у кадровій політиці, зокрема ризики, пов'язані з низькою кваліфікацією персоналу, високою плинністю кадрів, недостатньою

залученістю співробітників та невідповідністю компетенцій сучасним вимогам ринку. Використання кадрового аудиту підвищує здатність підприємств до адаптації в умовах цифрової трансформації.

SWOT-аналіз забезпечує комплексний огляд внутрішніх сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз, що сприяє розробці ефективних стратегій управління. Оцінка KPI дозволяє здійснювати кількісну оцінку HR-процесів, що допомагає зіставити їх з довгостроковими цілями підприємства. HR-аналітика забезпечує глибокий аналіз даних, прогнозування ризиків та підтримку обґрунтованих стратегічних рішень.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що основними викликами на шляху впровадження на підприємствах кадрового аудиту, є: недостатність фінансування та технічного забезпечення для впровадження сучасних інструментів аудиту; брак кваліфікованих спеціалістів у сфері HR-аналітики; необхідність забезпечення кібербезпеки під час роботи з великими обсягами персональних даних.

Проведення подальших досліджень щодо впровадження на підприємствах кадрового аудиту дозволить здійснити: інтеграцію цифрових рішень, таких як автоматизовані HR-платформи, для підвищення точності та ефективності кадрового аудиту; удосконалити розвиток культури прийняття рішень на основі даних серед керівництва та співробітників HR-відділу; розробити уніфіковані стандарти кадрового аудиту для підвищення прозорості та порівнюваності результатів.

Таким чином, впровадження кадрового аудиту із сучасними аналітичними інструментами є ключовим фактором для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Подальші дослідження мають зосередитися на адаптації кадрового аудиту до умов цифрової трансформації, розвитку аналітичних платформ і формуванні навчальних програм для HR-спеціалістів.

Література:

1. Brown, T. (2020). *Risk-oriented management in human resources: A modern approach*. Journal of Strategic Management, 12(3), 45-59.
2. Google. (n.d.). *Using HR analytics for predictive workforce planning*. Retrieved from [<https://hr.google.com>].
3. Johnson, A., & White, R. (2021). *HR analytics: Improving workforce efficiency*. International HR Journal, 18(4), 33-47.
4. Miller, J. (2021). *Case studies in HR auditing: Lessons learned*. Global HR Review, 15(5), 78-92.
5. Smith, L., & Johnson, P. (2021). *Employee retention and risk management: A proactive approach*. Human Capital Studies, 14(2), 20-35.
6. White, D., & Carter, E. (2020). *Strategic HR auditing: Tools and techniques*. Journal of Organizational Studies, 10(1), 55-70.
7. Артюх-Пасюта, О. В. (2014). Теоретичні основи внутрішнього аудиту та його місце у системі управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*, 8(2), 16. Retrieved from <http://www.irbis-nbu.gov.ua>
8. Довженко, В. (2021). Роль кадрового аудиту в управлінні ризиками. *Економіка і суспільство*, 34(4), 48-53.
9. Іванова, А. (2020). Сучасні підходи до оцінки ризиків у сфері управління персоналом. *Вісник менеджменту*, 15(3), 14-19.
10. Коваленко, О. (2022). Кадровий аудит як інструмент ризикоорієнтованого управління. *Науковий вісник економіки*, 25(2), 112-119.
11. Миндришора, Р. (2024). Роль державного фінансового контролю в запобіганні корупції та фінансових злочинів. *Архів Чернівецького національного університету*, 5(4), 41. Retrieved from <https://archer.chnu.edu.ua>
12. Мігус, І. (2023). Стратегічне управління людськими ресурсами підприємств на основі цифрових компетенцій. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (2(70), 131-138. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-70-131-138>
13. Монастирський, Г. Л. (2022). Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України. *Тернопільський національний економічний університет*, 31(5), 88. Retrieved from <http://dspace.wunu.edu.ua>
14. Петренко, М. (2022). Використання HR-аналітики у цифровій трансформації підприємств. *Сучасні тенденції управління*, 7(1), 25-31.
15. Подоляничук, О. А. (2020). Університетська підтримка кадрового аудиту: досвід України. *Сократес*, 42(13), 357. Retrieved from <http://socrates.vsau.org>

УДК 005.95/96

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-76-165-173

РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТНИМИ КОМАНДАМИ

Олег Мушинський

Аспірант кафедри управлінських технологій ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» м. Київ, Україна, e-mail: mushinskyo@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4377-8341>

LEADERSHIP DEVELOPMENT IN PROJECT TEAM MANAGEMENT

Oleh Mushynskyi

Postgraduate student of the Management Technologies Department, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: mushinskyo@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4377-8341>

Анотація. У статті розглянуто еволюцію ролі лідерства в управлінні проєктними командами в умовах agile-середовища. Актуальність теми дослідження зумовлена змінами, пов'язаними з переходом до гібридних і віртуальних робочих моделей, глобальними викликами постпандемічної епохи та необхідністю адаптації лідерських підходів до нового середовища діяльності. Відсутність традиційного ієрархічного лідера та перехід до гуманістичного управління в agile-командах вимагає запровадження нових ролей, які сприяють продуктивності, мотивації та інноваціям. Мета дослідження полягає в аналізі трансформації лідерства в проєктних командах, зокрема при застосуванні agile-підходів, а також у визначенні ролі координатора команди як ключового елемента забезпечення ефективності та гармонізації командних і організаційних цілей. Методологія дослідження включає аналіз сучасних концепцій лідерства, порівняльний аналіз agile-підходів, системний підхід та теорію управління проєктами. Отримані наукові результати полягають у виявленні стилів лідерства, які відіграють важливу роль в управлінні проєктами: служіння, розподілене, спільне та надихаюче. Встановлено, що такі підходи необхідно застосовувати цілісно в управлінні командами. Охарактеризовано ключові обов'язки координатора команди на основі аналізу agile-підходів, зокрема, виокремлено такі функції: сприяння розвитку членів команди, підтримка мотивації, розвиток лідерських якостей і усунення перешкод для досягнення спільних цілей. Обґрунтовано роль координатора команди у формуванні комфортного середовища. Досліджено ключові фактори комфортного середовища, що дозволило визначити та побудувати модель системної тріади «безпека–довіра–благополуччя». Теоретичне значення дослідження полягає в уточненні ролі та функцій лідера в проєктному менеджменті, а також у визначенні ключових чинників управління командами. Перспективи подальших досліджень пов'язані з вивченням можливостей використання HR-технологій у діяльності координатора команди та дослідженням методів підтримки благополуччя в умовах тривалих кризових ситуацій.

Ключові слова: лідерство, стилі лідерства, проєктні команди, agile-підходи, координатор команди.

Формул: 0, **рис.:** 1, **табл.:** 2, **бібл.:** 19

Abstract. The article discusses the evolution of the role of leadership in managing project teams in an agile environment. The relevance of the research topic is due to the changes associated with the transition to hybrid and virtual working models, the global challenges of the post-pandemic era, and the need to adapt leadership approaches to the new environment. The absence of a traditional hierarchical leader and the transition to humanistic management in agile teams require the introduction of new roles that promote productivity, motivation, and innovation. The purpose of the study is to analyze the transformation of leadership in project teams, in particular when applying agile approaches, as well as to determine the role of the team coordinator as a key element in ensuring efficiency and harmonization of team and organizational goals. The research methodology includes an analysis of modern leadership concepts, a comparative analysis of agile approaches, a systems approach, and project management theory. The scientific results obtained are the identification of leadership styles that play an important role in project management: servant, distributed, collaborative, and inspirational. It is established that such approaches should be applied holistically in team management. The key responsibilities of the team coordinator are characterized based on the analysis of agile approaches, in particular, the following functions are highlighted: promoting the development of team members, supporting motivation, developing leadership skills, and removing obstacles to achieving common goals. The role of the team coordinator in creating a comfortable environment is substantiated. The key factors of a comfortable environment are investigated, which allowed to define and build a model of the systemic triad “security-trust- well-being”. The theoretical significance of the study is to clarify the role and functions of the leader in project management, as well as to identify the key factors of team management. Prospects for further research are related to the study of the possibilities of using HR technologies in the activities of the team coordinator and the study of methods of maintaining well-being in long-term crisis situations.

Keywords: leadership, leadership styles, project teams, agile approaches, team coordinator.

Formulas: 0, fig.: 1, tabl.: 2, bibl.: 19

Вступ. Лідерство в командах як науковий напрям протягом останніх десятиліть набув значної зрілості, втілюючись у низці усталених теоретичних та емпіричних напрацювань (Morgeson, DeRue & Karam, 2009). Водночас перехід до віртуальних та гібридних середовищ праці, зумовлений технологічними та соціально-економічними змінами в життєдіяльності, стимулює переосмислення традиційних лідерських практик, зокрема у сфері проєктного менеджменту. Проєктні команди, які орієнтовані на створення унікальних продуктів у чітко обмежені терміни й у контексті динамічно змінних умов, особливо чутливі до трансформації ролі лідера (Burne & Barling, 2015).

Сучасне соціо-економічне оточення, що характеризується явищами деглобалізації, деіндустріалізацією та формуванням нового технологічного укладу, посилює необхідність гнучких управлінських підходів. У таких умовах зростає інтерес до стилів лідерства, за яких кожен член проєктної команди потенційно може виступати ініціатором лідерських дій залежно від компетенцій і конкретних завдань. З огляду на це дедалі більшої уваги набувають концепції з горизонтальними та мережевими організаційними структурами які впроваджують підходи «zeta management» (Lee & Edmondson, 2017), що передбачає відхід від традиційних управлінських ієрархій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В. Томах, Т. Дорошенко, & Ю. Тимошенко (2024) систематизували основні стилі лідерства, серед яких автократичний, демократичний, делегативний (Laissez-faire), трансформаційний, трансакційний і ситуаційний. Ця класифікація створює основу для розуміння різноманітності підходів до управління командами.

Науковці І. Фролов, & Я. Колодінська (2023) вивчали вплив лідерства на формування креативного та інноваційного середовища в організаціях. У дослідженні акцентовано увагу, що ефективно лідерство

сприяє підвищенню творчого потенціалу співробітників та стимулює інноваційні процеси, що має особливе значення для конкурентоспроможності на ринку.

Ю. Копчак, М. Матвеев & У. Моторнюк (2024) зазначають, що сучасні умови вимагають від лідерів не лише адаптації до зовнішніх змін, але й ініціювання цих змін усередині організації. Вони також підкреслюють важливість мотивації команди для досягнення спільних цілей в сучасних умовах, що свідчить про зростаючу роль емоційного інтелекту лідерів.

І. Оліярник (2024) дослідив парадигму ефективного лідерства в контексті корпоративної культури. Він стверджує, що корпоративна культура є ключовим елементом для досягнення лідерами успіху, оскільки впливає на координацію та мотивацію працівників.

D. Zehetner-Hirtenlehner (2023) звернула увагу на характерні риси лідерства покоління Z, зазначаючи, що молоді спеціалісти потребують більшого залучення в процеси прийняття рішень, прозорості управління та використання сучасних технологій.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз трансформації ролі лідерства в проєктних командах, зокрема при застосуванні agile-підходів, а також визначення функцій координатора команди проєкту як ключової ролі для забезпечення гармонізації командних і організаційних цілей. Для написання статті було застосовано наступні методи: методи аналізу та синтезу, порівняння, системний підхід й теорія управління проєктами.

Результати дослідження. Розглядаючи сутність лідерства в умовах сучасної трансформації робочої сили, постає питання: кого саме слід вважати лідером та якими рисами він має володіти? Традиційний підхід, за яким лідерство сприймалося за наявності влади, дедалі частіше поступається більш гнучким концепціям лідерства. У новітніх моделях лідерства на перший план виходить

взаємодія між суб'єктами діяльності та орієнтацією на цінності.

Еволюція уявлень про лідерство простежується від авторитарних та демократичних стилів до нових парадигм, які значною мірою спираються на ідеї поведінкової психології. Однак справжнього поштовху до підходів орієнтованих на емпатію надали дослідження К. Роджерса (1961) та інших представників гуманістичної психології. На відміну від біхевіористичного фокусу на зовнішні чинники та поведінку людей, гуманістична школа розглядає лідерство крізь призму цілісної особистості, її унікальних потреб, цінностей і мотиваційних структур.

Однією з головних ідей К. Роджерса, яка стосується лідерства, є відхід від моделі, за якої лідер веде послідовників виключно завдяки своїй харизматичній владі. Харизматична влада лідера передбачає наявність у нього особливої привабливості, здатності викликати у послідовників захоплення та готовність беззастережно виконувати вказівки. Однак у цьому процесі важливу роль відіграє не стільки об'єктивна «якість» лідера, скільки сприйняття з боку членів команди. Харизма пов'язана з тим, що члени команди проєктують на лідера власні ідеальні уявлення про себе, прагнучи наблизити свій реальний образ «Я» до ідеального (Hofmann, 2023).

Згідно з концепціями гуманістичної психології, особистість прагне досягти стану повної узгодженості між реальним і ідеальним «Я» (Rogers, 1961). Чим менший цей розрив, тим більш психічно збалансованою та самодостатньою є особистість. Навпаки, значний розрив між реальним і ідеальним образом «Я» свідчить про внутрішню напругу та дискомфорт. Саме такі умови роблять людей більш чутливими до впливу харизматичних лідерів, оскільки в них вони бачать утілення власних нереалізованих ідеалів.

Таким чином, можна стверджувати, що джерело харизматичної привабливості розташоване не стільки в самому лідері, скільки у психічному стані та внутрішньому дискомфорті послідовника. Відповідно, харизматична влада не є найефективнішим способом довготривалого управління в проєктних командах.

Сьогодні, у постпандемічну епоху, гуманістична орієнтація набуває ще більшої актуальності. На тлі глобальних змін та переходу до гібридних і віртуальних форм роботи все більше розповсюдження набули такі стилі, як лідерство служіння, трансформаційне та коучингове лідерство. Їхня спільна риса це акцент на емпатії, розвитку людського потенціалу та створенні натхненного середовища. Такі стилі лідерства сприяють підвищенню ефективності команд та створення інновацій.

Окремо потрібно виділити процеси зміни поколінь працівників з урахуванням цього D. Zehetner-Hirtenlehner (2023) запропонувала поняття лідерство як набір моделей поведінки, які допомагають лідерам вплинути на членів організації, щоб досягти кращої узгодженості з цілями організації, виконувати стратегічні плани та постійно оновлювати організацію, такі моделі відрізняється у представників різних поколінь та диференціюються за різними національними культурами.

Роль лідера є критично важливою для досягнення цілей проєктів. Зважаючи на різноманіття типів, масштабів та доменів проєктів, застосування уніфікованого стилю лідерства часто виявляється недостатнім. Натомість наголошується на необхідності гнучкості та адаптивності лідера, що передбачає використання різних стилів лідерства (табл. 1) залежно від конкретних умов проєкту, складу команди й етапу його реалізації.

Порівняльний аналіз стилів лідерства в проєктних командах

Стиль лідерства	Характеристика	Функція лідера
Трансформаційне лідерство	Лідери надихають і мотивують членів команди перевершувати очікування, трансформуючи їхні погляди, переконання та цінності для досягнення цілей.	Діє як візіонер та агент змін, надихає команду, сприяє створенню середовища інновацій та змін.
Лідерство служіння	Лідери ставлять на перше місце служіння іншим, зосереджуючись на потребах, зростанні та добробуті членів команди. Стиль наголошує на емпатії та умінні слухати.	Виступає в ролі фасилітатора, підкреслює вміння співпереживати, прагнення до розвитку інших, надає пріоритет потребам команди над особистими інтересами.
Ситуаційне лідерство	Лідери коригують свій стиль відповідно до зрілості, компетентності та відданості членів команди, пов'язаних з конкретними завданнями.	Діагностує рівень розвитку членів команди, коригує стиль керівництва для оптимізації роботи; забезпечує необхідний рівень підтримки.
Спільне лідерство	Лідерські ролі та обов'язки розподіляються між членами команди, що забезпечує взаємний вплив та колективне прийняття рішень.	Сприяє створенню командного середовища, де лідерство є децентралізованим, підтримує появу лідерства у будь-якого члена команди на основі досвіду та компетентностей.
Розподілене лідерство	Лідерство розпорошене по всій організації або команді, коли кілька людей беруть на себе лідерські ролі відповідно до їхнього досвіду, посади або ситуативних вимог.	Заохочує лідерство на всіх рівнях, створює структури та процеси, підтримує лідерські практики в організації.
Надихаюче лідерство	Лідери мотивують і заряджають членів команди енергією завдяки переконливому баченню, пристрасті та ентузіазму. Покладається на харизму лідера, щоб надихати та впливати на інших.	Виступає в ролі натхненника; передає переконливе бачення; мотивує членів команди через ентузіазм та особистий вплив.
Коучингове лідерство	Лідери діють як тренери, зосереджуючись на розвитку навичок, здібностей та продуктивності членів команди за допомогою настанов, зворотного зв'язку та заохочення.	Виконує роль наставника, надає персоналізований зворотній зв'язок, ставить цілі та підтримує зростання.

Джерело: сформовано автором на основі Томах, Дорошенко & Тимошенко, (2024); D. Zehetner-Hirtenlehner (2023); Фролов & Колодінська, (2023)

Стилі лідерства представлені в таблиці 1 можуть зустрічатись одночасно в одній команді для підвищення залученості, мотивації та загального успіху проєкту. При детальному аналізі стилів лідерства та спираючись на теорію лідерства «шлях-ціль» (House, 1996), можна зробити висновок, що чотири взаємопов'язані стилі лідерства: служіння, розподілене, спільне та надихаюче є елементами цілісної моделі лідерства в управлінні командами.

Лідерство служіння, вперше була визначено в 1970-х роках, позиціонує лідера як «слугу» команди, а не як авторитетну фігуру. Лідери, які приймають цей стиль, надають пріоритет зростанню, автономії та добробуту членів своєї

команди, тим самим ставлячи себе на один рівень зі своїми колегами. Сприяючи розвитку талантів і заохочуючи колективне залучення всієї команди до прийняття рішень, пов'язаних з проєктом, лідерство служіння створює фундамент довіри, сприятливий для відкритого спілкування і розширення можливостей.

Розподілене лідерство підкреслює розпорошення лідерських функцій та обов'язків між окремими особами та рівнями в організації. Замість того, щоб концентрувати владу в руках одного лідера, воно визнає, що лідерство виникає з взаємодії досвіду, ролевих вимог і ситуативних потреб (Spillane, 2005). Зменшуючи ієрархічні обмеження,

розподілене лідерство заохочує до спільного формування візії продукту та швидкого прийняття рішень. Члени команди відчують більшу автономію і сильніше почуття відповідальності за свою роботу, що в кінцевому підсумку підвищує мотивацію і адаптивність у мінливих проєктних умовах.

Спільне лідерство розширює принципи розподіленого лідерства, чітко визнаючи потенціал кожного члена команди до лідерства відповідно до його досвіду та поставленого завдання. Наприклад робота Н. Imam & М. К. Zaheer (2021) зазначає, що спільне лідерство покращує успіх проєкту, сприяючи обміну знаннями, колективному вирішенню проблем і зміцненню згуртованості команди. У рамках спільного лідерства всі члени команди роблять свій внесок у формування чіткого, спільного бачення, активно підтримують зусилля один одного та беруть участь у взаємному впливі. Такий підхід стимулює колективну ефективність та сприяє більшій відданості та професійному задоволенню серед учасників команди.

Надихаюче лідерство передбачає не лише формування чіткого бачення, яке вселяє ентузіазм і пристрасть у команду, але й створення сприятливого середовища для розвитку інноваційності. Відповідно до концептуальних підходів, описаних в праці С. Бушуєва, С. Сукача & В. Бушуєвої (2022), надихаюче лідерство базується на використанні підприємницької енергії, яка підтримує творче мислення, інтуїцію та адаптацію до змін. Лідери такого типу формують широке та чітке бачення, сприяючи стійкому розвитку та ефективному управлінню інноваційних проєктів.

Останнім часом практика використання гнучких (agile) підходів у

проєктному менеджменті значно поширилася, виходячи за межі розробки програмного забезпечення, проникаючи у сфери будівництва, державного управління та інші сфери людської діяльності. Agile-підходи пропагують плоску структуру команди з акцентом на співпрацю та самоорганізацію. У таких умовах роль традиційного лідера часто зникає або трансформується, поступаючись місцем рівномірному розподілу завдань, функцій та повноважень серед учасників команди. Водночас дослідження Kolesnikova & Lukianov (2021) показує, що поєднання ролей Власника продукту (Product Owner) та Скрам-майстра (Scrum Master) у рамках проєктної діяльності виявляється неефективним. Цей висновок підкреслює необхідність чіткого розмежування функцій та ролей у agile-команді, а також відмінностей між поняттями «менеджер проєкту» та «лідер команди».

Незважаючи на відсутність класичної лідерської особи, успішність команди значною мірою залежить від наявності ролі, здатної сприяти командним процесам, забезпечувати ефективне середовище взаємодії та орієнтувати команду на спільні цілі. І. Близнюкова (2023) пропонує таку роль називати «координатором команди проєкту», яка спирається на стиль лідерства служіння. У результаті проєктні команди стають більш автономними та здатними до самостійного прийняття рішень, які відповідають вимогам проєктного середовища. При цьому конкретні функції координатора команди можуть суттєво відрізнятись залежно від обраної методології та підходів, які застосовуються у проєктно-орієнтованих підприємствах. Функції ролей різних agile-підходів описані в таблиці 2.

Функції координатора команди в залежності від agile-підходів

Назва підходу	Роль	Функції та обов'язки
Agile (загальний підхід)	Team facilitator	Сприяє ефективній командній роботі та взаємодії, фасилітує командні зустрічі та обговорення, допомагає команді у вирішенні конфліктів, підтримує команду в дотриманні Agile-принципів і практик
Scrum	Scrum Master	Забезпечує розуміння та дотримання Scrum підходу, фасилітує основні події Scrum, усуває перешкоди, які заважають команді, коучить команду щодо самоорганізації та крос-функціональності
Agile Coaching	Team Coach	Проводить навчання та коучинг для підвищення ефективності команди, допомагає в розвитку командної динаміки та взаємодії, сприяє культурним змінам в організації, підтримує особистісний розвиток членів команди
Організаційний HR	HR People Partner	Співпрацює з командами для розуміння їхніх потреб у сфері HR, підтримує залучення та утримання талантів, сприяє розвитку кар'єри та навчання співробітників, консультує з питань організаційної культури та змін, вирішує питання конфліктів та благополуччя працівників
Spotify Model	Chapter Lead	Керує розвитком навичок і знань у певній функціональній області, є лінійним менеджером для членів чаптеру, відповідальний за їхній професійний розвиток, сприяє обміну знаннями між командами
Kanban	Kanban Coach	Допомагає команді впроваджувати та візуалізувати процеси за допомогою Kanban методології, сприяє безперервному вдосконаленню процесів, виявляє та усуває перешкоди в потоці роботи
Disciplined Agile	Менеджер ітерації	Координує роботу команди протягом ітерації, фасилітує командні зустрічі та забезпечує дотримання процесів DAD, усуває перешкоди та допомагає команді фокусуватися на пріоритетах, підтримує команду в самоорганізації та прийнятті рішень, відстежує прогрес та звітує зацікавленим сторонам

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Порівняльний аналіз різних agile-підходів дозволив виділити чотири ключові обов'язки координатора у проєктній команді:

-Сприяння індивідуальному зростанню та розвитку членів команди. Координатор забезпечує можливості для навчання, коучингу та менторства, допомагаючи членам команди розвивати свої навички та компетенції.

-Усунення перешкод та захист команди від відволікаючих факторів. Створює умови, в яких команда може працювати ефективно та без перешкод.

-Підтримка мотивації та задоволеності команди. Створює атмосферу довіри та співпраці, де кожен відчуває себе цінним учасником команди.

-Розвиток лідерських якостей та формування культури «слугуючого лідерства». Сприяє тому, щоб члени команди ставали «слугуючими лідерами», які підтримують один одного та беруть на себе відповідальність за спільний успіх.

З огляду на це, головним завданням координатора стає створення «комфортного внутрішнього середовища діяльності» для всіх членів команди. Під цим терміном будемо розуміти характеристику внутрішнього клімату команди, яка визначає ступінь гармонійності між мотивацією, емоційним та фізичним станом кожного члена команди та умовами спільної діяльності, що спрямована на досягнення командних цілей.

Належне формування комфортного внутрішнього середовища є вирішальним для розвитку талантів. Високий рівень персоналізації умов праці, від гнучких графіків і просторової мобільності до забезпечення індивідуальних потреб у навчанні сприяє тому, що співробітники можуть продуктивно виконувати свої обов'язки, незалежно від їхнього фізичного розташування. Такий підхід до організації діяльності особливо актуальний у сучасних гібридних робочих моделях, де члени однієї

команди можуть застосовувати асинхронний режим роботи.

Аналіз останніх наукових публікацій, які присвячені управлінню людськими ресурсами, командами, побудові організаційного середовища та культури дозволив виділити ключові фактори у формуванні стану комфортності середовища діяльності. Серед них переважають довіра, благополуччя та безпека.

Під впливом пандемії COVID-19 та російсько-української війни фактор безпеки став ключовим для підтримки продуктивності команд, особливо в умовах розподілених робочих структур. Як зазначає О. Liashenko (2023), розвиток безпекового мислення є динамічним та безперервним процесом, що передбачає інтеграцію фізичної безпеки, правових аспектів, захисту даних, боротьби з соціальною інженерією та впровадження безпекових принципів у кожен етап життєвого циклу систем. Такий підхід не лише мінімізує вразливості, але й сприяє формуванню культури співпраці та стійкості в організаціях, що працюють у непередбачуваних і складних середовищах. Зокрема, у контексті гібридної роботи особлива увага приділяється побудові довіри, яка зменшує почуття небезпеки та покращує обмін інформацією в командах, забезпечуючи стабільність навіть у часи кризи.

Довіра слугує фундаментальним фактором у формуванні продуктивної та ефективної командної динаміки. Т. Маматова (2021) визначає довіру як одну із цінностей формування середовища обміну знаннями в організаціях. У гібридному робочому середовищі, де члени команди розпоршені по різних географічних точках і часових поясах, значення міжособистісної довіри зростає. Ці просторові та часові розбіжності можуть підірвати рівень довіри в команді, що згодом може призвести до ескалації конфліктів. Довіра між членами команди впливає на обмін знаннями та

низький рівень довіри не заохочує приймати участь у спільній діяльності.

Основним обов'язком лідера в таких умовах є створення атмосфери, в якій члени команди відчують задоволення від роботи і вмотивовані брати участь в обміні знаннями. Створення середовища, що характеризується довірою, не лише зміцнює стосунки між членами команди, але й посилює загальну згуртованість і функціональність команди. Це, в свою чергу, сприяє успіху проєктів та оптимізації роботи команди.

Пандемія спричинила зміну акцентів в розумінні благополуччя серед працівників, спонукаючи людей дедалі більше замислюватися над своїм психологічним благополуччям. Працівники стали частіше замислюватись над своїм психологічним станом, дослідження показують що почуття комфортності стало більш важливим ніж робота, 55% респондентів заявили що будуть віддавати перевагу добробуту перед роботою (Microsoft Study: Microsoft WTI 2022) Центральне місце в цих умовах посідає проблема стресу та вигорання, яка набуває все більшого значення в сучасному бізнес-середовищі.

Враховуючи це, ефективне лідерство вимагає вміння виявлення індикаторів, що сигналізують про вигорання серед членів команди. Окремо потрібно підкреслити суттєвий зв'язок між задоволеністю роботою та згуртованістю команд. Визнання та врахування взаємозв'язку між цими компонентами має першорядне значення для формування високоєфективних команд

Таким чином, наведені фактори стають ключовими для побудови ефективного робочого середовища в гібридних умовах. Для розкриття сутності комфортного робочого простору скористаємося тріадним критерієм цілісності, який виражається семантичною формулою «раціо – емоціо – інтуїціо». Безпека відноситься до раціо, благополуччя до емоціо, а довіра до інтуїціо.

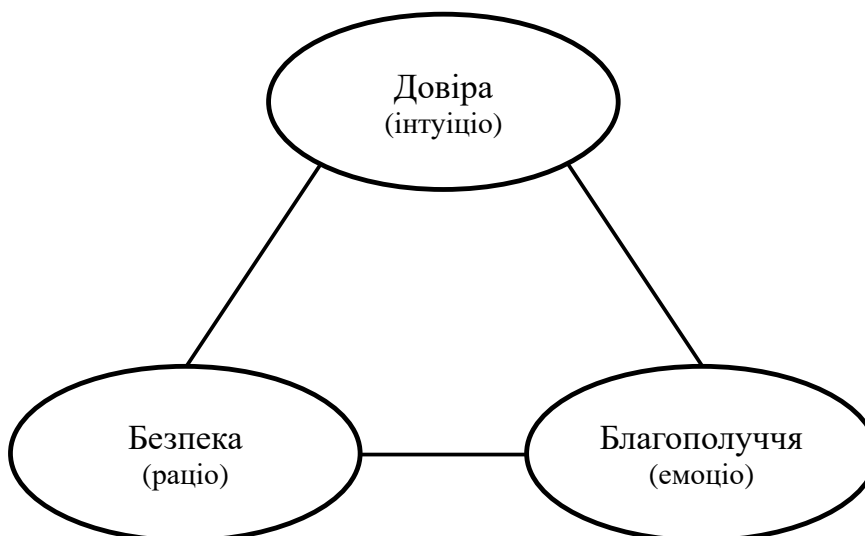


Рис. 1. Модель системної тріади ключових факторів для побудови комфортного середовища команди

Джерело: розроблено автором на основі (Рач, 2013)

Отже, ключем до ефективної діяльності проєктних команд у сучасних гібридних умовах стає створення комфортного середовища діяльності, що може гарантувати психологічну безпеку, культуру довіри та сприяє загальному благополуччю всіх учасників команди. Таке середовище стає не лише чинником підвищення продуктивності, а й механізмом адаптації до складних зовнішніх викликів.

Висновки. У цій роботі було досліджено розвиток лідерства в проєктних командах у контексті сучасного робочого середовища. Визначено ключові стилі лідерства, які доцільно враховувати під час управління командами, а також проаналізовано особливості функціонування різних ролей в межах Agile-підходів (Scrum, Kanban, Spotify Model та ін.). Це дало змогу виокремити

ключові обов'язки координатора команди, головним завданням якого є формування комфортного середовища діяльності, що може бути описане тріадою «безпека–довіра-благополуччя».

Отримані результати мають теоретичне значення, доповнюючи наукову базу теорії управління проєктами через уточнення ролі та функцій лідерства у командах. Практичне значення полягає у можливості впровадження зазначених підходів з метою підвищення ефективності роботи проєктних команд у гібридних умовах.

У подальших дослідженнях доцільно розглянути можливості застосування HR-технологій в діяльності координатора команди та визначити методи підтримки благополуччя членів колективу під час тривалих кризових ситуацій.

Література:

1. Бушуєв, С., Сукач, С., & Бушуєва, В. (2022). Надихаючий менеджмент інноваційних проєктів. Управління розвитком складних систем, (51), 12–19. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2022.51.12-19>

2. Byrne, A., & Barling, J. (2015). Leadership and project teams. In *Oxford University Press eBooks* (pp. 137–163). <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199861378.003.0006>

3. Фролов, І., & Колодінська, Я. (2023). Вплив лідерського стилю на динаміку та продуктивність

команди інноваційних підприємств. Науковий вісник: Збірник наукових праць Європейського університету. <https://doi.org/10.36919/978-966-301-265-0/1.2023.138>

4. Hofmann, D. C. (2023). Charismatic leadership. In *Springer eBooks* (pp. 326–329). https://doi.org/10.1007/978-3-030-22767-8_23

5. House, R.J. (1996). Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory. *The Leadership Quarterly*, 7, 323–352. [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90024-7](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90024-7)

6. Imam, H., & Zaheer, M. K. (2021). Shared leadership and project success: The roles of knowledge sharing, cohesion and trust in the team. *International Journal of Project Management*, 39(5), 463–473. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.02.006>
7. Копчак, Я., Матвейев, М., & Моторніук, У. (2024). Features of the influence of different leadership styles on enterprise management. *Scientific Notes of Taurida National V.I. Vernadsky University. Series: Economy and Management*, 74(2). <https://doi.org/10.32782/2523-4803/74-2-7>
8. Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35–58. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>
9. Liashenko, O. (2023). Security thinking: the ukrainian context. *Economics, Finance and Management Review*, (2), 137–146. <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2023-2-137-146>
10. Маматова, Т. В. (2021). Довіра як ключова цінність проєктного і програмного управління в публічній сфері. *Дніпровський Науковий Часопис Публічного Управління Психології Права*, 4, 5–10. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2021.4.1>
11. Microsoft WTI (2022). Great Expectations: Making Hybrid Work Work. *Microsoft WorkLab: Work Trend Index 2022*.
12. Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2009). Leadership in Teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36(1), 5–39. <https://doi.org/10.1177/0149206309347376>
13. Олійник, І. (2024). Вплив ефективного лідерства на формування корпоративної культури. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (19), 241–248. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.29>
14. Рач, В.А. (2013). “Небезпека/ризик/криза” як триєдина сутність процесів розвитку в сучасній економіці. *Управління проектами та розвиток виробництва*. Луганськ: Вид-во Східноукраїнський нац. ун-т ім. В. Даля. No1(45), с. 155–160.
15. Rogers, C.R. (1961). *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy*. Houghton Mifflin, Boston.
16. Spillane, J. P. (2005). Distributed Leadership. *The Educational Forum*, 69(2), 143–150. <https://doi.org/10.1080/00131720508984678>
17. Томах, В., Дорошенко, Т., & Тимошенко, Ю. (2024). Стили лідерства та їх вплив на управління підприємством. *Економіка та суспільство*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-149>
18. Цихетнер-Хіртенлінер, Д. (2023). Формування стилю лідерства в процесі зміни поколінь в управлінні підприємством. (PhD дисертація) Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/11/Zehetner-Hirtenlehner_Daniela-Dysertatsiya-Vchena-rada-DF-64.055.035-2023.pdf
19. Zehetner-Hirtenlehner, D. (2023). Formation of leadership style of Generation Z. *Actual Problems of Innovative Economy and Law*, 8(2–3), 79–84. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-3-12>

УДК 330.341.1:338.2:338.45:330.45
DOI: 10.31732/2663-2209-2024-76-174-179

НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДІДЖІТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Максим Рожок

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>

SCIENTIFIC APPROACHES TO THE MANAGEMENT OF INNOVATION ACTIVITY OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF BUSINESS DIGITALIZATION IN UKRAINE

Maksym Rozhok

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 наукові підходи до управління інноваційною діяльністю підприємств в умовах діджиталізації бізнесу, в Україні.

Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена тим, що загальносвітові технологічні, суспільно-економічні зміни пов'язані із розробкою і впровадженням технологій Четвертої промислової революції, Індустрії 4.0. та динамічний рух до формування нової цифрової економіки, цифрового суспільства пришвидшують діджиталізацію всіх сфер життя і потребують обґрунтування нових підходів до управління в сучасних умовах.

Метою статті є дослідження наукових підходів до управління інноваційною діяльністю підприємств в умовах діджиталізації бізнесу, в Україні.

Методологічною основою дослідження стали методи аналізу та синтезу, спостереження, порівняння; системний, комплексний, структурний, проектний, логічно-діалектичний, змістовно-суб'єктивний методологічні підходи.

Отримані наукові результати полягають у обґрунтуванні доцільності імплементації всього комплексу наукових підходів до розбудови системи та механізмів управління інноваційною діяльністю підприємства, що дасть можливість вирішити проблеми, які гальмують розробку і впровадження інновацій в умовах діджиталізації та забезпечать ефективний інноваційний розвиток бізнесу. Застосування наукових підходів, принципів, функцій, методів та інструментів управління дасть можливість раціонально використовувати та примножувати людський капітал, його знання і здатність до генерування ідей, створення розробки та реалізації інновацій. Таким чином, управління інноваційною діяльністю забезпечує економічне зростання бізнесу і формує рівень, результати соціально-економічного розвитку країни загалом.

Перспективи подальших досліджень полягають у доцільності обґрунтування принципів, функцій, механізмів, методів які формуватимуть систему управління інноваційною діяльністю підприємств, комплексне поєднання яких дасть можливість для розбудови та управління інноваційною діяльністю підприємств в умовах діджиталізації, переходу на цифрові форми та формати процесів здійснення операційної, виробничої, фінансово-господарської, інноваційної діяльності підприємств, діджиталізації ринкових комунікацій у взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами, що загалом здатне забезпечити зростання ефективності діяльності підприємств, продукування та впровадження інновацій.

Ключові слова: управління, управління інноваційною діяльністю підприємств, діджиталізація, інновації, діджиталізація бізнесу в Україні

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

Summary. The article studies scientific approaches to the management of innovation activity of enterprises in the context of digitalization of business in Ukraine.

The relevance of the topic of the study is due to the fact that global technological, socio-economic changes are associated with the development and implementation of technologies of the Fourth Industrial Revolution, Industry 4.0. and the dynamic movement towards the formation of a new digital economy, digital society accelerate the digitalization of all spheres of life and require justification of new approaches to management in modern conditions.

The article is aimed at studying scientific approaches to the management of innovation activity of enterprises in the context of digitalization of business in Ukraine.

The methodological basis of the study was the methods of analysis and synthesis, observation, comparison; systemic, complex, structural, project logical dialectical, content, subjective methodological approaches.

The obtained scientific results consist in determining the feasibility of implementing the entire complex of scientific approaches to the development of the system and the implementation of management of innovation activity of the

enterprise, which will make it possible to solve problems that reduce the development and implementation of innovations in the context of digitalization and will ensure effective innovative business development. The application of scientific approaches, principles, functions, methods and management tools will make it possible to rationally use human capital, its knowledge and ability to develop ideas, create, develop and implement innovations. Thus, the management of innovation activity ensures the economic growth of business and forms the level, results of the socio-economic development of the country as a whole.

Prospects for further research are to determine the principles, functions, mechanisms, methods that will form the system of management of innovation activity of enterprises, the complex combination of which will make it possible for the development and management of innovation activity of enterprises in the conditions of digitalization, transition to digital forms and formats of processes of operational, production, financial and economic, innovation activities of enterprises, digitalization of market communications in interaction with external stakeholders, which in general can ensure the growth of the efficiency of enterprises, production and implementation of innovations.

Keywords: management, management of innovation activities of enterprises, digitalization, innovations, digitalization of business in Ukraine

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

Постановка проблеми. Однією з головних ознак сучасності є можливість, здатність керівників підприємств своєчасно та відповідно реагувати на потреби споживачів та зміни кон'юнктури ринку, розробляючи та впроваджуючи товари, послуги які найбільш повно відповідали б існуючим потребам ринку. Впровадження продуктивних та процесних інновацій забезпечує підприємству збільшення обсягів реалізації та за умов ефективного управління, дасть можливість до зростання прибутковості, конкурентоспроможності його продукції та бізнесу загалом. Враховуючи вагу та значення сучасних цифрових технологій в діяльності підприємств саме інновації виступають головним джерелом конкурентних переваг та дають можливість підприємству ефективно функціонувати на сучасних динамічних ринках, в умовах високого рівня турбулентності, ризиковості ведення бізнесу. Впровадження інновацій дає можливість бізнесу швидше адаптуватися до цих ринкових змін. Таким чином, управління підприємством для багатьох бізнесів-новаторів з активною інноваційною позицією поєднується та споріднюється з здійсненням інноваційної діяльності, управлінням інноваціями.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження та концептуальні бачення наукових підходів до управління інноваціями представлено у працях багатьох провідних науковців. Це обумовлено високою актуальністю та важливістю управління інноваційної діяльністю, що пов'язано з сучасними

тенденціями переходу до технологій Четвертої промислової революції, Індустрії 4.0., процесів інноватизації виробничої, управлінської, комерційної й інших сфер та визнанням інноваційної діяльності як основи, рушійної сили зростання конкурентоспроможності підприємств.

У дослідженнях К. Сорока (2013) сутність управління визначається як певна сфера людської діяльності, що з'явилася внаслідок розподілу праці та впроваджується керівниками в управлінні за для досягнення підприємством визначених цілей. Водночас, цим науковцем представлено й інше трактування за яким управління забезпечує спрямовану організацію та координування діяльності підприємства.

На думку В. Покотилова (2008) управління виступає діями направленими на досягнення визначених цілей. За визначенням А. Полянської (2011) управління є системою яка забезпечує ефективний розподіл ресурсів необхідних для досягнення поставлених управлінських завдань, цілей. У праці В. Тимцуник & В. Ціпуринда (2011) управління також представлено системою, основу якої формують інновації. У дослідженнях Н. Тарнавської (2012) увага акцентована на управлінських інноваціях як невід'ємної складової ефективного управління в сучасних умовах.

Загальне розуміння управління як впливу суб'єктів на об'єкти управління з метою досягнення мети та цілей діяльності представлено у працях А. Поршнева, А. Загороднього, Г. Вознюк (2007). Науковці

наголошують на функціональних аспектах за якими управління виступає сукупністю базових функцій, що забезпечують вплив суб'єкта на об'єкт управління.

Таким чином, у працях науковців управління представлено як вид діяльності спрямований на реалізацію визначеної мети; як наукова категорія з обґрунтування теоретико-концептуальних засад формування в межах системи управлінських відносин; як процес завдяки якому можуть і повинні бути реалізованими управлінські функції. Узагальнюючи сутність та поняття управління слід зазначити, що воно розглядається науковцями як система; як процес; як функція; з позицій теоретичних підходів до управління; як вплив, що здійснюється на об'єкти управління.

Проте не зважаючи на значну кількість наукових праць, що представляють авторські бачення сутності управління, формулювання наукових підходів до управління інноваційною діяльністю підприємств, їх впровадження в умовах діджиталізації бізнесу, в реаліях вітчизняної економіки залишає широкий простір для здійснення подальших наукових досліджень.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження наукових підходів до управління інноваційною діяльністю підприємств в умовах діджиталізації бізнесу, в Україні. З метою проведення дослідження було застосовано методи наукового пізнання: аналізу та синтезу, спостереження, порівняння; системний, комплексний, структурний, проектний, логічно-діалектичний, змістовно-суб'єктний та інші методологічні підходи.

Виклад основного матеріалу. Досліджуючи наукову дефініцію, сутність та поняття «управління інноваціями» у працях науковців слід зазначити, що вони мають щодо неї різні наукові підходи та бачення. Одним із найбільш фундаментальних представлених у численних наукових працях є системний підхід до управління. У дослідженнях А. Череп, Л. Олейнікової, О. Ткаченко, О. Череп (2009) цей підхід представлений як

система управління інноваціями, що являє собою сукупність суб'єктів та об'єктів управління між якими сформовані взаємозв'язки та системна взаємодія, а також принципів, управлінських функцій, методів, технологій, за якими ця системна сукупність взаємодіє. Слід зазначити, що підхід до управління інноваційною діяльністю як системою не лише представляє систему як сукупність складових між яким сформована та відбувається взаємодія, на наш погляд системний підхід розкриває цілісність та постійність процесів здійснення інновацій, інноваційної діяльності та сприйняття їх не як періодичне чи тимчасове явище, а як постійну діяльність, що має всі ознаки та якості системи.

У дослідженнях В. Покотилової (2008) системний підхід поєднано із процесним підходом. Управління інноваційною діяльністю, на думку автора, являє собою систему управління інноваційними процесами. Слід зазначити, що поєднання системного та процесного підходів загалом є притаманним сучасному баченню управління. В управлінні інноваційною діяльністю він відображає саму суть дії системи, що реалізує взаємозв'язки та взаємодію між суб'єктами, а саме управлінням здійснюється через впровадження процесів, застосовуючи системний та процесний підходи.

У працях А. Турило (2017) управління інноваційною діяльністю представлено як складову загальної існуючої на підприємстві системи управління. Таке бачення, на наш погляд, відображає традиційний підхід як до розуміння систем загалом, так і до управління інноваціями зокрема. Таким чином, управління інноваційною діяльністю є частиною яка поряд з іншими (операційною, виробничою, постачальницькою, фінансовою, збутовою) діяльністю формують загальну систему управління підприємством. Слід зазначити, що таким чином автором представлено системно-функціональний підхід до управління.

Системо-організаційний підхід до управління обґрунтовано у праці Ю.

Буркнікова, Н. Поліщук, В. Ярмоленко (2011). На думку цих науковців управління інноваційною діяльністю являє собою складову управління виробничою системою, а саме ту, що спрямована на впровадження інноваційних процесів в діяльності підприємства. Простежується певна дуальність цього бачення яка проявляється в тому, що управління інноваціями здійснюється завдяки реалізації процесів. Водночас, сама система управління являє собою сукупність цих інноваційних процесів.

У дослідженнях В. Стадник & Н. Йохна (2011) представлено організаційний підхід до управління інноваційною діяльністю підприємств. З точки зору організаційного підходу інноваційна діяльність являє собою невід'ємну складову загальної системи управління підприємством. Деяке інше бачення щодо організаційного підходу наведено у праці В. Покотилової (2008), яка представляє управління інноваційною діяльністю як комплекс заходів спрямованих на створення інноваційних ідей, впровадження інновацій, їх подальшу комерціалізацію. На думку цього автора, управління інноваціями виступає сферою управління, що забезпечує на підприємстві створення та впровадження інновацій.

У працях науковців М. Єрмошенко & Л. Ганущак-Єфіменко (2011) відзначаються ознаки та прояви діяльнісного підходу за якими управління інноваціями виступає невід'ємною складовою управлінської діяльності. Таким чином, визначається взаємозв'язок між інноваціями і виробництвом та розкривається розуміння того що інновації, інноваційна діяльність виступає невід'ємною складовою, основою організації та здійснення виробничої, операційної діяльності підприємств через впровадження нових інноваційних продуктів які в подальшому реалізуються підприємством забезпечуючи належний рівень конкурентоспроможності та прибутку. Впроваджуючи інноваційні процеси підприємства мають можливість виробляти продукцію з високим рівнем якості та технологічності.

У роботі С. Ілляшенко & О. Біловодської (2006) науковцями обгрунтовано функціональний підхід до управління інноваційною діяльністю, за яким, таке управління відповідає функціональним напрямкам підприємства. Таким чином, у дослідженнях науковців визначається, що управління інноваційною діяльністю, її планування, розробка та реалізація інноваційно-інвестиційних проектів, впровадження інновацій в виробничій діяльності підприємств та їх подальша комерціалізація на ринку здійснюється з застосуванням базових управлінських функцій: планування, організації, мотивації, координації та контролю. Водночас, сама інноваційна діяльність являє собою конкретну функцію управління яка поряд з іншими (операційною, фінансовою, маркетинговою та іншими) потребує впровадження дій з метою забезпечення ефективної діяльності підприємства.

Стратегічний підхід до управління інноваційною діяльністю представлено у працях багатьох науковців. Так, Л. Довгань, Ю. Каракай, Л. Артеменко (2011) зазначають, що ефективно управління інноваційною діяльністю підприємства потребує розроблення та реалізації інноваційної стратегії. Зазначимо, що розробка та прийняття на підприємстві стратегії інноваційної діяльності є основою подальшого формування системи управління інноваціями та впровадження механізмів завдяки яким ця інноваційна діяльність буде в подальшому здійснюватися. Прийняття стратегії інноваційної діяльності визначає мету та цілі, масштаби інноваційної діяльності, джерела і обсяги фінансово-інвестиційних та інших ресурсів які будуть необхідними для планування і успішної реалізації визначеної стратегії інноваційної діяльності.

На думку Г. Черноіванова (2017) управління інноваціями, інноваційною діяльністю підприємств представлено як комплексний процес в межах якого відбувається розробка, впровадження, поширення та комерціалізація інновацій,

що дає можливість задовольнити існуючі на ринку потреби чи ініціювати появу нових. На думку цього автора, до головних наукових підходів до управління інноваційною діяльністю підприємства слід віднести системний, процесний, функціональний та ситуаційний підходи. Таким чином, на нашу думку представлено досить широке узагальнюючи визначення яке поєднує системно-структурний та системно-функціональний підходи до управління, яке відображає складність управління, що має здійснюватися на всіх етапах життєвого циклу підприємства.

Іншим фундаментальним підходом до управління інноваційною діяльністю науковці зазначають процесний підхід. Так, у дослідженнях І. Федулової (2007) визначено, що управління інноваційною діяльністю підприємств є сукупністю процесів управління. Завдяки впровадженню процесів відбувається розробка та комерціалізація інновацій. Акцентується увага на тому, що управління інноваційною діяльністю потребує впровадження процесів впливу на відповідні об'єкти управління та виконавців, що і забезпечуватиме можливість реалізації управлінських дій.

У дослідженнях І. Іпполітової & Г. Селезньової (2020) зазначається, що управління інноваційною діяльністю підприємства доцільно здійснювати на засадах системного, функціонального, відтворювального, нормативного, комплексного, інтеграційного, процесного, ситуаційного, поведінкового, адміністративного, кількісного, якісного, маркетингового наукових підходів. Кожен з яких, на думку науковців, має власні переваги та не позбавлений недоліків. Проте, застосування того чи іншого підходу та його доцільність визначається з позицій об'єктивної необхідності, відповідно до сфери діяльності, розміру, організаційної структури підприємства та водночас,

відповідно до масштабу та активності його інноваційної діяльності.

Висновки. В статті досліджено наукові підходи до управління інноваційною діяльністю суб'єктів господарювання в умовах діджиталізації бізнесу, в Україні.

Імплементация всього комплексу наукових підходів до розбудови системи управління інноваційною діяльністю підприємства дасть можливість вирішити проблеми, що гальмують розробку та впровадження інновацій в умовах діджиталізації та забезпечать ефективний інноваційний розвиток бізнесу. Застосування принципів, функцій, методів, інструментів управління дасть можливість раціонально використовувати та примножувати людський капітал, його знання і здатність до генерування ідей, створення розробки та реалізації інновацій. Таким чином, управління інноваційною діяльністю забезпечує економічне зростання бізнесу і значною мірою формує рівень, результати соціально-економічного розвитку країни загалом.

Науковцями наголошується на тому, що управління інноваційною діяльністю на завершальних етапах впровадження інновацій має включати аналіз та оцінку показників ефективності впроваджених дій; порівняння цих отриманих фактичних показників з запланованими (визначеними за стратегією, стратегічними та тактичним планами) з метою ідентифікації відхилень та невідповідності. Виявлення відхилень дає можливість вжити заходів необхідних для удосконалення процесу управління інноваційною діяльністю та забезпечення кращих результатів, прибутковості діяльності бізнесу загалом. Такими заходами можуть бути підвищення якості управління чи розбудова інноваційного середовища, здатного забезпечити ефективність впровадження інновацій.

Література:

1. Буренніков, Ю. Ю., Поліщук, Н. В., Ярмоленко, В. В. (2011). Управління інноваційною діяльністю в промисловості: сутність, особливості розвитку,

шляхи вдосконалення: монографія. Вінниця: ВНТУ. 184 с.

2. Довгань, Л. Є., Каракай, Ю. В., Артеменко, Л. П. (2011). Стратегічне управління. К.: Центр учбової літератури, 440 с.
3. Єрмошенко, М. М. & Ганущак-Єфіменко, Л. М. (2011). Економіка та управління інноваційною діяльністю. К.: Національна академія управління. 528с.
4. Загородній, А. Г. & Вознюк, Г. Л. (2007). Фінансово-економічний словник. К.: Знання. 1072 с.
5. Іпполітова, І. Я. & Селезньова, Г. О. (2020). Управління інноваційною діяльністю підприємства: процесний підхід. *Вісник Одеського національного ун-ту*. №. 6(85). С. 143-149.
6. Ілляшенко, С. М., Біловодська, О. А. (2006). Управління інноваційним розвитком. Суми: Вид-во Сум ДУ. 129 с.
7. Покотилова, В. І. (2008). Управління інноваційною діяльністю в аграрному виробництві: монографія. Київ : ННЦАЕ. 304 с.
8. Полянська, А. С. (2011). Використання ситуаційного підходу в управлінні розвитком підприємства: монографія. Івано-Франківськ: Акцент. 432 с.
9. Стадник, В. В. & Йохна, М. А. (2011). Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. Хмельницький: ХНУ. 327 с.
10. Сорока, К. О. (2013). Управління маркетинговою діяльністю на підприємствах машинобудування: монографія Дніпропетровськ: Дніпропетр. держ. фін. акад. 172 с.
11. Гарнавська, Н. (2012). Управління інноваціями у забезпеченні конкурентоспроможності суб'єктів господарювання України. *Управлінські інновації*. №. 1. С. 52–58.
12. Тимцуник, В. І. & Ціпуринда, В. С. (2011). Побудова системи управління підприємства на засадах інноваційного підходу. *Інвестиції: практика та досвід*. № 6. С. 10-25.
13. Турило, А. А. (2017). Основи управління інноваційним розвитком підприємства: монографія. Кривий Ріг: Вид. Козлов. 307 с.
14. Федулова, І. В. (2007). Теоретичні положення з визначення категорій інноваційний процес і інноваційна діяльність. *Проблеми науки*. № 8. С. 2-7.
15. Черноіванова, Г. С. (2017). Теоретичні засади управління інноваційним складником підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. № 16. С. 150-154.
16. Череп, А. В. (2009). Управління підприємством на основі реінжинірингу: монографія. Запоріжжя: ЗНУ. 270 с.

УДК 330.34

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-76-180-186

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ ЖИТТЄЗДАТНОСТІ КОМПАНІЇ

Кирило Моїсєєв

Аспірант кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: moiseievkh@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-9626-867>.

THEORETICAL ASPECTS OF DETERMINING THE VIABILITY OF THE COMPANY

Kyrylo Moiseiev

Postgraduate student of the Department of Management Technologies, University of Economics and Law "KROK", Kyiv, Ukraine, e-mail: moiseievkh@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-9626-8671>.

Анотація. У сучасному світі, що постійно змінюється, життєздатність компанії стає критично важливим чинником успішного ведення бізнесу. В умовах економічної невизначеності, військових конфліктів, пандемій та технологічних структурних змін компанії повинні залишатися життєздатними та вміти адаптуватися до нових викликів, виявляючи гнучкість і інноваційність. Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю виявлення стратегій, які забезпечать стійкість і успіх компаній у таких умовах у довгостроковій перспективі. У статті досліджуються концептуальні аспекти життєздатності організацій через призму ідей Портера, Друкера та Крістенсена, що дозволяє сформулювати комплексне визначення цієї властивості компаній. Метою дослідження є аналіз та інтеграція ідей, які сприяють підвищенню життєздатності компаній. Методологія дослідження передбачає систематизацію та критичний аналіз теоретичних концепцій, а також практичних кейсів, що ілюструють успішні приклади реалізації зазначених стратегій. Особливу увагу приділено аналізу стратегіям відмови, постійного підвищення продуктивності, використання можливостей та інновацій, які постулюють ключові ідеї Друкера. У результаті дослідження були виявлені основні чинники, що впливають на життєздатність компанії, серед яких: здатність адаптуватися до змінюваних умов ринку, вміння виявляти та використовувати нові можливості, а також готовність до інновацій. Зосередження на можливостях, а не на проблемах, та систематичне вдосконалення процесів можуть стати рушійними силами для компаній, які прагнуть досягти успіху в умовах постійної зміни. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці практичних рекомендацій для компаній різних галузей щодо імплементації вищезазначених стратегій. А також в розкритті ролі антикризового управління в забезпеченні життєздатності компаній через призму ідей, розглянутих в статті.

Ключові слова: життєздатність, стратегія, операційна ефективність, інновації, можливість.

Бібл.:11.

Abstract. In the modern fast-changing world the viability of a company is becoming a vital factor in successful business. In conditions of economic uncertainty, military conflicts, pandemics and technological structural changes, companies have to stay viable and be able to adapt to new challenges, demonstrating flexibility and innovation. The relevance of the research topic is explained by need to identify strategies that will provide the sustainability and success of companies in such conditions in the long run. The article examines the conceptual aspects of the viability of organizations through the ideas of Porter, Drucker and Christensen, which allows us to formulate a complex definition of this characteristic of companies. The purpose of the study is to analyze and integrate ideas that support increase companies' viability. The research methodology includes the systematization and critical analysis both theoretical concepts and practical cases that illustrate successful examples of the implementation of these strategies. Special attention is paid to the analysis of strategies of refuse, continuous improvement of productivity, use of opportunities and innovations, which postulate Drucker's key ideas. As a result of the study, the main factors influencing the company's viability were identified, including: the ability to adapt to changing market conditions, the ability to identify and use new opportunities and readiness to innovate. Focusing on opportunities, not on problems, and systematic improvement of processes can become driving forces for companies that are going to achieve success in conditions of constant changes. Prospects for further researches are to develop the practical recommendations for companies in different areas for implementation of the mentioned strategies. Also, they are to disclose the role of anti-crisis management in providing the viability of companies through the prism of the ideas considered in the article.

Keywords: viability, strategy, operational efficiency, innovation, opportunity.

Bibl.:11.

Постановка проблеми. У сучасному динамічному бізнес-середовищі, де швидкі та структурні технологічні зміни поряд зі

значними економічними коливаннями стають нормою, компанії виживають і працюють в складних умовах

невизначеності, особливо під час військових конфліктів, тому життєздатність компаній набуває критичного значення для їх існування. Питання стосовно факторів, які визначають успіх в умовах постійної невизначеності, постійно знаходяться в центрі уваги дослідників і практиків.

Актуальність теми зростає, оскільки компанії все частіше стикаються з необхідністю постійного адаптування до нових викликів, особливо в умовах воєнного стану, таких як нестача персоналу, зміни в споживчих перевагах, порушення логістичних ланцюжків, розвиток нових технологій і глобалізація ринків. Водночас, недостатня увага до основоположних стратегій управління може призвести до втрати конкурентних переваг і, зрештою, до неможливості виживання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз відкритих джерел інформації з даної теми показує, що під життєздатністю загалом розглядають здатність організації скеровувати власну діяльність на основі спільного бачення, ефективно втілювати його в життя та відновлювати через інновації та креативне мислення [11]. Або як готовність та стійкість компанії до кризових ситуацій і ризиків, які вони несуть за собою [10]. Загальне визначення потребує змістовного наповнення, як це реалізувати. Відзначається, що стратегія, пов'язана з посиленням життєздатності, має містити загальну мету, цілі, аналіз сильних та слабких внутрішніх сторін, зовнішніх можливостей і загроз [1]. В рамках аналітичного етапу стратегії життєздатності підприємство повинне передбачати комплекс робіт зі збору інформації [6]. Після цього визначаються критерії ефективності управління життєздатністю. Є думки, що такі критерії слугують базовими орієнтирами при розробленні та реалізації управлінських рішень, завдання яких стосуються досягання та подальшого підвищення рівнів життєздатності та економічної безпеки підприємств [7].

Відомі теорії стратегічного управління, розроблені такими авторами, як Пітер Друкер [2], Майкл Портер [9], та Клейтон Крістенсен [4], пропонують цінні рамки та важелі в умовах конкуренції, інновацій та неспокійних часів, інтеграція яких, на думку автора, розкриває розуміння стратегій та політик, які працюють на забезпечення життєздатності компанії.

Формулювання мети. Ця стаття має на меті проаналізувати концептуальні аспекти життєздатності компанії, закладені в роботах Пітера Друкера, Майкла Портера, та Клейтона Крістенсена, які допоможуть визначити ключові фактори, що впливають на успіх організації в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Пітер Друкер пропонує низку ідей, які можна застосувати для розкриття життєздатності компанії в умовах невизначеності. Їх можна розглянути через призму чотирьох запропонованих стратегій – відмови, постійного підвищення продуктивності, використання можливостей, інновацій [2]. У неспокійні часи перше завдання керівництва полягає в тому, щоб переконатися в здатності організації до виживання, переконатися в її структурній міцності, її здатності пережити удар, адаптуватися до раптових змін і скористатися новими можливостями. Коротко охарактеризуємо кожен із стратегій.

Стратегія відмови – фокус на ефективності, зниженні або відмові від витрат, які не додають цінності. Відмова від непродуктивного і застарілого, як єдиний реальний спосіб практики успішного скорочення витрат і можливість досягти більшого з меншими витратами. Друкер стверджує, що непродуктивність і зосередженість — це протилежні сторони однієї медалі. Відмовляючись від непродуктивної та відволікаючої діяльності, керівники підвищують свою ефективність, маючи більше часу, щоб зосередитися на головному та на результатах. Головне відмовитися від ресурсів, які стали «вчорашніми новинами». Щоб домінувати, потрібно

сконцентруватися, тому що концентрація є запорукою економічних результатів. Друкер говорить про те, що менеджери повинні зосередити свої зусилля на найменшій кількості продуктів, продуктових ліній, послуг, клієнтів, ринків, каналів розподілу, кінцевого використання тощо, які дають основну частину доходу [2].

Найкраще зосереджувати ресурси на результатах і максимально ефективному контролі витрат. Має значення не абсолютний рівень витрат, а співвідношення між зусиллями та їх результатами. Незалежно від того, наскільки дешевими чи ефективними є зусилля, це марнотратство, а не витрати, якщо вони позбавлені результатів. У часи невизначеності кожна організація (комерційна, некомерційна або державна) має розробити політику щодо відмови та спрямовувати постійні організовані та дисципліновані зусилля на її реалізацію.

Стратегія постійного підвищення продуктивності – оптимізація процесів для підвищення продуктивності, спонукання кожного в організації робити щось краще та отримувати кращі результати. Друкер наполягає на систематичному постійному вдосконаленню всього, що впливає на досягнення результатів: продуктів і послуг, виробничих процесів, маркетингу, обслуговування, технологій, навчання та розвитку людей тощо. Друкер вважає, що поступове, але системне, вдосконалення крок за кроком є набагато ефективним способом досягати усіх цілей компанії [2]. Стратегія включає використання таких методів, як Lean, Six Sigma, Kaizen, TQC (теорія обмежень).

Стратегія використання можливостей полягає у тому, що для досягнення успіху організація повинна зосереджуватися на виявленні і використанні можливостей, а не тільки на вирішенні проблем. Сучасне бізнес-середовище вимагає переосмислення традиційних підходів до визначення і сегментації ринку, які часто ґрунтуються на застарілих моделях. Однією з ефективних практик є проведення «зустрічей про можливості» поряд із

«зустрічами про проблеми» [2]. Такі зустрічі надають змогу зосередитися на успішних ініціативах та стратегіях, які можна розширити або адаптувати. Нажаль, на більшості робочих нарад обговорюють «проблеми», в той час як можливості часто залишаються поза увагою. Однак саме акцент на можливостях є ключовим чинником для досягнення успіху. Пітер Друкер наголошує на важливості постійного вдосконалення, використання вже досягнутого успіху та активного спостереження за новими можливостями. Він вважає, що ці підходи в кінцевому підсумку ведуть до справжніх інновацій і допомагають організаціям адаптуватися до змінюваних умов ринку [2].

Стратегія інновацій передбачає створення та впровадження нових рішень. Важливо зазначити, що поліпшення існуючих процесів є набагато легшим завданням, в той час як справжні інновації часто стикаються з опором. Організаційна інерція підштовхує компанії до продовження роботи за звичними схемами, що ускладнює впровадження змін. Пітер Друкер та Теодор Левіт [5] підкреслюють, що здебільшого основним завданням для організації є ефективно виконання поточних обов'язків. Правила, процедури та стандарти визначають, як і що має робитися, що в свою чергу обмежує можливості для інновацій. Левіт висловлює думку, що вірність повсякденному завданню залишається головним і неминучим центром уваги. У цьому потужному обмежувальному контексті зосередитися на спробах досягти значних інновацій, що вимагають створення абсолютно нових, руйнівних рішень, є надзвичайно складним і ризикованим завданням [5]. Більшість організацій встановлюють порядок і дисципліну, що призводить до рутинізації значної частини роботи, необхідної для виробництва сучасних продуктів. Це часто відволікає увагу від можливостей для інновацій і розвитку, які є критично важливими для збереження конкурентоспроможності в умовах швидко змінюваного ринку.

Отже, життєздатність компанії у неспокійні часи за Пітером Друкером можна визначити як здатність організації ефективно адаптуватися до умов економічної невизначеності та забезпечувати довгостроковий успіх шляхом систематичної відмови від непродуктивних і застарілих елементів, постійного підвищення продуктивності через оптимізацію процесів і системне вдосконалення продуктів, зосередження на можливостях, а не проблемах, і активного впровадження інновацій, що дозволяє компанії створювати нові рішення та досягати результатів навіть в умовах нестабільності.

Майкл Портер життєздатність компанії розглядає через стійку конкурентну перевагу, як «гнучкість, щоб швидко реагувати на конкурентні та ринкові зміни» [8]. Ключовими чинниками, які забезпечують життєздатність компанії, створюючи конкурентні переваги та підвищуючи ефективність управління ресурсами, Майкл Портер в своїй статті вважає операційну ефективність та стратегічне позиціонування. Вони не є взаємозамінними, але повинні працювати в тандемі.

Операційна ефективність – це тотальне управління якістю, конкуренція за рахунок скорочення виробничого циклу (time-based competition), аутсорсинг неключових процесів, партнерства, реінжиніринг, прагнення до зростання продуктивності, якості та швидкості, управління змінами тощо, щоб залишатися попереду суперників з конкурентних перегонів. Це дозволяє компаніям працювати ефективніше, пропонуючи споживачам вигідніші умови, що є ключовим елементом в боротьбі за ринкову частку. Однак це саме по собі не створює стійкої конкурентної переваги, адже оптимізувати процеси можуть всі конкуренти. І завжди є «межа продуктивності», як сума всіх існуючих кращих практик на конкретному ринку. Вона відображає максимальну цінність, яку компанія може створити при конкретних витратах, використовуючи кращі доступні

технології, навички, методи управління та придбані ресурси. І операційна досконалість не є стратегією – «не можна просто добре виконувати операції та бути стратегічно успішним».

В свою чергу, стратегія згідно думок Портера – це створення унікальної та цінної позиції та передбачає різний набір дій. Стратегічне позиціонування, у свою чергу, полягає в тому, щоб компанія зайняла унікальну позицію на ринку, відрізняючись від конкурентів. Це може бути позиціонування на основі асортименту, позиціонування на основі потреб і позиціонування на основі доступу. Така стратегія дозволяє не лише вижити в умовах конкуренції, але й забезпечити конкурентну перевагу, яку важко скопіювати, та високу життєздатність у довгостроковій перспективі.

У той час як операційна ефективність полягає у досягненні досконалості в окремих видах діяльності чи функціях, стратегія полягає у поєднанні дій. А тому, цінність ідеї Портера в тому, що він підкреслює важливість узгодженості або відповідності функціональних політик і стратегій, як важливий компонент конкурентної переваги, та, відповідно, забезпечення високої життєздатності компаній.

Відповідність першого порядку – це проста узгодженість між кожною дією (функцією) та стратегією загалом. Наприклад, коли компанія вибудовує свої процеси навколо низьких витрат, мінімізуючи оборотність портфеля, уникаючи високих комісій та обмежуючи рекламу, щоб підтримувати стратегію низьких витрат.

Узгодженість другого порядку виникає, коли дії підсилюють одна одну. Наприклад, компанія виготовляє продукт, який задовольняє загальну потребу (низька ціна) та використовує маркетингові підходи з широким охопленням (великий штат продажів та інтенсивна реклама). Або компанія контролює увесь ланцюг постачання, щоб мінімізувати час від створення до продажу та забезпечувати швидкі поставки.

Узгодженість третього порядку, або оптимізація зусиль, полягає в тому, що дії компанії організовані так, щоб мінімізувати витрати та зусилля, одночасно підвищуючи ефективність. Наприклад, шляхом інтеграції високошвидкісної логістичної мережі з автоматизованими складами або мінімізуючи запаси, що зберігаються на складах, постачаючи необхідні деталі прямо до виробничої лінії лише тоді, коли вони потрібні.

Отже, можна зазначити, що життєздатність компанії, за Майклом Портером, — це здатність створювати і підтримувати стійку та довгострокову конкурентну перевагу завдяки операційній ефективності та стратегічному позиціонуванню. Це не просто гнучкість та швидкість реагувати на ринкові зміни, а ще вміння створити та підтримувати унікальну позицію на ринку та оптимізувати дії для досягнення максимального ефекту при мінімальних витратах. Операційна ефективність включає впровадження передових практик, таких як аутсорсинг, управління змінами та реінжиніринг бізнес-процесів, що дозволяє підвищувати продуктивність, якість і результативність, однак не забезпечує довгострокової стійкої переваги, оскільки її можна копіювати. Стратегічне позиціонування, навпаки, формує унікальну ринкову позицію, що поєднує різні дії компанії та є важливим елементом довгострокової життєздатності, що складно повторити конкурентам.

Ідеї професора Гарвардської бізнес-школи Клейтона Крістенсена безпосередньо пов'язані з життєздатністю компанії, оскільки вони пояснюють, як організації можуть зберігати свою конкурентоспроможність і адаптуватися до ринкових змін у довгостроковій перспективі. Крістенсен стверджує, що для того, щоб компанія залишалася життєздатною, вона повинна бути готовою впроваджувати інновації, навіть якщо ці інновації можуть суперечити її поточному бізнесу або піддавати ризику її традиційні джерела доходу. Він розглядає так звані «руйнівні інновації» (disruptive innovation) [4], які часто ігноруються великими та

успішними компаніями, оскільки вони спочатку виглядають як менш вигідні або менш перспективні порівняно з наявними продуктами. Однак, ігнорування таких інновацій може призвести до втрати позицій на ринку, особливо коли ці інновації перетворюються на домінуючі фактори конкурентоспроможності.

Для підтримки життєздатності компанії Крістенсен пропонує фокусуватися на розвитку гнучкості й здатності до адаптації. Це включає створення окремих підрозділів або автономних команд, які зможуть працювати над новими інноваційними рішеннями поза межами звичних бізнес-процесів. Таким чином, компанія забезпечує свою життєздатність шляхом створення нових продуктів та входження на нові ринки, навіть якщо основний бізнес зазнає змін.

Отже, життєздатність компанії за Крістенсеном залежить від її здатності вчасно виявляти потенційно «руйнівні інновації», використовувати їх як можливості для розвитку та адаптації до нових ринкових умов, замість того щоб залишатися прив'язаною до старих моделей, які можуть втратити актуальність.

Якщо Майкл Портер наголошує на узгодженості між операційним та стратегічним, то Клейтон Крістенсен розглядає конфлікт та неузгодженість між правильними рішеннями, які працюють на забезпечення успішної роботи компанії найближчим часом (зазвичай лежать в площині операційного управління), та оригінальними рішеннями, які спрямовують необхідні ресурси на «руйнівні інновації» та «підривні» технології (стратегічне мислення). Це вибір, який постійно вимушені робити компанії, та який, як пише Клейтон Крістенсен, може знищити компанію. Прикладом такого вибору може слугувати історія компанії BlackBerry [3].

Висновки. Життєздатність компанії можна визначити як її здатність адаптуватися до змінюваного ринкового середовища, ефективно управляти ресурсами та інноваціями, а також

забезпечувати сталий розвиток і конкурентоспроможність. Це визначення ґрунтується на ключових ідеях Портера, Друкера та Крістенсена:

1. Ефективність і фокус (Друкер). Життєздатність вимагає від компанії постійного вдосконалення процесів, зосередження на ключових продуктах і послугах, а також відмови від непродуктивних напрямків діяльності. Друкер підкреслює важливість дисципліни в управлінні ресурсами та контролі витрат, що забезпечує максимальну ефективність.

2. Конкурентна перевага (Портер). Компанія повинна розробляти унікальні конкурентні стратегії, які дозволяють їй виділятися на ринку, забезпечуючи цінність для клієнтів через диференціацію або ефективність витрат. Це дозволяє компанії не тільки зберігати свою частку ринку, але й розширювати її в умовах зростаючої конкуренції.

3. Інновації та адаптація (Крістенсен). Компанії повинні бути відкритими до «руйнівних інновацій» і здатними адаптуватися до нових ринкових умов. Це означає, що організації повинні активно шукати можливості для впровадження нових ідей та технологій, що можуть змінити бізнес-модель і створити нові джерела доходу.

4. Систематичний підхід до змін та узгодженість. Поєднуючи ці концепції, компанія має розробити систематичний підхід до ідентифікації нових можливостей

і проблем, що може включати регулярні обговорення можливостей та активне спостереження за ринком.

Отже, життєздатність компанії визначається її здатністю забезпечувати стійкий розвиток через конкурентну перевагу, ефективно управління ресурсами, інноваційний підхід та адаптивність до змін, що повинно узгоджуватися зі стратегією. Це дозволяє організації залишатися релевантною і успішною в непрості часи змін.

Наступні дослідження у контексті життєздатності компанії будуть спрямовані на глибше вивчення динаміки адаптації організацій до зміни зовнішніх та внутрішніх умов та аналіз основних факторів, які впливають на це. Особливу увагу заслуговує оцінка впливу культурних та організаційних факторів на інноваційний процес в умовах постійних змін. Інший перспективний напрямок пов'язаний із вивченням ролі автономного лідерства у забезпеченні життєздатності компанії. У цьому контексті важливо дослідити, як впровадження різних видів стратегій можуть сприяти розвитку організаційної стійкості. Перспективи досліджень також включають глибше розуміння механізмів взаємодії між технологічними, економічними та соціальними факторами, які визначають здатність компанії адаптуватися та процвітати в умовах глобальної невизначеності.

Література:

1. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Васильців В. Г. (2017). Характеристики функціональних складових економічної безпеки сектору інформаційно-комунікаційних технологій України. Економічний дискурс, вип. 1. С. 161–172. Доступ через: <http://ed.pdatu.edu.ua/article/view/127714>

2. Drucker, P. (1993). *Managing in turbulent times*. Butterworth-Heinemann, 239 p. Доступ через: https://openlibrary.org/books/OL22450368M/Managing_in_turbulent_times

3. Luo, J. (2018). The Rise and Fall (and Rise Again?) of BlackBerry. HBS Digital Initiative. Доступ через: <https://d3.harvard.edu/platform-digit/submission/the-rise-and-fall-and-rise-again-of-blackberry/>

4. Крістенсен, К. Дилема інноватора. Як нові технології нищать сильні компанії. Yakaboo Publishing, 2017, 276 с.

5. Levitt, T. (2004). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2004/07/marketing-myopia>

6. Панченко В. (2020). Управління інформаційною безпекою держави та підприємств: правові та організаційні аспекти. Актуальні проблеми правознавства, No 1 (21). 103–109. DOI: 10.35774/app2020.01.103

7. Панченко, В. (2022). Управління життєздатністю в системі економічної безпеки підприємств. Modeling the development of the economic, (3), 127–132. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-18>

8. Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78. Доступ через: https://iqfystage.blob.core.windows.net/files/CUE8taE5QUKZf8ujfYIS_Reading+1.4.pdf

9. Портер, М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Наш формат, 2020, 424 с.

10. Смольнякова, Н., Резник, М. (2020). Життєздатність підприємств ритейлу як прояв реалізації конкурентних переваг. *Економічна стратегія та перспективи розвитку сектору*

торгівлі та послуг, 2(30), 46–58. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.3601994>

11. FEDOTOVA, I., & SANJAY, K. V. (2020). Життєздатність підприємства: поняття й специфічні риси. *Економіка транспортного комплексу*, (36), 5. DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2020.36.0.5>

УДК 005.8

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-76-187-194

МЕТОД ФОРМУВАННЯ РАЦІОНАЛЬНИХ КОМАНД ПРОЄКТІВ ТВОРЧОЇ СФЕРИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Ірина Рибалко

Аспірантка, Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна, e-mail: rybalko_iv-2023@knuba.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5332-2666>

A METHOD OF FORMING RATIONAL TEAMS OF CREATIVE PROJECTS UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Iryna Rybalko

Postgraduate student, Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv, Ukraine, e-mail: rybalko_iv-2023@knuba.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5332-2666>

Анотація. Стаття присвячена теоретико-методичним аспектам розробки методу формування раціональних команд проєктів творчої сфери в умовах невизначеності шляхом відбору кандидатів до проєктної команди з урахуванням показників їх ступеня ризикованості. Представлення даних аспектів сформувало мету даної статті. Актуальність та необхідність даної розробки викликана потребою забезпечити менеджерів арт-проєктів дієвим інструментарієм для відбору кандидатів до команди проєкту. Аналіз моделей та методів управління командою проєктів, що включає етап вибору кандидатів і формування команди, показав, що виконавцями даних проєктів є творчо обдаровані особистості, які мають свої психологічні аспекти, відмінні від психології раціональних людей. До цієї категорії потрібен інший підхід. Крім того, творча сфера має свою специфіку, яка відображається на процесі реалізації арт-проєктів. Всі ці фактори викликають додаткові ризики, які значно знижують відсоток успішно реалізованих арт-проєктів. Зважаючи на важливість мистецтва і творчої сфери на соціально-економічний розвиток країни, менеджери арт-проєктів потребують моделей та методів, що допоможуть їм мінімізувати кількість ризиків та/або їх наслідки і підвищити відсоток успішності проєктів. Розробка даного методу ґрунтується на концепції, що менеджер має усвідомити і прийняти до уваги те, що ризики не завжди виникають окремо один від одного. Здебільшого ризики можуть поєднуватися, утворюючи нові ризикові ситуації, та/або один ризик може викликати чи підсилити імовірність настання або вплив іншого ризику. Дана ідея відображена автором в концептуальній моделі «Палітра», яка стала поштовхом для розробки математичної моделі з алгоритмом розрахунку ступеня ризикованості з урахуванням пов'язаності ризиків через джерела їх походження. Метод формування раціональних команд ґрунтується на відборі кандидатів з мінімальними показниками ступеня ризикованості. Під час дослідження використовувались загальнонаукові методи та спеціальні (методи управління проєктами). Зважаючи на актуальність питання формування раціональних команд проєктів творчої сфери, даний метод має перспективу подальшого дослідження із розробкою додаткових інструментів для отримання більш детальної та глибокої інформації щодо ступеня ризикованості кандидата.

Ключові слова: формування команд арт-проєктів, ступінь ризикованості кандидата, управління проєктами, відбір кандидатів, управління ризиками.

Формул: 14; **рис.:** 1; **табл.:** 0; **бібл.:** 23.

Summary. The article is devoted to the theoretical and methodological aspects of developing a method for forming rational creative project teams under conditions of uncertainty by selecting candidates for the project team based on their riskiness. The purpose of this article is to present these aspects. The relevance and necessity of this development is caused by the need to provide art project managers with effective tools for selecting candidates for the project team. An analysis of project team management models and methods, including the stage of candidate selection and team formation, has shown that the executors of these projects are creatively gifted individuals who have their own psychological aspects that differ from the psychology of rational people. This category requires a different approach. In addition, the creative sphere has its own specifics, which are reflected in the process of implementing art projects. All these factors cause additional risks that significantly reduce the percentage of successfully implemented art projects. Given the importance of art and the creative sector for the socio-economic development of a country, art project managers need models and methods to help them minimise the number of risks and/or their consequences and increase the success

rate of projects. The development of this method is based on the concept that a manager should recognise and take into account that risks do not always occur in isolation. Rather, risks can be combined to create new risk situations, and/or one risk can cause or exacerbate the likelihood of occurrence or impact of another risk. This idea is reflected by the author in the conceptual model 'Palette', which was the impetus for the development of a mathematical model with an algorithm for calculating the degree of riskiness, taking into account the interconnectedness of risks through their sources of origin. The method of forming rational teams is based on the selection of candidates with the lowest riskiness indicators. The study used general scientific methods and special methods (project management methods). Given the relevance of the issue of forming rational creative project teams, this method has the prospect of further research with the development of additional tools to obtain more detailed and in-depth information about the degree of riskiness of the candidate.

Key words: art project team formation, candidate riskiness, project management, candidate selection, risk management.

Formulas: 14; fig.: 1; tabl.: 0; bibl.: 23.

Постановка проблеми. Жодна система не може існувати без людей, які її створили і підтримують. Будь-яка ідея – це лише абстрактне уявлення бажаного, яке залишиться купою папірців, якщо не буде тих, хто втілить теорію в життя, перетворивши на реальні результати. Тому основним цінним активом та життєво важливою складовою для будь-якої організації є люди, які трансформують стратегію компанії чи задум проєкту в досяжні цілі, виконуючі низку дій та завдань. Саме виконавці знають всі тонкощі процесів і бачать ті проблеми, які неможливо визначити з позиції керівництва компанії або менеджера проєкту, та можуть попередити про наслідки і запропонувати рішення. Тим самим безпосередньо впливаючи на результат. Це ні в якому разі не зменшує значення процесу планування та управлінських знань: говоримо ми про управління організацією чи реалізацію проєкту. Лише підкреслює важливу і незамінну роль виконавців та необхідність продуманого підходу до їх вибору. Участь виконавців не зводиться тільки до реалізації поставлених задач. Водночас вони є і джерелом певних ризиків, що пов'язані з людською діяльністю. Тому автор наголошує на саме продуманому підході до вибору виконавців будь-яких процесів. Особливо актуально питання відбору кандидатів до проєктної команди стоїть для проєктів творчої сфери. Згідно з аналізом реалізації мистецьких заходів (або арт-проєктів), проведеного автором, та викладеними результатами в роботах [1-3], основними виконавцями таких проєктів є митці. Тому менеджеру потрібно чітко

усвідомити, що він має співпрацювати з творчо обдарованими особистостями, яким притаманні специфічні риси характеру. Як зазначає автор в роботі [4], менеджеру «доведеться працювати не з командою розробників програмного забезпечення, конструкторами чи інженерами, які керуються логікою та фактами, а з творчими людьми, як то художні керівники, вчителя, дизайнери, письменники, музиканти, художники та інші, які більш зорові та інтуїтивні. Ці психологічні відмінності безпосередньо впливають на емоційний стан як самої особистості, так і на оточуючих, що, в свою чергу, відображається на виконанні індивідуальної та колективної роботи». Дана специфіка творчих проєктів вимагає особливої уваги до виконавця, як до головного ресурсу проєкту і джерела певного ряду ризиків. Тому питання підходу до вибору кандидатів до команди арт-проєктів задля мінімізації ризиків є надзвичайно важливим для кожного проєктного менеджера-практика.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Досліджуючи питання управління проєктними командами, до якого безпосередньо входить етап їх формування, автор визначив, що управління командою проєкту у загальному розумінні, без урахування галузі реалізації проєктів, вивчалось доволі активно і зарубіжними, і вітчизняними науковцями. Так, управління персоналом та функціонування команд як способу організації праці людей розглядали вітчизняні науковці: С.Д. Бушуєв, Н.С. Бушуєва, Н.В. Доценко, Л.Ю. Сабадош, І.В.

Чумаченко [5], Т.М. Безверхнюк, В.О. Вайсман, К.В. Колеснікова [6], А.В. Оленіч [7], С.К. Чернов, Т.Г. Фесенко, І.Б. Швець, В.В. Морозов, О.Б. Данченко, Ю.М. Кузьмінська [8-9], К.С. Масленнікова [10], О.В. Веренич [11], Д.І. Бедрій [12], Н.Ю. Сторченкова [13] та інші.

В ході аналізу моделей та методів управління командами автором були виокремлені найбільш відомі: підхід до формування та управління командою проєкту через визначення та розподіл ролей за Р.М. Белбіном [14]; модель ситуаційного лідерства П. Герсі та К. Бланшара, ідея якої полягає в адаптації стилю управління залежно від ситуації та зрілості і компетенцій команди [15]; модель етапів розвитку команди Брюса Такмана, яка визначає 5 етапів і допомагає менеджеру покращити ефективність команди, в залежності від етапу, який вона зараз проходить [16-17]; модель GRPI Річарда Бекхарда, яка фокусується на цілях, ролях, процесах та міжособистісних стосунках [18]; метод RACI, який використовує матрицю відповідальності з чітко визначеними ролями по кожному виду робіт [19].

Дослідження даного питання виявили, що моделі та методи управління командою проєктів підтвердило необхідність врахування особливостей галузі, в якій реалізовується проєкт. У випадку з управлінням командами проєктів мистецького спрямування відповідні моделі та методи мають враховувати ще й психологічні аспекти творчих особистостей як членів проєктної команди. Попри зростаючий інтерес до арт-проєктів (*арт-проєкт* – це завершений цикл художньої діяльності, що спрямований на створення оригінального художнього твору в умовах обмеженого часу та ресурсів [20]), розробка саме таких моделей та методів ще не отримала широкого обговорення серед наукової спільноти.

Формулювання цілей статті. Метою статті є представлення теоретико-методичних аспектів розробки методу формування раціональних команд проєктів творчої сфери в умовах невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Культура сьогодні стала важливим ресурсом соціально-економічного розвитку і зросту людського потенціалу. Вона вміщує в себе не тільки поняття матеріальних та духовних цінностей. Тепер це складна структура, що взаємодіє з різними сферами людської діяльності [21]. Так, наприклад, культура в освітній сфері формує свідомість і ціннісні орієнтири молоді, сприяє розвитку творчого мислення та креативності. Поєднання культури та архітектури відображає ідентичність та історичну спадщину, створює простір для гармонійного поєднання сучасності з традиціями. Культурні заходи, або арт-проєкти, на міжнародному рівні є важливим інструментом презентації нашої країни, її туристичної та інвестиційної привабливості. Саме культура відіграє важливу роль у формуванні іміджу держави на міжнародній арені. Її використовують у якості дипломатичної мови під час зустрічей з міжнародними гостями, показуючи багатогранність українського народу, його традиції та історію. Тим самим культура сприяє діалогу і взаєморозумінню з іноземними партнерами та допомагає створити умови і атмосферу для початку чи зміцнення співробітництва. При цьому, як далі зазначив автор, «в умовах формування конкурентного середовища соціокультурного простору та переходу від планової економіки до ринкової, саме творча сфера є однією з останніх сфер людської діяльності, яка не змогла повністю адаптуватися до вимог та умов сучасного ринку. Творчі проєкти, з позиції організації, проведення та системного управління є більш складними». А зважаючи на визначену важливість ролі виконавців, керування командою арт-проєкту можна розглядати з позиції виявлення та управління ризиками.

Всі ризики арт-проєктів були розподілені автором за джерелами їх походження:

-специфікою управління арт-проєктами і їх командами [3];

-психологією творчих особистостей [2];

-розподіленими командами арт-проектів [3];
-слабкою формалізацією [3].

При цьому важливо розуміти, що кожен ризик може проявити себе, як окремо, так і в поєднанні з іншими, маючи вже сукупний вплив на арт-проект. Саме для усвідомлення цього факту була створена концептуальна модель управління командою арт-проекту, яка наочно демонструє можливість поєднання ризиків з різних

джерел та роль менеджера проекту в даному процесі. Ризики з різних джерел виникнення, змішуючись між собою, змінюючи і вірогідність настання один одного, і силу впливу на проект. Саме тому виникла ідея розробки концептуальної моделі управління командою арт-проекту у вигляді художньої палітри (рис. 1).

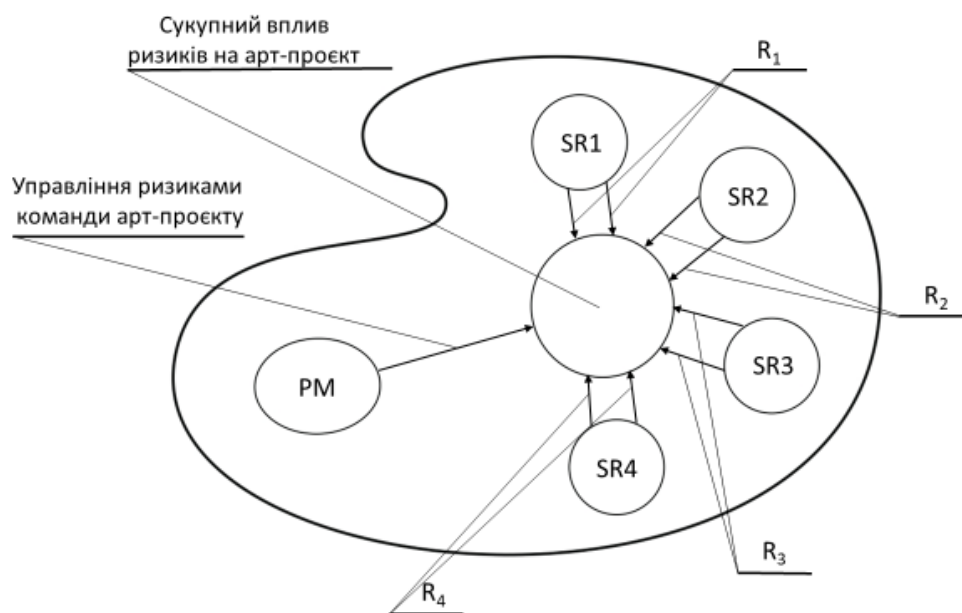


Рис. 1 – Концептуальна модель управління ризиками арт-проектів «Палітра»

Джерело: створено та доопрацьовано [21] автором

Всі ризики арт-проекту (R - risk), умовно поділені на чотири джерела (SR – source of risk) їх виникнення і символізують «чисті» фарби: $SR1$ – перше джерело (специфіка управління арт-проектами і їх командами); $SR2$ – друге джерело (психологія творчих особистостей); $SR3$ – третє джерело (розподілені команди арт-проектів); $SR4$ – четверте джерело (слабка формалізація арт-проектів) [20].

Кожне джерело має певну кількість ризиків. При цьому, для кожного арт-проекту кількість ризиків у джерелах буде різною. Так, визначаємо, що:

$$R_i = \{R_{i,1}, R_{i,2}, \dots, R_{i,n_i}\}, \quad (1)$$

де i – номер джерела ризиків;
 R_i – множина ризиків i -ого джерела;
 n_i – кількість ризиків i -ого джерела;

R_{i,n_i} – n -й ризик i -ого джерела.

Поєднані ризики визначають сукупний вплив ризиків на проект (місце на палітрі, де митець змішує «чисті» фарби). Як митець впевнено тримає палітру в руці, просунувши великий палець в спеціальний отвір, так і проектний менеджер (PM) має контролювати і управляти всіма ризиками арт-проекту.

Зважаючи на специфіку реалізації арт-проектів та, особливо, на психологічні особливості їх виконавців, дані проекти мають доволі високий рівень ризикованості. Отже перед менеджером постає задача щодо формування раціональної команди арт-проекту. Звертаючись до Словника української мови, термін «раціональний» визначається як той, «який ґрунтується на вимогах розуму, логіки, розумний» [22]. Виходячи з цього автором сформовано

визначення раціональних команд проєктів творчої сфери.

Визначення. Під раціональною командою проєктів творчої сфери будемо розуміти команду, в якій буде створено баланс між емпіричним підходом до власних дій, що більш властивий творчим особистостям, і раціональним, якого вимагає застосування проєктного підходу.

Для вирішення цієї задачі автор пропонує розроблений метод формування раціональних команд творчої сфери в умовах невизначеності, який полягає у виборі кандидатур до команди арт-проєкту на основі алгоритму розрахунку ступеня ризикованості кожного кандидата за математичною моделлю [23].

Для розрахунку менеджера арт-проєкту потрібні наступні вхідні дані:

1) R – множина ризиків кандидата:

$$R = \{r_1, r_2, \dots, r_n\}, \quad (2)$$

де n – кількість ризиків кандидата;

r – ризик кандидата.

2) Pr – ймовірність настання ризику у кандидата, $0 \leq Pr \leq 1$.

3) Vr – вплив ризику кандидата на арт-проєкт, $0 \leq Vr \leq 1$.

4) ω_i – вага i -того джерела, $0 \leq \omega_i \leq 1$. При цьому сума ваги всіх джерел дорівнює 1, що можна виразити як:

$$\sum_{i=1}^q \omega_i = 1, \quad (3)$$

де q – загальна кількість джерел (в даному алгоритмі розрахунку ступеня ризикованості становить 4).

Кожен ризик виражається одним показником. Тобто, маючи дані про ймовірність та вплив кожного ризику по кожному кандидату, менеджер розраховує сумарну оцінку цього ризику за формулою:

$$U_r = \sqrt{\frac{Pr^2 + Vr^2}{2}}, \quad 0 \leq U_r \leq 1, \quad (4)$$

де U_r – сумарна оцінка ризику у кандидата.

Виходячи із запропонованого автором підходу пов'язаності ризиків між собою

через чотири джерела їх походження, згідно з концептуальною моделі «Палітра», менеджер спершу розподіляє всі ризики кандидата між чотирма джерелами їх походження. А враховуючи те, що кожне джерело має призначену менеджером вагу і те, що кожен ризик може входити як в одне джерело, так і до кількох з чотирьох джерел одразу. З цього маємо наступні висновки:

1. в залежності від кількості джерел, до яких входять ризики, кожен з них буде мати різне значення для проєкту;

2. вага джерела та кількість джерел, до яких входить ризик, впливають на те, яку частку кожне джерело буде мати в сумарній оцінці ризику.

Перший висновок передбачає визначення до скількох джерел приналежить ризик та впливу ризиків на проєкт.

Приналежність ризику до джерела, або до декількох джерел виражено як:

$$S_r = \{s_{i,1}, s_{i,2}, \dots, s_{i,q}\}, \quad s_{i,j} \in S_r, \\ s_{r,i} := \begin{cases} 1, & \text{якщо ризик } r \text{ приналежить до джерела } i, \\ 0, & \text{інакше} \end{cases} \quad (5)$$

де S_r – множина приналежності ризику до джерел;

$s_{r,i}$ – приналежність ризику до i -того джерела.

А значення впливу ризиків на проєкт виражено коефіцієнтом ризику, який розраховується за формулою:

$$k_r \sum_{i=1}^q \omega_i s_{r,i}, \quad 0 \leq k_r \leq 1, \quad (6)$$

де k_r – коефіцієнт ризику у кандидата.

Другий висновок передбачає визначення коефіцієнту розподілу джерел або джерела, до яких входить ризик, в сумарній оцінці ризику. Тобто, сума ваги всіх джерел, до яких входить ризик, має дорівнювати сумарній оцінці цього ризику. Якщо ризик входить тільки до одного джерела, коефіцієнт розподілу джерела дорівнює сумарній оцінці цього ризику.

Коефіцієнт розподілу джерел в ризику знаходимо за формулою:

$$Q_{r,i} = U_r \frac{\omega_i}{k_r}, \quad 0 \leq Q_{r,i} \leq U_r, \quad \sum_{i=1}^q Q_{r,i} = U_r, \\ k_r = 0 \Rightarrow Q_{r,i} = 0, \quad (7)$$

де $Q_{r,i}$ – коефіцієнт розподілу i -того джерела в ризику.

Кількість зв'язків ризику знаходимо за формулою:

$$\sigma_r = \sum_{i=1}^q s_{r,i}, \quad (8)$$

де σ_r – кількість зв'язків ризику.

Наступний крок менеджера – визначити у якому співвідношенні знаходяться ризики, які взаємопов'язані через джерело, до якого входять. Співвідношення виражено показником кореляції між двома взаємопов'язаними ризиками і розраховується за формулою:

$$v_i(X, Y) := \begin{cases} \frac{Q_{X,i} - Q_{Y,i}}{Q_{X,i} + Q_{Y,i}}, & \text{якщо } (Q_{X,i} > 0) \vee (Q_{Y,i} > 0), \\ 0, & \text{інакше} \end{cases} \\ \text{при цьому } v_i(X, Y) = -v_i(Y, X) \Rightarrow |v_i(X, Y)| = |v_i(Y, X)|, \\ -1 \leq v_i(X, Y) \leq 1, \quad (9)$$

де $v_i(X, Y)$ – показник кореляції між двома взаємопов'язаними i -тим джерелом ризиками X та Y ;

$Q_{X,i}$ – коефіцієнт розподілу i -того джерела в ризику X ;

$Q_{Y,i}$ – коефіцієнт розподілу i -того джерела в ризику Y .

Ризик може проявити себе, як окремо, так і в поєднанні з іншими, тим самим впливаючи на них. Кореляція не показує, з якою силою один ризик може впливати на другий, взаємопов'язаний з ним, ризик. Тому менеджеру арт-проекту потрібно визначити силу впливу взаємопов'язаних ризиків один на одного за наступною формулою:

$$\varphi(X, Y) := \begin{cases} 0, & \text{якщо } S_X \cap S_Y = \emptyset \\ U_x, & \text{якщо } X = Y \\ U_x \frac{\sigma_X + \sum_{i=1}^q v_i(X, Y)}{2\sigma_X}, & \text{інакше} \end{cases} \\ 0 \leq \varphi(X, Y) \leq 1, \quad (10)$$

де $\varphi(X, Y)$ – сила впливу ризику X на ризик Y ;

U_x – сумарна оцінка ризику X .

Щоб розрахувати ступінь ризикованості, потрібно визначити сукупний вплив ризиків кандидата без урахування їх розподілу по джерелам і зв'язків між ними та сукупний вплив взаємопов'язаних між собою ризиків.

Сукупний вплив ризиків кандидата без урахування їх розподілу по джерелам і зв'язків між ними розраховуємо за формулою:

$$F = \sqrt{\frac{\sum_{r=1}^n U_r^2}{n}}, \quad 0 \leq F \leq 1, \quad (11)$$

де F – сукупний вплив ризиків кандидата без урахування їх розподілу по джерелам і зв'язків між ними;

U_r – сумарна оцінка ризику кандидата;

n – кількість ризиків кандидата.

Сукупний вплив взаємопов'язаних між собою ризиків розраховуємо за формулою:

$$T = \sqrt{\frac{\sum_{X=1}^n \sum_{Y=1}^n \varphi(X, Y)^2}{n^2}}, \quad 0 \leq T \leq 1, \quad (12)$$

де T – сукупний вплив взаємопов'язаних між собою ризиків.

Таким чином, завдяки розробленому алгоритму розрахунку ступеня ризикованості менеджер арт-проекту отримує два показники:

1) показник сукупного впливу ризиків кандидата без урахування їх розподілу по джерелам і зв'язків між ними (F), що вже можна вважати ступенем ризикованості кандидата, якщо менеджер не вважає за потрібне в даному конкретному арт-проекті брати до уваги зв'язки між ризиками;

2) показник сукупного впливу взаємопов'язаних між собою ризиків (T).

Ступінь ризикованості кандидата до команди проекту розраховуємо за формулою:

$$G = \frac{\sqrt{T} + F}{2}, \quad 0 \leq G \leq 1, \quad (13)$$

де G – ступінь ризикованості кандидата.

Рациональний відбір у команду ґрунтується на отриманих показниках

ступеня ризикованості кожного з кандидатів, що характеризуються наступною цільовою функцією:

$$G \rightarrow \min, \quad (14)$$

Тобто, до команди арт-проекту обираються кандидати з найменшим показником ступеня ризикованості.

Висновки. Аналіз інструментарію проектного менеджера для управління проектними командами показав, що існуючі моделі та методи не враховують в повній мірі всю специфіку проектів творчої сфери. При цьому арт-ринок довів, що є дуже впливовим на соціально-економічний розвиток країни: як на внутрішній, так і на зовнішній. Так, наприклад, багато творчих заходів є візитівкою нашої країни і сприяють налагодженню міжнародних відносин. Отже, вони мають бути успішно реалізовані, щоб гідно представляти Україну на міжнародній арені. Зважаючи на доведені факти, що, по-перше, саме

виконавці є незамінним ланцюгом між абстрактною ідеєю та результатом, по-друге, саме людська діяльність спричиняє низку ризиків, по-третє, виконавцями арт-проектів є творчо обдаровані особистості, які потребують особливого підходу через психологічні аспекти, менеджеру потрібно зважено підходити до відбору кандидатів до проектної команди. Запропонований автором метод формування раціональних команд проектів творчої сфери в умовах невизначеності є інструментом, що дозволить робити відбір кандидатів на основі розрахунку їх ступеня ризикованості. Даний метод дозволить менеджеру приймати рішення про залучення кожного з кандидатів, враховуючи більш повну, отриману математичними розрахунками інформацію щодо очікувань від його поведінки під час роботи над проектом.

Література:

1. Rybalko I.V., Alkema V.G. Modern approaches to managing a project team in the creative sphere. *Professional management in modern conditions of market development* : materials of reports of the VIII scientific and practical conference with international participation, Kharkiv, November 1, 2019 : Monograph, 2019. P. 230-232.
2. Rybalko I.V., Chaiun N.S., Bielova O.I. Psychological aspects of a creative personality and their influence on the implementation of an art project. *Management of the development of complex systems: a collection of scientific papers*. Kyiv : KNUBA, 2020. № 44. С. 34-42. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.44.34-41>.
3. Rybalko I.V. Managing art project teams in conditions of high instability. *Genesis of management: systems, processes, projects* : a collective monograph: in 2 volumes. Vol. 2 / edited by V.G. Alkema. Kyiv: KROK University, 2024. P. 138-163. <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/3135>.
4. Rybalko I.V. Analysis of the influence of psychological characteristics of stakeholders on art projects. *Project management: state and prospects* : materials of the XVI international scientific and practical conference, Mykolaiv, 8-11 September 2020. P. 91-95.
5. Dotsenko N.V., Sabadosh L.Y., Chumachenko I.V.. Methods of human resource management in the formation of teams of multi-projects and programmes: a monograph. Kharkiv : KhNUIA named after A.M. Beketov, 2015. P. 201. ISBN 978-966-695-357-8.
6. Vaisman, V.O., Kolesnikova, K.V., Natalchyshyn, V.V. Modern concept of project-oriented team management of the enterprise. *Modern technologies in mechanical engineering* : a collection of scientific papers of NTU 'KhPI'. Kharkiv, 2013. Issue 8. P. 246-253.
7. Olenich, A.V., Shatska, Z.Y. Formation and development of the project team in modern conditions. *Economics and management of enterprises*. 2012. № 10. P. 136-142.
8. Danchenko, O.B., Kuzminska, Y.M. Creative potential of the team as a factor of project success. *Project management and production development* : a collection of scientific papers of SNU. Luhansk : V. Dahl SNU Publishing House, 2012. № 3 (43). P. 70-74. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uprv_2012_3_12.
9. Kuzminska, Y. M. Features of managing a team of educational projects. *East-European Journal of Advanced Technologies* : a collection of scientific papers. 2012. № 1/11 (55). P. 62-64. DOI: 10.15587/1729-4061.2012.3608.
10. Maslennikova, K.S., Kolesnikova, K.V. Components of behavioural competence of a project team member on the basis of a competence-based approach. *Management of the development of complex systems* : a collection of scientific papers. Kyiv: KNUBA, 2013. Issue 14. P. 48-51.
11. Verenysh O. V. Development and implementation of a formalised model of the mental space of the project or programme environment. *East European Journal of Advanced Technologies*. 2016. т. 2. № 3 (80). P. 21-31.
12. Danchenko O.B., Bedrii D.I., Semko I.B. Identification of personnel risks of scientific projects. *Project management and production development: a collection of scientific papers*. Luhansk: Volodymyr

Dahl East Ukrainian National University (Sievierodonetsk), 2017. № 4(64). P. 18-24.

13. Teslia, I., Yehorchenkova, N., Yehorchenkov, O., Khlevna, I., Kataieva, Y., Veretelnyk, V., Chastokolenko, I., Ohirko, I., Khlevnyi, A., Latysheva, T. (2022). Development of the concept of construction of the project management information standard on the basis of the primadoc information management system. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 1 (3 (115)), 53-65. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.253299>.

14. Meredith Belbin, R. (2011). Management teams: Why they succeed or fail. *Human Resource Management International Digest*, 19(3).

15. Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1969) *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Prentice Hall, New Jersey.

16. Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequences in small groups. *Psychological Bulletin*, 63, 384–399.

17. Tuckman, B. W. & Jensen, M. C. (1977). Stages of small group development revisited. *Group and Organizational Studies*, 2, 419–427.

18. Beckhard, R. (1972). Optimizing team building efforts. *Journal of Contemporary Business*, 1(3), 23–32.

19. R. D. P. Suhanda and D. Pratami, RACI Matrix Design for Managing Stakeholders in Project Case

Study of PT. XYZ. *International Journal of Innovation in Enterprise System*, vol. 5, no. 02, pp. 122–133, Jul. 2021, doi: 10.25124/ijies.v5i02.134.

20. Bas D. V. Art projects, their features and definitions. *Bulletin of Cherkasy State Technological University. Series: Technical sciences*. Cherkasy : CHSTU. 2016, № 3. P. 57-62.

21. Rybalko I.V, Haruta V.S. Conceptual model of art project team management. *Project management: state and prospects* : materials of the XVII International scientific and practical conference, Mykolaiv, 7-10 September 2021. P. 69-71.

22. Dictionary of the Ukrainian language. *Dictionary. Portal of the Ukrainian language and culture* : website. URL: <https://slovnnyk.ua/index.php?sword=%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9>.

23. Rybalko I. V. Mathematical model of behavioural risk management of art projects. *Bulletin of the National Technical University 'KhPI'. Series: Strategic management, portfolio, programme and project management*. Kharkiv: NTU 'KHPI', 2022. № 1 (5). P. 56-61. DOI:10.20998/2413-3000.2022.5.7.

УДК 330.341.1:338.2:338.45:330.45
DOI: 10.31732/2663-2209-2024-76-195-200

СУТНІСТЬ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВ

Сергій Рожок

Аспірант кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, e-mail: Rozhok.SV@krok.edu.ua, ORCID:https://orcid.org/0000-0003-2882-2658

THE ESSENCE OF THE PROCESSES OF MANAGEMENT OF INVESTMENT AND INNOVATION SUPPORT OF ENTERPRISES

Serhii Rozhok

Postgraduate student of the Management Technologies Department, KROK University, Kyiv, 30-32 Tabirna st., 03113, Ukraine, e-mail: Rozhok.SV@krok.edu.ua, ORCID:https://orcid.org/0000-0003-2882-2658

Анотація. У статті досліджено сутність процесів управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням підприємств. Актуальність теми полягає у необхідності дослідження сутності процесів управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням підприємств, оскільки здійснення інноваційної діяльності, яка забезпечує підприємству відповідний розвиток, залежить від можливостей залучення і достатності необхідних для цього фінансово-інвестиційних та інноваційних ресурсів у вигляді фінансового, інвестиційного капіталу; створених, залучених чи отриманих технологій, техніки, обладнання; інтелектуальних нематеріальних активів; матеріальних ресурсів та безумовно, кадрового ресурсу відповідної кваліфікації, компетентності, здатного ефективно ці ресурси використовувати, планувати, впроваджувати інноваційні процеси та загалом здійснювати управління інноваціями.

Мета статті полягає у розгляді сутності процесів управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням підприємств з використанням організаційних форм інноваційного, інвестиційного менеджменту, що є найбільш ефективними для управління інноваційною, інвестиційною діяльністю.

Методологічною основою дослідження стали методи аналізу та синтезу, спостереження, порівняння; системний, ресурсний, історичний, комплексний, логічно-діалектичний методологічні підходи.

Отримані наукові результати полягають у розгляді сутності процесів управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням підприємств на засадах впровадження інвестиційно-інноваційних проектів, що потребує здійснення ефективних змін в структурі управління підприємством та використання комплексу наукових підходів, методів управління та їх інструментарію, притаманних функціональним напрямкам інвестиційного інноваційного менеджменту, поєднання традиційної управлінської системи та інноватизації, застосування методології управління проектами, зростання гнучкості, ефективності управління ресурсами та зміцнення ресурсного потенціалу, впровадження інструментарію управління ризиками та можливості своєчасного та адекватного управління змінами в управлінні підприємствами.

Перспективи подальших досліджень полягають у визначенні чинників успіху інвестиційно-інноваційної діяльності, де найбільш вагомими складовими готовності підприємств до впровадження змін є наявність у них власних фінансових ресурсів для впровадження такої діяльності, реальна можливість залучення для здійснення інвестиційно-інноваційної діяльності інвестиційних ресурсів із зовнішніх джерел, наявність інвесторів та їх зацікавленість в інвестуванні та формування, розбудова середовища, ринку, інфраструктури інноваційної діяльності для взаємодії всіх учасників інвестиційно-інноваційних процесів.

Ключові слова: управління, інвестиції, інновації, інвестиційне забезпечення, інноваційне забезпечення, підприємства сфери інформаційних технологій.

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

Summary. The article studies the essence of the processes of management of investment and innovation support of enterprises. The relevance of the topic lies in the need to study the essence of the processes of management of investment and innovation support of enterprises, since the implementation of innovation activities that ensure the appropriate development of the enterprise depends on the possibilities of attracting and the sufficiency of the financial, investment and innovation resources necessary for this in the form of financial, investment capital; created, attracted or received technologies, machinery, equipment; intellectual intangible assets; material resources and human resources of appropriate qualifications, competence, capable of effectively using these resources, planning, implementing innovation processes and generally managing innovations.

The article is aimed at considering the essence of the processes of management of investment and innovation provision of enterprises using organizational forms of innovation, investment management, which are the most effective for the management of innovation and investment activities.

The methodological basis of the study was the methods of analysis and synthesis, observation, comparison; systemic, resource, historical, complex, logical-dialectical methodological approaches.

The scientific results obtained consist in the study of the essence and management of investment and innovation activities, ensuring the growth of enterprises on the basis of the implementation of investment and innovation projects, which requires effective changes in the structure of enterprise management and the use of a wide range of approaches, management methods and their tools in the functional areas of investment innovation management, a combination of the traditional management system and innovations, application of project management methodologies, increasing flexibility, efficiency of resource management and strengthening of resource capacity, implementation of risk management tools and the possibility of timely change management in enterprise management.

Prospects for further research are to determine the factors of success of investment and innovation activities, where the most significant components of the readiness of enterprises to implement changes are the availability of their own financial resources for the implementation of such activities, the real possibility of attracting investment resources from external sources for the implementation of investment and innovation activities, the availability of investors and their interest in investing and the formation and development of environment, market, infrastructure of innovation activity for the interaction of all participants in investment and innovation processes.

Keywords: management, investments, innovations, investment support, innovation support, enterprises in the field of information technology, Investment and innovation support

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

Постановка проблеми. Сучасне розуміння перспектив подальшого економічного розвитку на всіх рівнях: на макрорівні – розвитку держави, мезорівні регіонального розвитку та мікрорівні розбудови, зростання кожного окремого підприємства, пов'язують із впровадженням інновацій. Проте, невід'ємною складовою такого інноваційного розвитку є інвестиції, інвестиційне забезпечення, формування єдності, взаємозв'язку між інноваціями та інвестиціями.

Здійснення інноваційної діяльності, яка забезпечує підприємству відповідний розвиток, залежить від можливостей залучення і достатності необхідних для цього фінансово-інвестиційних та інноваційних ресурсів у вигляді фінансового, інвестиційного капіталу; створених, залучених чи отриманих технологій, техніки, обладнання; інтелектуальних нематеріальних активів; матеріальних ресурсів та безумовно, кадрового ресурсу відповідної кваліфікації, компетентності, здатного ефективно ці ресурси використовувати, планувати, впроваджувати інноваційні процеси та загалом здійснювати управління інноваціями.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Процеси здійснення інноваційної діяльності та їх інвестиційного забезпечення потребують

обґрунтування, розбудови і впровадження ефективної системи управління.

Теоретичні аспекти управління інноваційною, інвестиційною діяльністю, інвестиційно-інноваційним забезпеченням підприємств представлені у працях багатьох науковців.

У дослідженнях В. Волощук (2020) особливої уваги, на думку автора, потребує здійснення оцінювання інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку підприємств. Наголошується на необхідності розробки та застосування інструментарію, використання методів оцінювання, які могли б забезпечувати своєчасність і адекватність реагування на процеси впровадження інновацій, інвестиційного забезпечення, їх економічну доцільність та ефективність.

Досліджуючи управління інвестиціями та інноваціями Ю. Вітковський (2019) зосереджує увагу на прийомах та підходах, які застосовують для управління розвитком підприємства. При цьому, управлінська діяльність та завдання мають бути спрямованими на формування і зміцнення інноваційного, інвестиційного потенціалу підприємства. На нашу думку, такий підхід до управління є значно ширшим та охоплює базис інвестиційно-інноваційного забезпечення, а саме наявність самих інвестиційних та інноваційних ресурсів, інвестиційно-інноваційний потенціал, який має підприємство в здійсненні своєї діяльності.

Загалом, наукова парадигма формування засад інвестиційно-інноваційного забезпечення підприємств формується на філософсько-логічному поєднанні різних бачень як системології визначень так і їх сутнісних характеристик. Так, частина науковців дотримуються термінології інвестиційно-інноваційного забезпечення підприємства, інші науковці визначають ці процеси як інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку, частина дотримується термінології інвестиційне та інноваційне забезпечення чи навпаки інноваційне-інвестиційне забезпечення розвитку підприємств (Поліщук, 2009; Ястремська, 2004). Власне, всі бачення науковців мають загальні, спільні думки щодо необхідності наявності ресурсів та потенціалу, який є основою забезпечення, залежності від внутрішнього і зовнішнього середовищ та необхідності управління процесами, для здійснення яких необхідна розбудова ефективної системи управління.

Інвестиційне середовище та його значення в залученні інвестицій та інвестиційному забезпеченні інноваційних процесів досліджували у своїх працях В. Любімов (2009), М. Денисенко & А. Гречан (2005). Так, на думку В. Любімова (2009) інвестиційне середовище може бути визначене як складне явище соціально-економічного характеру яке здійснює вплив на процеси економічного відтворення, пришвидшує або навпаки призупиняє інтеграційні процеси, рух національної економіки у світову економіку.

На нашу думку, численні наукові праці присвячені зовнішнім та внутрішнім аспектам здійснення інвестиційно-інноваційного забезпечення, передусім формуванню відповідного інвестиційного середовища, привабливого інвестиційного клімату та стимулюванню інноваційної активності вітчизняних підприємств. Проте, представлені науковцями бачення сутності процесів управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням підприємств не повною мірою розкривають саме питання не середовища, а управління інвестиційно-інноваційною діяльністю,

інвестиційно-інноваційними проектами на всіх етапах їх виконання з використанням організаційних форм інноваційного, інвестиційного менеджменту, що є необхідним для управління інноваційною, інвестиційною діяльністю і є актуальним для проведення подальших наукових досліджень.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає у розгляді сутності процесів управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням підприємств з використанням організаційних форм інноваційного, інвестиційного менеджменту, що є найбільш ефективними для управління інноваційною, інвестиційною діяльністю. З метою проведення дослідження було застосовано методи наукового пізнання: аналізу та синтезу, спостереження, абстрагування, декомпозиції, порівняння; системний підхід; процесний, комплексний, функціональний та еволюційно-синергетичний методологічні підходи, а також логічно-діалектичний підхід.

Виклад основного матеріалу. Значна частина наукових праць присвячена розробці та реалізації інвестиційно-інноваційних проектів та фінансовій, інвестиційній ефективності такої реалізації, що загалом формують окремі напрями наукових знань з проектного та інвестиційного менеджменту (С. Бушуєв, Д. Бушуєв & Б. Козир, 2019). Проте, не слід забувати, що саме проектування та методи, які при цьому використовуються забезпечують найбільш ефективно планування, розподіл всіх видів ресурсів, і в першу чергу інвестиційних та фінансових і дають можливість визначити потреби в цих ресурсах в той чи інший період, етап проектної діяльності.

Окрема увага науковців зосереджується на інструментах, методах та засобах управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням. Зазначимо, що передумовою формування систем, процесів, управління та науково-прикладних аспектів їх впровадження детально досліджених та описаних у наукових працях В. Геєця (2009), В. Дикань

& В. Зубенко (2008), Я. Жаліло, С. Архіреєва & Я. Базилука (2006), Н. Гладинець (2021) та інших науковців є концептуальні засади, методологія досліджень, методичні основи, обґрунтування і впровадження управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням підприємств.

У дослідженнях О. Бабини (2020) вивчаються інвестиційні можливості підприємств, організацій, підприємницької діяльності загалом щодо здійснення ними інноваційної діяльності. Таким чином, автором зосереджується увага на дослідженнях зовнішнього середовища підприємств, ринкових, суспільних, загальних економічних умов сформованості чи формування необхідного інвестиційного клімату, сприятливого для інвестування, що в свою чергу забезпечуватиме можливості для розвитку інноваційної діяльності, створення та впровадження інновацій.

Окрема увага наукових праць Р. Нельсона (1993), Б. Лундвалла (1992), К. Фрімена (1995) зосереджується на дослідженнях проблематики подолання інституційних обмежень, перешкод та ринкової невизначеності, ризиків, що здійснюють негативний вплив на якість та результати інвестиційної, інноваційної діяльності, сприяють чи навпаки унеможливають її ефективне або й фактичне здійснення. В цих аспектах окремого значення набуває вивчення, концептуалізація передумов, можливостей здійснення інноваційної та інвестиційної діяльності, управління інвестиційно-інноваційними проектами, стратегування інноваційного розвитку, зміцнення ресурсного, економічного, інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємства, а також дослідження науково-прикладного інструментарію ефективного управління та використання ресурсів, їх оптимізації, впровадження, інжинірингу та реінжинірингу бізнес-процесів, управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням, удосконалення інформаційного забезпечення інвестиційно-інноваційної діяльності та інших.

Інше бачення інвестиційно-інноваційного забезпечення підприємств, їх інноваційно-інвестиційного розвитку мають І. Гріщенко, Н. Білецька, Л. Клівіденко (2016). На думку цих авторів інвестиційно-інноваційний розвиток є найбільш ефективним шляхом впровадження сучасних перетворень, необхідних для виходу із кризи, подолання кризових явищ в діяльності підприємства. Така точка зору, на нашу думку, свідчить про застосування цими науковцями системного підходу до дослідження інвестиційного інноваційного розвитку, коли інвестиційно-інноваційна активність підприємств визначається засобом, який забезпечує перехід системи на новий, більш високий рівень економічного розвитку і тим самим забезпечує зростання конкурентоспроможності підприємства, його стійкість у протидії зовнішнім впливам та забезпечує подолання кризових явищ, які в переважній більшості своїй пов'язані із падінням конкурентоспроможності і внаслідок цього зниженням ефективності фінансової, економічної, виробничої діяльності підприємства.

Загалом, сутність інвестиційно-інноваційних процесів розвитку полягає у вивченні, узгодженні інтересів всіх учасників економічних процесів, таких як держава, підприємства та суспільство за для розвитку, розбудови необхідної для інвестиційно-інноваційних процесів інфраструктури, формування інвестиційного середовища та використання широкого кола джерел фінансування за для зростання інноваційної активності підприємств.

Зазначимо, що активування, впровадження інвестиційно-інноваційних процесів на всіх рівнях економічної системи по-перше забезпечуватиме єдність такої системи загалом, по-друге активуватиме впровадження розробок нових технологій, здобутків науково-технічного прогресу в економічну діяльність як окремих структур господарювання, так і галузей, регіонів та країни, по-третє забезпечувати єдність, міцність та мультиплікативність

інвестиційно-інноваційного розвитку економічної системи країни загалом та кожного суб'єкта господарювання як невід'ємної її частини, зокрема. Це дає підстави до необхідності розгляду управління інвестиційно-інноваційним розвитком підприємств з обов'язковим урахуванням впливів та чинників дії внутрішнього та зовнішнього середовища макrorівня та мікрорівня, як в аспектах впливів та ризиків, так і з позицій перспектив та можливостей розвитку, що на нашу точку зору має і повинно бути враховано при обґрунтуванні теоретичних засад розбудови системи управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням підприємств.

Суб'єктами інституційного середовища, що виступають регуляторами та безпосередніми учасниками процесів управління інноваційною, інвестиційною діяльністю є відповідні органи державної та місцевої влади, державні заклади, установи які забезпечують підтримку, експертизу інвестиційно-інноваційних проєктів, наукові освітні установи, заклади, організації; фінансові, інвестиційні організації, банківські структури, фондові біржі; страхові, консалтингові, проєктно-орієнтовані та інші компанії, агенції інноваційного розвитку, інвестиційні та венчурні фонди та інші організації. Такий перелік не є вичерпним, він дає лише загальне уявлення про те, наскільки масштабними є процеси управління інвестиційно-інноваційною діяльністю та яка значна кількість суб'єктів різних рівнів управління задіяна та взаємодіє в процесі здійснення такої діяльності в зовнішньому правовому, економічному, суспільному середовищах. Проте, від діяльності, сформованості та результативності роботи цих суб'єктів залежать можливості і перспективи здійснення інвестиційно-інноваційної діяльності окремими суб'єктами господарювання, підприємствами та результати цієї роботи.

Узагальнюючи зазначимо, що найбільш важливими чинниками успіху в інвестиційно-інноваційній діяльності є сама готовність підприємств до

впровадження змін, наявність у них власних фінансових ресурсів для впровадження такої діяльності, реальна можливість залучення для здійснення інвестиційно-інноваційної діяльності інвестиційних ресурсів із зовнішніх джерел, наявність інвесторів та їх зацікавленість в інвестуванні та формуванні, розбудова середовища, ринку, інфраструктури інноваційної діяльності для взаємодії всіх учасників інвестиційно-інноваційних процесів.

Результати проведених досліджень дають можливість зробити висновок проте, що в сучасних умовах розвитку зовнішнього інвестиційного середовища, сформованості та дії інститутів інвестування, інфраструктури інноваційних та інвестиційних ринків, механізмів державного регулювання інвестиційно-інноваційного забезпечення суб'єктів господарювання першочергового значення набуває системне, комплексне управління інвестиційно-інноваційною діяльністю, інвестиційно-інноваційними проєктами на всіх етапах їх виконання з використанням організаційних форм інноваційного, інвестиційного менеджменту, що є найбільш ефективними для управління інноваційною, інвестиційною діяльністю.

Висновки. В статті досліджено сутність процесів управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням підприємств. Загалом, управління інвестиційно-інноваційною діяльністю, забезпечення зростання підприємств на засадах впровадження інвестиційно-інноваційних проєктів потребує здійснення ефективних змін в структурі управління підприємством та використання широкого кола підходів, методів управління, їх інструментарію, притаманних функціональним напрямкам інвестиційного, інноваційного менеджменту, поєднання традиційної управлінської системи та інноватизації, застосування методології управління проєктами, зростання гнучкості, ефективності управління ресурсами та зміцнення ресурсного потенціалу, впровадження інструментарію управління

ризиками та можливості своєчасного та адекватного управління змінами в управлінні підприємствами.

Узагальнюючи зазначимо, що інвестиційно-інноваційна діяльність суб'єктів господарювання забезпечує їм можливість отримання конкурентних переваг та зростання конкурентоспроможності у довготривалій

перспективі, забезпечує зростання техніко-технологічного рівня виробництва чи здійснення операційної діяльності, забезпечує оптимізацію, зростання ефективності використання всіх видів ресурсів та подальше зміцнення ресурсного потенціалу і все це разом забезпечує ефективний розвиток підприємств у довготривалій перспективі.

Література:

1. Nelson, R. (1993). *National and Systems. A Comparative Analysis*. Oxford University Press. 325 p.
2. Lundvall, B. (1992). *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. London, Pinter Publishers. 236 p.
3. Freeman, C. (1995). *The National System of Innovation in Historical Perspective*. *Cambridge Journal of Economics*. vol. 19, No 1. P. 56-63.
4. Бабина, О. М. (2020). Аналіз інвестиційних можливостей підприємництва з позицій розвитку інноваційної діяльності у виробництві енергії з альтернативних джерел. *Ефективна економіка*. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_4_82
6. Бушуєв, С. Д., Бушуєв, Д. А., & Козир, Б. Ю. (2019). Зміна парадигм в управлінні інфраструктурними проектами та програмами. *Управління розвитком складних систем*. Вип. 37. С. 6-12. URL: <http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk37/3.pdf>
7. Вітковський, Ю. П. (2019). Методологічні та методичні прийоми і підходи до управління розвитком інноваційно-інвестиційного потенціалу суб'єктів агробізнесу. *Вісник ХНАУ*. № 4(2). С. 210–219.
8. Волощук, В. Р. (2020). Інструментарій оцінки інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. № 12. С. 61–71.
9. Геєць, В. М. (2009). *Суспільство, держава, економіка: феноменологія взаємодії та розвитку*. К.: Ін-т екон. та прогнозів. НАН України. 864 с.
10. Гріщенко, І., Білецька Н., Клівіденко, Л. (2016). Інвестиційно-інноваційний розвиток підприємств в умовах системних перетворень. *Вісник Львівської комерційної академії*. № 50. С. 157-160.
11. Гладинець, Н. Ю. (2021). Теоретичні основи інвестиційно-інноваційних процесів розвитку територій. *Економічний простір*. № 169. С. 56-61.
12. Дикань, В. Л., Зубенко, В. О. (2008). *Забезпечення ефективності інноваційної діяльності підприємств залізничного транспорту: монографія*. Х.: УкрДАЗТ. 194 с.
13. Денисенко, М. П. & Гречан, А. П. (2005). Інвестиційний клімат України та напрями його подальшого покращення. *Проблеми науки*. №12. С. 32-39.
14. Поліщук, Н.В. (2009). Теоретичні підходи до визначення сутності інновацій. *Галицький економічний вісник*. № 1 (22). С. 20 – 23
15. Любімов, В. І. (2009). Інвестиційне середовище та його роль в залученні прямих іноземних інвестицій. *Інвестиції: практика та досвід*. № 13. С. 4-6
16. Ястремська, О. М. (2004). *Інвестиційна діяльність промислових підприємств: методологічні та методичні засади*. Х.: Вид. ХДЕУ. 472 с.

УДК 630; 68.001.76

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-76-201-208

МЕДІАЦІЯ ЯК ЗАСІБ ВИРІШЕННЯ СПІРНИХ ПИТАНЬ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЛІСОВИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Інна Долянська¹, Оксана Троян²

¹ Кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри державно-правових дисциплін ВНЗ «Університету економіки та права «КРОК», e-mail DolianovskaIM@krok.edu.ua, ORCID <https://orcid.org/0000-0002-1606-7096>

² Магістрантка програми «Медіація і вирішення конфліктів», Бізнес школа КРОК, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», e-mail: gayduk.o@gmail.com, ORCID <https://orcid.org/0009-0008-6892-699x>

MEDIATION AS A TOOL OF RESOLVING DISPUTES IN THE SPHERE OF STATE FORESTRY MANAGEMENT

Inna Dolianovska¹, Oksana Troyan²

¹ Candidate of legal sciences, associate professor, associate professor of state and legal disciplines department, «KROK» University Kyiv, Tabirna St., 30-32, Ukraine, 03113, DolianovskaIM@krok.edu.ua, ORCID <https://orcid.org/0000-0002-1606-7096>

² Applicant of the Master's degree of KROK Business School, «KROK» University Kyiv, Tabirna St., 30-32, Ukraine, 03113, gayduk.o@gmail.com, ORCID <https://orcid.org/0009-0008-6892-699x>

Анотація. Конфліктність виступає невід'ємним складником взаємодії людини із навколишнім природним середовищем. У сучасному соціумі визначальна роль належить державному управлінню як регулятору політичної, соціальної, економічної та інших сфер суспільного життя. Вплив людини на природне середовище набуває глобальних вимірів, виникає ряд питань, пов'язаних не тільки із охороною природних ресурсів та попередження забруднення навколишнього середовища, а й обережного та раціонального використання, споживання природних ресурсів також. В основу взаємодії людини та використання такого виду природного ресурсу як ліси, покладено реалізацію потреб та інтересів, які нерідко носять взаємовиключний характер: з одного боку – задоволення економічних потреб користувачів лісовою галуззю, а з іншого – потреб екологічних і спрямованих на забезпечення цілісності даної екосистеми, її охорони та відтворення лісових природних ресурсів. Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена тим, що природа конфліктів у сфері державного управління загалом, а у сфері управління лісовим господарством зокрема, ускладнюється наявністю владних повноважень у органів управління, тому комунікації та діалог із державними службовцями вкрай складний, подекуди і неможливий. Альтернативні засоби вирішення конфліктів, зокрема медіації як інструменту діалогу та комунікації, може запобігти виникненню або розв'язанню вже існуючих конфліктів у сфері управління лісовим господарством. Метою дослідження є огляд особливостей державного управління сферою лісового господарства та з'ясування можливостей медіації як альтернативного способу вирішення спірних питань, які виникають під час здійснення даного виду управління. Методологічною основою дослідження стали методи аналізу та синтезу, а також комплексний, функціональний методи, аналіз наукової літератури з питання статті. Отримані наукові результати полягають у з'ясуванні причин виникнення конфліктних ситуацій під час взаємодії уповноважених підприємств по реалізації лісової продукції із посередниками та покупцями, обґрунтуванні доцільності та ефективності застосування альтернативних судовому розгляду методів вирішення конфліктів, зокрема медіації, формуванні рекомендації з просування альтернативних методів вирішення конфліктів у сфері державного управління лісовою галуззю, їх популяризації та стимулювання учасників даних відносин до широкого використання таких інструментів. Перспективами подальших досліджень є популяризація нетрадиційних або альтернативних судовим рішенням інструментів вирішення конфліктних питань у різних сферах державного управління, а саме: з'ясування природи державного управління, статусу суб'єктів державного управління у різних його сферах, критеріїв медіабельності вирішення спорів, де однією зі сторін виступає суб'єкт, наділений владними повноваженнями у тій чи іншій сфері державного управління.

Ключові слова: державне управління, лісова галузь, вирішення конфліктів, медіація, альтернативний спосіб вирішення спорів.

Формули: 0, рис.: 0, табл.: 0, бібл.: 18.

Abstract. *Conflict is integral to human interaction with the surrounding natural environment. In modern society, the decisive role belongs to the state administration as a regulator of political, social, economic, and other spheres of public life, which also affects people's social activities. Human influence on the natural environment has global dimensions, there are a number of issues related not only to the protection of natural resources and the prevention of environmental pollution but also to the careful and rational use and consumption of natural resources. The basis of human interaction and the use of such a type of natural resource as forests is the implementation of needs and interests, which are often mutually exclusive: on the one hand, the satisfaction of the economic needs of users of the forest industry, and on the other hand, ecological needs aimed at ensuring the integrity of this ecosystem, its protection and reproduction of forest natural resources. The relevance of the topic of the research is due to the fact that the nature of conflicts in the field of public administration in general, and in the field of forestry management in particular, is complicated by the presence of power in the management bodies, therefore communication and dialogue with public officials is extremely difficult, sometimes impossible. Alternative means of conflict resolution, in particular mediation as a tool for dialogue and communication, can prevent the emergence or resolution of already existing conflicts in the field of forestry management. The purpose of the study is to review the features of state management of forestry and to clarify the possibilities of mediation as an alternative method of resolving disputes that arise during the implementation of this type of management. The methodological basis of the research was the methods of analysis and synthesis, as well as complex, functional methods, and a analysis of the scientific literature on the subject of the article. The obtained scientific results consist in elucidating the causes of conflict situations during the interaction of authorized enterprises for the sale of forest products with intermediaries and buyers, substantiating the feasibility and effectiveness of using methods of conflict resolution alternative to court proceedings, in particular mediation, recommendations for the promotion of alternative methods of conflict resolution in the field of state management of the forest industry, their popularization, and stimulation of the participants of these relations to the wide use of such tools. Prospects for further research are the popularization of non-traditional or alternative to court decision tools for resolving conflict issues in various spheres of state administration, namely: clarification of the nature of state administration, the status of subjects of state administration in its various spheres, criteria for the predictability of dispute resolution, where one of the parties an entity endowed with powerful powers in one or another sphere of state administration acts.*

Key words: *public administration, forest industry, resolving of conflicts, mediation, an alternative way of dispute settlements.*

Formulas: 0, fig.: 0, tabl.: 0, bibl: 18

Постановка проблеми. Не можливе саме буття людини поза межами природних ресурсів. Це середовище для існування. Питання управління природними ресурсами – одне з ключових завдань, що стоїть перед органами державної влади та суспільством в цілому. Ефективність такого управління напряму пов'язана з результатами функціонування економіки, і як наслідок - загальним добробутом України. Такі основні природні ресурси як мінеральні (корисні копалини), водні (гідросфера), лісові (рослинний та тваринний світ), ґрунти залучені до суспільного виробництва та становлять його сировинну, енергетичну базу.

Актуальність теми пов'язана перш за все з тим, що структура управління природними ресурсами перебуває в

трансформації. І це не дивно, адже зміни в суспільстві та економіці змінюють пріоритети та інтереси користувачів природних ресурсів. Так, в рамках екологічної ініціативи Президента України «Масштабне заліснення України» (програма «Зелена країна») на підставі Указу від 07.06.2021 № 228/2021 визначено вжити заходів щодо реформування лісового господарства, у тому числі удосконалення системи управління державними лісгосподарськими підприємствами [1].

Повномасштабне військове вторгнення російської федерації в Україну відобразилося і на сфері управління лісовими ресурсами. На підставі постанови Кабінету Міністрів України від 07.09.2022 № 1003 «Про деякі питання реформування управління лісової галузі» [2] та рішення

Ради національної безпеки і оборони України від 29.09.2022 «Про охорону, захист, використання та відтворення лісів України» [3], з метою підвищення ефективності функціонування лісової галузі, спеціальні державні комерційні лісогосподарські підприємства України, які перебували у сфері управління Державного агентства лісових ресурсів України, об'єднали в державне спеціалізоване господарське підприємство «Ліси України». Наразі структура підприємства включає в себе 10 регіональних офісів з 148 філіями, до складу яких входить 1 451 лісництво. В управлінні підприємства перебуває 6,6 млн. га земель державного лісового фонду. Це найбільший лісокористувач Європи. Серед викликів для управління лісовим господарством України окремою сферою постають ті, які спрямовані на вирішення спірних питань на основі оптимального використання трудових, матеріальних, фінансових ресурсів, та з урахуванням специфіки функціонування самої галузі [4].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковою розробкою питань, що становлять сутність управління такою сферою як природні ресурси, і ліси зокрема, приділяли увагу Ліщук Н.В., Востріков В.П., Вітовська І.В., Легеза Ю.О., Лесюк Г.М., Хорошко О.А., Козмуляк К.А.

Зокрема, автори Ліщук Н.В., Востріков В.П. розглядали природокористування як діяльність, що потребує постійного державного регулювання, зокрема найбільш стратегічною вважали при цьому користування водними об'єктами [5].

Вітовська І.В. [6] та Легеза Ю.О. [7] загалом розглядали проблемні питання державного управління природними ресурсами, причому автор Лесюк Г.М. [8] аналізував саме сутність соціально-економічних підходів до управління лісовим господарством. Наприклад, Хорошко О. В. [9] у своїй праці виділяв ряд проблемних питань, які стають на заваді сучасному стану державного управління лісогосподарськими підприємствами. Цікавими є погляди автора Козмуляка К.А.

[10] щодо ідей запровадження інструментів позасудового вирішення екологічних спорів, зокрема окремий наголос робиться на використанні медіації.

Разом з тим, вказані дослідження здебільшого зосереджені на теоретико-методологічному аналізі управлінських моделей та підходів у сфері використання природних ресурсів, їх державного регулювання тощо.

Крім того, залишається не розкритою тема можливості впровадження медіації як засобу вирішення спірних/конфліктних питань у сфері управління природними ресурсами, з урахуванням специфіки галузі такого управління, а тим паче у такій специфічній як управління лісовим господарством.

Формулювання цілей статті.

Враховуючи вище викладене, автори статті вбачають основними цілями даного дослідження з'ясування ряду теоретико-методологічних та практичних питань, а саме: огляду особливостей державного управління сферою лісового господарства та з'ясування можливостей медіації як альтернативного способу вирішення спірних питань, які виникають під час здійснення даного виду управління.

Вирішення сформульованих завдань здійснено із використанням наступних методів наукового пізнання: аналізу та синтезу – для з'ясування ряду проблемних питань у сфері здійснення державного управління лісовою галуззю та формулювання пропозицій з їх вирішення, зокрема із застосуванням медіації; комплексного – під час огляду правової бази по регулюванню управління сферою лісового господарства; функціонального – для дослідження особливостей діяльності державних органів (на прикладі ДП «Ліси України») по вирішенню завдань у галузі управління лісами; аналізу наукової літератури – для з'ясування стану дослідження теоретичних питань з проблематики дослідження.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління - діяльність суб'єкта у вигляді організованого впливу на

об'єкт управління, метою якого є досягнення визначених цілей та завдань.

В управлінні таким об'єктом, як природні ресурси, коло конфліктів є досить широким, від публічно-правових (охоплюють сферу стратегічного розподілу, планування природних ресурсів, їх відновлення, дотримання екологічних прав) до приватно-правових (у сфері природокористування). Через розуміння обмеженості та цінності природних ресурсів існує багаторівнева система контролю до їх доступу та використання. Суб'єкти природокористування сприймають ці обмеження як посягання на їх цінності та інтереси, що і є першопричиною виникнення конфліктів у цій сфері. Зокрема, це конфлікт через невпорядкованість питань володіння ресурсом, доступу до ресурсу, через недосконале управління ресурсами, через несправедливий розподіл доходів від використання природних ресурсів тощо.

Розуміючи факт неможливості безконфліктного природокористування, виникає потреба у формуванні такої системи управління, яка б ефективно сприяла зняттю спірних питань. Рух в цьому напрямку в значній мірі складний, оскільки пов'язаний з пошуком нових методів управління, що з одного боку повинні відповідати ситуації, в якій формується той чи інший конфлікт, а з іншого - не вступати у протиріччя з існуючою системою управління. А тому доцільним в даному відношенні є пошук ідей через призму досвіду країн, що вже пройшли свій шлях трансформації. Євроінтеграція та впровадження європейських цінностей та засад регулювання спорів розширює сталі рамки існуючого підходу до вирішення конфліктних ситуацій. Значну роль в цьому відіграє інститут медіації.

Медіація – розповсюджена процедура в світовій та європейській практиці, сутністю якої є врегулювання конфліктів за допомогою посередника-медіатора. В залежності від індивідуальних особливостей, історичного розвитку того чи іншого суспільства, ментальності,

культурних та соціальних факторів, формування та правила застосування медіації в різних країнах відрізняються.

Директива Європейського парламенту і Ради Європи 2008/52/ЄС про деякі аспекти медіації в цивільних та господарських правовідносинах (стаття 3) містить визначення медіації як процедури встановленої форми, незалежно від назви та спрямованості, у якій дві або більше сторони спору на добровільних засадах самостійно намагаються досягнути згоди у вирішенні їхнього спору за допомогою медіатора [11]. Ця процедура може бути розпочата за ініціативою сторін, за рекомендацією чи розпорядженням суду або згідно із умовами законодавства окремої держави. У Рекомендації Комітету Міністрів Ради Європи щодо медіації в цивільних справах від 18 жовтня 2002 р., медіація визначена як процес вирішення спору, під час якого сторони ведуть переговори на предмет спірних питань з метою досягнення угоди за допомогою одного або більше медіаторів [12].

В сучасну Україну медіація прийшла вже як напрацьована технологія в середині 90-х років, медіаційні центри почали працювати з 1997 року (в Одесі). Вперше медіацію було застосовано в рамках цивільного судочинства. Громадськими «Групами медіації» Донецька, Луганська, Одеси, Києва, Криму, Харкова вона апробувалася в різних сферах — у трудових, сімейних спорах, спорах сусідів, у цивільних провадженнях тощо.

В травні 2006 року був виданий Указ Президента України N 361/2006 "Про Концепцію вдосконалення судівництва для утвердження справедливого суду в Україні відповідно до європейських стандартів". Заходами по впровадженню Указу в життя було передбачено, що "втілення потребує медіація – діяльність професійних посередників, які спрямовують учасників юридичного спору до компромісу і врегулювання спору самостійно самими учасниками"[13].

Однак, законодавче визначення та правове регулювання процедури медіації з'явилося лише, коли набрав чинності

Закон України «Про медіацію» від 16.11.2021 року. Після дванадцятирічних дебатів навколо законопроекту, України пішла по шляху запровадження та розвитку класичної моделі медіації [14]. Це неформалізована, але чітко структурована процедура врегулювання конфлікту за участі нейтрального посередника (медіатора), який підтримує сторони у досягненні ними взаємовигідного рішення. Важливим для нас є те, що медіація має добровільний, а не зобов'язальний характер. Тобто, сторони за власним бажанням можуть припинити медіацію або продовжити її, а вирішення спору та напрацювання угоди безпосередньо виконуються зацікавленими сторонами, а не медіатором. Таким чином, відсутність жорсткої правової регламентації процедури дають змогу сторонам самим дійти до згоди або ні, за них ніхто не приймає рішень.

Медіація дозволяє вирішувати проблеми шляхом співпраці та інтеграції, а не в дусі змагання та прагнення отримати для себе найкращий результат. При цьому медіатор не вирішує, що є "справедливим" чи "правильним", не оцінює вину, не висловлює думки щодо шансів на успіх. Він скоріше виступає каталізатором між сторонами із протилежними інтересами, що намагається їх об'єднати, визначаючи проблеми та усуваючи перешкоди для спілкування, одночасно модеруючи та керуючи процесом, щоб уникнути конфронтації та недоброзичливості. Медіація допомагає знайти спільне рішення, яке задовольнить усі сторони. Основними принципами медіації є добровільна участь; активність сторін медіації; відкритість; толерантність, незалежність та нейтральність медіатора; конфіденційність інформації, отриманої під час медіації. Медіація як шлях врегулювання спору, зорієнтована, насамперед, на інтереси сторін. Віднаходження рішення не обмежується виключно правовим предметом спору, воно охоплює широке коло питань, пов'язаних з економічними, фінансовими чи то особистими інтересами сторін.

Міжнародний досвід свідчить, що запровадження альтернативних методів врегулювання спорів поряд із системою правосуддя є найефективнішою передумовою вирішення правових конфліктів та спорів. Медіація може забезпечити економічно ефективне та швидке позасудове вирішення спорів у цивільних і господарських справах на основі процесів, що враховують потреби сторін. Загальними перевагами цієї моделі є доступність, економія часу та фінансових ресурсів, гнучкість і контроль, сталість рішення. Медіація дозволяє знайти рішення, які задовольняють обидві сторони конфлікту, що майже неможливо отримати в суді, керуючись нормами права. Усі досягнуті домовленості в медіації є реальними для виконання, оскільки обидві сторони спільно досягли згоди і прийняли спільне рішення для врегулювання конфлікту.

За оцінками ООН, 40% внутрішніх конфліктів за останні роки були пов'язані з природними ресурсами [15]. Конфлікти в сфері природокористування відрізняються між собою залежно від ресурсу, але всі вони є як технічно складними, так і політично чутливими. Медіація добре підходить для конфліктів із природними ресурсами, оскільки може вирішувати обидва ці аспекти, беручи до уваги потреби сторін, численні форми доказів та інформації та загалом рівні складності та невизначеності, які традиційний юридичний процес часто не може вирішити.

Конфлікти в сфері природокористування відрізняються в залежності від виду природного ресурсу. Кожен вид природних ресурсів породжує численні форми конфлікту, які потребують різних підходів у медіації, в тому числі і у сфері використання лісових ресурсів як виду природних. Тому розробка процесу медіації повинна враховувати специфічні характеристики відповідного ресурсу, економічні сектори та життєдіяльність, які він підтримує, а також механізми боротьби з невизначеністю та мінливістю. Ще раз підкреслюємо, що відмінною рисою цих процедур є їх гнучкість, яка забезпечує

оптимальну адаптацію до конкретних потреб сторін в процесі управління конфліктами.

Спробуємо надалі висвітлити проблеми у сфері державного управління процесом використання лісів, а саме їх реалізацією або управління продажем. Спробою управління ринком необробленої деревини на новому рівні був «Порядок реалізації експериментального проєкту щодо проведення електронних аукціонів з продажу окремих партій необробленої деревини», затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 04.12.2019 № 1178 [16]. З лютого 20220 року продаж необробленої деревини, заготовленої лісовими господарствами, став можливий виключно через електронні аукціони системи «ПроЗорро.Продажі». Таким чином держава намагалася виключити схему прямої поставки деревини, щоб мінімізувати корупційну складову. Але проєкт виявився неуспішним.

З 1 липня 2021 року стартувала виключно біржова торгівля необробленою деревиною, що відкрило принципово нові можливості для розвитку лісових господарств та деревообробної галузі в Україні. Запрацювали норми Закону України «Про товарні біржі», в редакції Закону №738-IX від 19.06.2020, якими передбачені нові правила гри для професійної діяльності на ринку [17]. Змінами введені міжнародні стандарти біржової торгівлі товарами, які відмінно працюють у всьому світі. Всі стандартизовані товари, у тому числі необроблена деревина, повинні реалізовуватись на біржах, які пройшли процедуру ліцензування в Національній комісії з цінних паперів та фондового ринку, у разі їх бажання надалі здійснювати діяльність товарної біржі. Адже лише ліцензована товарна біржа, яка відповідає високим стандартам якості своєї діяльності та має відмінну організаційну структуру, зможе забезпечити працюючу модель торгів для своїх клієнтів та їх товарів. Наразі важливим є якість, гарантія розрахунків, хеджування ризиків, високі стандарти та вимоги до торгів на товарних біржах.

Комісія, в свою чергу, буде здійснювати контроль за недискримінаційними умовами для всіх учасників торгів на біржі. Важливо, що ліцензована товарна біржа повинна здійснювати моніторинг біржових торгів та контроль за дотриманням учасниками біржових торгів правил біржі, у тому числі з метою запобігання маніпулюванню на товарній біржі та інсайдерській торгівлі.

За даними асоціації деревообробних підприємств України з моменту запровадження біржових торгів деревиною 3865 учасників реалізували 2,42 млн куб. м необробленої деревини, що майже у 5 разів перевищує показник першого півріччя 2021 року [18].

Одним з важливих аспектів біржової торгівлі необробленою деревиною є механізм акредитації учасників торгів, що спрямований на запобігання участі на біржових торгах недобросовісних учасників. Цей механізм складний. Як покупці, так і продавці проходять верифікацію також і за участі Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку.

Основними суб'єктами ринку необробленої деревини та пиломатеріалів є товарна біржа, покупці та продавці необробленої деревини. При цьому, ДП «Ліси України» та його 148 філій є основними продавцями необробленої деревини. Важливо, що через велику кількість відокремлених структурних підрозділів, всі вони є віддаленими, які від головного офісу, так і від регіональних,

Покупцями на товарній біржі можуть бути виключно деревообробні підприємства. Посередництво у продажі деревини неможливе. Саме у цьому моменті процедури купівлі-продажу деревини і є поле для виникнення конфліктів.

Справа в тім, що товарна біржа наділена повноваженнями контролю виконання біржових угод в частині строку поставки та оплати, однак не в частині постачання продавцем, тобто ДП «Ліси України» та його філіями, якісного товару. Товарна біржа, разом з тим, має механізм

застосування до учасників штрафних санкцій, зокрема і позбавлення статусу учасника біржі, однак існує недосконалість механізму застосування штрафних санкцій саме по відношенню до державного підприємства, зокрема на етапі виконання у вигляді стягнення державних коштів.

Отже, поза механізмом контролю залишається питання якості необробленої деревини та системи вимірювання обсягу деревини, що і є полем для конфліктів у цій сфері. Левова частка скарг від деревообробних підприємств надходить до товарної біржі саме з приводу так званої пересортиці, коли між продавцем та покупцем виникає конфлікт щодо асортименту та категорії деревини. Наприклад, було придбано на аукціоні деревину категорії С, а відпущено (на його думку) деревину категорії Д, яка є гіршою за якість. Непоодинокими та як наслідок конфліктними, є випадки різних підходів до розрахунку об'єму деревини.

Отже, особливостями наявних та потенційних конфліктів у сфері лісового господарства є, по-перше, специфічні суб'єкти – органи державного управління, по-друге, наявність третьої сторони (товарної біржі), що зацікавлена в належному виконанні сторонами біржових угод і врегулюванні конфлікту, по-третє, наявність стримуючих та стимулюючих факторів для всіх учасників правовідносин, стосовно швидкості та якості здійснення операцій купівлі-продажу даного виду сировини, по-четверте, наявність специфічного об'єкту управління – лісової сировини.

Висновки. Підсумовуючи, слід виділити наступні напрями щодо досягнення заявленої наукової мети даного дослідження: 1. Галузь державного управління лісовою галуззю є специфічною сферою, яка пов'язана із раціональним використанням та підтриманням сталого розвитку лісового господарства. Недоліками сучасних підходів до здійснення ефективного управління даною сферою є недостатній рівень створення умов по веденню переговорів та вирішення конфліктів між зацікавленими сторонами

споживання та реалізації лісової продукції. 2. Правове забезпечення регулювання діяльності по управлінню лісовою галуззю держави здійснюється шляхом реагування на виклики, пов'язані із євроінтеграційними процесами та економічною кризою через військове вторгнення. 3. Медіація як альтернативний судовому розгляду за швидкістю та ефективністю інструмент може відігравати позитивну роль у регулюванні лісових конфліктів між органом управління та зацікавленими сторонами. Напрямами стимулювання учасників до вирішення спорів за допомогою медіації є наступні: проведення інформаційної компанії щодо інформування про можливості методів позасудового врегулювання конфліктів та більш швидкого та продуктивного вирішення спору; залучення в якості амбасадорів медіації та інших способів врегулювання конфліктів залучення саме представників товарних бірж, як зацікавлених учасників успішної взаємодії між специфічним суб'єктом продажу сировини – державним підприємством, його філіями, та приватними сторонами – покупцями сировини, що сприятиме швидкому вирішенню означених вище проблем.

Безсумнівними перспективами подальших досліджень у даному напрямі є наукова розвідка питань, пов'язаних із залученням органів державного управління до більш широкого використання у своїй діяльності інструментів та технік медіації, інших видів альтернативних способів вирішення спорів під час реалізації управлінських питань та діалогу із юридичними та фізичними особами, громадою тощо.

Проведене дослідження має певні обмеження: дефіцит інформації про реальний ефект від запровадження медіації як способу вирішення спірних питань у системі державного управління лісовим господарством. Отже, результати досліджень носять здебільшого ознайомчий і рекомендаційний характер для державних службовців сфери управління лісами, науковців, які

здійснюють теоретичні дослідження даного сектору державного управління.

Література:

1. Указ Президента України №228/2021 від 07.06.2021 «Про деякі заходи щодо збереження та відтворення лісів». Доступ через: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/228/2021#Text>
2. Постанова Кабінету Міністрів України № 1003 від 07.09.2003 року «Про деякі питання реформування управління лісової галузі». Доступ через: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1003-2022-%D0%BF#Text>
3. Указ Президента України №675/2022 від 29.09.2022 «Про рішення Ради Національної безпеки і оборони України від 29 вересня 2022 року «Про охорону, захист, використання та відтворення лісів України в особливий період». Доступ через: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675/2022#Text>
4. Офіційна сторінка Державного підприємства «Ліси України». Доступ через: <https://e-forest.gov.ua/>
5. Ліщук, Н.В., Востріков, В.П. (2018) Теоретико-методологічні засади державного управління сферою природокористування. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. №1 (161). С.113-118. Доступ через: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2018/22.pdf.
6. Вітовська, І. В. (2023). Управлінська діяльність в галузі охорони довкілля. *Науково-інформаційний вісник Івано-Франківського університету права імені Короля Данила Галицького: Журнал. Серія Право*. Вип. 15 (27). Т. 1. С. 135-139. DOI: 10.33098/2078-6670.2022.15.27.1.135-139. Доступ через: <https://visnyk.iful.edu.ua/wp-content/uploads/2023/03/%D0%92%D1%96%D1%82%D0%BE%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0.pdf>.
7. Лєгеза, Ю.О. (2017). Завдання та функції публічного управління у сфері використання природних ресурсів. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія Юриспруденція*. №26. С.20-22. Доступ через: <https://www.vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc26/7.pdf>.
8. Лєсюк, Г.М. (2017). Сучасні соціально-економічні підходи до управління лісовим господарством. *Економіка і суспільство. Наукове видання Мукачівського державного університету*. Випуск 8. С.470-476. https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/81.pdf.
9. Хорошко, О. (2021). СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ЛІСОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТА ШЛЯХИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ. *Економіка та суспільство*, (24). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-49> Доступ через: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/223>.
10. Козмуляк, К.А. (2021). Медіація як спосіб регулювання екологічних конфліктів. *Науково-практичний журнал «Екологічне право»*. Випуск 1-4. С.44-48. DOI <https://doi.org/10.37687/2413-7189.2021.1-4.7> Доступ через: <http://ecolaw.idpnan.kyiv.ua/archive/2021/1-4/7.pdf>
11. Директива 2008/52/ЄС Європейського парламенту та Ради від 21 травня 2008 року «Про деякі аспекти медіації в цивільних та господарських правовідносинах». Доступ через: <https://ukrmediation.com.ua/images/DOCS/Model-documents/mediation-directive-ukr.pdf>
12. Про рекомендацію Rec (2002) 10 Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам щодо медіації в цивільних справах https://hcj.gov.ua/sites/default/files/field/rec_2002_10_2002_09_18_1.pdf
13. Указ Президента України №361/2006 від 10.05.2006 «Про Концепцію вдосконалення судівництва для утвердження справедливого суду в Україні відповідно до європейських стандартів». Доступ через: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361/2006#Text>
14. Закон України № 1875-IX від 16.11.2021 «Про медіацію». Відомості Верховної Ради (ВВР), 2022, № 7, ст.51 Доступ через: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>
15. Ціна війни. Чи зможе Україна вижити без вкрадених росією корисних копалин? Доступ через: <https://sviydim.media/articles/rebuilt/chy-zmozhe-ukrayina-vyzhyty-bez-vkradenyh-rosiyeu-korysnyh-kopalyn-ta-vrozhayu/>
16. Постанова Кабінету Міністрів України №1178-2019-п від 17.09.2020 року «Про реалізацію експериментального проекту щодо проведення електронних аукціонів з продажу окремих партій необробленої деревини». Доступ через: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1178-2019-%D0%BF#Text>
17. Закон України №1956-XII від 27.09.2024 року «Про товарні біржі». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1992, № 10, ст.139. Доступ через: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1956-12#Text>
18. Інтернет-сторінка Асоціації деревообробних підприємств України. Доступ через: <https://aweu.org.ua/general/ueb-razom-z-uchasnykamy-rynku-pidbyla-poperedni-pidsumky-roku-v-galuzi-torgivli-neobrobenoyu-derevynoyu/>

УДК 338.4:004

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-76-209-214

МЕХАНІЗМИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ У СФЕРІ DEFENSE TECH: КЛЮЧОВІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ

Ігор Окунєв¹, Юлія Василенко²

¹К. ю. н., доцент кафедри менеджменту та інноваційного розвитку НЗ “Університет економіки та права “КРОК”, м. Київ, вулиця Табірна, 30-32, 03113, Україна, e-mail: okunievis@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-8133-1797>

²Здобувач на програмі “Магістр медіації та менеджменту конфліктів” ВНЗ “Університет економіки та права “КРОК”, БІЗНЕС ШКОЛА “КРОК”, м. Київ, вулиця Табірна, 30-32, 03113, Україна, e-mail: vasylenkoyuliia77@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3149-4037>

CONFLICT REZOLUTION MECHANIZM IN DEFENS TECH KEY TRENDS AND CHALLENGES

Igor Okuniev¹, Yulia Vasylenko²

¹Candidate of legal sciences, Associate Professor of the Department of Management and Innovative Development of the University of Economics and Law «KROK» м. Kyiv, 30-32 Tabirna St., 03113, Ukraine, e-mail: okunievis@krok.edu.ua, ORCID: 0009-0001-8133-1797

²Applicant for the program "Master of Mediation and Conflict Management" University of Economics and Law "KROK" BUSINESS SCHOOL "KROK", м. Kyiv, 30-32 Tabirna St., 03113, Ukrainetel.: +38 0968319961, e-mail: vasylenkoyuliia77@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3149-4037>

Анотація: У статті досліджуються основні механізми вирішення конфліктів у сфері оборонних технологій (defense tech), що мають стратегічне значення для національної та глобальної безпеки. Швидкий розвиток оборонних технологій, включаючи впровадження штучного інтелекту, автономних систем та інших інновацій, створює нові можливості, але водночас породжує численні виклики, серед яких конфлікти між державними органами, приватними компаніями та міжнародними організаціями.

Метою роботи є аналіз існуючих механізмів вирішення конфліктів у сфері defense tech, визначення основних тенденцій і викликів, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення регуляторних і етичних підходів. Для цього використано системний аналіз, методи порівняння й узагальнення, а також аналіз нормативно-правової бази, яка регулює використання оборонних технологій.

Результати дослідження свідчать, що ключовими механізмами врегулювання конфліктів у defense tech є регуляторні інструменти, міжнародне співробітництво, медіація та інноваційні технологічні платформи. Регуляторні інструменти формують правові рамки для використання новітніх технологій, тоді як міжнародне співробітництво сприяє уникненню ескалації конфліктів через діалог між державами. Інноваційні підходи, як-от використання штучного інтелекту для моніторингу ризиків чи блокчейн-технологій для забезпечення прозорості контрактів, мають значний потенціал для зниження конфліктів.

Аналіз також виявив ключові тенденції у сфері оборонних технологій: посилення етичних стандартів і соціальної відповідальності, інтеграція передових технологій та зміцнення міжнародного регулювання. Однак основними викликами залишаються технологічна нерівність, етичні дилеми, обмеження доступу до конфіденційних даних і проблеми національної безпеки. Швидкий технологічний розвиток підсилює дисбаланс у доступі до оборонних технологій між країнами, що може спричиняти нові міжнародні конфлікти.

Подальші дослідження можуть зосередитися на розробці регуляторних підходів, які враховують розвиток штучного інтелекту, автоматизованих систем та аналіз великих даних. Важливим напрямком є дослідження моделей співпраці між державними й приватними структурами, а також впровадження етичних стандартів для мінімізації конфліктів у сфері оборонних технологій.

Ключові слова: оборонні технології, вирішення конфліктів, штучний інтелект, медіація, етичні стандарти, національна безпека, регуляторні механізми, технологічна нерівність.

Abstract: *The article examines the key mechanisms for conflict resolution in the defense technology sector (defense tech), which is of strategic importance for national and global security. The rapid development of defense technologies, including artificial intelligence, autonomous systems, and other innovations, creates new opportunities but also significant challenges, such as conflicts between government agencies, private companies, and international organizations.*

The study aims to analyze existing mechanisms for resolving conflicts in defense tech, identify major trends and challenges, and propose recommendations for improving regulatory and ethical approaches. Systematic analysis, comparative methods, and legal framework reviews were employed to achieve this goal.

The findings indicate that the primary mechanisms for conflict resolution in defense tech include regulatory tools, international cooperation, mediation, and innovative technological platforms. Regulatory tools provide a legal framework for the use of cutting-edge technologies, while international cooperation facilitates dialogue between states to prevent conflict escalation. Innovative approaches, such as the use of artificial intelligence for risk monitoring and blockchain technologies for contract transparency, hold significant potential for reducing conflicts.

The analysis also highlights key trends in the defense tech sector: strengthening ethical standards and social responsibility, integrating advanced technologies, and enhancing international regulations. However, significant challenges remain, including technological inequality, ethical dilemmas, restricted access to confidential data, and national security concerns. Rapid technological advancements exacerbate disparities in access to defense technologies between countries, potentially leading to new international conflicts.

Future research could focus on developing regulatory frameworks that address the dynamic growth of artificial intelligence, automated systems, and big data analytics. A critical area of study is the exploration of collaboration models between public and private entities, as well as the implementation of ethical standards to minimize conflicts in the defense technology sector.

Keywords: *defense technology, conflict resolution, artificial intelligence, mediation, ethical standards, national security, regulatory mechanisms, technological inequality.*

Постановка проблеми: Сфера оборонних технологій (defense tech) стрімко розвивається, створюючи нові можливості для захисту національної безпеки, але водночас породжуючи численні конфлікти на різних рівнях. У цьому контексті конфлікти можуть виникати між державами, приватними компаніями та міжнародними організаціями, що мають різні інтереси та підходи до використання новітніх технологій. Застосування штучного інтелекту, автономних систем та інших інноваційних технологій у defense tech значно ускладнює регуляторний процес і породжує нові етичні дилеми.

В умовах стрімкого зростання технологічних можливостей та різноманітності учасників конфлікти стають складнішими і потребують нових підходів до врегулювання. Ключовими проблемами, що вимагають розв'язання, є:

-забезпечення рівного доступу до оборонних технологій та їх використання, враховуючи державні та корпоративні інтереси;

-вирішення етичних та правових аспектів, пов'язаних із застосуванням новітніх технологій у військовій сфері;

-налагодження взаємодії між різними суб'єктами та створення ефективних механізмів вирішення конфліктів, які б відповідали сучасним викликам.

Сукупність цих факторів робить проблему регулювання та врегулювання конфліктів у сфері defense tech актуальною для глобальної безпеки. Ця стаття має на меті проаналізувати ключові механізми вирішення конфліктів у defense tech, дослідити їхні основні тенденції та визначити основні виклики, які постають перед учасниками цього процесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питання конфліктів у сфері оборонних технологій досліджуються як на національному, так і міжнародному рівнях. Більшість наукових робіт зосереджені на політичних, економічних, етичних та правових аспектах застосування новітніх технологій у військовій сфері.

Зокрема, **Florkin (2021)** досліджує впровадження штучного інтелекту у військові стратегії та акцентує увагу на необхідності міжнародного контролю для збереження балансу сил. Автор підкреслює, що неконтрольоване використання автоматизованих систем може призвести до ескалації конфліктів.

Важливим є і **економічний вимір** конфліктів у сфері defense tech. У роботах **Helsinki (2023)** аналізується роль приватного сектору в розробці оборонних технологій та його взаємодія з державними інституціями. Зокрема, наголошується на суперечностях між комерційними інтересами компаній та національною безпекою держави.

Етичні та правові виклики досліджуються у роботі Ukrainian Helsinki Human Rights Union (2023), де акцентується увага на загрозах правам людини в контексті використання автономних систем. Автори підкреслюють необхідність створення чітких етичних рамок для мінімізації негативних наслідків від застосування штучного інтелекту у військових цілях.

Дослідження NATO Review (2021) піднімає проблему нерівномірного доступу до оборонних технологій між країнами з різним рівнем технологічного розвитку. У роботі стверджується, що така нерівність посилює глобальні конфлікти та створює додаткові виклики для міжнародної безпеки.

На рівні взаємодії між державою та приватним сектором Economic Management (2023) визначає ключові прогалини у регуляторному полі та пропонує моделі співпраці для ефективного врегулювання конфліктів. Автори підкреслюють необхідність прозорого управління оборонними контрактами та дотримання стандартів соціальної відповідальності.

Водночас у статті CES (2022) аналізуються сучасні етичні дилеми, пов'язані з інтеграцією штучного інтелекту у військові операції, та окреслюються виклики регулювання таких процесів на глобальному рівні.

Незважаючи на значний внесок науковців, питання ефективного регулювання та забезпечення прозорості у взаємодії між державними й приватними учасниками залишаються недостатньо вивченими. Подальші дослідження повинні зосередитися на розробці інноваційних механізмів для врегулювання конфліктів та

підвищення ролі етичних стандартів у defense tech.

Не вирішені раніше частини загальної проблеми: Незважаючи на численні дослідження, присвячені конфліктам у сфері оборонних технологій, деякі аспекти цієї проблеми залишаються недостатньо вивченими. Однією з основних невирішених проблем є відсутність комплексного підходу до регулювання відносин між державними органами та приватним сектором у цій галузі. З розвитком оборонних технологій, які включають штучний інтелект, автоматизовані системи та великі масиви даних, виникає необхідність у створенні нових механізмів для забезпечення ефективного співробітництва та врегулювання можливих конфліктів інтересів.

Ще одним невирішеним питанням є забезпечення прозорості та етичних стандартів у використанні новітніх технологій, особливо в умовах, коли національна безпека може вимагати конфіденційності. Це створює потенційний конфлікт між правами на приватність та необхідністю захисту державних інтересів, що потребує глибшого аналізу та розробки нових підходів до вирішення етичних дилем.

Крім того, швидкий розвиток оборонних технологій загострює проблему нерівномірного доступу до інновацій, що може стати причиною посилення глобальної нерівності та виникнення міжнародних конфліктів. Співпраця між країнами різного технологічного рівня також стикається з викликами, пов'язаними з розподілом інтелектуальної власності та дотриманням правових вимог. Таким чином, стаття зосереджується на пошуку нових шляхів вирішення зазначених проблем через аналіз механізмів, здатних мінімізувати конфлікти у сфері defense tech.

Виклад основного матеріалу наукового дослідження:

Типологія конфліктів у сфері оборонних технологій
Конфлікти у сфері defense tech мають

різноманітні форми та причини, які можна поділити на декілька категорій:

-Політичні конфлікти: Ці конфлікти стосуються державних інтересів і взаємовідносин між країнами, які прагнуть зберегти або посилити свою конкурентну перевагу в оборонних технологіях. На міжнародному рівні це може проявлятися через обмеження експорту високих технологій, введення санкцій або ембарго на технологічне співробітництво. Прикладом можуть слугувати обмеження доступу до оборонних технологій для країн, що не відповідають міжнародним стандартам безпеки або прав людини.

-Економічні конфлікти: Сюди належать суперечності між державними установами, які фінансують розробки, і приватними компаніями, що виконують оборонні замовлення. Наприклад, компанії можуть прагнути отримати більшу частку ринку через інноваційні продукти, що часто вступає в конфлікт з інтересами держави в збереженні контролю над цими розробками. Також сюди входить конкуренція між різними компаніями за державні контракти на розробку та виробництво оборонної техніки, яка часто є дуже дорогою.

-Етичні та правові конфлікти: Із впровадженням штучного інтелекту, автономних бойових систем та великих даних у військовій сфері з'являються нові етичні дилеми. Наприклад, використання дронів з функціями автономного прийняття рішень створює ризики для прав людини і породжує питання, хто несе відповідальність за дії цих систем. Також постає питання щодо конфіденційності інформації, яка збирається і зберігається під час військових операцій.

Механізми вирішення конфліктів

У сфері оборонних технологій розроблено різні механізми врегулювання конфліктів, що можуть застосовуватися на різних рівнях:

-Регуляторні механізми: Національні уряди та міжнародні організації розробляють регуляторні рамки для контролю над поширенням і використанням оборонних технологій.

Наприклад, такі міжнародні угоди, як Договір про торгівлю зброєю (АТТ) та Договір про нерозповсюдження ядерної зброї (NPT), встановлюють загальні принципи для запобігання неконтрольованому розповсюдженню технологій, що можуть використовуватися у військових цілях.

-Переговори та посередництво: У випадках міжнародних конфліктів у сфері defense tech посередниками виступають міжнародні організації, такі як ООН, НАТО, ЄС. Вони забезпечують платформу для дипломатичних переговорів, яка допомагає досягати компромісів між державами щодо розподілу доступу до технологій та визначення етичних стандартів їх використання. Прикладом може бути координація зусиль держав-членів НАТО у забезпеченні відповідальності при застосуванні ШІ.

-Інноваційні підходи до врегулювання конфліктів: В умовах стрімкого розвитку технологій, нові підходи до врегулювання конфліктів набувають все більшої актуальності. Зокрема, штучний інтелект застосовується для аналізу великих масивів даних, пов'язаних з ризиками конфліктів. Наприклад, використання блокчейн-технологій дозволяє забезпечити прозорість оборонних контрактів, моніторинг виконання умов і контроль за використанням оборонних технологій.

Тенденції у сфері defense tech

Аналіз сучасних тенденцій показує, що сфера оборонних технологій розвивається у таких напрямках:

-Зміцнення міжнародного регулювання: Стандартизація і підвищення вимог до використання новітніх технологій, зокрема ШІ, є загальною тенденцією у defense tech. Міжнародні договори все частіше включають положення щодо контролю над використанням автоматизованих систем і забезпечення безпеки. Наприклад, в ЄС прийнято Загальний регламент захисту даних (GDPR), який обмежує збір і використання персональних даних, включаючи військову сферу.

-Підвищення ролі етичних стандартів: На рівні компаній та держав розробляються етичні стандарти, спрямовані на обмеження використання оборонних технологій для ведення бойових дій без належного контролю. Ці стандарти також регулюють питання конфіденційності та прозорості у військових розробках.

-Зростання значення соціальної відповідальності: Глобальні компанії у defense tech починають включати в свою стратегію принципи соціальної відповідальності, що включає відмову від співпраці з державами, які порушують права людини, або обмеження на використання своїх технологій у конфліктних зонах. Це не лише покращує імідж компаній, а й знижує ризики політичних і правових конфліктів.

-Інтеграція передових технологій: Швидкий розвиток технологій, таких як штучний інтелект, великий аналіз даних та кібербезпека, сприяє створенню нових механізмів для забезпечення безпеки та захисту від зовнішніх загроз. Однак інтеграція цих технологій у сферу оборони вимагає значних ресурсів і спеціалістів, що викликає додаткові виклики і ризики.

Основні виклики у вирішенні конфліктів. Сфера оборонних технологій стикається з низкою викликів, які ускладнюють вирішення конфліктів:

-Нерівномірний доступ до технологій: Держави з високим рівнем технологічного розвитку мають значну перевагу над іншими країнами, що призводить до збільшення технологічної та економічної нерівності. Це може створювати напруженість між країнами і підвищувати ризик військових конфліктів.

-Дилеми: Використання штучного інтелекту та автоматизованих систем у військових цілях породжує етичні питання, пов'язані з правами людини та відповідальністю за наслідки використання таких технологій. Етичні стандарти не завжди можуть бути чітко визначені та контролюватися.

-Обмеження щодо конфіденційності та національної безпеки: Держави часто

вводять обмеження на доступ до інформації та новітніх технологій, щоб захистити національну безпеку. Це ускладнює співпрацю на міжнародному рівні і може викликати конфлікти з компаніями, які прагнуть розширювати свій вплив.

Висновки та перспективи подальшого дослідження: У статті розглянуто основні механізми вирішення конфліктів у сфері оборонних технологій, яка відіграє все більшу роль у забезпеченні національної та глобальної безпеки. Виявлено, що ключові конфлікти у цій сфері мають політичний, економічний, етичний та правовий характер, що зумовлює необхідність комплексного підходу до їх врегулювання.

Основні висновки, зроблені в процесі дослідження:

1. **Регуляторні механізми та міжнародне співробітництво** є важливими інструментами для зниження конфліктів у defense tech, однак вони потребують подальшого вдосконалення з урахуванням новітніх технологій, зокрема штучного інтелекту та автономних систем.

2. **Інноваційні підходи**, такі як використання блокчейн-технологій для забезпечення прозорості контрактів та штучного інтелекту для моніторингу конфліктів, можуть покращити регуляторну ефективність і знизити ризики конфліктів.

3. **Етичні стандарти та соціальна відповідальність** стають важливими складовими діяльності як державних, так і приватних суб'єктів ринку оборонних технологій, що сприяє підвищенню рівня прозорості та соціальної відповідальності у військовій сфері.

Перспективи подальшого дослідження. Дослідження механізмів вирішення конфліктів у defense tech відкриває кілька перспектив для подальшого вивчення:

-Розробка нових регуляторних рамок, що враховують стрімкий розвиток штучного інтелекту, великих даних та автономних систем, стане важливим напрямком для вчених та міжнародних організацій.

-Дослідження впливу соціальної відповідальності на рівень конфліктів у defense tech, зокрема як компанії можуть впроваджувати етичні стандарти для мінімізації потенційних загроз.

-Аналіз моделей співпраці між державними та приватними учасниками

у сфері оборонних технологій. Вивчення кращих практик щодо взаємодії та регулювання прав інтелектуальної власності може допомогти мінімізувати ризики конфліктів.

Література:

1. Florkin, J. (2021). *AI in modern warfare: Enhancing precision, efficiency, and strategy*. Retrieved from <https://julienflorkin.com/uk/%D0%B2%D1%96%D0%B9%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9/Modern-Warfare/ai-%D1%83-%D1%81%D1%83%D1%87%D0%B0%D1%81%D0%BD%D1%96%D0%B9-%D0%B2%D1%96%D0%B9%D0%BD%D1%96/>
2. Helsinki, U. (2023). *Artificial intelligence and human rights: Guidelines and limitations*. Retrieved from <https://www.helsinki.org.ua/articles/shtuchnyy-intelekt-ta-prava-liudyny-oriientyry-ta-obmezhenia-ukonteksti-natsionalnoi-bezpeky-ta-oborony/>
3. NATO Review. (2021). *Quantum technologies in defense and security*. Retrieved from <https://www.nato.int/docu/review/uk/articles/2021/06/03/kvantov-tehnolog-v-oboron-bezpets/index.html>
4. Ukrainian Helsinki Human Rights Union. (2023). *Ethical challenges in AI for defense applications*. Retrieved from <https://www.helsinki.org.ua/articles/>
5. Economic Management. (2023). *Military conflicts as a catalyst for innovation*. Retrieved from <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/65>
6. CES. (2022). *Ethical challenges in AI and modern defense applications*. Retrieved from <https://www.ces.tech/>

7. Pylypenko, N., Hubar, O., & Chyrva, H. (2023). *Ethical aspects of using artificial intelligence in education*. Futurity Publishing. Retrieved from <https://futurity-publishing.com/wp-content/uploads/2023/11/Pylypenko-N.-Hubar-O.-Chyrva-H.-2023.pdf>
8. Julien, F. (2022). *Modern warfare and AI-driven strategies*. Retrieved from <https://julienflorkin.com/>
9. National Defense University of Ukraine. (2023). *Modern information technologies in the field of security and defense*. Retrieved from <https://nuou.org.ua/nauka/npub/sit-sbo/>
10. Donetsk National University. (2023). *Impact of AI on the military sector. Journal of Law, Administration, and Social Development*. Retrieved from <https://jpasmd.donnu.edu.ua/article/view/14821>
11. Ukrinform. (2023). *Technological re-equipment of Ukraine as a shield against aggression*. Retrieved from <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3258718-tehnologicne-pereozbroenna-ukraini-ak-sit-vid-rosijskoi-agresii.html>
12. Zenodo. (2023). *AI and its impact on ethical aspects of research*. Retrieved from <https://zenodo.org/records/8174388>

УДК: 316.485

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-76-215-222

ТЕХНІКИ ТА ІНСТРУМЕНТИ МЕДІАЦІЇ В ТРУДОВИХ КОНФЛІКТАХ

Євген Василенко¹, Наталія Калініна²

¹Магістрант програми Медіація та менеджмент конфліктів, БІЗНЕС ШКОЛА "КРОК", м. Київ, вулиця Табірна, 30-32, 03113, Україна. VasylenkoES@krok.edu.ua

²Кандидат філософських наук., доцент, магістр медіації та менеджменту конфліктів, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, Укр. м. Київ, вулиця Табірна, 30-32, 03113, Україна, e-mail: kalininanv@krok.edu.ua

TECHNIQUES AND TOOLS FOR MEDIATION IN LABOR CONFLICTS

Yevhen Vasylenko¹, Natalia Kalinina²

¹Master's student of the Mediation and Conflict Management program at the School of Business KROK, Kyiv, 30-32 Tabirna St., 03113, Ukraine, VasylenkoES@krok.edu.ua

²Associate Professor of the School of Business KROK, Master of Mediation and Conflict Resolution, PHD, MBA. KalininaNV@krok.edu.ua PhD (Phyloogy), associated Professor, Master of Mediation and Conflict Resolution, KROK University, Kyiv, 30-32 Tabirna st., 03113, Ukraine, KalininaNV@krok.edu.ua

Анотація. У статті проведено комплексний аналіз інструментів та технік медіації, які можуть ефективно застосовуватися у врегулюванні трудових конфліктів з метою підвищення продуктивності та оптимізації робочих процесів. Серед основних напрямів дослідження розглядаються фасилітаційні техніки, що включають активне слухання, емпатичне сприйняття та використання відкритих питань для створення сприятливого середовища для обговорення. Значну увагу приділено також комунікаційним технікам, таким як нейтральне перефразування, структурований діалог та подолання бар'єрів у спілкуванні, що допомагає сторонам конфлікту краще зрозуміти один одного та досягти компромісу. Окремий акцент зроблено на техніках управління емоціями, зокрема на методах розвитку емоційної стійкості, емпатії та підтримки, які сприяють зниженню рівня напруги під час конфлікту та забезпечують більш конструктивний підхід до його вирішення. У статті проаналізовано, як такі інструменти можуть позитивно впливати на корпоративну культуру, створюючи атмосферу довіри та підтримки, що, у свою чергу, сприяє зниженню текучості кадрів та підвищенню рівня задоволеності працівників. **Окрім цього, автори наголошують на важливості інтеграції інноваційних медіаційних практик у стратегічні HR-процеси для покращення ефективності комунікації та зміцнення робочих взаємин у великих і малих командах.** Результати дослідження свідчать про значний вплив медіаційних технік на підвищення ефективності робочих процесів завдяки зниженню рівня конфліктності на робочому місці. Запропоновано рекомендації для HR-фахівців та менеджерів з управління персоналом, які включають поради щодо інтеграції медіаційних підходів у політику управління конфліктами на підприємствах. Стаття буде корисною для науковців та практиків у галузі менеджменту, які прагнуть покращити робочу атмосферу та підвищити ефективність діяльності організації за допомогою сучасних методів медіації.

Ключові слова: медіація, трудові конфлікти, робочі процеси, ефективність, продуктивність, фасилітація, корпоративна культура, управління емоціями.

Формули: 0; **рис.:** 2; **табл.:** 1, **бібл.:** 10

Abstract. The article provides a comprehensive analysis of mediation tools and techniques that can be effectively applied to resolving labor conflicts to enhance productivity and optimize work processes. The main areas of research include facilitation techniques such as active listening, empathetic perception, and the use of open-ended questions to create a favorable environment for discussion. Significant attention is also paid to communication techniques, such as neutral paraphrasing, structured dialogue, and overcoming communication barriers, which help conflicting parties better understand each other and reach a compromise. A particular focus is placed on emotion management techniques, including methods for developing emotional resilience, empathy, and support, which reduce tension during conflicts and ensure a more constructive approach to their resolution. The article also analyzes how these tools can positively impact corporate culture, fostering an atmosphere of trust and support that, in turn, reduces employee turnover and improves overall job satisfaction. **In addition, the authors emphasize the importance of integrating innovative mediation practices into strategic HR processes to enhance communication efficiency and strengthen workplace relationships in both large and small teams.** The study's results demonstrate a significant impact of mediation techniques on improving work process efficiency by reducing workplace conflict. Recommendations for HR professionals and personnel managers include advice on integrating mediation approaches into corporate conflict management policies. The article will be useful for researchers and practitioners in management seeking to improve the working environment and enhance organizational performance through modern mediation methods.

Keywords: mediation, labor conflicts, work processes, efficiency, productivity, facilitation, corporate culture, emotion management

Formulas: 0; figs: 2; tables: 1; bibliography: 10

Постановка проблеми. Трудові конфлікти є одним із ключових факторів, що суттєво впливають на ефективність робочих процесів та знижують рівень продуктивності працівників. Вони призводять до втрати взаємної довіри, підвищення рівня стресу та, як наслідок, збільшення плинності кадрів, що створює додаткові труднощі в управлінні персоналом та корпоративною культурою (Katz, N. H., & Flynn, L. T. [1]).

Традиційні методи управління конфліктами часто мають обмежену ефективність, оскільки орієнтовані переважно на вирішення проблем після їх загострення, а не на попередження чи управління ними на ранніх етапах. У цьому контексті медіація пропонує інноваційний підхід до врегулювання трудових конфліктів, який ґрунтується на методах активного слухання, розвитку емпатії та використання ефективної комунікації. Застосування технік медіації сприяє покращенню взаєморозуміння серед працівників та підвищенню якості робочих взаємин, що безпосередньо знижує рівень конфліктності на робочому місці.

Таким чином, дослідження спрямоване на комплексний аналіз інструментів та технік медіації, які ефективно застосовуються для вирішення трудових конфліктів, з метою підвищення продуктивності, оптимізації робочих процесів та покращення корпоративної культури. Особливий акцент зроблено на визначенні практичних підходів, що сприяють зниженню рівня конфліктності, підвищенню рівня задоволеності працівників та формуванню довготривалого позитивного клімату в організаціях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження у сфері медіації трудових конфліктів показують, що застосування медіаційних технік позитивно впливає на робочий клімат і продуктивність організацій. Зокрема, дослідники наголошують на важливості інтеграції медіації як стратегії

профілактики конфліктів, орієнтованої на взаєморозуміння, емпатію та співпрацю. Наприклад, дослідження зроблене відомою американською дослідницею в галузі публічного управління та права – Лізою Бінгем (Bingham, L. B. [5]) демонструє, що медіація дозволяє знижувати рівень конфліктності у колективах та формувати більш згуртовану робочу атмосферу, що сприяє підвищенню продуктивності праці.

Також вагомий внесок у розвиток теоретичних засад медіації зробив Карл Роджерс - відомий американський психолог, який розвинув концепцію *активного слухання* в рамках своєї людиноцентричної терапії (Rogers, C. R. [2]), який визначив основні комунікаційні техніки, такі як парафраз та відкрите слухання, що допомагають уникнути непорозумінь та підвищують ефективність спілкування між конфліктуючими сторонами. На думку Роджерса К., ефективна комунікація та здатність медіатора працювати з емоціями є важливими чинниками успішного вирішення конфліктів, особливо в корпоративних структурах.

Окрім цього, Роджер Фішер та Вільям Юрі відзначають (Fisher, R., & Ury, W. [3]), що медіація на ранніх етапах конфлікту може попередити його ескалацію та сприяти зниженню стресу серед працівників, що позитивно впливає на корпоративну культуру та зменшує плинність кадрів. Медіаційні практики сприяють не лише вирішенню конфліктів, але й формуванню позитивного робочого середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. У межах даного дослідження проаналізовано основні інструменти та техніки медіації, що ефективно застосовуються для врегулювання трудових конфліктів з метою підвищення продуктивності та оптимізації робочих процесів. До таких інструментів належать фасилітаційні, комунікаційні техніки, а також методи управління емоціями.

1. Фасилітаційні техніки. Цей набір методів включає активне слухання,

використання відкритих питань та емпатичне сприйняття, що сприяє створенню атмосфери довіри та відкритості між сторонами конфлікту. Фасилітація допомагає сторонам висловлювати свої думки і почуття без страху засудження, що є важливим кроком до конструктивного вирішення конфлікту.

2. Комунікаційні техніки. Дослідження Говарда Маркуса і Гарольда Шульца, експертів з комунікацій, які розвинули техніку *парафраз* як способу уникнення непорозумінь (Marcus, H., & Schultz, H. [4]) показують, що правильно вибудована комунікація, заснована на парафразі (комунікаційна техніка, яка полягає у повторенні або формулюванні сказаного іншою особою власними словами), нейтральній мові та структурованому діалозі, дозволяє зменшити напруження та забезпечити краще взаєморозуміння між учасниками конфлікту. Зокрема увага акцентується на важливості парафраза, що дозволяє уникнути непорозумінь і зосередитись на суті проблеми.

3. Управління емоціями. Серед важливих аспектів медіації виділяють роботу з емоціями, яка передбачає розвиток навичок емоційної підтримки та емпатії. Це допомагає знижувати рівень агресії та сприяє позитивному налаштуванню учасників конфлікту. Як зазначив Деніел Гоулман, автор криги «Емоційний Інтелект» (Гоулман Д. [7]) - техніки управління емоціями сприяють зниженню рівня стресу, а також дозволяють учасникам конфлікту фокусуватися на вирішенні проблем, а не на особистих образах.

4. Вплив медіації на продуктивність. Медіація не лише допомагає врегульовувати конфлікти, але й позитивно впливає на загальну продуктивність колективу, оскільки забезпечує умови для формування сприятливого робочого середовища. Аналіз досліджень Лізи Бінгем, відомої дослідниці в галузі публічного управління та медіації, професорки Школи державних та екологічних справ Університету Індіани

(Bingham, L. B. [5]) свідчить про те, що медіація сприяє зменшенню конфліктності та підвищенню рівня задоволеності працівників, що знижує ризик звільнень і сприяє стабільності робочих процесів.

Таким чином, застосування інструментів медіації може значно підвищити ефективність робочих процесів, зміцнити корпоративну культуру та покращити моральний клімат у колективі. Рекомендації щодо використання технік медіації можуть бути корисними для HR-фахівців та керівників, які прагнуть створити позитивну атмосферу на робочому місці та знизити рівень конфліктності.

Дослідження ефективності медіаційних технік у зниженні рівня конфліктності на робочому місці активно проводяться за кордоном. Ось кілька прикладів дослідників та досліджень, які проводилися, та результируючий показник зниження конфліктності в залежності від техніки медіації, що наведений в таблиці 1:

1. Ліза Бломгрен Бінгем і Тіна Набатчі (Bingham, L. B., & Nabatchi, T. [6]) - Програма REDRESS у Поштовій службі США: Ця ініціатива впровадила медіацію для вирішення трудових спорів. Дослідження показали, що використання медіації зменшило кількість офіційних скарг та покращило взаємовідносини між працівниками та керівництвом.

2. ACAS (Advisory, Conciliation and Arbitration Service) (Acas [14]) - Дослідження Національного інституту трудових відносин Великої Британії: У цьому дослідженні було виявлено, що застосування медіаційних технік, таких як активне слухання та парафраз, сприяє зниженню рівня конфліктності та підвищенню продуктивності праці.

3. Джон Е. Лінч, дослідник у сфері управління конфліктами та вирішення спорів, який досліджував системні підходи до конфліктного менеджменту в корпоративних середовищах, зокрема на прикладі IBM (Lynch, J. E. [13]) - Програма медіації в компанії IBM: IBM впровадила внутрішню програму медіації для вирішення трудових конфліктів.

Результати показали, що медіація допомогла зменшити кількість судових позовів та покращити моральний клімат у колективі.

Дослідження доводять, що впровадження медіаційних технік може ефективно знижувати рівень конфліктності та покращувати робочу атмосферу в організаціях.

Таблиця 1.

Ефективність медіаційних технік у вирішенні трудових конфліктів

Техніка	Опис	Показник зниження конфліктності
Активне слухання	Залучення до процесу через уважне слухання та емпатію	25%
Парафраз	Перефразування слів співрозмовника для кращого розуміння	30%
Емоційна підтримка	Розвиток емпатії та підтримки, допомога у зниженні агресії та стресу	20%
Управління ескалацією	Підтримка конструктивного підходу до конфлікту на ранніх етапах	15%

Таблиця демонструє різні техніки, що використовуються у медіації, та їх вплив на зниження рівня конфліктності. Дані отримані на основі порівняльного аналізу вказуваних досліджень.

На Рис. 1 представлено етапи медіаційного процесу, починаючи з початкової оцінки конфлікту, через визначення інтересів сторін, до прийняття спільного рішення.

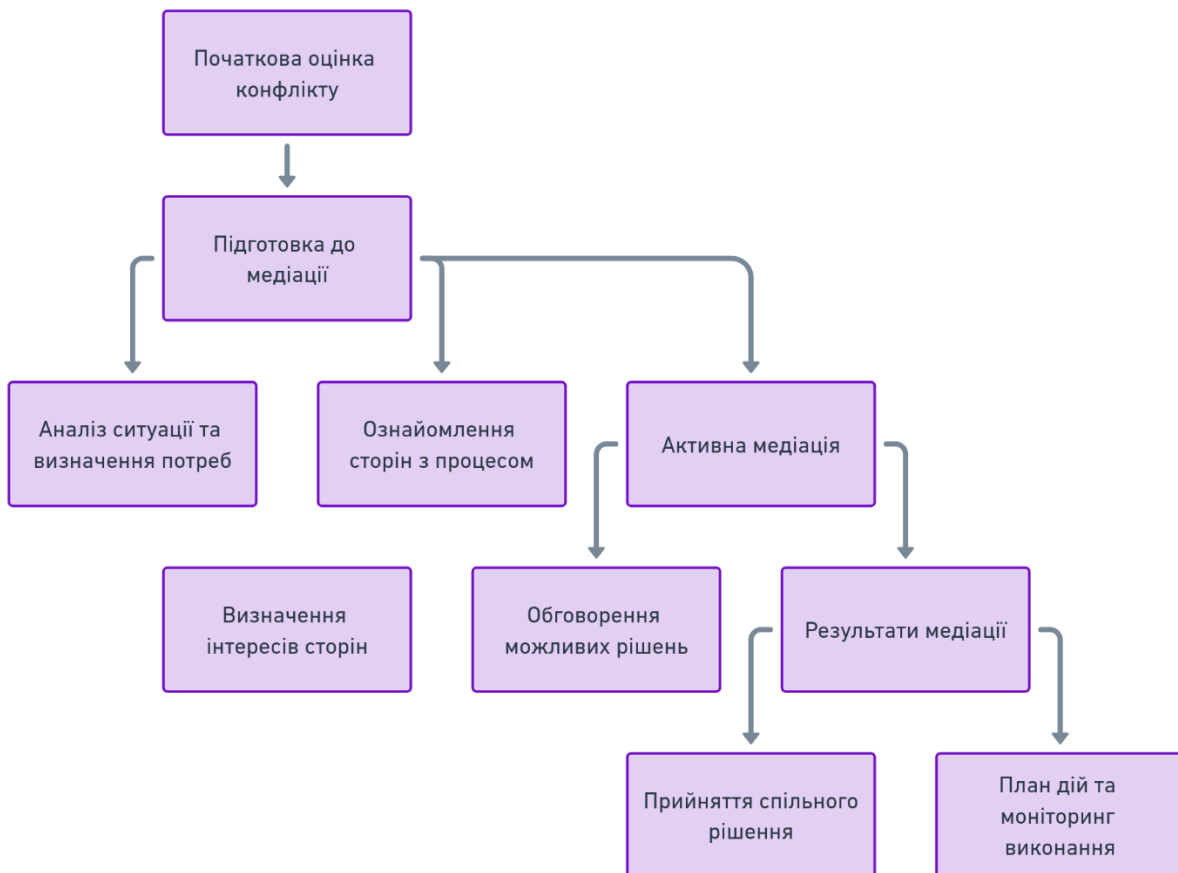


Рис. 1. Модель медіаційного процесу в трудових конфліктах

Процес поділено на три основні етапи: Підготовка до медіації, Активна медіація та результати медіації. Такий підхід дозволяє структуровано керувати конфліктами та досягати результатів, що відповідають інтересам обох сторін.

Інструменти медіації у трудових конфліктах. Для ефективного врегулювання трудових конфліктів медіатори використовують не лише

техніки, але й спеціальні інструменти (Рис. 2) — структуровані формати, методи оцінки, моделі управління діалогом і навіть цифрові ресурси, що дозволяють полегшити процес медіації та досягти взаєморозуміння. Нижче розглянуто ключові інструменти, що сприяють результативній медіації трудових суперечок.



Рис. 2. Інструменти Медіації в трудових конфліктах

1. Метод структурованих сесій. Це підхід, що передбачає серію попередньо визначених зустрічей з чіткими етапами: початкове обговорення, визначення інтересів, виявлення ключових проблем та фінальна оцінка. Наприклад, у кейсі компанії "GlobalTech" [13] медіатор використовував цей метод для врегулювання конфлікту між відділами, де структуровані сесії дозволили систематично і в певній послідовності вирішувати спірні питання, що значно знизило рівень напруженості.

2. Координаційні зустрічі з фокусом на інтересах. На таких зустрічах основна увага приділяється виявленню інтересів, а не позицій сторін. Це допомагає зменшити ризик ескалації конфлікту, оскільки учасники переходять від вимог до обговорення своїх глибинних потреб. Як

показало дослідження відомих експертів в галузі переговорів і вирішення конфліктів Роджера Фішера та Вільяма Юрі (Fisher, R., & Ury, W. [3]), використання фокусованих координаційних зустрічей зменшило кількість ескалацій конфліктів на 40% серед підрозділів у великих корпораціях.

3. Оцінка та аналіз конфлікту. Ці інструменти дозволяють медіатору отримати глибше розуміння причин конфлікту, а також оцінити можливі наслідки без втручання. До них належать аналіз "SWOT" конфлікту та метод "Five Whys", що допомагає визначити основну причину проблеми. У дослідженні експертів в галузі управління якістю, аналізу кореневих причин та постійного вдосконалення процесів Бьорна Андерсена і Тома Фагергауга (Andersen, B., & Fagerhaug, T. [10]) було виявлено, що

застосування методу "Five Whys" дозволяє на 30% швидше дійти до суті конфлікту між сторонами.

4. Дистанційні платформи для медіації. В умовах сучасного робочого середовища дистанційна медіація набуває популярності. Спеціальні платформи, такі як "MediateNow" або "Zoom for Mediation", дозволяють учасникам конфлікту проводити зустрічі в онлайн-форматі.

5. Візуальні інструменти для виявлення точок дотику. У статті «On the Diagrammatic and Mechanical Representation of Propositions and Reasonings» (Venn, J. [12]). де Джон Венн вперше представив діаграми, які згодом отримали назву "Діаграми Венна" або метод "Venn Diagram". Цей метод візуально демонструє відношення між різними множинами або категоріями та широко використовується для порівняння даних для ілюстрації спільних та різних інтересів сторін у багатьох дисциплінах, включаючи математику, логіку, а також у бізнесі та медіації.

6. Письмові угоди та протоколи як інструменти фіксації домовленостей. Наприкінці медіації медіатор часто готує протокол або письмову угоду, яка фіксує досягнуті домовленості та обов'язки кожної сторони. Це допомагає запобігти повторному виникненню конфлікту, оскільки сторони мають чітко задокументовані зобов'язання.

7. Залучення нейтральних третіх осіб для аналізу. Іноді медіатор може залучати сторонніх експертів або нейтральні сторони, що допомагають розглянути ситуацію з різних точок зору. Це може включати оцінку конфлікту незалежним психологом або фахівцем у відповідній галузі.

Цікавими є висновки із дослідження, проведеного у статті «Проведення медіації онлайн: міжнародний досвід та перспективи запровадження в Україні» Бондарчук Н.В.— кандидатом юридичних наук, доцентом кафедри правознавства Поліського національного університету та Радченко О.Ю. — кандидатом юридичних наук, адвокатом, помічником судді

Господарського суду Житомирської області, старшим викладачем кафедри правознавства Поліського національного університету (Бондарчук Н.В., Радченко О.Ю. [11]). Основні висновки статті стосуються таких аспектів:

1.Актуальність онлайн-медіації: Автори підкреслюють, що дистанційна медіація стала важливим інструментом у вирішенні конфліктів, особливо в умовах пандемії COVID-19. Вона дозволяє забезпечувати безпеку та зручність для всіх учасників процесу.

2.Міжнародний досвід: Досліджено досвід інших країн, де онлайн-медіація вже активно застосовується. Це сприяє швидкому та конфіденційному вирішенню спорів, зокрема у трудових та комерційних справах.

3.Переваги впровадження в Україні: Автори відзначають, що запровадження онлайн-медіації в Україні має значний потенціал, оскільки цей інструмент може допомогти знизити навантаження на судову систему та сприяти мирному врегулюванню конфліктів.

4.Необхідність нормативного врегулювання: Для ефективного використання медіації онлайн в Україні необхідно вдосконалити законодавчу базу, щоб забезпечити правовий захист учасників та стандартизацію процедур.

Найкращого результату можливо досягнути за рахунок вдалої комбінації – поєднання певних технік проведення медіації та тих чи інших інструментів. Можливі комбінації із наведеними перевагами та фокусом такого поєднання можуть бути наступні:

1.Поєднання фасилітаційних технік з методами структурованих сесій. Використання активного слухання та відкритих питань разом із структурованими сесіями створює довірливу атмосферу та дозволяє послідовно переходити через етапи медіації. Це сприяє виявленню інтересів і потреб учасників конфлікту на ранніх етапах, забезпечуючи більш конструктивний діалог та скорочуючи час на досягнення взаєморозуміння.

2. Комунікаційні техніки в поєднанні з візуальними інструментами. Використання парафраза, нейтральної мови та структурованого діалогу разом із такими візуальними інструментами, як діаграма Венна, дозволяє сторонам зрозуміти спільні та відмінні інтереси. Це полегшує процес досягнення консенсусу, зменшує напругу та допомагає сторонам об'єктивніше оцінити свої позиції, що підвищує ймовірність ефективного вирішення конфлікту.

3. Техніки управління емоціями, підкріплені залученням нейтральних третіх осіб. Емоційна підтримка, розвиток емпатії та робота з агресією значно полегшують процес обговорення конфліктних питань. Залучення нейтральних експертів або психологів допомагає поглянути на ситуацію об'єктивніше, знижуючи рівень емоційної напруги. Це поєднання є особливо ефективним на етапах ескалації конфлікту та допомагає сторонам зосередитися на спільних цілях.

4. Інструменти оцінки конфлікту разом із письмовими угодами та протоколами. Використання «SWOT»-аналізу чи методу "Five Whys" допомагає глибше зрозуміти корені конфлікту та визначити пріоритетні аспекти для вирішення. Коли рішення прийнято, письмові угоди закріплюють домовленості, знижуючи ризик подальших суперечок. Це поєднання дозволяє не лише досягти компромісу, а й забезпечити його виконання в довгостроковій перспективі.

5. Дистанційні платформи для проведення медіації з додаванням структурованих сесій і координаційних зустрічей. В умовах сучасного робочого середовища онлайн-платформи спрощують процес медіації для віддалених команд, а структуровані сесії з чіткими етапами дозволяють забезпечити системність і послідовність у вирішенні конфліктів, навіть при роботі на відстані.

Поєднання технік та інструментів медіації сприяє комплексному підходу до врегулювання трудових конфліктів, де кожен етап підкріплюється відповідними методами для максимального досягнення

результатів. Це дозволяє не тільки знижувати рівень конфліктності та напруги, а й закласти основи для довгострокової стабільності корпоративної культури. Подальші дослідження можуть зосередитися на адаптації цих комбінацій для різних типів організацій, щоб ще ефективніше налаштувати процес медіації відповідно до специфічних потреб колективу.

Висновки. Комплексне використання технік та інструментів медіації демонструє високу ефективність у врегулюванні трудових конфліктів, що підтверджується позитивними результатами досліджень. Такий підхід допомагає знизити конфліктність в колективах та забезпечити стабільне робоче середовище.

-Поєднання фасилітаційних та комунікаційних технік, таких як активне слухання та парафраз, в структурованих сесіях та координаційних зустрічах сприяє зменшенню рівня напруги серед учасників конфлікту. Цей підхід дозволяє створити більш позитивний моральний клімат в колективі, що важливо для досягнення командної ефективності.

-Використання візуальних інструментів, як діаграми Венна, разом із методами комунікації підвищує ефективність медіаційного процесу. Вони допомагають сторонам зрозуміти спільні та відмінні інтереси, що сприяє досягненню швидшого консенсусу.

-Управління емоціями є важливим елементом медіації, оскільки розвиток навичок емпатії та емоційної підтримки сприяє зниженню рівня стресу. Завдяки цьому учасники можуть зосередитися на конструктивному вирішенні конфлікту та уникнути його ескалації.

-Дистанційні платформи для медіації, такі як «Zoom for Mediation», забезпечують зручність і гнучкість для всіх учасників процесу. Вони дозволяють зберігати конфіденційність і полегшують пошук компромісів навіть у віддаленому форматі, що підвищує доступність медіації.

-Інструменти оцінки конфлікту, зокрема «SWOT»-аналіз та метод "Five Whys", допомагають медіаторам глибше

зрозуміти природу конфлікту та виявити його кореневі причини. Це забезпечує структурований підхід до вирішення проблем і скорочує тривалість медіаційного процесу.

-Закріплення домовленостей в письмових угодах не лише знижує ймовірність повторного конфлікту, але й підвищує відповідальність сторін за виконання взятих зобов'язань. Це сприяє стабільності та розвитку довготривалих, позитивних відносин у колективі.

Комплексний підхід до застосування зазначених технік та інструментів в медіації трудових конфліктів показує свою ефективність як у вирішенні конкретних суперечок, так і в досягненні довгострокових результатів. Це допомагає знижувати плинність кадрів, підвищувати

задоволеність працівників та формувати стійку корпоративну культуру, що є важливим для сталого розвитку організації.

Подальші дослідження. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на адаптацію технік медіації до різних типів організацій з урахуванням їхніх специфічних потреб. Особливу увагу варто приділити малим і середнім підприємствам, де трудові конфлікти можуть мати значний вплив через обмежені кадрові ресурси.

Важливими напрямками є розробка методів оцінки ефективності медіації у віддалених та гібридних командах, а також створення цифрових інструментів, які могли б підвищити доступність та оперативність проведення медіаційних сесій в сучасних умовах.

Література:

- 1.Acas. (2010). *Evaluation of Acas Mediation Services in the Workplace: A Study of the Impact of Mediation on Conflict Resolution and Employee Relations*. London: Acas Research and Evaluation.
- 2.Andersen, B., & Fagerhaug, T. (2006). *Root Cause Analysis: Simplified Tools and Techniques*. Quality Press.
- 3.Bingham, L. B., & Nabatchi, T. (2003). *REDRESS at the United States Postal Service: A Case Study on the Effectiveness of Workplace Mediation Programs*. Washington, DC: U.S. Postal Service.
- 4.Бондарчук Н.В, & Радченко О. Ю. (2023). *Проведення медіації онлайн: міжнародний досвід та перспективи запровадження в Україні*. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право, 75(3), 156–161.
- 5.Fisher, R., & Ury, W. (1981). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Boston: Houghton Mifflin.
- 6.Katz, N. H., & Flynn, L. T. (2013). *Understanding Conflict Resolution in the Workplace: Practical Strategies for Effective Management*. New York: Oxford University Press.
- 7.Lynch, J. E. (2001). *Beyond ADR: A Systems Approach to Conflict Management at IBM*. *Negotiation Journal*, 17(3), 207-218.
- 8.Marcus, H., & Schultz, H. (1986). *The Paraphrase Technique in Conflict Resolution*. *Journal of Communication*, 36(4), 123-130.
- 9.Rogers, C. R. (1951). *Client-Centered Therapy: Its Current Practice, Implications, and Theory*. Boston: Houghton Mifflin.
- 10.Venn, J. (1880). *On the Diagrammatic and Mechanical Representation of Propositions and Reasonings*. *Philosophical Magazine and Journal of Science*, 10(59), 1-18.

УДК 336.7

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-76-223-232

КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ І ШЛЯХИ ЗМЕНШЕННЯ РІВНЯ НЕПРАЦЮЮЧИХ АКТИВІВ БАНКУ З ІНОЗЕМНИМ КАПІТАЛОМ ПРОТЯГОМ 2014-2023 ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

Олександр Алефіренко¹, Віктор Терехов²

¹Здобувач наукового ступеня доктора філософії, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: alefirenkoop@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4664-7279>

²Доктор економічних наук, професор кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: VictorT@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3400-6833>

KEY ASPECTS AND WAYS TO REDUCE THE LEVEL OF NON-PERFORMING ASSETS OF A BANK WITH FOREIGN EQUITY DURING 2014-2023 AND INTERNATIONAL EXPERIENCE

Oleksandr Alefirenko¹, Viktor Terekhov²

¹Postgraduate student, KROK University, Kyiv, 30-32 Tabirna st., 03113, Ukraine, e-mail: alefirenkoop@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4664-7279>

²Doctor of Science (Economics), Professor of the Department of Management Technologies, KROK University, Kyiv, 30-32 Tabirna st., 03113, Ukraine, e-mail: e-mail: VictorT@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3400-6833>

Анотація. Стаття присвячена детальному вивченню підходу до управління непрацюючими активами, який застосовано менеджментом АТ «ПІРЕУС БАНК МКБ» (надалі – Банк) на протязі періоду 2014-2023рр. Дослідження базується на аналізі щорічної аудиторської звітності фінансової діяльності і управління Банку, статистичних даних Національного Банку України щодо динаміки частки непрацюючого кредитного портфелю банків України, інтерв'ю топ менеджменту Банку. Мета дослідження – з'ясувати і висвітлити ключові аспекти і шляхи зменшення рівня непрацюючих активів Банку для подальшої імплементації ефективного досвіду враховуючи сучасні умови процесів глобалізації. Для написання статті та проведення досліджень були використані наступні методи: теоретичного узагальнення – для визначення ролі та актуальності явища проблемних активів в банківській сфері, метод статистичного аналізу для збирання даних щодо суми проблемних активів банків в розрізі країн світу та України, історичний метод дослідження для вивчення рівня непрацюючих активів в динаміці, графічний метод – для візуалізації динаміки частки непрацюючих активів. Особливу увагу присвячено досвіду Греції в підході до управління непрацюючими активами і зменшення рівня НПА. Ретельно проаналізовано досвід і інструменти, застосовані Піреус Банком на шляху очищення балансу від проблемних активів. В результаті дослідження сформульовано три основних шляхи зменшення рівня непрацюючих активів, які виявились найбільш ефективними в світовій практиці і можуть бути застосовані як в банку з іноземним капіталом так і масштабовані на банківську систему України: 1) розробка макропруденційної політики управління непрацюючими активами, яка враховує найкращі міжнародні практики, 2) впровадження і реалізація банками стратегії управління НПА, 3) розвиток ринку НПА, який надасть можливість застосувати в фінансовій сфері компанії з управління активами, електронні майданчики з продажу проблемних активів, електронних платформ для проведення аукціонів з продажу заставного майна. Перспектива подальших досліджень вбачається у більш детальному вивченні досвіду роботи з непрацюючими активами країн Євросони, дослідженні електронних майданчиків і спеціальних компаній з управління активами.

Ключові слова: проблемні активи, непрацюючі активи, непрацюючі кредити банків, НПА, управління непрацюючими активами, дефолтні кредити.

Формули: 0, рис.: 3, табл.: 1, бібл.: 15.

Abstract. The article is devoted to a detailed study of the approach to the management of non-performing assets, which was applied by the management of JSC "PIRAEUS BANK ICB" (hereinafter - the Bank) during the period 2014-2023. The study is grounded on analysis of annual audit reports of the Bank's financial activity and management, statistic information of the National Bank of Ukraine about dynamics of the share of the non-performing loan portfolio of Ukrainian banks, interviews with the Bank's top management. The study is aimed at finding out and highlighting the key aspects and ways of reducing the ratio of non-performing assets of the Bank for the further implementation of effective experience, taking into account the current conditions of globalization processes. The following methods were used to write the article and conduct research: theoretical generalization - to determine the role and relevance of the phenomenon of problematic assets in the banking sector, the method of statistical analysis to collect data about the amount of problematic assets of banks in the cross-section of the countries of the world and Ukraine, the historical research method to study the level of non-performing assets in dynamics, graphical method - for visualization of the dynamics of the share of non-performing assets. Special attention is paid to the experience of Greece in the approach to managing non-

performing assets and reducing the level of NPA. Thoroughly analyzed experience and tools used by Piraeus Bank in cleaning its balance sheet from problem assets. As a result of the study, three main ways of reducing the level of non-performing assets were formulated, which proved to be effective in worldwide practice and can be implemented both in a bank with foreign equity and scaled to the banking system of Ukraine: 1) development of a macro prudential policy for management of non-performing assets, which takes into account the best international practices, 2) implementation and execution by banks of NPA management strategy, 3) development of the NPA market, which will provide an opportunity to use in the financial sector asset management companies, electronic platforms for the sale of problem assets, and electronic platforms for holding auctions for the sale of collateral. The prospect of further research can be seen in a more detailed study of the experience of working with non-performing assets of the Eurozone countries, the study of electronic platforms and special asset management companies.

Key words: *problematic assets, non-performing assets, non-performing bank loans, NPA, management of non-performing assets, default loans.*

Formulas: 0, **fig.:** 3, **tabl.:** 1, **bibl.:** 15.

Постановка проблеми. Фінансові ринки і банківський сектор в тому числі, істотно чуттєві до глобальних геополітичних і соціальних процесів. Втрата платоспроможності суб'єктами господарської діяльності в наслідок негативних подій призводить до збільшення дефолтних і проблемних активів Банків і як результат зростання рівня НПА. Зменшення рівня НПА і ефективне управління портфелем непрацюючих активів є ключовою ціллю менеджменту кожного окремого банку і однією із стратегічних цілей та пріоритетів Національного банку України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання зменшення рівня непрацюючих активів банків, в тому числі і банків з іноземним капіталом вивчається і висвітлюється рядом науковців-теоретиків, консалтинговими компаніями та фінансовими установами. Вагомий внесок в дослідження і систематизацію підходів до управління непрацюючими активами зроблено Європейським Центральним Банком, яким на підставі існуючого досвіду і практики розроблено комплексне керівництво рекомендацій з управління непрацюючими активами [8]. Національний Банк України систематизував і адоптував ключові заходи управління непрацюючими активами до умов України у Положенні про організацію процесу управління проблемними активами [13]. Українські вчені, які приділили увагу дослідженню управління проблемними активами: Є. Андрущак, О. Перепьолкіна [3] висвітлено світовий досвід зменшення рівня непрацюючих

активів, Л. Крот, Л. Шаповал [10] досліджені макропруденційні засади системи управління непрацюючими активами.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Питанню управління непрацюючими активами приділену увагу широкого кола дослідників і створено ґрунтовну базу для використання ефективних механізмів зменшення рівня непрацюючих активів. Проте глобальні геополітичні і економічні процеси вимагають швидкої адаптації і гнучкої імплементації найефективніших механізмів, сформованих міжнародною практикою до банківської системи України.

Формулювання цілей статті.

Ціль статті полягає у з'ясуванні і висвітленні найважливіших аспектів управління і зменшення рівня непрацюючих активів Банку для подальшої імплементації ефективного досвіду враховуючи сучасні умови процесів глобалізації.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Під поняттям непрацюючого активу (НПА, NPE, Non-performing exposure) розуміють актив, який характеризується однією або кількома ознаками:

- придбаний або створений знецінений фінансовий актив;
- актив, визначений як дефолтний;
- реструктуризований актив, з простроченням погашення боргу понад 30 календарних днів [12].

Проблемні активи (ПА) – сукупний обсяг потенційно проблемних активів, непрацюючих активів та стягнутого майна [13].

Високий рівень непрацюючих активів є загальною ознакою банківських криз. Середнє відношення НПА до загальної суми кредитів протягом 11-річного періоду банківської кризи становить 10 відсотків зі

стандартним відхиленням 10 відсотків. Для порівняння, середній коефіцієнт НПА у нормальний час становить 6 відсотків зі стандартним відхиленням 6 відсотків [20].

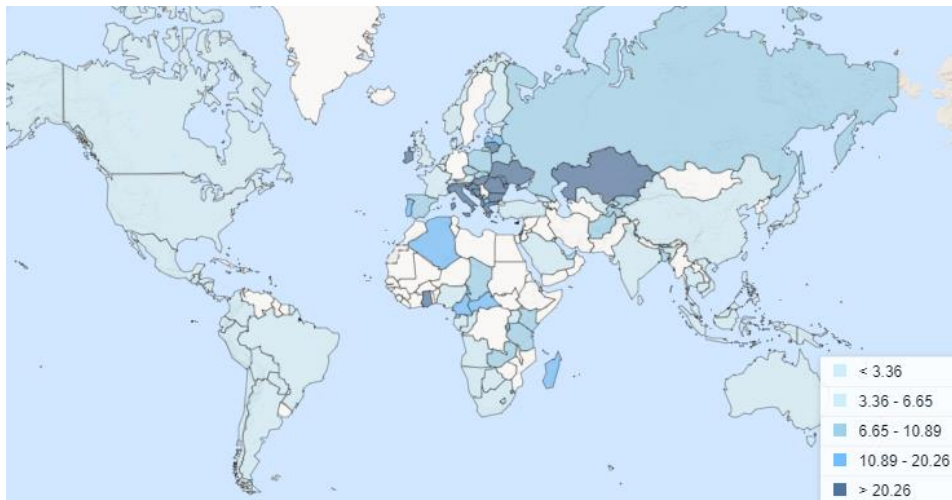


Рис.1. Рівень непрацюючих активів банків станом на 2012р., % [20]

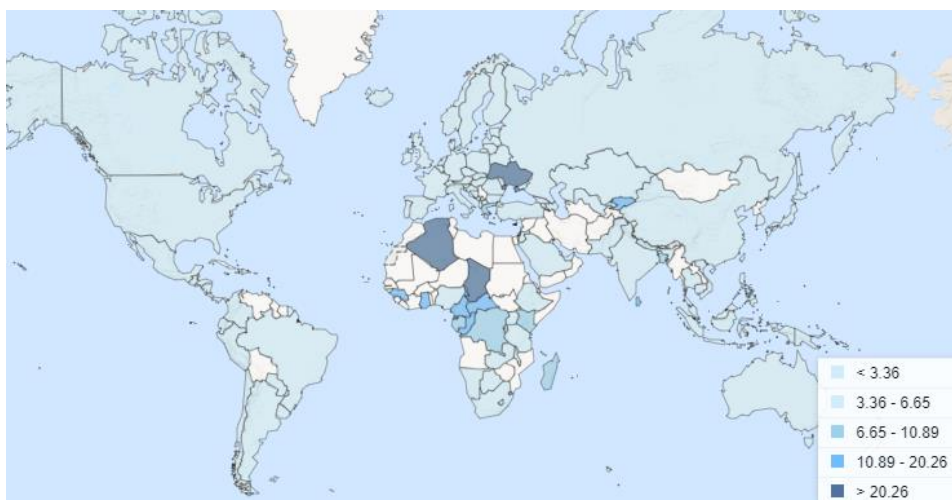


Рис.2. Рівень непрацюючих активів банків станом на 2022р., % [20]

На Рис.1-2 зображен рівень НПА в країнах світу за 2012 і 2022р., з яких можливо зробити висновок про суттєво позитивну динаміку і зменшення частки НПА в країнах Єврозони. Проте в Україні протягом всього періоду, що розглядається, рівень НПА є одним з найбільших в світі, перевищує 20% і станом на січень 2024р. складає 37%. Дослідження банківської галузі дозволяє виділити найбільш ефективні механізми, застосовані в банківській системі Єврозони для зменшення обсягу НПА: комплексні

методологічні і макропруденційні рекомендації Європейського центрального банку (ЄЦБ), які встановили рекомендації з внутрішнього управління НПА в банках [8], дотримання Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ 9), які встановили вимоги формування резервів під очікувані кредитні збитки [9].

Ключові аспекти настанови ЄЦБ задля зменшення рівня НПА:

1) Впровадження і дотримання Стратегії НПА, яка встановлює чіткі,

амбітні але досяжні цілі, обмежені часовим горизонтом;

2) Управління і операції. Менеджмент банку щорічно переглядає і затверджує стратегію і оперативний план, контролює їх виконання. Розробляються політики і положення: кредитна, прощення заборгованості, стягнення боргу, врегулювання боргу, забезпечення. Запроваджується операційна модель з управління НПА, створюється спеціалізований підрозділ з управління НПА, забезпечений персоналом відповідної кваліфікації. Розробка ключових показників ефективності (КРІ) та системи раннього реагування.

3) Банки мають будувати політики з управління НПА ґрунтуючись на визначенні ЄЦБ.

4) Списання. Банки зобов'язані комплексно і зважено оцінити доцільність і раціональність рішень щодо списання заборгованості [9].

Німеччина для зменшення рівня НПА використовує так звані мінімальні вимоги до управління ризиками (MaRisk), банки самостійно визначають власні тригери принаймні для двох категорій кредитів: кредити з інтенсивним моніторингом та проблемні кредити. Перегляд класифікації ризиків кредитного портфеля проводиться щорічно, а якість класифікації проблемних кредитів перевіряється зовнішніми аудиторами. Банкам дозволено продавати кредити і залучати сторонні компанії для управління проблемними кредитами, банки можуть створювати Компанії керуючі активами спільно з інвестиційними компаніями [15].

Банки Іспанії досягли успіху в управлінні проблемними кредитами шляхом інтенсивного стягнення

заборгованості, звернення до зовнішніх спеціалізованих сервісних служб НПА, формування досить активного ринку проблемних кредитів, на якому банки можуть продавати чи сек'юритизувати свої проблемні активи; національна Компанія з Управління Активами, яка бажає та здатна придбати великі обсяги проблемних активів або цілі портфелі активів певного класу [9].

У США великі фінансові фірми продають НПА через самостійно організовані аукціони (наприклад, Freddie Mac або Fannie Mae). Ці фірми повинні оцінювати позичальників відповідно вимогам, встановленим Федеральним агентством фінансування житлового будівництва. Централізованого механізму немає, хоча після фінансової кризи 2007-2009 років продаж проблемних кредитів і контролюється національними фінансовими регулюючими установами [15].

У Греції з другої половини 2015 року банкам дозволено передавати управління проблемними активами фірмам, що обслуговують кредити, і продавати проблемні кредити компаніям з управління активами. Крім того, грецькі банки були зобов'язані розробити та реалізувати стратегію управління НПА шляхом створення спеціального підрозділу з управління НПА [3].

Однією із пріоритетних цілей минулих років для Банку стало зниження частки проблемних кредитів яка була успішно реалізована, що дозволило протягом 10 років пройти шлях від 70% NPL до одного з найнижчих показників непрацюючих кредитів серед українських банків 6,5%.

Таблиця 1.

Динаміка частки проблемних кредитів Банку за період з 01.01.2014 по 01.01.2024 [12].

Показник/тис.грн.	01.01.2014	01.01.2015	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2018	01.01.2019	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024
Проблемні кредити	1 677 458	1 634 163	1 782 232	1 261 031	423 296	76 443	61 613	31 525	94 446	107 761	129 856
Працюючі кредити	691 460	1 146 428	966 859	1 017 529	1 709 535	1 278 016	1 391 098	2 188 304	2 567 974	2 306 880	1 792 135
Частка проблемних кредитів	70,8%	58,8%	64,8%	55,3%	19,8%	4,5%	4,2%	1,4%	3,5%	4,5%	6,8%

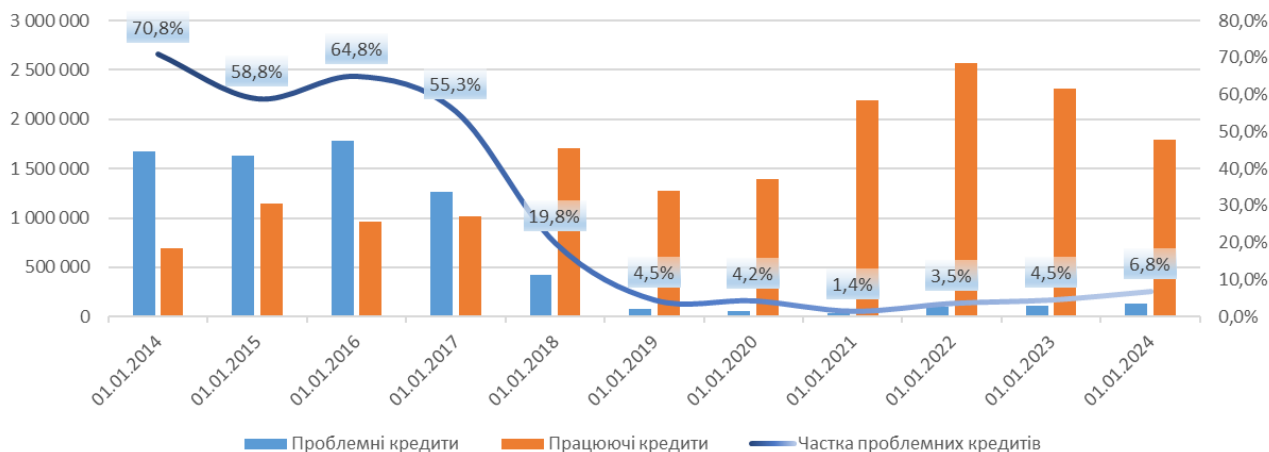


Рис. 3. Динаміка частки проблемних кредитів Банку за період з 01.01.2014 по 01.01.2024 [12]

В Банку створений окремий підрозділ по роботі з проблемною заборгованістю, головне завдання якого полягає у врегулюванні відносин з проблемними боржниками шляхом добровільного погашення заборгованості, примусового стягнення, добровільного продажу заставного майна третім особам та списання проблемної заборгованості, стосовно якої відсутні очікування щодо погашення.

У Банку розроблено і імплементовано комплексну систему управління ризиками, яка дозволяє своєчасно виявити, ідентифікувати, оцінити, моніторити та контролювати ризики на всіх організаційних рівнях, у відповідності до рекомендацій Національного Банку України.

Виконавчий Директор Піреус Банк Греція, пан Христос Мегалу пов'язує успіх Банку з поєднанням кількох факторів. Першим кроком стало розуміння масштабу проблеми і того, як нею управляти. В рамках цієї роботи було реалізовано перший продаж непрацюючих кредитів у Греції, використовуючи нерухомість як заставу - «Проект Амеба» [11]. Ці кредити продані в жовтні 2018 року компанії Vain Capital, і яка достатньо сміливо придбрала непрацюючі кредити по 30 центів за євро. Така угода вигідно відрізняється від раніше укладеної UniCredit транзакції, яка коштувала від 12 до 15 центів за євро. Після

цього знакового продажу Vain Capital, зріс інтерес з боку фірм, які хотіли б управляти найбільшим на той час портфелем непрацюючих кредитів у Греції: Банк мав зацікавленість з боку компаній зі Швеції Cerberus та Intrum. Врешті обрано компанію Intrum, яка є найбільшим постачальником послуг з управління непрацюючими кредитами в Європі. Intrum придбав цілий підрозділ з управління непрацюючими кредитами, який в складі 1200 співробітників виконував функції по роботі з НПА. Угода з продажу Intrum склала 440 млн євро власного капіталу. Зараз Intrum управляє придбаним портфелем НПА через компанію Intrum Hellas, де Банк є 20% акціонером, а Intrum володіє часткою в 80%. 400 млн євро, отримані від продажу підрозділу з управління непрацюючими кредитами Intrum, дали Банку можливість здійснити ще один перший для банку та Греції захід: продаж субординованих облігацій на суму 400 млн євро у 2019 році та у лютому 2020 року здійснено другий випуск облігацій другого рівня на суму 500 млн. євро. Це дало можливість розпочати очищення банку від НПА і у 2022 році повернутися до прибутковості [11]. У рейтингу 2023р. 1 000 найбільших банків світу Піреус Фінанс Холдинг очолив таблицю найбільших банків, що перейшли від збитків до прибутків [17]. За період, що досліджується частка НПА в Греції скоротилась на 22

пункти з 30% станом на 2014р. до 7,5% станом на 2023р. [4, 18].

Після 24 лютого 2022р. Банк переглянув стратегію географічної присутності, та пропонує свої послуги в тих регіонах, де немає серйозної загрози життю співробітників і клієнтів, крім того, Банк продовжує підтримувати своїх клієнтів, надаючи, за необхідності, рішення для полегшення фінансового навантаження.

Після закінчення бойових дій, у довгостроковій перспективі Банк прагне працювати у всіх регіонах України з перспективними клієнтами, підприємствами малого та середнього бізнесу, що здійснюють внесок у сталий економічний розвиток країни, захист навколишнього середовища та сприяють зайнятості населення.

Сергій Наумов, Голова Правління Ощадбанку, який до цього очолював Піреус Банк, прокоментував питання платоспроможності клієнтів Ощадбанку, що враховуючи масштаби крупнішого державного банку можливо екстраполювати на значну частину країни. На території країни, де не ведуться бойові дії і наявна умовна безпека (зелена зона), рівень "проблемних" кредитів (NPL) за новим портфелем складає менше 1%. Рівень NPL у жовтій зоні складає 2-3%. На території де ведуться бойові дії і тимчасово окупованих територіях рівень NPL досягає 79%. Комунікації з клієнтами в червоній зоні вкрай складні. Будь які дії зі стягнення заборгованості на цих територіях не ведуться, також у відповідності до рекомендацій Національного банку [14].

Менеджмент Банку регулярно проводить моніторинг виконання стратегії управління НПА шляхом порівняння фактичних та планових показників, та аналізу макроекономічних факторів. У разі значних відхилень може ініціювати внесення змін до стратегії Банку [9].

Банком передбачені заходи стосовно зменшення впливу того чи іншого виду суттєвого ризику виходячи із характеристики апетиту до конкретного виду суттєвого ризику. Стратегічні напрямки мінімізації впливу можна

описати виходячи з стратегій управління ризиками, а саме:

1) Управління кредитним ризиком:

-контроль кредитного ризик шляхом встановлення чітких кредитних критеріїв, які обов'язково включають умову наявності джерела погашення кредиту у клієнта (перша опція), надання застави (друга опція) і всебічну ретельну оцінку клієнта. Процес підтримується за допомогою використання внутрішніх скорингових систем із значною здатністю до диференціації та систем для вимірювання кредитного ризику і розрахунку вимог до капіталу.

-попередження появи нових прострочених боргів, шляхом виявлення кредитного ризику, постійного моніторингу та застосування заходів протидії. Разом з цим, банк імплементує політики та процеси, призначені забезпечити максимальне погашення простроченої заборгованості у найкоротші терміни.

-встановлення системи кредитних лімітів, які регулярно оновлюються і охоплюють всі види діяльності Банку з метою пом'якшення кредитного ризику.

-прямий і централізований моніторинг всього обсягу кредитного ризику на рівні портфеля позичальника/групи позичальників [1].

2) Управління ринковим ризиком:

-участь у експозиції ринкових ризиків низького рівня завдяки торговельній діяльності за власний рахунок (торгівля), а також у централізованому і безпосередньому управлінні ринковими ризиками, що виникають в результаті діяльності клієнтів.

-визначення рівню апетиту до ринкового ризику шляхом встановлення чіткої системи лімітів ринкового ризику.

3) Управління процентним ризиком:

-мінімізація процентних ризиків шляхом максимального застосування плаваючих процентних ставок у кредитуванні на строк понад 1 рік, що мінімізує розбіжності у переоцінці активів та пасивів.

-визначення рівня апетиту до процентного ризику шляхом встановлення чіткої системи лімітів цього ризику.

- 4) Управління ризиком ліквідності.
- 5) Управління операційним ризиком.
- 6) Управління комплаєнс-ризиком.

Основні політичні та соціальні фактори, які негативно впливають на профіль ризику Банку, наступні:

1) додаткові витрати, понесені внаслідок руйнування інфраструктури країни та мобілізації працівників банку;

2) зниження ділової активності в сфері кредитування, проведення додаткових реструктуризацій діючих клієнтів, погіршення ведення поточних бізнес процесів.

3) погіршення тенденцій світової економіки, через значні інфляційні події у Європейських країнах, зростання цін на енергоресурси, та зміни установлених економічних тенденцій у світі загалом.

Банки протягом 2023 року мали достатньо ліквідних активів, незважаючи на воєнний стан і втрати, хоча залишався значний розрив за строками погашення порівняно із зобов'язаннями (системний ризик банківського сектору). Крім цього за результатами 2023 року Банки відобразили рекордний прибуток у банківській системі, що виник як результат залучення НБУ фінансування через інструменти депозитних сертифікатів із високим рівнем дохідності. Відповідні тенденції на ринку призвели до прийняття рішення зі сторони Уряду і Фіскальних органів, про додаткове 50% відрахування податку на прибуток. Часткове Стрес-тестування банківської системи за попередній 2022 рік підтвердило її стабільність, незважаючи на воєнний стан в Україні, але показало низьку капіталізацію в разі розгортання кризового сценарію.

За допомогою процесу ідентифікації ризиків, який проводиться у Банку раз на рік, Банк на 2024 рік визначав як значні наступні виклики та загрози (включаючи ризики, що виникають у макроекономічному середовищі) досягненню його стратегічних і бізнес

цілей, які в основному знайшли відображені в наступному:

1) Покращення якості активів шляхом послідовного впровадження процесу активного управління проблемними кредитами, зниження концентрації кредитного портфеля.

2) Проведення обмеженого кредитування існуючих клієнтів та збільшення пасивів Банку через створення гами продуктів. Перегляд існуючих ставок по кредитуванню і кореляція їх із ринковими ставками та обліковою ставкою НБУ.

3) Збільшення комісійних доходів завдяки залучення нових клієнтів та збільшення вартості комісійних послуг.

4) Орієнтація на збільшення пасивів Банку і отримання прибутку за рахунок ефективного управління пасивними продуктами Банку (розміщення у депозитні сертифікати НБУ, міжбанківська діяльність тощо).

Фінансовий актив переходить до стану знеціненого в наслідок реалізації кредитного ризику, тобто у випадку настання подій, які мають негативні наслідки щодо майбутніх грошових потоків прогнозованих від фінансового активу. Такі фінансові активи, що набули статус знецінених під впливом реалізації кредитного ризику, відносять до активів Етапу 3.

Виділяють певні групи подій, що зумовлюють зменшення корисності фінансового активу у наслідку реалізації кредитного ризику:

-отримана Банком фінансова звітність позичальника свідчить про фінансові труднощі позичальника;

-термін прострочення оплати за умовами договору перевищує 90 днів;

-фінансова реструктуризації з боку банку, тобто зумовлена фінансовими ускладненнями позичальника, яка за інших обставин кредитором не була б розглянута;

-отримана з офіційних джерел інформація про банкрутство позичальника;

-погіршення платоспроможності позичальника і зменшення ринкової вартості предмету забезпечення в

результаті загальноекономічних змін і кон'юнктури ринку;

- придбання вже знеціненого фінансового активу з дисконтом, в якому закладено зменшення корисності у результаті настання кредитних ризиків.

Банк на постійній основі здійснює моніторинг усіх фінансових активів, виданих кредитних зобов'язань та договорів фінансових гарантій, до яких застосовуються вимоги щодо зменшення корисності, для оцінки того, чи відбулося істотне збільшення кредитного ризику з моменту первісного визнання. Якщо відбулося істотне збільшення кредитного ризику, Банк здійснить оцінку резерву на покриття збитків на основі очікуваних кредитних збитків на весь строк дії інструмента.

З метою проведення оцінки кредитних ризиків і формування резервів під оціночні кредитні ризики, банк використовує кількісні та якісні показники а також, історичний досвід та прогнози, на основі експертної оцінки.

Виділяють наступні показники, що свідчать про збільшення кредитного ризику і:

- для кредитного портфелю позичальників- юридичних осіб:

потрапляння клієнта в Watch List;

прострочена заборгованість 30 та більше днів;

максимальний бакет простроченої заборгованості понад 30 днів протягом останніх трьох місяців;

перебування в групі НПА протягом останніх 12 місяців;

якісні індикатори: неприйнятна репутація менеджерів/власників та диверсифікація продажів;

інші фактори, які на думку аналітиків свідчать про суттєве збільшення кредитного ризику.

- для кредитного портфелю позичальників-фізичних осіб:

прострочена заборгованість 30 та більше днів

максимальний бакет простроченої заборгованості понад 31 днів протягом останніх трьох місяців;

LTV > 120%;

інші фактори, які на думку аналітиків свідчать про суттєве збільшення кредитного ризику.

- для дебіторської заборгованості:

прострочена заборгованість понад 30 днів;

перебування на балансі Банку недоговорної дебіторської заборгованості понад 30 днів;

- для міжбанківських операцій та цінних паперів:

заборгованість більше 7 днів по відповідним активам контрагента;

інші додаткові фактори, які на думку аналітиків свідчать про суттєве збільшення кредитного ризику (суттєва зміна рейтингу контрагента, негативна інформація про діяльність та стан контрагента та інше).

Базовим чинником для визначення очікуваних кредитних збитків є визначення дефолту, оскільки використовується під час оцінки очікуваних кредитних збитків і визначенні того, чи буде розрахований резерв на покриття оціночних кредитних ризиків визначений на 12 місяців чи на весь строк дії фінансового інструмента.

Банк використовує диверсифіковані джерела інформації для визначення події дефолту, які включають як зовнішні офіційні джерела так і регламентовані внутрішніми процедурами і нормативними документами.

Основні, але не вичерпно, критерії знецінення:

-для кредитного портфелю позичальників - юридичних та фізичних осіб:

-прострочена заборгованість понад 90 днів по одному з фінансових інструментів позичальника (підхід крос-дефолту).

-початок процесу банкрутства позичальника або оголошення позичальника банкрутом та відкриття процедури ліквідації (для позичальників-юридичних осіб);

-реструктуризація боргу з погіршенням умов для Банку, яку Банк здійснив внаслідок наявності фінансових труднощів у позичальника (зокрема, умови кредиту суттєво відрізняються від

стандартних умов кредитних операцій Банку);

-для дебіторської заборгованості:

-фактом знецінення вважається прострочена заборгованість понад 90 днів для договірної дебіторської заборгованості або перебування на балансі Банку недоговірної дебіторської заборгованості понад 90 днів.

У випадку, коли банк обґрунтовано не очікує отримати суттєві грошові потоки для погашення кредитної заборгованості, навіть у наслідок реалізації юридичних дій, виконуються бухгалтерське списання заборгованості з балансу на позабалансові рахунки. Проте списання не означає прощення заборгованості та банк продовжує здійснювати юридичні дії зі стягнення боргу. У разі, якщо ці зусилля матеріалізуються у вигляді грошового потоку, кошти оприбутковуються як додаткові доходи.

Шляхом збільшення обсягів залучень, розширення кредитування та розвитку цифрового банкінгу, Банк продовжуватиме збільшувати вартість бізнесу для акціонерів та інвестувати кошти в розвиток нової лінійки банківських продуктів та сервісу для своїх клієнтів.

Ефектом від імплементації вищенаведених заходів у 2023 році стало збільшення частки ліквідних активів та покращення показників операційної рентабельності проти аналогічних показників 2022 року. У 2023 році активи Банку зросли на 1,9 млрд. грн. або 32,4%, головним чином, за рахунок зростання грошових коштів та їх еквівалентів на 849 млн.грн. або 53,3% та вкладень у державні цінні папери (депозитні сертифікати НБУ та ОВДП) на 1,6 млрд.грн. або 76,4% [1; 2].

Література:

1. Акціонерне товариство «ПІРЕУС БАНК МКБ». (2024). Звіт про управління, фінансова звітність та звіт незалежних аудиторів за рік, який закінчився 31 грудня 2023 року. Доступ через: https://www.piraeusbank.ua/ua/home/about-bank?doc_category=%2Ffinansova-zvitnist-ta-audytorski-vysnovky
2. Акціонерне товариство «ПІРЕУС БАНК МКБ». (2024). Фінансова звітність за шість місяців, що закінчилися 30 червня 2024 року. Доступ через:

Чиста балансова вартість кредитів та авансів клієнтам зменшилась на 523 млн.грн. або 24,9%. При цьому, частка непрацюючих кредитів станом на кінець 2023 року складає 6,8% і залишається однією з найнижчих у банківській системі України, що свідчить про зважену та ефективну кредитну політику.

Висновки.

В результаті дослідження системи управління непрацюючими активами, застосованої для подолання наслідків економічної кризи в міжнародній практиці та менеджментом Банку, можливо виділити наступні рішення:

1)розробка і впровадження на рівні центрального банку країни системи макропруденційного управління непрацюючими активами, яка враховує світовий досвід і найкращі практики;

2)впровадження і дотримання Стратегії НПА, яка встановлює чіткі, амбітні але досяжні цілі, обмежені часовим горизонтом;

3)розвиток галузі і ринку НПА, включаючи спеціалізовані компанії з управління активами, колекторські компанії, електронні майданчики з продажу як окремих кредитів так і пулів заборгованості, платформ для проведення електронних аукціонів з продажу заставного майна.

Ефектом запровадження зазначених механізмів стає зниження рівня непрацюючих актив окремого банку і банківської системи в цілому, дозволяючи збільшити ліквідність і прибутковість банків, звільнити ресурси для відновлення обсягів кредитування реального сектора економіки.

https://www.piraeusbank.ua/ua/home/about-bank?doc_category=%2Ffinansova-zvitnist-ta-audytorski-vysnovky

3. Андрущак, Є. М. (2024). Управління непрацюючими кредитами банків: світовий досвід. Економіка та суспільство, (59). Доступ через: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-25>
4. Ari, A., Chen, S., & Ratnovski, L. (2020). The dynamics of non-performing loans during banking

- crises: A new database (No. 2395). European Central Bank. Доступ через:
<https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecb.wp2395~834e0e7137.en.pdf>
5. Boudiaf, I. A., & Gonzalez, F. (2022). An empirical study of securitisations of non-performing loans. European Central Bank. Доступ через:
<https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpops/ecb.op292~092b778aa8.en.pdf>
6. Constâncio, V. (2017). Resolving Europe's NPL burden: Challenges and benefits. European Central Bank. Доступ через:
<https://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2017/html/sp170203.en.html>
7. Deloitte. (2016). Deleveraging Europe 2016: H1 market update. Доступ через:
https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/gr/Documents/financial-services/gr_deloitte_deleveraging_europe_en_noexp.pdf
8. European Central Bank. (2017). Guidance to banks on non-performing loans. Доступ через:
<https://www.bankingsupervision.europa.eu/banking/priorities/npl/html/guidanceonnpls.en.html>
9. KPMG. (2018). Non-performing loans in Europe: What are the solutions? Доступ через:
<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/05/non-performing-loans-in-europe.pdf>
10. Крот Л., Шаповал Л., Фугело П. (2020). Макропруденційне управління проблемними активами банківських установ. Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка, (33), 104–114. Доступ через:
<https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1371275.pdf>
11. Megalou, C. (2023). How Greece's Piraeus Bank solved its NPL problem. The Banker. Доступ через:
<https://www.thebanker.com/How-Greece-s-Piraeus-Bank-solved-its-NPL-problem-1693380745>
12. Національний банк України. (n.d.). Доступ через:
<https://bank.gov.ua/ua/>
13. Національний банк України. (2019). Положення про організацію процесу управління проблемними активами в банках України (№97). Доступ через:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0097500-19#top>
14. Наумов С.В. (2024). Ощадбанк: Погані позичальники не дають нам спати спокійно, а ми – їм. Доступ через:
<https://www.rbc.ua/rus/news/sergiy-naumov-oshchadbank-poganim-pozichalnikam-1721752314.html>
15. Shapoval, N., Brik, T., Mylovanov, T., Vohra, R., Sobolev, O., & Mykhaylov, I. (2019). Selling non-performing loans: New evidence from Ukraine: Report. KSE. Доступ через:
<https://kse.ua/wp-content/uploads/2019/05/NPL-KSE-04.22.2019.pdf>
16. Stournaras, Y. (2024). The Greek experience in dealing with non-performing loans and the challenges ahead for EU banks. Доступ через:
<https://www.bis.org/review/r241002f.htm>
17. The Banker. (2023). Top 1000 World Banks 2023. Доступ через:
<https://www.thebanker.com/Top-1000-World-Banks-2023-1688511684>
18. Vienna Initiative. (2023). NPL monitor for the CESEE region. Доступ через: <https://npl.vienna-initiative.com/assets/Uploads/2023/NPL-Monitor-H2-2023-fv.pdf>
19. Vienna Initiative. (2024). NPL monitor H1 2024. Доступ через:
<https://npl.vienna-initiative.com/assets/Uploads/2024/NPL-Monitor-H1-2024-fv.pdf>
20. World Bank Group. (2024). Non-performing loans to total gross loans (%). Доступ через:
<https://data.worldbank.org/indicator/FB.AST.NPER.ZS?year=2022>

УДК 338.2:658

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-76-233-241

КОНЦЕПТУАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

Юрій Стечущин

Аспірант кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права “КРОК”», м. Київ, Україна, e-mail: stechushun Yuriy@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0583-8462>

CONCEPTUAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF FORMATION OF THE SYSTEM OF ECONOMIC SECURITY OF BANKING INSTITUTIONS

Yurii Stechyshyn

Postgraduate student, “KROK” University, Kyiv, Ukraine, e-mail: e-mail: stechushun Yuriy@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0583-8462>

Анотація. У статті досліджено концептуально-методичні засади формування системи економічної безпеки банківських установ.

Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена тим, що фінансовий ринок України протягом багатьох років знаходиться під тиском численних зовнішніх та внутрішніх факторів, ризиків та загроз, що впливають на його функціонування і розвиток. Невизначеність зовнішнього середовища пов'язують зі змінами та стрибками валютних курсів, зростанням рівня інфляції, зміною регуляторних норм, чинного законодавства та впливом інших факторів. Невизначеність формує середовище нових ризиків фінансової діяльності, а перед системами економічної безпеки фінансового сектору постають нові виклики та протидії їх реалізації. В цих умовах актуальної ваги та значення набуває формування ефективних систем економічної безпеки банківських установ, здатних забезпечити їх функціонування та сприяти ефективному розвитку.

Метою статті є дослідження концептуально-методичних засад формування системи економічної безпеки банківських установ.

Методологічною основою дослідження стали методи наукового пізнання: аналізу та синтезу, системний підхід, функціональний, структурний, процесний, комплексний, та інші наукові підходи.

Отримані наукові результати полягають в узагальненні концептуально-методичних засад формування системи економічної безпеки банківських установ, що дало можливість сформулювати авторське визначення, відповідно до якого система економічної безпеки банківських установ є сукупністю складових та елементів, методичного, нормативно-правового, фінансового та матеріального забезпечення, механізму, методів та засобів, що забезпечують вплив суб'єктів управління на об'єкти, з метою забезпечення високого рівня економічної безпеки банківських установ на засадах системного, структурного, ситуативного, функціонального, гармонізаційного, конкурентного, адаптивного наукових підходів і принципів та з широким використанням цифрових і технічних засобів її інформаційно-аналітичного забезпечення.

Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні сутності та концептуально-методичних засад системи економічної безпеки банківських установ, що дає можливість виявити особливості їх формування та функціонування, пов'язані з необхідністю забезпечення цих систем інформацією на основі широкого використання телекомунікаційних та цифрових технологій.

Ключові слова: управління, забезпечення економічної безпеки, інформаційно-аналітичне забезпечення, наукові підходи до управління, методи управління, принципи управління, банківські установи

Формул.: 0, табл.: 0, бібл.: 15

Summary. The article examines the conceptual and methodical foundations of formation of the system of economic security of banking institutions.

The relevance of the topic of the study is due to the fact that the financial market of Ukraine for many years has been under the pressure of numerous external and internal factors, risks and threats that affect its functioning and development. The uncertainty of the external environment is associated with changes and jumps in exchange rates, rising inflation, changes in regulatory norms, current legislation and the influence of other factors. Uncertainty creates an environment of new risks financial activities, and the systems of economic security of the financial sector face new challenges and countermeasures to their implementation. Under these conditions, the formation of effective systems of economic security of banking institutions, capable of securing their functioning and promoting effective development, acquires relevant weight and importance.

The aim of the article is to study the conceptual and methodological foundations of formation of the system of economic security of banking institutions.

The methodological basis of the study is the methods of scientific knowledge: analysis and synthesis, system approach, functional, structural, process, complex, and other scientific approaches.

The obtained scientific results consist in the generalization of the conceptual and methodological foundations of the formation of the system of economic security of banking institutions, which made it possible to formulate the author's own definition, according to which the system of economic security of banking institutions is a set of components and elements, methodological, regulatory, financial and material support, mechanism, methods and means that ensure the influence of management subjects on objects, in order to ensuring a high level of economic security of banking institutions on the basis of systematic, structural, situational, functional, harmonization, competitive, adaptive scientific approaches and principles and with the wide use of digital and technical means of its information and analytical support.

Prospects for further research are to study the essence and conceptual and methodological foundations of the system of economic security of banking institutions, which makes it possible to identify the features of their formation and functioning associated with the need to provide these systems with information on the basis of the widespread use of telecommunication and digital technologies.

Keywords: management, ensuring economic security, information and analytical support, scientific approaches to management, management methods, principles of management, banking institutions

Formulas: 0, tabl.: 0, bibl.: 15

Вступ. В сучасних умовах соціально-економічної нестабільності, розгортання системних та перманентних криз забезпечення економічної безпеки банківських установ має важливе пріоритетне значення. Основою зміцнення забезпечення безпеки в установах банківського сектору є формування систем економічної безпеки. Формування, розбудова систем безпеки здійснюється на основі широкого кола концептуально-методичних засад - наукових підходів, принципів, методів та засобів, завдяки яким здійснюється як створення таких безпекових систем так і їх подальше функціонування. Ефективність та дієвість систем безпеки значною мірою залежить від ефективності їх побудови, доцільності та пріоритетності застосування концептуально-методичних засад в формуванні структури, а також сукупності її складових, елементів та розбудови взаємодії між її елементами в процесі функціонування.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Серед наукових праць, присвячених дослідженню систем економічної безпеки банків слід виділити роботи С. Мельника (2010), присвячені моделюванню наукових підходів до формування систем економічної безпеки банківських установ. Так, у працях цього науковця було представлено та досліджено системний і комплексний наукові підходи, принципи та засади із дотриманням яких будують та функціонують безпекові системи банків, ідентифіковано механізми та методи, що

забезпечують реалізацію та дієвість такої системи.

У дослідженнях С. Яременко (2011) увага науковця зосереджена на формуванні комплексної системи економічної безпеки банку, ідентифіковано складові елементи такої системи та механізми дії. Зазначимо, що автором представлено комплексний підхід до системи економічної безпеки банку як найбільш доцільний та ефективний, спрямований на врахування як фінансово-економічної складової діяльності, так і кадрової, інформаційної, технологічної та інших складових системи безпеки та необхідності комплексного забезпечення безпеки з урахуванням особливостей функціонування цих складових та взаємозв'язків, що формуються та діють в системах безпеки.

На думку С. Міхно, Н. Дудченко (2013) дієвість та ефективність системи економічної безпеки банку залежать від структури її побудови, складових такої системи, їх відповідності. Таким чином, сутність системи залежить від структури її розбудови і складових. Структурний підхід до розбудови систем безпеки та системний підхід з формуванням системи сукупності складових та елементів віддзеркалюють основні якості безпекових систем, їх цілісність та подільність та свідчать про взаємозв'язок системного та структурного наукових підходів.

У дослідженнях Н. Прокопенко, М. Виклюк (2014) обґрунтовано складові системи економічної безпеки банків, такі як фінансово-економічна, кадрова, інформаційна, фізична та інші. Сама система представлена як сукупність

складових забезпечення безпеки, яка гарантує захист та дієвість всієї безпекової системи. Враховуючи те що кожна така складова має певне функціональне призначення, а зміст та їх сукупність свідчить про формування структури. Розбудову такої системи доцільно здійснювати на засадах структурного та функціонального наукових підходів.

У дослідженнях Н. Зачосової (2016) головним завданням формування комплексної системи економічної безпеки фінансових установ загалом визначають її здатність забезпечити весь комплекс заходів, які необхідні для захисту їх корпоративних ресурсів з урахуванням особливостей функціонування видів цих установ як з позицій роботи в фінансовій сфері, так і з позицій функціонування суб'єктів господарювання.

Не вирішена раніше частина загальної проблеми. Незважаючи на численні публікації з питань дослідження формування системи економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності питання створення систем в забезпеченні безпеки банківських установ, врахування специфіки особливостей їх розбудови та функціонування, зовнішніх та внутрішніх ризиків банківської діяльності в умовах цифровізації та активного застосування сучасних цифрових технологій залишається менш дослідженим та вивченим, що актуалізує необхідність подальшого проведення наукових досліджень.

Метою статті є дослідження концептуально-методичних засад формування системи економічної безпеки банківських установ.

З метою проведення дослідження було застосовано методи наукового пізнання: аналізу та синтезу, системний підхід; функціональний, процесний, комплексний, та інші наукові підходи.

Виклад основного матеріалу.

Питання формування концептуально-методичних засад розбудови та функціонування систем економічної безпеки суб'єктів господарювання загалом широко досліджувалося у працях

провідних вітчизняних та світових науковців.

Окрема увага була приділена дослідженню обґрунтування теоретичних засад забезпечення економічної безпеки та формуванню системи економічної безпеки як банківських установ, так і організацій фінансового сектору. Це пов'язано із особливостями функціонування та розвитку організацій фінансового сектору країни та значенням фінансових банківських установ у формуванні економічних відносин і функціонуванні соціально-економічних систем загалом. Банківські установи обслуговують інвестиційні процеси та кредитування бізнесу, приймають участь в перерозподілі капіталу, забезпечується рух фінансових потоків в забезпеченні фінансово-господарської операційної діяльності всіх суб'єктів господарювання та організацій, обслуговують процеси фінансових розрахунків на внутрішніх та міжнародних зовнішніх ринках, забезпечують збереження та примноження капіталу юридичних та фізичних осіб та виконують низку інших важливих задач і функцій. Проте ефективна діяльність банківських установ потребує дотримання високого рівня безпеки та пошуку найбільш оптимальних відповідних підходів до її забезпечення.

Фінансовий ринок України протягом багатьох років знаходиться під впливом на його функціонування і розвиток численних зовнішніх, внутрішніх факторів, ризиків та загроз. Невизначеність зовнішнього середовища пов'язують зі змінами та стрибками валютних курсів, зростанням рівня інфляції, зміною регуляторних норм, чинного законодавства та впливом інших факторів. Невизначеність стає середовищем, в якому існують нові ризики фінансової діяльності, а перед системами економічної безпеки фінансового сектору постають нові виклики та загрози. В цих умовах актуальної ваги і значення набуває формування ефективних систем економічної безпеки банківських установ, здатних убезпечити їх функціонування та сприяти ефективному розвитку.

У дослідженнях І. Федоренко, В. Мейти (2013) визначено ресурсний, системний, конкурентний підходи, гармонізаційний, цільовий підходи та так звані специфічні підходи до розбудови системи економічної безпеки фінансових установ. Широта представлених підходів, досліджених авторами їх сутності та значення свідчать про глибоке всебічне розкриття та бачення авторами проблем забезпечення економічної безпеки банків, безпекові системи яких мають спільні ознаки та потребують застосування ресурсного чи конкурентного підходів, як інші суб'єкти господарювання і водночас потребують застосування специфічних підходів, здатних враховувати особливості роботи в фінансовому секторі, банківській діяльності.

На думку М. Гончарової (2014) до формування системи економічної безпеки доцільно застосувати ситуаційний підхід, який забезпечуватиме можливості систем безпеки швидко, адекватно реагувати на загрози і ризики, що виникають та мають нейтралізуватися на ситуаційному рівні. Іншим необхідним підходом зазначається адаптивний підхід як необхідність швидкого адаптування систем безпеки до динаміки зовнішніх та внутрішніх змін в діяльності. Погоджуючись з автором зазначимо, що ситуаційний та адаптивний підходи є одними із основоположних, що обґрунтовують необхідність здійснення швидких ситуативних дій в сучасних умовах високої динаміки та впливу факторів зовнішніх змін, необхідності швидко адаптувати систему економічної безпеки та її складові до нових умов та ризиків.

Слід зазначити, що науковцем С. Мельник (2010) наголошується на відсутності єдиного системного підходу до розбудови моделювання систем економічної безпеки банків, внаслідок чого відчутне тяжіння до розуміння систем безпеки з позицій забезпечення охорони та фізичної безпеки. З цим твердженням важко не погодитись, оскільки сама фізична безпека, захист від фізичних небезпек та загроз традиційно виступала

основною функцією служби безпеки банківських установ, проте зараз враховуючи загрози інформаційного і телекомунікаційного простору, кіберзлочинність безпеки пов'язані з функціонуванням інформаційного забезпечення мають значно більші масштаби та загрози реалізації, а тому вектори забезпечення економічної безпеки значно змінилися, розширилися та охоплюють інформаційну, технологічну складові, площину цифрового середовища.

Науковець С. Яременко (2011) визначає систему економічної безпеки банківських установ як комбінацію безпекових елементів, а саме: фінансової, кадрової, матеріальної та інформаційної безпеки, які поєднані один з одним всебічними зв'язками та направлені на захист від небезпеки і загроз за найбільш пріоритетними для банківської установи напрямками діяльності. Таким чином, науковцем визначено пріоритетність та значення формування системи економічної безпеки та її дію за ключовими напрямками, такими як фінансова, матеріальна, кадрова та інформаційна складові, підкреслюючи їх вагу та значення в сучасних умовах функціонування та наголошуючи на взаємозалежності складових та безпекових дій.

Узагальнюючи розуміння системи економічної безпеки фінансових установ загалом Н. Зачосова (2016) розуміє їх як складну структуру взаємопов'язаних підсистем, головною ціллю яких є захист власних та залучених корпоративних ресурсів, необхідних для функціонування фінансової установи. Такий захист реалізується завдяки механізмам взаємодії. Варто зазначити, що таке розуміння системи економічної безпеки є узагальнюючим для фінансових установ та розкриває їх особливості, як фінансових посередників та їх активній взаємодії з партнерами, споживачами у наданні фінансових послуг, для реалізації якої використовують як власні, так і значною мірою залучені фінансові ресурси, що підвищує рівень безпеки фінансової банківської установи за результатами такої

діяльності та вимагає досягнення більш високого рівня забезпечення економічної безпеки в здійсненні процесів фінансової операційної діяльності, що значно розширює розуміння економічної безпеки як захисту від фізичних загроз та виводить саму систему безпеки на інший просторовий сучасний рівень.

Слід зазначити, що в цілому системи економічної безпеки банківських установ мають багато спільного з системами безпеки інших суб'єктів господарювання – підприємств. В першу чергу це стосується їх структури та теоретично-методичних засад розбудови.

Так у дослідженнях М. Копитко (2013) основними елементами системи економічної безпеки є її цілі і завдання, принципи, функціональні складові, функції, об'єкти, суб'єкти, механізми, заходи, стратегія та політика економічної безпеки, методи та засоби, органи та служби забезпечення економічної безпеки та інші складові. Окремо увага автора приділена необхідності оцінювання стану системи економічної безпеки підприємств та ефективності, з якою здійснюється управління цією системою. Водночас зазначена необхідність врахування певного режиму функціонування, що має забезпечувати дієвість та ефективність забезпечення безпеки.

Незважаючи на широту представленого переліку переважна більшість цих елементів необхідна в структурах забезпечення економічної безпеки банківських установ, має важливу роль та значення.

Проте, як вже зазначалося системи економічної безпеки банків мають певні відмінності та особливості. Так у С. Яременко (2011) зазначається, що метою функціонування системи економічної безпеки банку є недопущення нанесення фінансових втрат та збитків, пов'язаних від його діяльності та створення умов для його подальшого економічного розвитку. Зазначимо, що науковці наголошують на особливостях, пов'язаних з необхідністю захисту ресурсів банківської установи та їх клієнтів, збереження їх цілісності та

забезпечення продуктивного відтворення з метою отримання прибутку. Не менш важливим є забезпечення безпеки операційної діяльності в наданні банками фінансових послуг клієнтам, адже таким чином забезпечується безпека не лише активів банку, але й його зобов'язань та взаємовідносин з клієнтами, що пов'язано не лише з фінансовою, але й з репутаційною компонентою діяльності.

Науковиці Л. Глиницька, А. Савельєва (2015) досліджуючи розбудову систем безпеки фінансових установ пропонують застосувати в якості основоположного системний підхід. Варто зазначити, що забезпечення економічної безпеки формується та функціонує як система, а тому системний підхід є невід'ємним від її сутності і по суті його використання є сталою науковою парадигмою, яка не потребує підтвердження чи доведення. Безпекова система є сукупністю елементів, що взаємопов'язані та взаємодіють між собою, забезпечуючи сталість, єдність та водночас подільність такої системи, взаємозв'язки та взаємодію між її елементами, що забезпечує ефективність та дієвість системи. Таким чином, акцентується увагу на тісному діалектичному контакті, що виникає між елементами в системі, що забезпечує можливість отримання нової якості системи.

Системний підхід, як основу формування механізму та засобів забезпечення безпеки банківських установ, представлено у праці С. Яременко (2011). На думку цього автора, саме системний підхід з дослідженнях підсистем та складових елементів забезпечення економічної безпеки банків, здатен гарантувати ефективний захист корпоративних ресурсів як самих банків, так і фінансових посередників, з якими активно співпрацюють банківські установи.

Як вже зазначалося, одним із поширених підходів до дослідження виступає структурний підхід. Досліджуючи структурні елементи системи економічної безпеки банківських установ науковці О.

Колодізев, О. Штаєр (2011) виділяють такі її складові, як фінансову, інтелектуально-кадрову, політико-правову, інформаційну, силову, техніко-технологічну, а також інтерфейсну та ринкову. Загалом ці складові по суті віддзеркалюють складові економічної безпеки суб'єктів господарювання підприємств та є спільними з ними, акцентуючи увагу не лише на складових та процесах внутрішнього середовища організацій, а й на ринкових процесах та необхідності врахування безпеки в налагодженні взаємодії із зовнішніми стекхолдерами із зазначенням ринкової та інтерфейсної складових системи економічної безпеки.

Так Н. Прокопенко М. Виклюк (2014) виділяють складові та рівні забезпечення економічної безпеки банківських установ. Основною складовою науковцями визначено фінансову безпеку, яка в свою чергу включає валютно-курсову, боргову, інвестиційну безпеку та безпеку фондового ринку, що на думку авторів є зовнішніми складовими, а також внутрішні складові економічної безпеки, а саме кадрову, техніко-технологічну безпеку та інші складові. Відмінністю дослідження цих авторів є представлення системи економічної безпеки банківських установ як складної, яка має декілька рівнів, що в цілому відображає особливості діяльності банківських структур та їх відмінність від підприємств, організацій, виробничої сфери. Окремо авторами наголошується на необхідності визнання показників-індикаторів та проведення діагностики, оцінювання рівня та стану фінансової безпеки, а також досліджено такі поняття як фінансові відносини, фінансові інтереси, фінансові регламенти, їх вплив на рівень безпеки та функціонування системи економічної безпеки банків.

За баченням С. Мельника (2011) система економічної безпеки банку потребує комплексного бачення її розбудови, що пов'язано із її складною структурою та складними процесами взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовища. Складовими, що формуватимуть таку комплексну структуру

виступатимуть кадрова, фінансова, інформаційна, економічна, інтелектуальна, фізична та пожежна складові.

Дослідження складових системи економічної безпеки фінансових установ та їх класифікацію представлено у працях І. Мігус (2010), Л. Войтович (2014), та інших науковців. Враховуючи певні відмінності та власні авторські бачення їх змісту та складу узагальнено, що таку безпекову систему формують фінансова, фінансово-економічна, кадрова, фізична, техніко-технологічна, інформаційна та інші складові. Водночас, науковці наголошують на відмінності механізмів, завдяки яким забезпечується економічна безпека на їх унікальності, особливостях формування та дії пов'язаних, в першу чергу, з специфікою, особливостями самої сфери діяльності тих чи інших установ фінансової сфери. Окрема увага в створенні та функціонуванні систем економічної безпеки приділяється структурі підрозділів забезпечення економічної безпеки та їх функціям. Так, науковцями зазначається доцільність створення в межах служби економічної безпеки банку таких структурних підрозділів як відділи ризик-менеджменту, інформаційно-аналітичного забезпечення, інформаційної безпеки, антикризового управління та інших. Загалом організаційні структури банківських установ мають значні штати співробітників, пов'язані із значними обсягами фінансових матеріальних ресурсів, що спрямовуються на забезпечення економічної безпеки банку.

У працях наголошується на важливості та дії кадрово-інтелектуальної та інформаційно-аналітичної складових системи економічної безпеки фінансових установ. Водночас комплексна система їх економічної безпеки, на думку науковця, має включати фінансово-інвестиційну, правову, фізичну (силову), законодавчо-політичну, техніко-технологічну, ринкову та територіальну складові економічної безпеки (Штаєр, Колодізев, 2011). При цьому цей перелік включає як складові внутрішнього середовища, так і такі що

відображають впливи та дію факторів зовнішнього середовища.

Формування теоретично-методичних засад, розбудови та дії системи економічної безпеки банківських установ потребує розгляду принципів, з дотриманням яких створюються та функціонують ці системи. Науковці мають різне бачення щодо цього питання, висвітлюючи в своїх працях ті засади та принципи, що на їх точку зору відображають окремі засади чи комплексні основи формування безпекових систем.

Слід зазначити, що поняття принцип, що з латинської перекладається як першопочаток, основа, виступає базисом формування єдиної сукупності теорії та фактів. Забезпечення безпеки, формування системи безпеки здійснюється з дотриманням загально-наукових та специфічних притаманних безпековим системам принципів.

У дослідженнях В. Сухонос (2011), які формують концептуальні, організаційні, правові основи розбудови систем економічної безпеки банківських установ визначено принципи плановості, безперервності, оптимальності, відповідальності, компетентності, конфіденційності, принципи координації. Слід зауважити, що цей перелік не є вичерпним та повним, проте він враховує низку важливих принципів, що відображають особливості функціонування систем безпеки банківських установ та окремих особливостей їх функціонування пов'язаних із високим рівнем конфіденційності банківської таємниці у роботі з клієнтами та забезпеченні збереження конфіденційної інформації.

У працях Н. Білошкурської (2013) перелік обґрунтованих принципів є значно ширшим і застосовується для розбудови систем економічної безпеки суб'єктів господарювання різних сфер діяльності. Автором запропоновано принципи комплексності, своєчасності, гласності і конфіденційності, доцільності, планування, законності, відповідальності, неперервності, гнучкості, взаємодії, динамізму і розвитку. При цьому на засадах зазначених принципів автором

пропонується будувати саму систему безпеки і організаційно-економічний механізм її формування.

У роботі Н. Белоус виділено шість принципів, які на думку автора мають ключове значення у формуванні безпекових систем - це принципи законності, системності, передбачення, узгодженості, розвитку та принцип економічної доцільності [81, с. 77]. Слід зазначити, що дотримання саме цих принципів є першочергово необхідним при формуванні систем безпеки суб'єктів господарювання загалом. Проте, системи економічної безпеки банківських установ потребують включення й інших специфічних принципів, які відображали б особливості функціонування цих систем та забезпечували їх подальшу ефективність в умовах ведення фінансово-господарської діяльності.

На думку Л. Корчевської (2012) перелік принципів розбудови безпекових систем, таких як принципи цілеспрямованості, спеціалізації, багатовимірності, комплексності, відкритості, слід доповнити такими новими авторськими принципами як принцип контрінтуїтивності та принцип емерджентності. В авторському баченні принцип контрінтуїтивності засновано на невідповідності світосприйняття - інтуїтивного, що базується на власній інтуїції та експертного, з основою на знаннях та висновках. Таким чином, всупереч очікуванням, окремо прийняті на рівні інтуїції та необґрунтовані рішення можуть привести до протилежних і неочікуваних результатів.

Принцип емерджентності є відображенням одного із законів діалектики, за яким накопичення кількісних змін забезпечує появу нової якості. З таким баченням важко не погодитися, оскільки сам розвиток систем відбувається внаслідок накопичення під час еволюції такої кількості важливих для систем безпеки змін у її функціонуванні, які призводять на певному етапі до зростання оновлення, появи нової якості самої безпекової системи, а тому цей принцип за

своєю сутністю виступає одним із базових принципів їх функціонування.

Узагальнюючий перелік принципів, за дотриманням яких будують системи безпеки банківських установ, є більш широким і включає принципи системності, законності, комплексності, безперервності, своєчасності, незалежності, узгодженості, економічної доцільності, емерджентності, компетентності, контрінтуїтивності, та такі представлені авторами принципи як принцип домінування превентивних дій в попередженні загроз та принцип єдності інтересів банківської установи та її клієнтів.

Дослідження та узагальнення концептуально-методичних засад формування системи економічної безпеки банківських установ дало можливість сформулювати авторське визначення, відповідно до якого система економічної безпеки банківських установ є сукупністю складових та елементів, методичного, нормативно-правового, фінансового та матеріального забезпечення, механізму, методів та засобів, що забезпечують вплив суб'єктів економічної безпеки на об'єкти управління з метою забезпечення високого рівня економічної безпеки на засадах системного, структурного, ситуативного, функціонального, гармонізаційного, конкурентного, адаптивного наукових підходів і принципів та з широким використанням цифрових і технічних засобів її інформаційно-аналітичного забезпечення.

Висновки. Узагальнюючи праці та бачення науковців слід зазначити, що

основними принципами, на засадах яких здійснюється розбудова та функціонування систем економічної безпеки банківських установ виступають принципи системності, комплексності, законності, цілеспрямованості, плановості, безперервності, раціональності (економічної доцільності), узгодженості, незалежності, компетентності, своєчасності, емерджентності, адаптованості, гнучкості, мобільності, поєднання гармонізації інтересів, превентивності дій та заходів, партнерства та взаємодії з структурами безпеки зовнішнього середовища та інші.

Дослідження сутності та концептуально-методичних засад системи економічної безпеки банківських установ дало можливість виявити особливості їх формування та функціонування, пов'язані з необхідністю забезпечення цих систем інформацією на основі широкого використання телекомунікаційних та цифрових технологій.

Загалом розуміння структури системи економічної безпеки банківських установ в наукових працях має певні відмінності, що відображають авторські бачення дослідників. На наш погляд, це має позитивне значення, оскільки свідчить про динамізм та розвиток безпекології як науки, формування нових підходів до формування та функціонування безпекових систем банківських установ, що робить їх більш адаптованими відповідним вимогам часу та викликам, здатним більш адекватно реагувати на зовнішні та внутрішні небезпеки та загрози, забезпечувати ефективну протидію.

Література:

1. Білошкурська Н.В. (2013). Економіко-організаційний механізм формування економічної безпеки підприємства: принципи побудови, функції, структура. *Економіка та держава*. № 12. С. 24-29.
2. Войтович Л.М. (2014). Управління безпекою страхових та перестрахових компаній в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. № 8. С. 160-163.
3. Гнилицька Л. В. Савельєва А. В. (2015). Сучасний досвід формування системи забезпечення економічної безпеки в страхових компаніях України. *Фінанси, облік і аудит*. №. 1. С. 186–197.
4. Гончарова М. Л. (2014). Застосування ситуаційно-адаптивного підходу до формування системи

- економічної безпеки вітчизняних підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. №. 6. С. 141-144.
5. Дудченко Н. В. Міхно С. П. (2013). Сутність, структура та складові системи економічної безпеки банківських установ. *Ефективна економіка*. № 4. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_4_39.
6. Зачосова Н.В. (2016). Формування системи економічної безпеки фінансових установ: монографія. Черкаси: ПП Чабаненко. 375 с.
7. Колодізев О.М. Штаєр О.М. (2011). Формування універсальної системи оцінки економічної безпеки банку. *Проблеми економіки*. № 2. С. 67-75

8. Копитко М.І. (2013) Аналіз теоретичних підходів до визначення поняття та складових елементів системи економічної безпеки підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. № 3. С. 59-64.
9. Корчевська Л.О. (2012). Системні принципи економічної безпеки підприємства. *Економіка Криму*. № 1 (38). С.242-245.
10. Мельник С. І. (2010). Формування системи економічної безпеки банку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 29. С.149-152.
11. Шульга І.П. (2010). Економічна безпека емісійної діяльності акціонерних товариств Черкаси: МАКЛАУТ. 425 с.
12. Прокопенко Н.С., Виклюк М.І. (2014). Складові безпеки банківської діяльності. *Науковий вісник НЛТУ України*. №. 24.1. С.302-308.
13. Сухонос В. В. (2011). Концептуальні організаційно-правові засади функціонування системи економічної безпеки банків. *Правовий вісник Української академії банківською справи*. № 1. С. 64-66.
14. Федоренко І.А., Мейта В.І (2013). Розвиток концептуальних підходів до визначення економічної безпеки промислових підприємств. *Інноваційна економіка*. № 5. С.304-308.
15. Яременко С. М. (2011). Організація комплексної системи економічної безпеки банку. *Формування ринкової економіки*. № 25. С.429-439.

УДК 339.543:339.9(477)
DOI: 10.31732/2663-2209-2024-76-242-248

ІТ СЕКТОР В УМОВАХ КАРДИНАЛЬНИХ ЗМІН НА РИНКУ ПРАЦІ

Микола Сміленко

Аспірант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна
тел.: 0637992329, email: smilenkomy@krok.edu.ua ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7690-3765>

IT SECTOR IN THE CONDITIONS OF CARDINAL CHANGES IN THE LABOR MARKET

Mykola Smilenko

PhD student, "KROK" University, st. Tabirna, 30-32, 03113, Kyiv, Ukraine, тел.: 0637992329, email: smilenkomy@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7690-3765>

Анотація. Стаття аналізує поточний стан ІТ-сектору та тенденції його розвитку в умовах воєнного стану. В статті визначаються основні виклики з якими зіштовхуються українські ІТ-компанії, ВНЗ, заклади неформальної освіти та трудовий ресурс України. В статті здійснена спроба прогнозування тенденцій подальших змін в секторі, які значною мірою впливатимуть на динаміку ринку праці. ІТ-індустрія має надзвичайно важливе значення для економіки України, виступаючи стабільним джерелом надходження іноземної валюти та стратегічно важливим сектором для національного розвитку. Метою цього дослідження є огляд ІТ-сектору України: визначення ключових викликів, з якими стикається індустрія; аналіз впливу воєнного стану на людські ресурси; прогнозування перспектив подальшого розвитку. Методологія дослідження включає аналіз статистичних даних, огляд галузевих звітів, а також використання методів порівняльного аналізу для оцінки змін у структурі ринку праці та впливу війни на ІТ-сектор. Швидке зростання ІТ-індустрії в останні роки призвело до значного збільшення кількості фахівців, зокрема серед фізичних осіб-підприємців, послуги яких є привабливими для компаній завдяки їхній гнучкості. У дослідженні також розглядається стан ІТ-освіти в Україні. Традиційні заклади вищої освіти випускають близько 16 000–17 000 ІТ-спеціалістів щороку, хоча через війну ця кількість зменшилася. Офіційна освіта покриває лише частину потреб індустрії, оскільки понад половина фахівців проходить додаткове навчання через ІТ-курси та спеціалізовані школи. Хоча ці установи задовольняють попит на нові кадри, вони також створюють ризики через відсутність контролю якості освітніх стандартів. Воєнний стан призвів до численних змін у структурі людських ресурсів в ІТ та у вимогах до кваліфікації фахівців. Серед ключових викликів — втрата інженерних і управлінських кадрів, зростання конкуренції серед спеціалістів початкового та середнього рівня, вимушена релокація багатьох співробітників та підвищені вимоги до навичок, особливо володіння англійською мовою. Віддалена робота стала стандартом для 70% компаній, що змушує бізнес адаптуватися до нових умов. У статті робиться висновок, що для сталого розвитку та відновлення ІТ-сектору України важливо враховувати ці зміни. Подальші дослідження зосередяться на розробці стратегій адаптації ринку праці до нових умов, розробці програм підтримки для сприяння поверненню кваліфікованих фахівців і посиленні контролю якості в ІТ-освіті для підвищення глобальної конкурентоспроможності молодих спеціалістів. Практична значущість статті полягає у створенні аналітичної бази для розробки рекомендацій, спрямованих на підтримку української ІТ-індустрії у відповідь на сучасні виклики.

Ключові слова: ІТ-фахівець, менеджмент, ринок праці, воєнний стан, перекваліфікація, економіка, тенденції, виклики.

Формул: 0, рис.: 3, табл.: 0, бібл.: 8.

Annotation. The article analyzes the current state of the IT sector and trends in its development under martial law. The article identifies the main challenges faced by Ukrainian IT companies, universities, non-formal education institutions and the labor force of Ukraine. The article attempts to predict the trends of further changes in the sector, which will significantly affect the dynamics of the labor market. The IT industry holds exceptional importance for Ukraine's economy, serving as a stable source of foreign currency inflows and a strategically vital sector for national development. The purpose of this study is to review the IT sector of Ukraine: to identify the key challenges faced by the industry; analysis of the impact of martial law on human resources; forecasting prospects for further development. The research methodology includes the analysis of statistical data, the review of industry reports, and the application of comparative analysis methods to evaluate changes in the labor market structure and the effects of the war on the IT sector. The rapid growth of the IT industry in recent years has led to a substantial increase in the number of professionals, particularly among individual entrepreneurs, whose services are attractive to companies due to their flexibility. The study also addresses the state of IT education in Ukraine. Traditional higher education institutions produce approximately 16,000-17,000 IT specialists annually, although this number declined due to the war. Official education covers only a fraction of industry needs, as more than half of professionals pursue additional training through IT courses and specialized schools. While these institutions meet the demand for new talent, they also pose risks due to the lack of quality

control over educational standards. Martial law has led to numerous changes in the structure of IT human resources and the qualifications required of specialists. Key challenges include the loss of engineering and executive talent, increased competition among junior and mid-level professionals, the forced relocation of many employees, and heightened requirements for skills, especially in English proficiency. Remote work has become the standard for 70% of companies, necessitating business adaptation to these new conditions. The article concludes that, for the sustainable development and recovery of Ukraine's IT sector, it is crucial to address these changes. Future research will focus on strategies for adapting the labor market to the new circumstances, developing support programs to encourage the return of skilled professionals, and strengthening quality controls in IT education to enhance the global competitiveness of young specialists. The practical significance of the article lies in creating an analytical basis for developing recommendations aimed at supporting Ukraine's IT industry in the face of modern challenges.

Key words: IT specialist, management, labor market, martial law, retraining, economy, trends, challenges.

Formulas: 0, fig.: 3, tabl.: 0, bibl.: 8.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У зв'язку з тим, що ІТ являється однією з провідних індустрій української економіки, а сама держава Україна займає одну з ключових ролей на ринку ІТ-аутсорсингу, зрощення та ефективний розподіл трудових ресурсів в умовах війни несе стратегічне значення для підтримання та подальшого розвитку індустрії. Водночас виникає необхідність вивчення впливу воєнного стану на український ринок праці, зокрема й на ІТ-галузь. Дослідити виклики з якими зіштовхнулася галузь та іт-фахівці та спробувати спрогнозувати тенденції змін на іт-ринку праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням даного питання займалися вітчизняні науковці можна виділити праці таких, як: Самойленко В. [11], Черьомухіна О. [12], Пак Н. [10] та інші.

Не вирішені раніше частини загальної проблеми. Необхідно зауважити, що недостатньо дослідженим залишається питання, щодо стану ІТ-сектору в умовах війни в контексті відтоку висококваліфікованих спеціалістів за кордон, та прогнозування наслідків для

держави Україна в довгостроковій перспективі.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження стану ІТ-сектору в умовах війни в Україні. На основі мети сформовані наступні завдання: визначення основних проблем з якими зіштовхуються компанії та інженери в Україні при здійсненні діяльності, прогнозування майбутніх трендів розвитку індустрії.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогодні, оцінювання ІТ-сектору та ринку праці ускладнюється невеликою кількістю офіційної статистики. Тому, в даній статті ми будемо використовувати популярні серед іт-спільноти ресурси, які самостійно проводять опитування та збирають статистику. Серед них: itukraine.org.ua [2], itcluster.lviv.ua [13], uatechecosystem.com [9].

ІТ є однією з провідних індустрій української економіки, яка стрімко зростала щороку. Так, за останні 9 років частка експорту комп'ютерних послуг у ВВП зросла з 1,8% до 4,6%, а в експорті послуг – з 13,4% до 44,5% у 2022 році, і впала на 0,60 % у 2023 році, сягнувши позначки 4 % у ВВП та впавши до 40,70% відповідно у загальному експорті послуг (див. рис. 1).

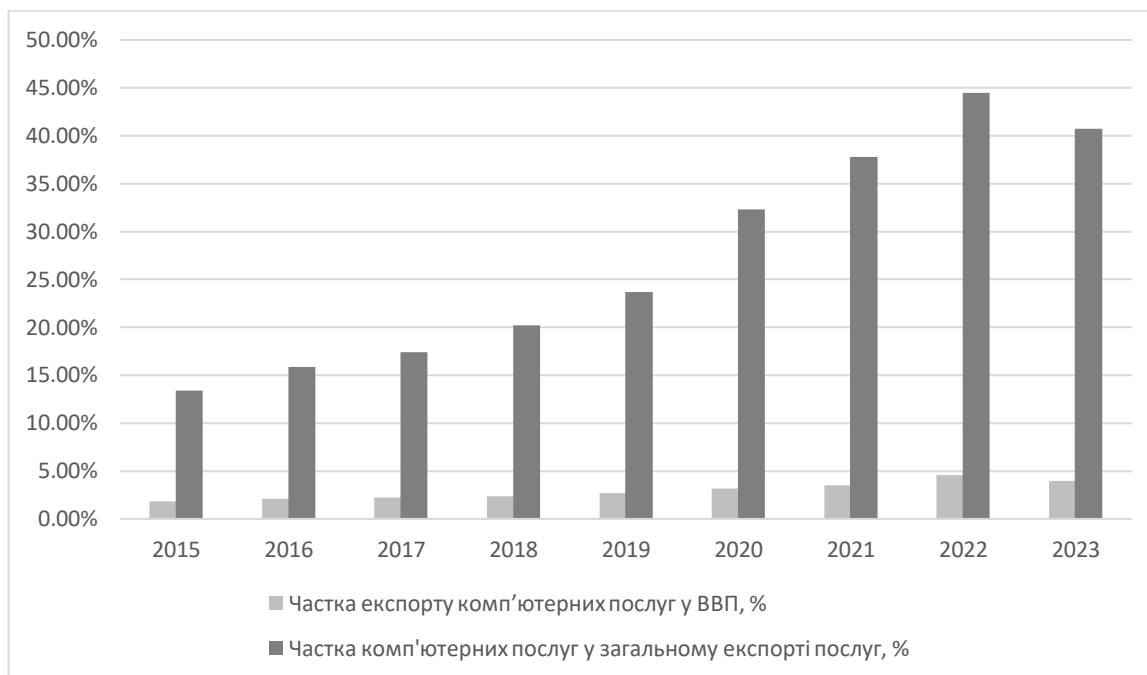


Рис. 1 Частка експорту комп'ютерних послуг в економіці держави Україна

Активний розвиток ІТ-індустрії в період з 2015 року по 2022 рік зумовив значне зростання кількості ІТ-фахівців, за цей період їх чисельність зросла на 116%. (станом на 2021 рік) [4, 1]. Здебільшого цього показнику вдалося досягти за рахунок зростання активних фізичних осіб-підприємців оскільки така взаємодія для компаній є більш зручною. Співвідношення найнятих в штат працівників до активних ФОПів з 2015 року майже не змінювалось. Так, наприклад, в 2015 році приблизна чисельність іт-івців сягала 135, 4 тис. осіб, з яких - 90,1 тис. осіб - ФОПи, решта -

найняті в штат. Для 2021 року ці показники вже сягали 243,9 тис. осіб та 63,1 тис осіб відповідно. На січень 2023 р., чисельність ФОПів становила 272,7 тис. осіб.

Окрім цього, збільшились присутність та зв'язок ІТ з іншими галузями. Технології все більше поширюються на різні галузі, оскільки вони дозволяють автоматизувати виробничі процеси, підвищуючи продуктивність та знизити витрати. Більш ніж 21% українських компаній у 2021 р. мали найманих ІТ-фахівців, а близько 15% залучали експертів ззовні (див. рис. 2).

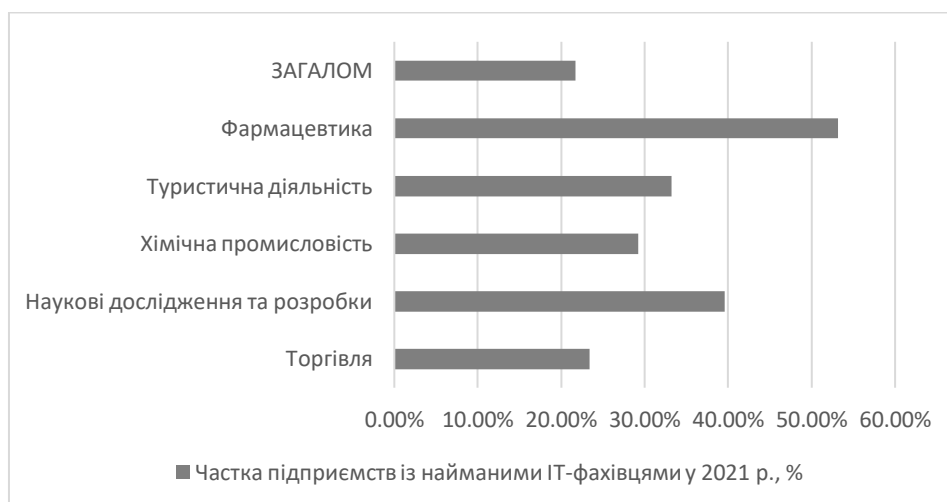


Рис. 2: Частка підприємств із найманими іт-фахівцями у 2021 році, % [1].

Висококваліфікований трудовий ресурс є ключовим елементом розвитку ІТ індустрії в Україні. Це можливо, зокрема, шляхом надання якісних послуг в сфері освіти.

У 2021 р. близько 1 200 закладів вищої освіти надавали освітні послуги студентам в Україні. З них більш ніж 300 – навчали ІТ-фахівців різних спеціальностей та рівнів. Таким чином, традиційні заклади ІТ-освіти випускають близько 16–17 тис. бакалаврів щороку. У 2022 р. кількість випускників зменшилась через повномасштабне вторгнення з боку Росії, адже частина студентів вимушено призупинила навчання. У 2023 році тенденція змінилась, на бакалаврат було зараховано 24 213 студентів. З них 11 294 зараховані на «бюджет», та 12 919 зараховані на «контракт».

До цього ж, офіційна освіта, зазвичай, не може покрити всіх потреб ІТ-галузі, тому більша частина фахівців потребує додаткової освіти. Так, більше 50% аплікантів [13] мають додаткову ІТ-освіту, окрім університетської а 20-30% ІТ-фахівців взагалі не мають вищої ІТ-освіти. В Україні така освіта представлена у вигляді ІТ-шкіл та курсів. Популярністю ІТ-школи та курси користуються не тільки серед фахівці галузі, але і серед людей, які вирішили змінити спеціальність, в іт-індустрії їх часто називають “світчери” (від англ. switcher), тобто ті, хто не навчався на ІТ-спеціальностях та перейшов в індустрію, як з дотичних, так і з кардинально інших галузей.

Якщо якість традиційної освіти регулюється з боку держави, то якість надання освіти ІТ-школами та курсами майже ніяк не врегульована. Це викликає певні ризики: низький рівень знань, перенасичення ринку праці не конкурентоспроможними фахівцями.

Як ми можемо бачити до повномасштабного вторгнення, іт-сектор досить стрімко розвивався, однак війна внесла певні зміни. До таких змін можемо віднести:

1. Втрата українськими ІТ-компаніями висококваліфікованих кадрів, як серед інженерського складу (розробники рівня «Middle +» і вище), так і “С” рівня (керуючі посади в компанії): Chief Marketing Officer («СМО», головний директор з маркетингу), Chief Executive Officer («СЕО», головний виконавчий директор), Chief Financial Officer (CFO, головний фінансовий директор).

Основою ІТ-галузі України є людський капітал. Чим більше кваліфікованих кадрів мають компанії, відповідно, тим більше проектів вони можуть реалізувати і, відповідно, більше виручки отримати, що у свою чергу впливає на обсяги сплачених податків та додану вартість галузі та імідж України на світовій арені, як потужного іт-кластеру.

Після 24 лютого 2024 року від 17% до 20% фахівців виїхало закордон (від 50 до 60 тис. осіб) , з них лівова частка - висококваліфіковані спеціалісти [2, 8].

За 2022 – 2023 роки частина працівників в сфері ІТ, що виїхали за кордон продовжувала зростати, зокрема це пов’язано і з глобальним попитом країн ОЕСР на висококваліфіковані кадри. Кращі умови праці, соціальне, медичне страхування, вища ЗП робить ринок країн ОЕСР більш привабливим за вітчизняний [4, 5].

Тому українські іт-компанії (як аутсорсингові, так і продуктові) поступово почали втрачати висококваліфіковані кадри, які релокувались (змінили місце фактичного проживання) за межі країни. Одним із визначень поняття «аутсорсинг» з функціональної точки зору є процесом перенесення/передачі внутрішніх функцій або бізнес-процесів сторонньому виконавцеві [6].

Так, з міграцією працівників та їх сімей зіштовхнулись 68 % опитуваних компаній, а з викликами в роботі з клієнтами більше 60 % респондентів (рис. 3)

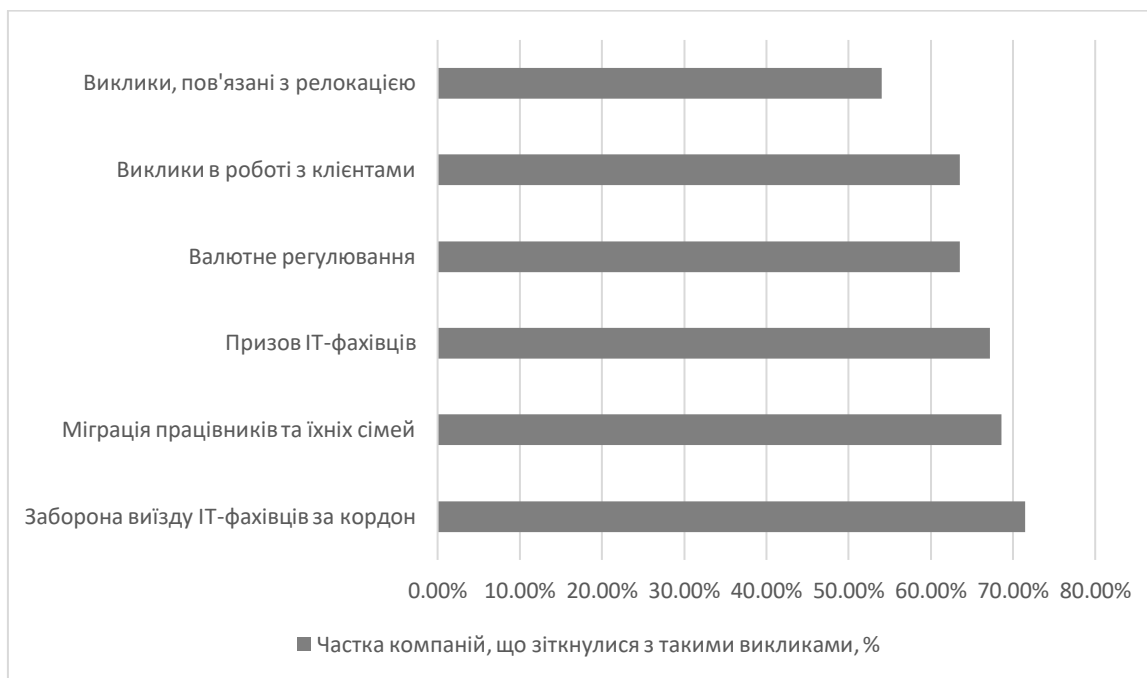


Рис. 3: Виклики компаній під час війни

2. Суттєве підвищення вимог щодо вмій та навичок до кандидатів стало ще однією зміною на ІТ-ринку. На думку авторів, це пов'язано зі:

- втратою компаніями висококваліфікованих кадрів (див. вище) та необхідністю їх заміни;
- скороченням чи замороженням проектів, що тягне за собою перегляд як якісного, так і кількісного інженерного складу;
- зростання конкуренції з зарубіжними замовниками;
- великий конкурс на одну вакансію.

Це зумовило, як вивільнення значної кількості іт-спеціалістів на ринок пошуку праці (рівня junior - middle), так і зменшення кількості діючих ІТ-компаній [3, 11].

Варто відзначити, що дані щодо кількості ІТ-компаній в Україні суттєво різняться. Так наприклад, Державна служба статистики України за 2021 рік звітувала про 8,8 тис. діючих юридичних осіб з ІТ-КВЕДами. Проте часто компанії складаються з декількох юридичних осіб, тому портал Tech Ecosystem [9] дає оцінку в 2,4 тис. В період з 2021 року по листопад 2022 року, кількість активних на ринку праці компаній скоротилася з 5 тисяч до 2 тисяч. Кількість ІТ-компаній на початку

грудня 2022 р. за експертними розрахунками становила 1,8-2 тис. з них є активними на ринку праці 1.6 тисяч. Станом на 2023 рік в Україні налічувалось 2234 компанії [11].

3. Relocate (далі за текстом – релокація, релокацією може бути як переїзд людини в іншу країну, так і переміщення в інше місто/регіон всередині країни для роботи та життя. Також релокейт можуть здійснювати бізнеси: перевезення працівників, потужностей, активів компанії. Релокація стала головним викликом для ІТ-сектору під час війни. Близько 64% іт-фахівців були вимушені переїхати через війну. Таким чином в іт-компаніях змінився підхід до формату праці – після початку повномасштабної війни у 70% компаній більш ніж 75% фахівців працюють віддалено. [2, 3]

Автори відзначають, що згадані вище тенденції розвитку індустрію в майбутньому можуть призвести до наступного:

- стагнація розвитку ринку надання послуг ІТ-КВЕДів;
- зростання вимог (hard (навички програмування, знання іноземних мов, логіка) & soft skills (комунікаційні навички) до працівників індустрії;

-підвищення конкуренції серед тих, хто як працює, так і знаходиться в активному пошуку маючи рівень знань junior – middle;

-переповнення ринку пошуку роботи в ІТ-КВЕДах молодими, або не досить сильними інженерами;

-унеможливлення світчерів потрапити до індустрії;

-стагнація росту заробітних плат (ринок буде належати компаніям, які будуть демпінгувати оплату праці);

-збільшення % аутсорсингових компаній;

-підвищення вимоги щодо знання англійської мови (не нижче intermediate).

Висновки і перспективи подальшого дослідження. В умовах воєнного стану ключовими пріоритетами для підтримки ІТ-сектора є забезпечення сприятливого економічного середовища, доступу до якісних людських ресурсів і безпечних умов праці. Практична цінність проведеного дослідження полягає в аналізі впливу війни на ІТ-індустрію, виявленні викликів, з якими зіштовхуються українські ІТ-компанії та іт-фахівці, а також спробі прогнозування майбутніх тенденцій розвитку галузі.

Оскільки внаслідок міграції та інших факторів значна частина висококваліфікованих кадрів була втрачена, подальші дослідження мають бути спрямовані на пошук шляхів для швидкого та ефективного поповнення галузі якісними кадрами.

Література:

1. Alla, C., Maryna, A., Oleksandr, C., Iryna, D., Rita, K., & Oksana, K. (2023). The influence of the innovation potential of personnel on strengthening economic security of Ukrainian enterprises in the post-war period. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 20, 70-79. Режим доступу до ресурсу: <https://wseas.com/journals/bae/2023/a165107-1792.pdf>
2. IT Ukraine Association (2022). Do It Like Ukraine. Режим доступу до ресурсу: <https://itukraine.org.ua/files/reports/2022/DoITLikeUkraine2022.pdf>.
3. Kuzior, A., Arefieva, O., Kovalchuk, A., Brożek, P., & Tytykalo, V. (2022). Strategic Guidelines for the Intellectualization of Human Capital in the Context of Innovative Transformation. *Sustainability*, 14(19),

Для забезпечення сталого розвитку ІТ-сектору необхідно створити сприятливий інвестиційний клімат, удосконалити нормативно-правову базу та зміцнити конкурентоспроможність галузі. Крім того, актуальною є адаптація підготовки кадрів до сучасних потреб ринку, зокрема розвиток таких важливих soft skills («м'яких» навичок, як критичне мислення, самоорганізація, командна робота, клієнто-орієнтованість, комунікаційні здібності, гнучкість, адаптивність і креативність. В умовах воєнного стану українська ІТ-індустрія стикається з масштабними викликами, зокрема з втратою кадрів, міграцією фахівців за кордон і зростанням конкуренції на внутрішньому ринку праці.

У цьому контексті якісна перекваліфікація в ІТ може стати важливим інструментом для збереження кадрового потенціалу країни, оскільки витік ІТ-кластеру за кордон збільшився, а перекваліфікація не лише дозволяє поповнити галузь людськими ресурсами, але й надає громадянам можливість адаптуватися до нових умов праці, забезпечуючи стабільніші фінансові перспективи.

Таким чином, підтримка перекваліфікації в ІТ є стратегічно важливою як для індивідуального розвитку громадян, так і для економічної стабільності та відновлення ІТ-сектору в Україні.

11937. Режим доступу до ресурсу: <https://doi.org/10.3390/su141911937>
4. Myronchenko, D., & Sydorenko, K. (2023). Role of the it sector of Ukraine in the global cyber security system. Режим доступу до ресурсу: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/11090>
5. OECD (2023). International Migration Outlook. Режим доступу до ресурсу: <https://doi.org/10.1787/b0f40584-en>.
6. Pererva, P., Kuchynskyi, V., Kobieliieva, T., Kosenko, A., & Maslak, O. (2021). Economic substantiation of outsourcing the information technologies and logistic services in the intellectual and innovative activities of an enterprise. *Eastern-European Journal of Enterprise*

Technologies, 4(13), 112. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.239164>
7. Shveda, N., Garmatiuk, O., Kuzhda, T., Mashliy, H., Yuryk, N. (2024). Digital transformation as an imperative for innovative development of business processes under martial law (Ukrainian experience). Режим доступу до ресурсу: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/33945>
8. Sibruk, A. V., Lytvynska, S. V., Koshetar, U. P., Senchylo-Tatlilioglu, N. O., Stetsyk, S. M., Diachuk, T. M., & Sibruk, V. L. (2023). Ukrainian education system: war challenges. *Multidisciplinary Science Journal*, 5. Режим доступу до ресурсу: <https://10.31893/multiscience.2023ss0502>
9. Tech Ecosystem (2022). Dashboard of tech ecosystem of Ukraine. Режим доступу до ресурсу: <https://uatechecosystem.com/dashboard>

10. Пак, Н., & Фолуш, М. (2023). Функціонування ринку праці в Україні в умовах війни. *Молодий вчений*, (4 (116)), 160-167. Режим доступу до ресурсу: DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-4-116-32>
11. Самойленко, В., Прохоровська, С., & Дмитрієнко, О. (2023). IT-product manager: аналіз ринку праці на тлі економічних змін. *Економіка та суспільство*, (53). Режим доступу до ресурсу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-81>
12. Черьомухіна, О., Чалюк, Ю. (2022) Ринок праці під час війни: стан та перспективи. *Економіка та суспільство*. (46). Режим доступу до ресурсу: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-24>
13. IT Research Resilience (2022). Вплив війни на розвиток IT-індустрії України. Режим доступу до ресурсу: <https://itcluster.lviv.ua/projects/it-research/>

УДК 330.341.1:338.2:338.45:330.45
DOI: 10.31732/2663-2209-2024-76-249-255

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ ПОНЯТТЯ І СУТНОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Євген Ситнік

Аспірант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: itriumphdoc@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7785-4325>

CONCEPTUAL FOUNDATIONS AND SCIENTIFIC APPROACHES TO UNDERSTANDING THE CONCEPT AND ESSENCE OF ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISE

Yevhen Sytnik

Postgraduate student, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: itriumphdoc@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7785-4325>

Анотація. У статті досліджено концептуальні засади та наукові підходи до розуміння поняття і сутності економічної безпеки підприємства.

Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена тим, що в сучасних економічних умовах суб'єкти господарської діяльності в Україні перебувають під значним впливом зовнішніх негативних факторів, що унеможливають стабільну ефективну роботу та погіршують загальні результати фінансово-економічної, операційної діяльності, призводять до криз та банкрутства підприємств. Забезпечення високої ефективності та стійкості економічної системи підприємства стає одним із першочергових завдань управління. Вирішення цих складних завдань та організація активної протидії зовнішнім та внутрішнім дестабілізуючим факторам вирішується завдяки забезпеченню, зміцненню економічної безпеки підприємства.

Метою статті є дослідження концептуальних засад та наукових підходів до розуміння поняття і сутності економічної безпеки підприємства.

Методологічною основою дослідження стали методи наукового пізнання: аналізу та синтезу, системний підхід, структурний, процесний, комплексний, функціональний наукові підходи.

Отримані наукові результати полягають в узагальненні наукових підходів до розуміння поняття і сутності економічної безпеки підприємства. Визначено, що застосування захисного, конкурентного, ресурсного, ресурсно-функціонального, комплексного, стійкісного, гармонізаційного та комплементарного наукових підходів до сутності та дослідження дефініції економічної безпеки підприємства дає можливість узагальнити та систематизувати всі умови, аспекти, функціональні складові, напрями спрямування дій, методи та засоби, що мають ключове значення в забезпеченні економічної безпеки підприємства.

Перспективи подальших досліджень полягають в узагальненні наукових підходів які формують підґрунтя до подальшого розуміння та вивчення теоретично-методичних засад розбудови системи економічної безпеки підприємства, як сукупності всіх складових та елементів, спрямованих на забезпечення економічної безпеки підприємства з формуванням взаємозв'язків та взаємодії як в межах самого суб'єкта господарювання і між його функціональними підсистемами, так і у взаємодії з партнерами зовнішнього середовища.

Ключові слова: управління, економічна безпека, система безпеки, управління економічної безпекою, комплексний підхід, наукові підходи до забезпечення безпеки, управління підприємством

Формул: 0, рис.: 1, табл.: 0, бібл.: 14

Summary. The article examines the conceptual foundations and scientific approaches to understanding the concept and essence of the economic security of enterprise.

The relevance of the topic of the study is due to the fact that in modern economic conditions economic entities in Ukraine are under the significant influence of external negative factors that make it impossible to stable effective work and worsen the overall results of financial, economic, operational activities, lead to crises and bankruptcy of enterprises. Ensuring high efficiency and sustainability of the economic system of enterprise becomes one of the priorities management tasks. The solution of these complex tasks and the organization of active counteraction to external and internal destabilizing factors is solved by ensuring and strengthening the economic security of the enterprise.

The aim of the article is to study the conceptual foundations and scientific approaches to understanding the concept and essence of economic security of enterprise.

The methodological basis of the study is the methods of scientific cognition: analysis and synthesis, system approach, structural, process, complex, functional scientific approaches.

The obtained scientific results consist in the generalization of scientific approaches to understanding the concept and essence of economic security of enterprise. It is determined that the application of protective, competitive, resource, resource-functional, complex, sustainable, harmonizing and complementary scientific approaches to the essence and

study of the definition of economic security of enterprise makes it possible to generalize and systematize all conditions, aspects, functional components, directions direction of actions, methods and means that are of key importance in ensuring the economic security of the enterprise.

Prospects for further research are to generalize scientific approaches that form the basis for further understanding and study of the theoretical and methodological foundations of the development of the system of economic security of enterprise, as a combination of all components and elements aimed at ensuring the economic security of enterprise with the formation of relationships and interaction both within the economic entity itself and between its functional subsystems, and in interaction with partners of the external Environment.

Keywords: *management, economic security, security system, economic security management, integrated approach, scientific approaches to security, enterprise management*

Formulas: 0, fig.: 1, tabl.: 0, bibl.: 14

Вступ. В сучасних економічних умовах значного впливу зовнішніх негативних факторів забезпечення високої ефективності та стійкості економічної системи підприємства стає одним із першочергових завдань управління. Вирішення цих складних завдань та організація активної протидії зовнішнім та внутрішнім дестабілізуючим факторам вирішується завдяки формуванню та зміцненню системи економічної безпеки підприємства. Недосконалість існуючих структур, наявність значних недоліків в плануванні та реалізації управлінських дій значно послаблюють захист підприємств та їх можливість протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам. Саме тому розбудова та ефективне управління системою економічної безпеки є важливим заданням вирішення якого здатне забезпечити не лише ефективний розвиток самих суб'єктів господарювання, а й виступає чинником сталого розвитку загалом. За цих умов дослідження теоретично-методичних засад управління системою економічної безпеки підприємства набуває важливого пріоритетного значення.

Розпочинати дослідження в цьому напрямі доцільно безпосередньо із розгляду самого поняття «безпека» і наукових підходів до розуміння, визначення його сутності та значення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження концептуальних засад та наукових підходів до розуміння поняття і сутності економічної безпеки підприємства здійснювалося у працях провідних науковців. Ґрунтовний аналіз праць провідних вітчизняних науковців щодо бачення та розуміння змісту та сутності поняття економічної безпеки

свідчить про значні відмінності, широту та різноманітність наукових підходів.

Одним із перших наукових підходів до дослідження та розуміння економічної безпеки був захисний підхід, представлений в працях Л. Омелянович та Г. Долматової (2005). За цим підходом економічна безпека підприємства трактується як стан захищеності підприємства від впливу небезпек та загроз, негативної дії внутрішніх та зовнішніх негативних чинників та факторів (Омелянович & Долматова, 2005). Водночас, на думку авторів забезпечення економічної безпеки гарантує підприємствам стабільність функціонування, ефективний розвиток та відтворення, впровадження та використання здобутків науково-технічного прогресу, інновацій. В цілому погоджуючись з авторами щодо першочергового пріоритетного значення безпеки в питаннях захисту від негативного впливу зовнішніх загроз та небезпек зазначимо, що ефективний розвиток, відтворення та впровадження інновацій є результатами планування та впровадження комплексу управлінських дій, в якому захисний підхід є лише складником в сукупності інших необхідних підходів та прийняття і реалізації ефективних обґрунтованих управлінських рішень.

У дослідженнях С. Шкарлета (2007) економічна безпека виступає категорією захищеності суб'єктів на всіх рівнях, а основою такого захисту є механізми забезпечення та безперервного розвитку завдяки ефективному застосуванню всіх наявних ресурсів і можливостей у здійсненні їх підприємницької діяльності. Таким чином, захисний підхід в

дослідженнях цього науковця поєднано із ресурсним підходом, а самі можливості та забезпечення захисту ґрунтуються на ресурсному потенціалі підприємства, що може бути спрямованим на забезпечення безпеки.

Іншим провідним науковцем Н. Реверчук (2004) зазначалося, що економічна безпека підприємства є системою, яка забезпечує активний захист суб'єкта господарювання від фінансових, матеріальних, людських втрат завдяки впровадженню превентивних попереджуючих дій, що можуть запобігти реалізації негативних подій та нанесенню підприємству збитків. Відповідно мова йде про активний захист заснований на розробці і впровадженні превентивних дій та заходів, і таким чином стає актуальним питанням системності аналізу й оцінювання, моніторингу ризиків і загроз, що з метою розробки та цільового впровадження засобів превентивної дії.

У працях І. Хома (2012) економічна безпека суб'єкта господарювання є економічним явищем чи властивістю, що виникає завдяки відсутності реалізації небезпек, загроз та упередженні впливу зовнішніх та внутрішніх негативних факторів на стан підприємства, здійснення його фінансово-економічної діяльності, його економічний потенціал. Таким чином, автором наголошується на необхідності досягнення рівня захищеності, яка є результатом ефективності економічної безпеки підприємства.

У дослідженнях М. Копитко (2015) економічна безпека підприємства є поняттям комплексним. Вона визначає стан та здатність суб'єкта господарювання до ефективно організації роботи з протидії негативному впливу дестабілізуючих внутрішніх та зовнішніх факторів та можливості швидкого та ефективного адаптування до змін з найменш можливими втратами. Повністю погоджуючись з думкою автора зазначимо, що в її працях представлено як захисний так і комплексний підходи до розуміння сутності та значення економічної безпеки

та обґрунтування і впровадження комплексності дій, спрямованих на розбудову систем безпеки та створення безпечного функціонування підприємства загалом.

На думку В. Дикань та І. Назаренко (2011) економічна безпека є станом захищеності функціонування підприємства від загроз внутрішніх та зовнішніх, за якого функціонування підприємства є стабільним, а ефективно використання наявних ресурсів та адаптованість до дестабілізуючих впливів економічного середовища забезпечує стабільний майбутній розвиток. Представлене науковцями бачення значно розширює межі розуміння економічної безпеки з позицій захисного підходу та акцентує увагу на важливості наявності і використання ресурсів, як основи безпеки та важливості своєчасної, відповідної адаптації до змін економічної кон'юнктури, що свідчить про ознаки застосування авторами ресурсного та адаптаційного підходів.

Не вирішена раніше частина загальної проблеми. Незважаючи на широке представлення різних наукових підходів до розуміння сутності та значення економічної безпеки, увага та дослідження науковців спрямовувалися на окремих якість ознаках та відмінностях і обґрунтуванні доцільності їх застосування, проте здійснення подальших досліджень актуалізує необхідність узагальнення існуючих наукових підходів та концептів оскільки саме комплексний підхід та поєднання представлених науковцями результатів здатне забезпечити загальну системність наукового бачення всієї складності безпекових процесів, що має не лише наукове, але й науково-практичне значення. Таким чином, узагальнення наукових підходів створює передумови для розуміння всіх аспектів функціонування та дії системи економічної безпеки підприємства та обґрунтування засобів необхідних для управління цією системою з метою ефективного забезпечення економічної безпеки підприємства.

Метою статті є дослідження концептуальних засад та наукових підходів до розуміння поняття і сутності економічної безпеки підприємства.

З метою проведення дослідження було застосовано методи наукового пізнання: аналізу та синтезу, системний підхід; процесний, комплексний, функціональний наукові підходи.

Виклад основного матеріалу. Питання дослідження концептуальних засад та наукових підходів до розуміння поняття і сутності економічної безпеки підприємства широко розглядаються науковцями та фахівцями у галузі економічної безпеки.

Науковець Л. Шемаєва (2009) визначає економічну безпеку як здатність підприємства реалізувати визначені стратегічні інтереси в економічній сфері в існуючих ринкових умовах, завдяки використанню цих зовнішніх умов на користь підприємства та забезпечуючи його належний захист. Зазначимо, що підхід з позицій захисту інтересів від зовнішніх і внутрішніх негативних впливів та факторів з використанням його ресурсного потенціалу його можливостей є одним із найбільш поширених, внаслідок того, що за своєю суттю головною функцією забезпечення безпеки і є безпосередньо захист. Проте в сучасних умовах економічна безпека має значно ширше розуміння, передумови та складові забезпечення, саме тому захисний підхід в значній частині наукових праць представлено в поєднанні з іншими науковими підходами, на засадах яких науковці будують своє бачення забезпечення безпеки підприємства.

Одним із поширених наукових підходів дослідження економічної безпеки підприємства є стійкісний підхід, який визначає економічну безпеку як можливість до забезпечення рівноваги і стійкості економічної системи підприємства, що може бути отриманою завдяки ефективному використанню його ресурсів, гнучкості, адаптивності, ринкових можливостей та більш ефективного використання інструментів

управління. Таким чином, за стійкісним підходом економічна безпека визначається як здатність до забезпечення стійкого сталого функціонування в умовах негативної дії внутрішніх, зовнішніх факторів та змін. Втім, на практиці забезпечення стійкості є більш комплексним та складним завданням, ніж безпосереднє забезпечення захисту від загроз чи ефективного використання ресурсів, оскільки за цим підходом економічна безпека виступає не якістю чи процесом, а наслідком ефективних комплексних дій, що забезпечують не лише дієвий захист, а й ефективне функціонування фінансово-економічної, виробничої та операційної систем підприємства. Тому, на нашу думку саме стійкісний підхід найбільш повно відображає сутність та значення економічної безпеки сучасного підприємства та є основою формування та функціонування його системи економічної безпеки.

У дослідженнях І. Білоусової (2010) економічна безпека підприємства визначається як збалансований безперервний сталий розвиток, що є результатом найбільш ефективного використання ресурсів та сприятливих факторів підприємницької діяльності. Найбільш ефективно використання ресурсів та підприємницьких можливостей забезпечує змогу досягнути тривалого стійкого функціонування і динамічного науково-технічного і соціального розвитку та забезпечує ефективну протидію зовнішнім загрозам і ризикам в існуючих умовах та в майбутньому.

На думку Б. Андрушківа (2008) економічна безпека виступає економічним станом підприємства, що визначається сталістю до впливу внутрішніх та зовнішніх змін, які відбуваються в операційній, фінансовій, господарській діяльності підприємства завдяки формуванню умов, що забезпечують ефективний захист підприємств від реалізації небезпек та ризиків. По суті, мова йде про захист економічних інтересів підприємства та формування на

підприємстві умов, за яких цей захист буде ефективно забезпечений.

Науковцями М. Єрмошенко, К. Горячовою (2010) економічна безпека суб'єкта господарювання визначається як збалансований стан його економічної системи, що є стійким до негативного впливу небезпек, загроз та здатний забезпечити ефективний сталий розвиток завдяки реалізації підприємством його економічних інтересів. На нашу думку в працях цих науковців економічна безпека має значно ширшу роль та значення, адже вона виступає невід'ємною складовою та умовою сталого розвитку, а сам сталий

розвиток є результатом збалансованого стійкого стану його економічної системи. Таким чином простежується взаємозалежність та взаємозв'язок між безпекою, сталим розвитком, збалансуванням, стійкістю економічних систем, що є важливим для розуміння розбудови та функціонування систем економічної безпеки підприємства, її ролі та значенні в загальній економічній системі підприємства.

На рис. 1. представлено наукові підходи до розуміння економічної безпеки підприємства.



Рис. 1. Наукові підходи до розуміння економічної безпеки підприємства

Одним із найбільш поширених в наукових працях підходів до розуміння сутності економічної безпеки є ресурсний

та ресурсно-функціональний підходи. Ресурсний підхід загалом заснований на баченні ресурсів підприємства як основи

забезпечення його економічної безпеки. Передусім, таке бачення пов'язано із тим, що фінансові, кадрові, матеріальні, технологічні, інформаційні ресурси загалом визначають можливості здійснення підприємством своєї фінансово-господарської діяльності та її масштабів без залучення зовнішніх учасників та джерел фінансування.

У працях В. Кириленко (2005) економічна безпека підприємства визначається як стан його корпоративних ресурсів, що дає йому можливості реалізувати поставлені цілі і захищає від загроз та ризиків конкурентного ринкового середовища. Автор акцентує увагу на важливості достатності корпоративних ресурсів та їх ефективного використання, що забезпечує можливості до захисту і тим самим забезпечує необхідний для функціонування підприємства в існуючих ринкових умовах рівень економічної безпеки.

Так у дослідженнях Т. Васильціва (2008) зазначається, що в умовах сучасності стабільність діяльності підприємства може бути досягнута завдяки зростанню рівня його конкурентоспроможності. Таким чином, економічна безпека визначається як стан функціонування суб'єкта господарювання, за якого випущена і реалізована ним продукція та послуги є конкурентними на ринку за умов найбільш раціонального і ефективного використання всіх його ресурсів з метою забезпечення стійкого прогресивного розвитку. На нашу думку визначення цього автора є одним із найбільш повних, ґрунтовних та комплексних бачень сутності економічної безпеки як з позицій конкурентного підходу, так і одночасно з позицій ресурсного, стійкісного підходів, що дає можливість виявити та узагальнити основні складові забезпечення безпеки підприємства в протидії реалізації як внутрішнім так і зовнішнім загрозам та ризикам, що здійснюють безпосередній вплив на діяльність підприємств в сучасних умовах.

Зазначимо, що конкурентний підхід до дослідження економічної безпеки є

дуже важливим, оскільки отримання підприємством ринкових переваг в умовах значної конкуренції та значних динамічних змін, які відбуваються на сучасних ринках, є важливою умовою стабільного функціонування та відкривають можливості для подальшого розширення діяльності, розвитку підприємства, що відповідно свідчатиме про надійний рівень та зростання забезпечення його економічної безпеки.

Гармонізаційний підхід представлено та обґрунтовано у працях Г. Козаченко, В. Пономарьова, О. Ляшенко (2003). За гармонізаційним підходом економічна безпека підприємства визначається як міра гармонізації економічних інтересів підприємства та інтересами суб'єктів-партнерів зовнішнього середовища. Таким чином, економічні інтереси суб'єктів мають бути узгоджені в часі та просторі. Отже, за гармонізаційним підходом вплив партнерів зовнішнього середовища, що мають власні економічні інтереси має бути гармонізований, тобто взаємоузгоджений з економічними інтересами самого підприємства. Зазначимо, що з практичної точки зору відсутність необхідної гармонізації може призвести до появи та загострення протистояння конфліктів з контрагентами зовнішнього середовища, а їх дії можуть становити значні загрози та небезпеки для діяльності підприємства та його економічної безпеки. Проте, незважаючи на очевидний факт важливості та знання такого підходу з позицій теоретично-методичних досягнути такої гармонізації та рівноваги є завданням складним та багатоаспектним.

В продовженні дослідження гармонізаційного підходу О. Ляшенко (2011) було зроблено комплементарний підхід до розуміння сутності економічної безпеки, за яким економічна безпека виступає певною мірою економічної свободи, яку має суб'єкт господарювання завдяки управлінню процесами взаємоузгодження економічних інтересів учасників внутрішнього та зовнішнього середовища задля організації протидії

небезпекам та загрозам з використанням потрібних для цього ресурсів. Варто зазначити новизну цього наукового підходу та його комплексне охоплення і розуміння тих процесів, що відбуваються в діяльності організації в процесі забезпечення економічної безпеки та необхідністю залучення та взаємодії для забезпечення безпеки, всіх учасників цих процесів, як самого колективу підприємства так і його партнерів, стейкхолдерів, представників державних організацій і т.і. Проте загалом досягнення збалансування, гармонізації різних, а іноді абсолютно протилежних інтересів учасників, є дуже складним завданням, що потребує високого рівня управлінської майстерності та врахування загальної кон'юнктури ринку.

Висновки. Узагальнюючи зазначимо, що застосування захисного, конкурентного, ресурсного, ресурсно-функціонального, комплексного, стійкісного, гармонізаційного та комплементарного наукових підходів, підходу з позицій реалізації власних стратегічних економічних інтересів до сутності дефініції економічної безпеки підприємства дає можливість узагальнити та систематизувати всі умови, аспекти, функціональні складові, напрями спрямування дій, методи та засоби, що мають ключове значення в забезпеченні економічної безпеки підприємства.

Саме визначення розуміння цих наукових підходів формує підґрунтя та до

подальшого розуміння та вивчення теоретично-методичних засад формування розбудови системи економічної безпеки підприємства, як сукупності всіх складових та елементів, спрямованих на забезпечення економічної безпеки підприємства з формуванням взаємозв'язків та взаємодії як в межах самого підприємства і між його функціональними підсистемами, так і у взаємодії з партнерами зовнішнього середовища.

Забезпечення економічної безпеки підприємства не має здійснюватися вибірково, фрагментарно, як реакція на певні загрози та ризики, що виникають в діяльності підприємства. Її ефективність можлива за умови впровадження системних безперервних дій, професійного управління в сфері економічної безпеки і таким чином залучення та використання ресурсів, формування механізму, впровадження методів, засобів та інструментів забезпечення економічної безпеки підприємства. Таким чином забезпечення безпеки потребує формування та розбудови системи економічної безпеки підприємства.

Література:

1. Андрушків Б.М. (2008). Економічна та майнова безпека підприємства і підприємництва. Антирейдерство Тернопіль: Терно-граф. 424 с.
2. Белоусова І. А. (2010). Управлінський облік – інформаційна складова системи економічної безпеки підприємства: монографія. Київ: Дорадо-Друк. 432 с.
3. Васильців Т. Г. (2008). Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення: монографія. Львів: Арал. 384 с.
4. Дикань В. Л., Назаренко І. Л. (2011). Комплексна методика визначення рівня економічної безпеки підприємства: монографія. Харків: УкрДАЗТ. 142 с.
5. Єрмошенко М. М., Горячева К. С. (2010). Фінансова складова економічної безпеки: держава і підприємство: наук. моногр. Київ: НАУ. 232 с.
6. Кириленко В. І. (2005). Інвестиційна складова економічної безпеки: монографія. Київ: КНЕУ. 232 с.
7. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Лященко О. М. (2003). Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія. Київ: Лібра. 280 с.

8. Копитко М.І. (2011). Економічна безпека підприємств з виробництва транспортних засобів. Львів: Ліга-Прес. 478 с.
9. Ляшенко О. М. (2011). Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: монографія. Луганськ: СНУ ім. В. Даля. 400 с.
10. Омелянович Л. О., Долматова Г. Є. (2005). Економічна безпека торговельного підприємства: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ. 195 с.
11. Реверчук Н. Й. (2004). Управління економічною безпекою підприємницьких структур: монографія. Львів: ЛБІ НБУ. 195 с.
12. Хома І. Б. (2012). Формування та використання систем діагностики економічної захищеності промислового підприємства: монографія. Львів: Львівська політехніка. 504 с.
13. Шемаєва Л. Г. (2009). Забезпечення економічної безпеки підприємства на основі управління стратегічною взаємодією з суб'єктами зовнішнього середовища: монографія. Київ: НІПІМБ. 357 с.
14. Шкарлет С. М. (2007). Економічна безпека підприємства: інноваційний аспект: монографія. Київ: Книжкове вид-во НАУ. 436 с.

УДК: 005.8:519.8

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-76-256-265

ПЛАНУВАННЯ ПРОЕКТІВ У РОЗПОДІЛЕНОМУ СЕРЕДОВИЩІ З ВРАХУВАННЯМ РОБОЧИХ ГРАФІКІВ ПРАЦІВНИКІВ

Олександр Боголій

*Аспірант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, email: boholiom@krok.edu.ua,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0253-667X>*

PROJECT SCHEDULING IN A DISTRIBUTED ENVIRONMENT CONSIDERING EMPLOYEES' WORKING HOURS

Oleksandr Bogolii

*PhD Student, Higher Education Institution the "KROK" University, Kyiv, Ukraine, email: boholiom@krok.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0253-667X>*

Анотація: *Останніми роками розподілена розробка програмного забезпечення набула значної популярності, дозволяючи компаніям підвищувати продуктивність завдяки використанню глобальних ресурсів, водночас знижуючи витрати на виробництво та скорочуючи час виходу на ринок. Проте, така організаційна модель ставить перед управліннями низку викликів. Одним із таких викликів є складність планування завдань у віддаленому, розподіленому середовищі. Окрім традиційних факторів, які враховуються в умовах спільної роботи на одному місці, менеджери повинні зважати на різноманітність робочих годин та часових поясів, в яких працюють географічно розподілені члени команди. Незважаючи на те, що за останні десятиліття було розроблено багато методів планування, обмежена кількість досліджень присвячена плануванню з урахуванням робочих годин співробітників. Метою цього дослідження є розробка нового підходу до планування, який враховує календарні обмеження співробітників та надати цінні поради для керівників проектів, особливо тих, що працюють у віддалених, розподілених середовищах. Запропонована методологія включає розробку нового алгоритмічного підходу для створення оптимального плану проекту, який враховує робочий час працівників. Порівняльний аналіз із класичним двофазним методом планування для розподілених команд показав потенціал скорочення загальної тривалості проекту на 6% і продемонстрував особливу ефективність у проектах, що характеризуються високою складністю графа завдань. Крім того, експерименти показали, що планування з урахуванням робочого часу є ще ефективнішим, коли різниця в часових поясах між підкомандами становить приблизно 8 годин, що відповідає типовому робочому дню працівника. В подальшому запропонований підхід можна додатково покращити, враховуючи додаткові фактори та обмеження в процесі розподілу ресурсів, зокрема необхідність синхронізації між інженерами, які працюють у різних часових поясах.*

Ключові слова: *планування проектів; робочий графік; гнучка розробка програмного забезпечення; розподілене середовище; часовий пояс.*

Формул: 0, **рис.:** 9, **табл.:** 1, **бібл.:** 20

Abstract: *In recent years, distributed software development has gained significant popularity, enabling companies to enhance productivity by leveraging global resources while simultaneously reducing production costs and time-to-market. However, this organizational model presents management with distinct challenges. One such challenge lies in the complexity of scheduling tasks in a remote, distributed environment. In addition to the traditional factors considered in co-located settings, managers must now account for the diverse working hours and time zones of geographically dispersed team members. Although numerous scheduling techniques have been developed in recent decades, limited research has focused on scheduling in relation to employees' working hours. This research aims to develop a novel scheduling approach that incorporates employee calendar constraints and provides valuable insights for project managers, particularly those operating in remote, distributed environments. The proposed methodology encompasses the development of a new algorithmic approach to produce an optimal project schedule that accounts for employee working hours. Comparative analysis against classical two-phase calendarization method and co-located setups showed the potential to reduce overall project duration by 6% and demonstrates particular efficiency in projects characterized by high task graph complexity. In addition, experiments showed that scheduling with consideration of working hours is even more effective when the time zone difference between subteams is approximately 8 hours, aligning with the typical employee workday. In the future, the proposed technique can be further refined by considering additional factors and constraints in the resource allocation process, specifically the need for synchronization between engineers working in different time zones.*

Keywords: *project scheduling; calendarization; agile software development; distributed environment; time zone.*

Formulas: 0, **fig.:** 9, **tabl.:** 1, **bibl.:** 20

1.Introduction

In a remote, distributed setup, members of one team often work in different time zones. In such a setup, it is important to adopt task scheduling approaches that take into account different working hours. It is especially important when tasks are interconnected, and team members can wait much longer while

dependent tasks are completed by their colleagues in other time zones. Figure 1 shows an example of a project that consists of three interconnected tasks. Tasks are presented in circles, with numbers inside depicting the numero of the task at the top and the time needed to complete the task at the bottom. Arrows show dependencies between tasks.

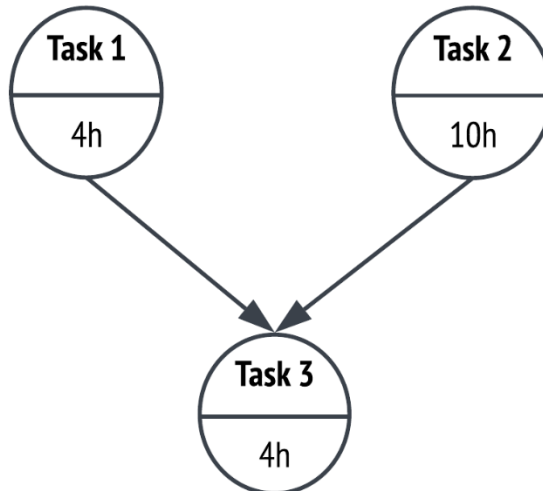


Figure 1. Project with 3 interconnected tasks

Source: Figure created by authors

Let's assume we have 2 employees that work on a project with the same working schedule, 8 hours per day. If we use the Earliest Finish Time (EFT) scheduling algorithm, the project could be finished by 14 o'clock on the second day. Figure 2 shows the schedule of the

project in this setup in the form of a timing diagram, which is used to illustrate the allocation of the parallel project tasks among the team members and the execution order of the tasks.

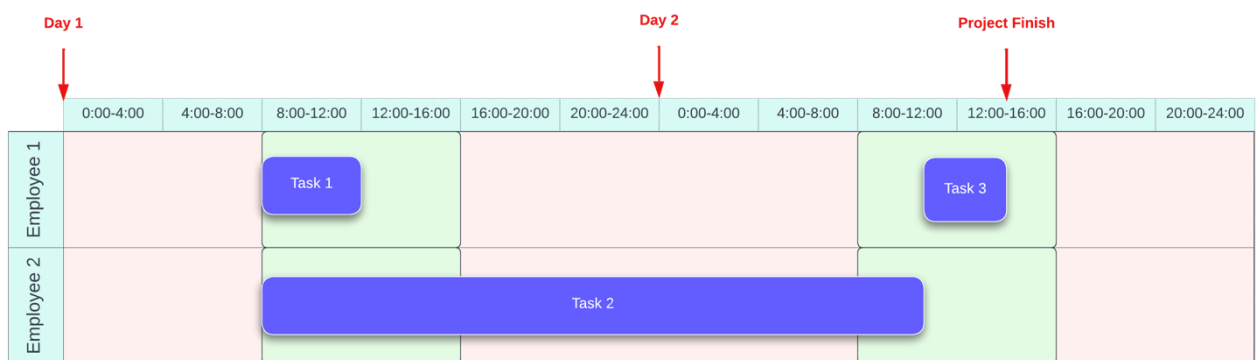


Figure 2. Project schedule when employees have the same working hours

Source: Figure created by authors

If we take 2 employees that work in different time zones, for example, first in Eastern Europe (GMT+1) and second in California (GMT-7). Using the same task assignments as above but not adapting to the time difference may result in a slightly longer

project finish time. In Figure 3, we see that the first employee cannot start working on the third task, as it depends on task 2, which is assigned to his colleague. The planned project finish is at 12 o'clock on the third day.

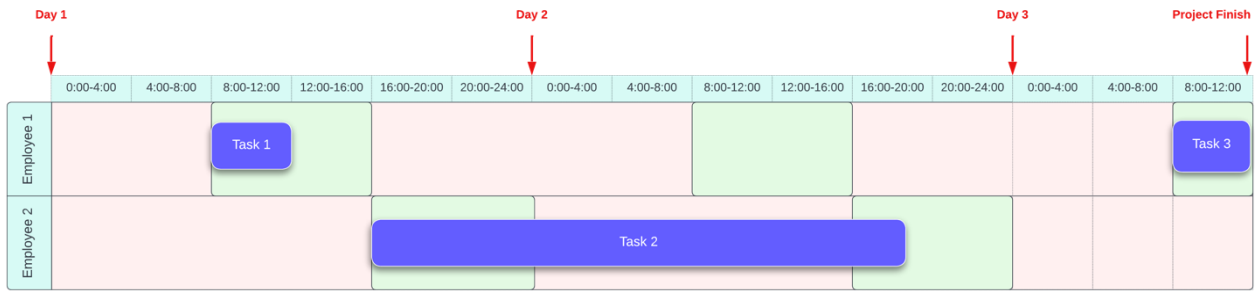


Figure 3. Project schedule when employees have different working hours

Source: Figure created by authors

If we adopt our scheduling algorithm to take into consideration working hours, we can improve project timing. EFF will assign the second task to the first employee, as with his

schedule, he will finish it faster than if it is assigned to the second employee. With such a schedule, the project will be finished at 16 o'clock on the second day (Figure 4).

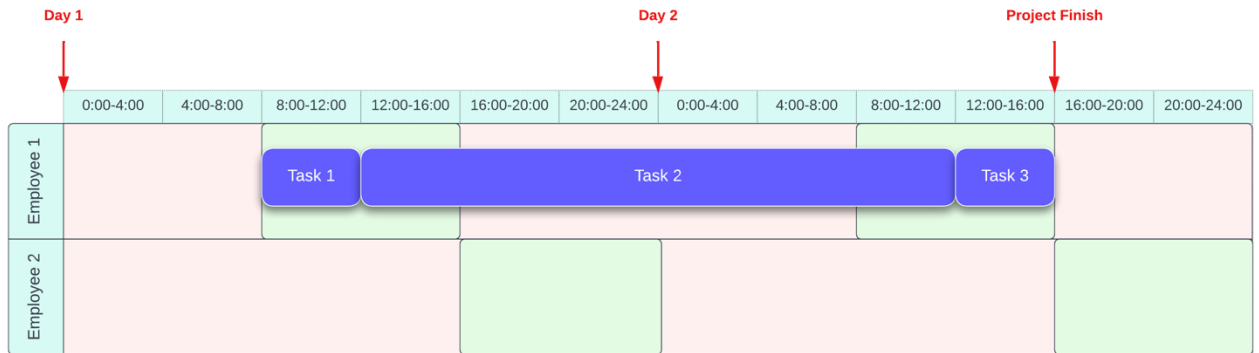


Figure 4. Improved project schedule when employees have different working hours

Source: Figure created by authors

The remainder of the paper is organized as follows: Section 2 reviews related literature on project scheduling; Section 3 introduces the proposed algorithm for task scheduling, which accounts for employees' working hours; Section 4 details the experimental setup used to evaluate the algorithm; and Section 5 presents a discussion of the evaluation results. Finally, Section 6 offers the paper's conclusion.

2.Literature Review

Project Managers often use different scheduling techniques and tools to improve planning and organization, optimize resource allocation, reduce risk and uncertainty, and increase accountability (Fox & Spence, 1998; Pollack-Johnson & Liberatore, 1998).

The Critical Path Method (CPM) and the Program Evaluation and Review Technique (PERT) are the two most popular approaches for project scheduling.

CPM (Moder, 1988) is a deterministic technique that utilizes a task graph where each

task is allocated a deterministic duration. CPM computes the longest path within this graph, known as the "critical path." The "critical path" length is the earliest project completion time (Khodakarami et al., 2007).

PERT (Malcolm et al., 1959) is another network technique. It uses a statistical approach to calculate the probability of projects and tasks being completed on time. PERT requires three different task duration estimates: pessimistic, optimistic, and most likely. Then the "critical path" and the start and finish dates are calculated. PERT is beneficial when there are significant variations in optimistic and pessimistic estimates and great uncertainty regarding project outcomes.

Both CPM and PERT assume that the resources required by project activities exist in unlimited quantities. In reality, practitioners often face high contention for scarce resources, which frequently causes missed deadlines and commitments to stakeholders. To prevent this, a feasible plan must be implemented, which requires the reflection of a limited number of

resources. This is a standard problem in project management and is often referenced in literature as a Resource-Constrained Project Scheduling Problem (RCPSP) and shown to be an NP-hard problem (Blazewicz et al., 1983). Many RCPSP techniques have been developed that seek to achieve the earliest project completion, considering dependencies between tasks and resource constraints. RCPSP strategies often apply some heuristics from real life (Goldratt, 1997), make use of constraint programming (Kreter et al., 2017; Vanhoucke & Coelho, 2016), genetic algorithms (Zhang et al., 2008), and neural networks (Golab et al., 2023).

Critical Chain Project Management (CCPM), proposed by Goldratt (1997), is one of the most well-known resource-constrained planning strategies. The core concept of CCPM is the identification and management of the project's critical chain, which is the sequence of tasks that determines the project's overall duration. CCPM has proven to be effective in resolving resource contentions as well as tackling problems concerning human resource behavior.

In most cases, researchers work on new RCPSP solutions, taking into consideration some assumptions from real life, like the type of available resources (renewable, non-renewable, double-constrained), project activity characteristics (preemptive, varying in time, multi-mode, etc.), objection function type (time-based, economic, resource-based, and others), and availability of information (deterministic, non-deterministic) (Habibi et al., 2018).

However, despite numerous RCPSP techniques being proposed in recent decades, very little research has been done to address scheduling concerning employees' working hours. Zhan (1992) presented a method for time planning for a project with regard to the working and non-working days of employees (calendarization problem). This method combines two phases. In the first phase, the earliest start times of activities for a project are determined without considering the calendar. In the second phase, start times are mapped to the dates on employee's calendars.

Another algorithm for project scheduling with calendar constraints was proposed by Franck et al. (2001). The proposed algorithm considers minimum and maximum time lags between activities and time intervals during which some resources, such as manpower, are not available and examines different priority rules for the selection of the next eligible activity during scheduling. This method schedules activities with regard to the working-time calendar common to all resources, while in practice, different resources generally have different calendars.

Project scheduling with different calendars is especially vital for the software development industry, where engineers, even in the same team, often work from different locations and in different time zones. Having a way to efficiently allocate project tasks among team members, taking into consideration the specifics of modern software development, would be beneficial.

3. Methodology

This research paper seeks to determine whether adapting widely used scheduling techniques to align with employees' working hours can enhance overall project completion time.

In this section, we define an algorithm for project scheduling for distributed software development teams. The proposed algorithm uses the following assumptions, typical for the majority of agile software development teams:

- Each project task can be assigned to exactly one engineer.
- Each engineer can work at the same time on only one task (no multitasking).
- Each engineer has its own working time calendar.
- Engineers can work on any task from the project.

At first, we define the project task queue, together with the corresponding dependencies set D_i for each task i . In addition, we define working time calendars C_k for each team member k from the team. Figure 5 illustrates the proposed algorithm.

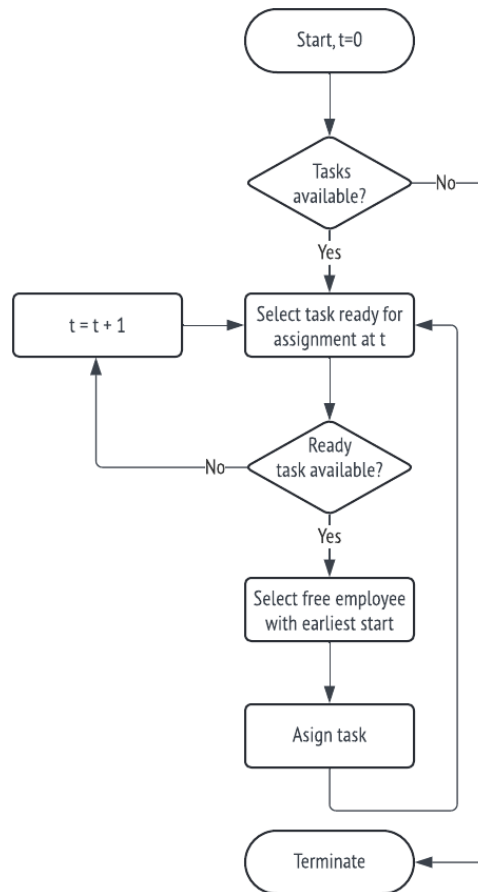


Figure 5. Calendarization algorithm

Source: Figure created by authors

We start our algorithm with the first time point $t = 0$, and proceed with the next steps:

1. Select the highest priority available task for assignment. If all tasks are already assigned, terminate algorithm execution.

2. If no tasks are available at the moment t , meaning dependencies are not yet resolved, we repeat from step 1 for $t = t + 1$.

3. If there is a task, that is ready to be executed, we are iterating among free team members, and for each team member k , we are calculating the earliest start time for tasks ES_{ki} according to their working time calendar. We assign the task to the team member k who has the earliest ES_{ki}

4. Repeat assignments from step 1.

We conducted several experiments to evaluate the proposed algorithm against the standard two-phase calendarization technique, where scheduling is performed first without considering the calendar, and then start times

are mapped to the dates on employees' calendars. In addition, we evaluated the project duration for the local team, where all employees are working in the same time zone.

Each experiment consisted of 100 projects. We randomly generated a task set for each project using the model proposed by Watts & Strogatz (1998) to generate relationships between tasks. This model can capture both randomness and clustering, which are common features in real projects.

In our experiments, we used different project and team configurations to show the impact of different factors, such as the varying number of task dependencies and time differences between sites. We have considered the following five different scheduling parameters: number of tasks, number of dependencies between tasks, team size, size 1 time zone, and site 2 time zone.

To save costs, many companies from North America and Western countries

outsource software development to an overseas engineering team. According to an analysis performed by Divakova (2023), the most comfortable locations for software development outsourcing are Eastern Europe (Ukraine, Poland, the Czech Republic, and Romania) and Asia (India, China, the Philippines, and Vietnam). In conducted experiments, we simulate setup when the engineering team is extended with outsourced engineers at another time zone:

1. The engineering team in Western Europe outsources to Asia (5 hours difference).
2. The engineering team in California outsources to Eastern Europe (8 hours difference).
3. The engineering team in California outsources to Asia (13 hours difference).

Multiple engineering practitioners agree in the opinion that the optimal Agile team size is around 5-7 members (Levison, 2020; Cohn, 2024). In our experiments, we assumed that the team consisted of six members. The average task duration can vary significantly depending on various factors such as the complexity of tasks, team experience, team velocity, and the nature of the project. In Agile methodologies like Scrum, estimation is often performed in story points, which represent a relative effort to accomplish a task. Big stories are usually

broken down into smaller, manageable tasks that can be done in 1 to 3 days (Fuqua, 2015). For our experiments, we assigned each task a random story point value from the Fibonacci sequence (Cohn, 2022) with a maximum of 8 and then converted it to absolute time by multiplying it by team velocity, which is chosen based on maximum task duration. We used a total of 15 tasks per project, which is the typical number of tasks in Agile Sprint (Fuqua, 2015).

For experiments 1–3, we change the value of dependencies between tasks while keeping the other parameters constant. Having more dependencies between tasks makes it harder to parallelize the work, increasing the importance of coordination between employees. Thus, having an efficient scheduling approach that makes use of working hours is supposed to be beneficial.

In experiment 4, we study the impact of project task duration. We increased the maximum task duration from 8 to 24 hours with an 8-hour step. We want to verify if the proposed approach can take advantage of shorter task durations by having a portion of tasks assigned and finished before other employees' time zone shifts, resulting in a more optimal project schedule.

Table 1 depicts the experimental setup for this study.

Table 1. Experimental setup

No	Number of Tasks	Number of Dependencies	Time zone 1	Time zone 2	Time Difference (hours)	Team Size	Max Task Duration (hours)
1	15	15-60 (step 15)	Western Europe (GMT+01:00)	Asia (GMT+06:00)	5	6	24
2	15	15-60 (step 15)	California (GMT-07:00)	Eastern Europe (GMT+01:00)	8	6	24

№	Number of Tasks	Number of Dependencies	Time zone 1	Time zone 2	Time Difference (hours)	Team Size	Max Task Duration (hours)
3	15	15-60 (step 15)	California (GMT-07:00)	Asia (GMT+06:00)	13	6	24
4	15	30	California (GMT-07:00)	Eastern Europe (GMT+01:00)	8	6	8-24

Source: Table created by authors

4. Results and Discussion

In the first experiment, we tested a setup where a team from Western Europe outsources to Asia. The time difference is 5 hours. The experiment results presented in Figure 6 show that the proposed resource task allocation strategy performs significantly better than two-phase

calendarization and prove that distributed work from different time zones could lead to faster project delivery than work from the same location (time zone). It is even more beneficial to use the proposed approach as the number of task dependencies increases.

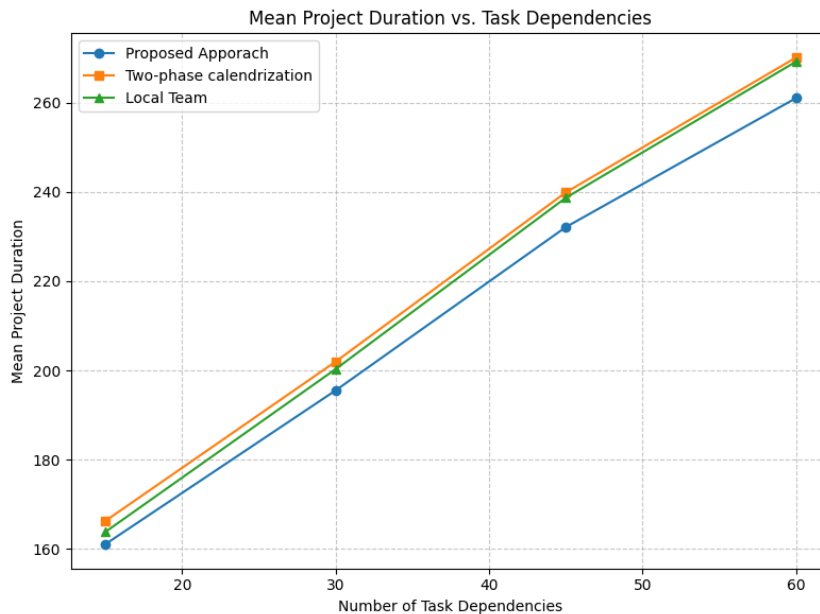


Figure 6. Results of the 1st Experiment

Source: Figure created by authors

Figure 7 and Figure 8 show results for experiments 2 and 3, respectively. It is clear from the charts that the proposed approach is beneficial in these experiments as well. Another interesting observation, derived from experiments 2 and 3, is that without efficient task allocation, the distribution of development may not always lead to a reduction in project duration. We can also

notice that the maximum gain from distributed development is achieved when the time zone difference between subteams is 8 hours (second experiment), which correlates to the working day hours of employees, resulting in a more optimal concurrent task schedule.

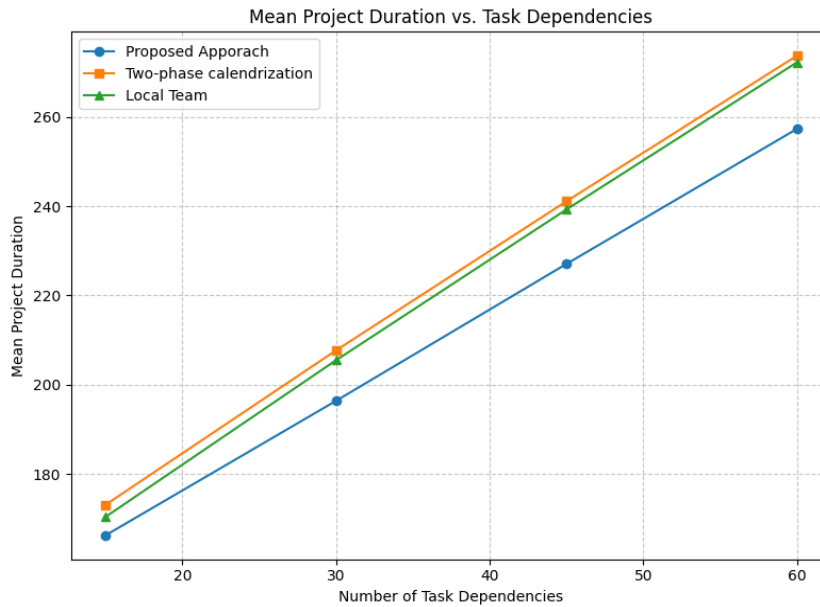


Figure 7. Results of the 2nd Experiment

Source: Figure created by authors

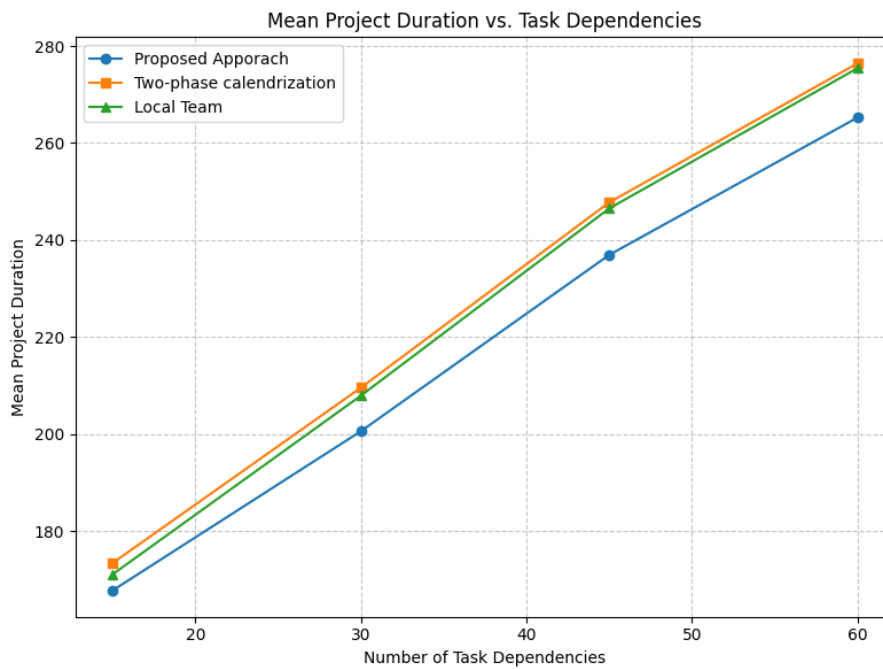


Figure 8. Results of the 3rd Experiment

Source: Figure created by authors

Figure 9 presents the results of the 4th experiment, which confirms the impact of task durations on possible project duration. Project

makespan tends to increase between the proposed and two-phase strategy when we increase the maximum project task duration.

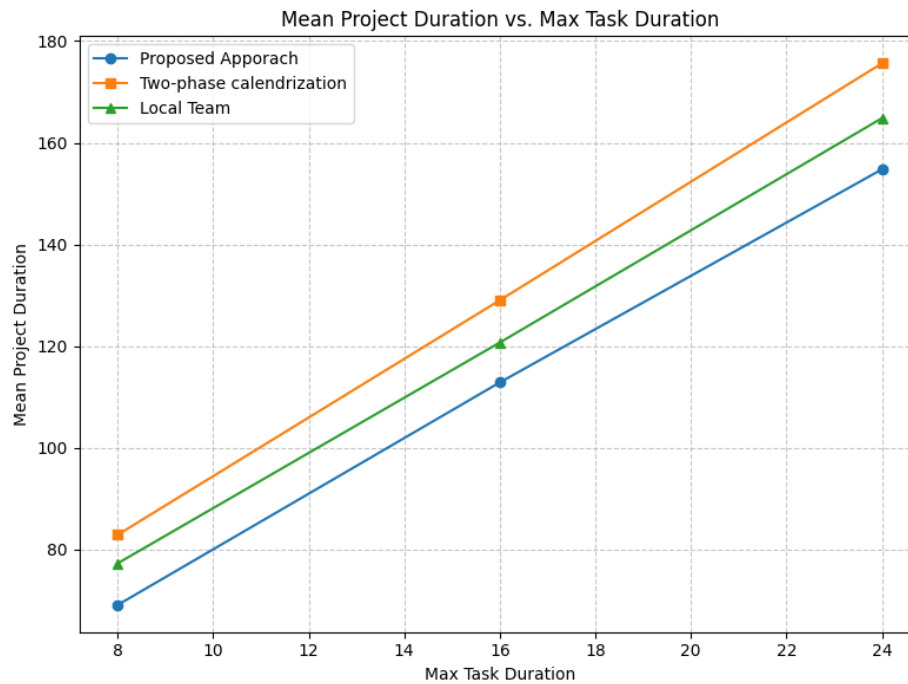


Figure 9. Results of the 4th Experiment

Source: Figure created by authors

On average, the scheduling technique presented in this paper resulted in approximately 6% faster project completion time in comparison to the two-phase calendarization approach.

Conclusion

In this paper, we study the resource-constrained project scheduling problem to minimize the software development project's makespan with regard to employee calendar constraints. Unlike the previous approach, where scheduling was first performed without considering the calendar and then start times were mapped to the dates of employees' calendars, we proposed a method to perform project scheduling that takes into account employees' working hours before task assignment.

Different parameters were tested to evaluate the effectiveness of the proposed strategy compared to its counterpart. To be closer to the real world, we conducted experiments for popular distributed team configurations, each containing the onsite part

in one time zone and the outsource part in another. Overall, there were three experiments, with varying time differences between subteams ranging from 5 to 13 hours. In each experiment, the value of task dependencies increased while keeping the other factors constant.

After conducting extensive experiments, it was proven that the proposed technique was up to 6% more efficient than the classical two-phase approach. The efficiency increases with the increase in project task graph complexity.

It is also observed that the use of the proposed approach is even more efficient when the time zone difference between subteams is 8 hours in comparison to a shorter 5 or 13 hours, which correlates to the employee's working day duration.

In the future, the proposed technique can be further improved by considering additional factors and constraints in the resource allocation process, specifically the need for synchronization between engineers working in different time zones.

References:

1. Blazewicz, J., Lenstra, J. K., & Kan, A. H. G. R. (1983). Scheduling subject to resource constraints: Classification and complexity. *Discrete Applied*

Mathematics, 5(1), 11–24.
[https://doi.org/10.1016/0166-218X\(83\)90012-4](https://doi.org/10.1016/0166-218X(83)90012-4)

2. Golab, A., Gooya, E. S., Falou, A. A., & Cabon, M. (2023). A convolutional neural network for the

- resource-constrained project scheduling problem (RCPSP): A new approach. *Decision Science Letters*, 12(2), 225–238. <https://doi.org/10.5267/j.dsl.2023.2.002>
3. Goldratt, E. M. (1997). *Critical chain*. Great Barrington: The North River Press Publishing Corporation.
4. Khodakarami, V., Fenton, N., & Neil, M. (2007). Project Scheduling: Improved Approach to Incorporate Uncertainty Using Bayesian Networks. *Project Management Journal*, 38(2), 39–49. <https://doi.org/10.1177/875697280703800205>
5. Franck, B., Neumann, K., & Schwindt, C. (2001). Project scheduling with calendars. *OR-Spektrum*, 23(3), 325–334. <https://doi.org/10.1007/PL00013355>
6. Habibi, F., Barzinpour, F., & Sadjadi, S. J. (2018). Resource-constrained project scheduling problem: Review of past and recent developments. *Journal of Project Management*, 55–88. <https://doi.org/10.5267/j.jpj.2018.1.005>
7. Kreter, S., Schutt, A., & Stuckey, P. J. (2017). Using constraint programming for solving RCPSP/max-cal. *Constraints*, 22(3), 432–462. <https://doi.org/10.1007/s10601-016-9266-6>
8. Fox, T. L., & Spence, J. W. (1998). Tools of the Trade: A Survey of Project Management Tools. *Project Management Journal*, 29(3), 20–27. <https://doi.org/10.1177/875697289802900305>
9. Malcolm, D. G., Roseboom, J. H., Clark, C. E., & Fazar, W. (1959). Application of a Technique for Research and Development Program Evaluation. *Operations Research*, 7(5), 646–669. <https://doi.org/10.1287/opre.7.5.646>
10. Moder, J. (1988). Network techniques in project management. *Project Management Handbook*, 2nd edition (pp. 324–373). New York: Van Nostrand Reinhold.
11. Pollack-Johnson, B., & Liberatore, M. J. (1998). Project Management Software Usage Patterns and Suggested Research Directions for Future Developments. *Project Management Journal*, 29(2), 19–28. <https://doi.org/10.1177/875697289802900205>
12. Vanhoucke, M., & Coelho, J. (2016). An approach using SAT solvers for the RCPSP with logical constraints. *European Journal of Operational Research*, 249(2), 577–591. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2015.08.044>
13. Watts, D. J., & Strogatz, S. H. (1998). Collective dynamics of ‘small-world’ networks. *Nature*, 393(6684), 440–442. <https://doi.org/10.1038/30918>
14. Zhan, J. (1992). Calendarization of time planning in MPM networks. *ZOR, Zeitschrift Für Operations Research Methods and Models of Operations Research*, 36(5), 423–438. <https://doi.org/10.1007/BF01415759>
15. Zhang, H., Xu, H., & Peng, W. (2008). A Genetic Algorithm for Solving RCPSP. 2008 International Symposium on Computer Science and Computational Technology, 246–249. <https://doi.org/10.1109/ISCSCCT.2008.255>
16. Cohn, M. (2024, January 2). The Ideal Size for Your Agile Team. <https://www.mountangoatsoftware.com/blog/the-just-right-size-for-agile-teams>
17. Levison, M. (2020, March 13). Scrum Team Size - How Big? How Small? Agile Pain Relief. <https://agilepainrelief.com/blog/scrum-team-size.html>
18. Fuqua, A. (2015, May 29). Agile Story Points: How Many Stories Per Sprint? LeadingAgile. <https://www.leadingagile.com/2015/05/agile-story-points-how-many-user-stories-per-sprint-rules-of-thumb/>
19. Divakova, G. (2023, October 16). Offshore Developers — Rates in 2024: Best Countries and Best Platforms. YouTeam. <https://youteam.io/blog/offshore-developers-rates-in-2020-best-countries-and-best-platforms-to-hire-a-remote-development-team/>
20. Cohn, M. (2022, September 10). Agile Estimation: Why The Fibonacci Sequence Works. Mountain Goat Software. <https://www.mountangoatsoftware.com/blog/why-the-fibonacci-sequence-works-well-for-estimating>

УДК 005.934:338.436 (477)
DOI: 10.31732/2663-2209-2024-76-266-276

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ СУТНОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АГРОФІРМ

Вікторія Генчевська

Аспірантка ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: (044)-455-57-07, e-mail: MetodistUT1@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6305-8782>

THEORETICAL APPROACHES TO UNDERSTANDING THE ESSENCE OF ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF AGRICULTURAL FIRMS

Henchevska Viktoriia

Graduate student, "KROK" University, Kyiv, st.Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (044)-455-57-07, e-mail: MetodistUT1@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6305-8782>

Анотація. Теоретичним базисом дослідження проблеми економічної безпеки агрофірм є, перш за все, розгляд теоретичних підходів щодо розуміння сутності категорій «економічна безпека підприємства» та «забезпечення економічної безпеки підприємства» й визначення їх місця у діяльності агрофірм. У статті проведено аналіз визначень і сутність категорій «економічна безпека підприємства» та «забезпечення економічної безпеки підприємства», запропонованих у науковій літературі. Запропоновано та обґрунтовано авторське бачення трактування економічної безпеки підприємства та забезпечення економічної безпеки підприємства. Визначено переваги та недоліки підходів до визначення понять «економічна безпека підприємства» та «забезпечення економічної безпеки підприємства». Для досягнення найвищого рівня економічної безпеки, підприємство, зокрема агрофірма, повинна працювати над забезпеченням високого рівня безпеки основних її внутрішніх та зовнішніх функціональних компонентів. Тому розглянуто функціональні складові у процесі забезпечення економічної безпеки агрофірм, а саме фінансову, кадрову, техніко-технологічну, інформаційну, силову, ресурсну, політико-правову, ринкову та інтерфейсну, та обґрунтовано їх важливість при вивченні категорії економічної безпеки агрофірми та подальшої розробки методичного інструментарію щодо її забезпечення. Забезпечення економічної безпеки агрофірм є однією з пріоритетних задач менеджменту. Необхідно розуміти, що даний процес є складним та багатостадійним, результатом реалізації якого повинне виступати досягнення поставлених цілей. Тому визначено основні цільові орієнтири агрофірм у процесі забезпечення економічної безпеки. Запропоновано та обґрунтовано авторське бачення трактування економічної безпеки агрофірми та забезпечення економічної безпеки агрофірми, на підставі авторських визначень, доведено, що для забезпечення відповідного рівня економічної безпеки на агрофірмах необхідними є формування та впровадження ефективного та злагодженого процесу управління забезпеченням економічної безпеки в комплексній системі менеджменту агрофірми.

Ключові слова: економічна безпека підприємства; забезпечення економічної безпеки підприємства; економічна безпека агрофірми; забезпечення економічної безпеки агрофірми; агрофірма; теоретичні підходи; управління.

Annotation. The theoretical basis of the study of the problem of economic security of agrofirms is, first of all, consideration of theoretical approaches to understanding the essence of the categories "economic security of the enterprise" and "ensuring the economic security of the enterprise" and determining their place in the activity of agrofirms. The article analyzes the definitions and essence of the categories "economic security of the enterprise" and "ensuring the economic security of the enterprise" proposed in the scientific literature. The author's vision of interpreting the economic security of the enterprise and ensuring the economic security of the enterprise is proposed and substantiated. The advantages and disadvantages of approaches to defining the concepts of "economic security of the enterprise" and "ensuring the economic security of the enterprise" are determined. To achieve the highest level of economic security, an enterprise, in particular an agricultural firm, must work to ensure a high level of security of its main internal and external functional components. Therefore, the functional components in the process of ensuring the economic security of agricultural firms, namely financial, personnel, technical-technological, informational, power, resource, political-legal, market and interface, were considered, and their importance was substantiated when studying the category of economic security of agricultural firms and further development of methodological tools regarding its provision. Ensuring the economic security of agricultural firms is one of the priority tasks of management. It is necessary to understand that this process is complex and multi-stage, the result of which should be the achievement of the set goals. Therefore, the main target orientations of agricultural companies in the process of ensuring economic security have been determined. The author's vision of the interpretation of the economic security of an agro-firm and ensuring the economic security of an agro-firm is proposed and substantiated, on the basis of the author's definitions, it is proved that in order to ensure the appropriate level of economic security at agricultural firms, it is necessary to form and implement an effective and

coordinated management process for ensuring economic security in the complex management system of an agricultural firm.

Keywords: *economic security of the enterprise; ensuring the economic security of the enterprise; economic security of the agricultural company; ensuring the economic security of the agricultural company; agricultural firm; theoretical approaches; management.*

Постановка проблеми. Сучасні реалії та виклики зовнішнього й внутрішнього середовищ, які, усе частіше, постають перед вітчизняними аграрними підприємствами, зокрема агрофірмами, вимагають від їх суб'єктів господарювання комплексу адекватних дій у посиленні заходів підтримки щодо забезпечення економічної безпеки. Адже в умовах воєнного стану, широкомасштабної агресії РФ проти України досить гостро стоїть питання забезпечення економічної безпеки на агрофірмах, які зазнають досить великих збитків через ворожі прильоти, відсутність сировини, проблеми з електроенергією, відтік робочих кадрів за кордон тощо. Забезпечення економічної безпеки є досить важливим аспектом роботи кожної агрофірми, та особливо під час воєнного стану. Адже саме від рівня економічної безпеки залежить захист, реагування на фактори ринкового середовища, ефективність фінансово-господарської діяльності, стабільність роботи.

Агрофірми відіграють важливе значення для підтримання економіки країни під час воєнного стану. Наразі вони зазнають чи не найбільших збитків, через те що стали однією з найголовніших цілей ворога. Кожного дня агрофірми втрачають свої виробничі потужності, готову продукцію, а також прибутки. Кожна агрофірма має власну стратегію розвитку на декілька років, але в умовах воєнного стану передбачити розвиток підприємства досить важко, тому слід заздалегідь продумати як забезпечити його економічну безпеку, оскільки від ефективного забезпечення економічної безпеки агрофірм, а саме безперервного моніторингу середовища дестабілізуючих чинників та діагностики існуючих загроз, розробки невідкладних заходів щодо їх мінімізації або нейтралізації, залежить виживання, функціонування та стійкий розвиток агрофірм. Стає зрозуміло, що

основне призначення економічної безпеки постає в протидії впливу проявів наявних деструктивних факторів.

Тому теоретичним базисом дослідження проблеми економічної безпеки агрофірм є, перш за все, розгляд теоретичних підходів щодо розуміння сутності категорій «економічна безпека підприємства» та «забезпечення економічної безпеки підприємства» й визначення їх місця у діяльності агрофірм. Усе це, безсумнівно, і є актуальним завданням.

Аналіз останніх наукових досліджень та публікацій. За останні роки вивченням проблем економічної безпеки на рівні підприємства та питанням забезпечення економічної безпеки підприємства, зокрема в аграрній сфері, присвятили свої роботи Боса І. [1], Прус Н. В. [2], Чорний В. М. [3], Живко З. Б. [4], Поліщук О. Б. [5], Іванюк Б. М. [6], Фень К. С. [7], Ярославський А. О. [8], Дуб Б. С. [9], Копитко М. І. [10], Дехтяр С. С. [11], Силкін О. С. [12], Копча Ю. Ю. [13], Ткачук В. І., Яремова М. І. [14], Мельник С. І. [15], Яременко О. Ф. [16], Ковальчук О. М. [17], Фісуненко П. А. [18], Малюта Л. Я. [19], Любохинець Л. С. [20], Ченуша О. С. [21], Тютченко С. М. [22], Пилецька С. Т., Коритько Т. Ю., Кравчук Н. М. [23], Грибніненко О. М., Шагоян С. М. [24], Меліхова Т. О. [25], Сороківська О. А. [26], Поляков П. А. [27], Коваленко О. В. [28], Марина А. С., Єланська Н. О., Петренко М. А. [29], Алькема В. Г., Кириченко О. С., Пазєєва Г. М. [30], Цюцюпа С. В. [31], Сосновська О. О. [32] та інші. Науковцями поки що не вироблено єдиного визначення понять «економічна безпека підприємства» та «забезпечення економічної безпеки підприємства», про що свідчить різноманітність їхніх поглядів, трактувань і тлумачень, які викладені в даній статті.

Постановка завдання. Метою даної статті є дослідження, аналіз, узагальнення

та систематизація існуючих теоретичних підходів до розуміння економічної безпеки та забезпечення економічної безпеки підприємства, зокрема агрофірми, для уточнення сутності даних економічних категорій.

Виклад основних результатів дослідження. Відомо, що термін «безпека» у перекладі з грецької мови означає «володіти ситуацією», що дозволяє розглядати її як стан суб'єкта, при якому зміни притаманних йому якостей та параметрів, унаслідок виникнення непередбачуваної ситуації, є незначними

або добре контрольованими [1]. У широкому розумінні безпека – це здатність до виживання, незалежності, самобутності, тобто всього того, що забезпечує можливість розвитку [1]. Дослідження сутності економічної безпеки вітчизняних агрофірм доцільно розпочати із вивчення загальних підходів до тлумачення терміну «економічна безпека підприємства».

Результати проведеного дослідження щодо розуміння сутності економічної безпеки підприємства представлені в табл. 1.

Таблиця 1

Узагальнення підходів до визначення сутності економічної безпеки підприємства

Автор	Сутність
1	2
Боса І. [1]	Економічна безпека підприємства – це стан господарюючого суб'єкта, що характеризується його здатністю найефективніше використовувати доступні ресурси для забезпечення стабільної економічної та господарської діяльності та запланованого розвитку.
Прус Н. В. [2]	Економічна безпека підприємства як захист проти економічних злочинів, як стан захищеності від внутрішніх і зовнішніх загроз, а також як стан ефективного використання ресурсів або потенціалу.
Чорний В. М. [3]	Економічна безпека підприємства – це стан оптимального використання ресурсів підприємства задля його стабільного функціонування та динамічного розвитку, запобігання негативним впливам ендегенних та екзогенних загроз при здійсненні транзакцій, наприклад на світовому ринку зерна.
Живко З. Б. [4]	Економічна безпека підприємства розглядається як його стан, за якого забезпечується економічний розвиток і стабільність діяльності, захист важливих інтересів, економічних (матеріальних, інформаційних, фінансових, трудових) ресурсів і здатність своєчасно, адекватно й без суттєвих втрат реагувати на зміни внутрішньої та зовнішньої ситуації та негативний вплив дестабілізуючих чинників.
Поліщук О. Б. [5]	Економічна безпека підприємства - забезпечення стійкості й стабільного функціонування, у відповідності до стратегічних цілей розвитку підприємства, шляхом реалізації захисних заходів стосовно протидії/адаптації до внутрішніх та зовнішніх викликів, ризиків й загроз для уможливлення досягнення корпоративних інтересів попри високий рівень невизначеності.
Іванюк Б. М. [6]	Економічна безпека підприємства – це стан життєздатності суб'єкта господарювання протягом періоду життєвого циклу його функціонування, що одночасно забезпечує виконання місії та цілей, доступ до ресурсів і ринків, стан захищеності від ризиків та загроз, мінімально об'єктивно необхідний рівень економічної ефективності функціонування, а також здатності суб'єкта бізнесу до розвитку.
Фень К. С. [7]	Економічна безпека підприємства – це стан його виробничо-господарських ресурсів та підприємницьких здібностей, при якому забезпечується найефективніше їх використання, успішне та вчасне протистояння можливим ризикам та загрозам, що дасть можливість підприємству досягти поставлених цілей та завдань відповідно до обраної ним стратегії розвитку.

Продовження таблиці 1

1	2
Ярославський А. О. [8]	ЕБП – це такий стан економічної системи підприємства, який характеризується стабільністю та ефективністю усіх бізнес-процесів підприємства, наявністю конкурентних переваг, зумовлених ефективним використанням ресурсів, що на основі синергічного ефекту дозволяє протистояти негативним проявам зовнішнього та внутрішнього середовища і забезпечує одержання максимальної економічної вигоди для підприємства в теперішньому і майбутньому періодах.
Дуб Б. С. [9]	ЕБП – це триєдине поняття, яке охоплює: 1) діяльність із забезпечення стану захищеності підприємства від деструктивних чинників (загроз, ризиків, небезпек – внутрішніх та зовнішніх), що виявляється у ефективному застосуванні наявних ресурсів, стійкому розвитку, наявності конкурентних переваг, розумному узгодженню внутрішніх економічних інтересів з інтересами пов'язаних економічних агентів зовнішнього середовища та повній реалізації економічного потенціалу; 2) дисципліна менеджменту, покликана забезпечити ефективну діяльність з управління системою економічної безпеки підприємства та гарантування її належного рівня з використанням підходів стратегічного, ризик- та антикризового менеджменту; 3) міждисциплінарна наука, що вивчає формування економічної безпеки підприємства, процеси її гарантування, досягнення бажаного рівня, систему забезпечення, методи оцінювання.
Копитко М. І. [10]	Економічна безпека підприємства – це комплексне поняття, що характеризує стан і здатність підприємства так організувати свою діяльність (виробничу, інноваційну, фінансово-інвестиційну, зовнішньоекономічну), щоб надійно захиститися від негативних факторів впливу дестабілізуючих чинників внутрішнього й зовнішнього середовища, а також якісно адаптуватися до існуючих умов з найменшими втратами.
Дехтяр С. С. [11]	Економічна безпека підприємства - як процес збору та аналізу даних, на підставі яких керівництвом підприємства приймаються управлінські рішення з метою найефективнішого використання усіх наявних ресурсів підприємства для забезпечення стабільної, довгострокової та максимально прибуткової діяльності підприємства.
Силкін О. С. [12]	Економічна безпека підприємства – це система усіх можливих заходів та методів, які призначені для підтримки такого стану підприємства, що дозволяє йому безперервно та стабільно здійснювати свою діяльність в будь-яких умовах та своєчасно реагувати на усі загрози або небезпеки, які можуть загрожувати цьому стану.
Копча Ю. Ю. [13]	Економічна безпека підприємства – це такий стан внутрішніх систем, який унеможливило стати жертвою.
Ткачук В. І., Яремова М. І. [14]	Економічна безпека сільськогосподарських підприємств – стан підприємства, що характеризується стійкістю до різного роду загроз та сезонних коливань, здатністю забезпечувати реалізацію економічних інтересів та ефективно розвиватися у змінних природно-кліматичних умовах.
Мельник С. І. [15]	Економічна безпека підприємства – це такий його стан, при якому забезпечується захищеність кожного елемента та складової через ефективне використання ресурсів та застосування відповідних механізмів протидії/адаптації негативному впливу зовнішніх і внутрішніх загроз.
Яременко О. Ф. [16]	Економічна безпека підприємства як стан, коли при максимально ефективному використанні ресурсів забезпечується уникнення, послаблення або локалізація небезпеки, і таким чином реалізується мета діяльності в умовах конкурентного середовища за допомогою методів сучасного менеджменту.
Ковальчук О. М. [17]	Економічна безпека підприємства – це стан захищеності економічних інтересів підприємства, який забезпечує формування і реалізації потенціалу в існуючих умовах та з урахування перспектив стратегічного нарощування ефективності у майбутньому, а також є маркером здатності підприємства до адаптації та змін у інноваційно-динамічному середовищі.

Джерело: розроблено автором на основі [1 – 17]

Отже, можна зробити висновок, що незважаючи на різноманіття аспектів, у межах яких розглядається поняття «економічна безпека підприємства» жодне із запропонованих визначень не можна спростувати. Усі вони є правильними та логічними за своєю сутністю та структурою. Переважна більшість авторів дійсно використовують різноманітні визначення економічної безпеки підприємства, але усі вони єдині в тому, що керівництво підприємства повинно забезпечити ефективне використання всіх груп ресурсів у своїй діяльності, а також, що широкий спектр проблем, з яким пов'язана економічна безпека підприємства, потребує системного їхнього розподілу складових. Але, у той же час, погодитися з будь-яким із них у повній мірі не можна. Деякі автори розглядають поняття економічної безпеки підприємств занадто широко та масштабно, інші занадто вузько розуміють це поняття, що виключає можливість комплексного підходу до оцінки та забезпечення діяльності підприємства. Окрім того, авторами попередніх робіт не було враховано, і це не можливо було врахувати, такий дестабілізуючий фактор, як широкомасштабна збройна агресія РФ проти України. І цей фактор стає основним в останні два роки щодо впливу на економічну безпеку підприємств.

Таким чином, на основі аналізу теоретичних досліджень, можна запропонувати авторське визначення поняття «економічна безпека підприємства» – це стан та здатність підприємства мати сукупність дієвих заходів суб'єкта господарювання, метою яких являється захист життєво важливих інтересів підприємства, маючи здатність

протистояти небажаним небезпекам та загрозам, кінцевий результат яких покликаний на досягнення найпріоритетнішої цілі підприємства – його «виживання» на ринку в цілому та отримання бажаного прибутку, джерелом чого слугуватиме стабільне функціонування й сталий розвиток підприємства, досягнення очікуваного рівня виробництва й високого рівня його економічних показників та реалізація визначених можливостей за рахунок комплексного суцільно-якісного ефективного управління підприємством загалом та управління забезпеченням економічної безпеки даного підприємства, з урахуванням впливу дестабілізуючих факторів військової агресії РФ, що і є головною місією його діяльності.

Іншим аспектом дослідження категорії «економічна безпека підприємства» є визначення специфіки процесу забезпечення економічної безпеки підприємств. Деякі науковці ототожнюють поняття «економічна безпека» та «забезпечення економічної безпеки», що є недопустимим. Щоб цього уникнути, треба визначитись, що слід розуміти під «забезпеченням економічної безпеки». Ряд науковців, які працюють у сфері вивчення особливостей економічної безпеки на різних рівнях, стверджують, що економічну безпеку необхідно «забезпечувати». У роботі Фісуненко П.А. [18] слушно запропонована «логіка розмежування понять «забезпечення економічної безпеки підприємств» та «економічна безпека підприємств» за схемою «діяльність – результат діяльності». Результати проведеного дослідження щодо сутності забезпечення економічної безпеки підприємства наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Узагальнення підходів до визначення сутності забезпечення економічної безпеки підприємства

Автор	Сутність
1	2
Копитко М. І. [10]	Забезпечення економічної безпеки підприємства – це процес, що передбачає сукупність послідовних та обґрунтованих дій менеджерів з метою досягнення такого стану діяльності підприємства, який дозволяє з

	максимальною ефективністю використовувати доступні ресурси для захисту інтересів від впливу дестабілізуючих чинників.
Дуб Б. С. [9]	Забезпечення ЕБП – це сукупність економіко-організаційних та правових методів і форм, засобів впливу та забезпечуючої частини, які сприяють реалізації функції управління в системі економічної безпеки підприємства задля гарантування стану захищеності.
Фісуненко П. А. [18]	Забезпечення ЕБП як процес створення умов досягнення достатнього рівня економічної безпеки за рахунок захисту від загроз, що базується на принципах, функціях, методах і засобах, спрямованих на підвищення ефективності, інноваційності та конкурентоспроможності діяльності підприємства.
Малюта Л. Я. [19]	Забезпечення економічної безпеки підприємства – це складний комплексний інтегрований елемент загальної системи управління підприємством на всіх рівнях її забезпечення, і передбачає сукупність заходів (організаційних, профілактичних, пропагандистських, контролюючих, захисних), які вживаються задля реалізації цілей безпеки.
Любохинець Л. С. [20]	Забезпечення економічної безпеки підприємства полягає у формуванні принципів, методів та інструментів реакції управлінської системи на деструктивний вплив, інтенсивність застосування яких є прямо пропорційною силі негативного впливу та передбачає достатній рівень гнучкості управлінських дій.
Ченуша О. С. [21]	Забезпечення економічної безпеки підприємства – це поняття, яке враховує вплив рівня компетентності персоналу на її забезпечення і тлумачиться не тільки як раціональне використання сукупності ресурсів підприємства для його ефективного стабільного функціонування, але і як інструмент протидії та адаптації негативних факторів середовища різних рівнів шляхом застосування оперативних і стратегічних методів за допомогою використання управлінських знань і компетенцій.
Тютченко С. М. [22]	Забезпечення економічної безпеки підприємства – це чітко структурована система гарантування резистентності, ризикоредукції та економічної успішності підприємств в умовах невизначеності та мінливості середовища їх функціонування.
Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Кравчук Н. М. [23]	Забезпечення економічної безпеки підприємства як безперервний у часі процес, який заснований на системному моніторингу індикаторів економічної безпеки, що дозволяє отримати об'єктивну оцінку стану економічної безпеки підприємства і застосовувати відповідні механізми її забезпечення.
Грибіненко О. М., Шагоян С. М. [24]	Забезпечення економічної безпеки підприємства – це реалізація всіх елементів економічної безпеки для уникнення ймовірних втрат та отримання найбільш оптимального рівня економічної безпеки як у певний момент, так і на майбутнє.
Меліхова Т. О. [25]	Забезпечення економічної безпеки підприємства – це система прийомів, спрямована на зниження збитків; збільшенню прибутку; попередження, виявлення, подолання та захисту від загроз об'єктів економічної безпеки підприємства.
Сороківська О. А. [26]	Забезпечення економічної безпеки малого підприємства – це реалізація сукупності взаємопов'язаних і взаємообумовлених дій суб'єктів підприємницької діяльності із формування такого механізму управління процесами залучення ресурсів та їх перетворенням у суспільно корисні продукти, який, поряд із виробничими, містить методи й технології ефективної взаємодії з усіма групами зацікавлених осіб для протидії реальним і потенційним загрозам середовища господарювання, завдяки чому формується (підтримується) достатній рівень економічної безпеки малого підприємства, що дає йому змогу функціонувати на ринку і розвивати свої ринкові можливості поряд з великими підприємствами і потужними корпораціями.
Поляков П. А. [27]	Забезпечення економічної безпеки підприємства розглядається як упорядкована сукупність взаємодіючих елементів, сумарну дію яких спрямовано на якісну реалізацію захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз.

1	2
Коваленко О. В. [28]	Забезпечення економічної безпеки підприємства – це процес, метою якого є досягнення певного стану підприємства, що характеризується як безпечне.
Марина А. С., Єланська Н. О., Петренко М. А. [29]	Забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання як єдина система форм, методів та важелів впливу на господарську, фінансову та інші види діяльності підприємства, що спрямовані на формування достатнього для досягнення стратегічних, тактичних та оперативних цілей підприємства рівня економічної безпеки, а раціональне використання їх різних комбінацій сприяє стабільному та невразливому до дії зовнішніх та внутрішніх загроз функціонуванню.

Джерело: розроблено автором на основі [18 – 29]

Як бачимо із розглянутих визначень, частина науковців розглядають забезпечення економічної безпеки підприємства як процес (процесний підхід), який передбачає сукупність послідовних та обґрунтованих дій, створення сприятливих умов, метою якого є досягнення певного стану підприємства, що характеризується як безпечне та який дозволяє з максимальною ефективністю використовувати доступні ресурси для захисту інтересів від впливу дестабілізуючих чинників. Більшість думок співпадають із тлумаченням дієслова «забезпечувати», а саме як створювати надійні умови для здійснення чого-небудь; гарантувати щось; захищати від небезпеки. Частина дослідників розглядає забезпечення економічної безпеки підприємства як систему (системний підхід), який охоплює сукупність взаємопов'язаних елементів, діяльність яких спрямована на протидію загрозам.

Отже, аналіз розглянутих підходів до визначення сутності категорії «забезпечення економічної безпеки підприємства» дає можливість зробити висновок, що можливість застосування будь-якого з розглянутих підходів залежить безпосередньо від інтересів власників підприємства, мети функціонування підприємства, стратегії розвитку підприємства тощо.

Таким чином, на основі аналізу теоретичних досліджень, можна запропонувати авторське визначення поняття «забезпечення економічної безпеки підприємства», а саме під цим поняттям ми розуміємо безперервний

системний процес, який вміщує в собі цілий комплекс обґрунтованих управлінських заходів, принципів, методів, функцій і засобів з метою досягнення такого стану підприємства, який би дозволяв направляти потужні дії на якісну реалізацію захисту від глобальних і локальних загроз і які б, насамперед, забезпечували основні комерційні інтереси та цілі підприємства, у тому числі, і в умовах воєнного стану. Саме в таких умовах економічна безпека підприємств не розглядалась, і це досить природно та зрозуміло.

Слід розуміти, що для досягнення найвищого рівня економічної безпеки, підприємство, зокрема агрофірма, повинна працювати над забезпеченням високого рівня безпеки основних її внутрішніх та зовнішніх функціональних компонентів.

До внутрішніх функціональних складових у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства науковці Алькема В. Г., Кириченко О. С., Пазєєва Г. М. [30], Цюцюпа С. В. [31], Копитко М.І. відносять [10]:

кадрову, яка характеризує інтелектуальний та професійний склад працівників, якість використання людського капіталу, ефективність управління персоналом;

фінансову, яка демонструє загальний фінансовий стан підприємства;

техніко-технологічну, яка характеризує рівень інноваційної активності, технологічної незалежності підприємства та його відповідність сучасним світовим аналогам;

інформаційну, яка характеризує ефективність інформаційно-аналітичного

забезпечення діяльності підприємства та забезпечення захисту інформації;

силу, яка характеризує ефективність фізичної безпеки підприємства, його персоналу, фінансових та інших ресурсів;

ресурсну, яка характеризує рівень забезпеченості та ефективність використання виробничих потужностей і ресурсів;

політико-правову, яка характеризує рівень дотримання чинного законодавства на підприємстві, правового забезпечення діяльності та юридичної підтримки господарських рішень, правової захищеності підприємств та його працівників.

До зовнішніх функціональних складових підприємства науковці Алькема В.Г., Кириченко О.С., Пазєєва Г.М. [30], Цюцюпа С.В. [31], Копитко М.І. [10] відносять ринкову та інтерфейсну.

Ринкова – характеризує місце підприємств на ринку, можливість протистояти конкурентному тиску та втримати конкурентні переваги.

Інтерфейсна – характеризує надійність взаємодії підприємства з економічними контрагентами.

Окрім того, на нашу думку, до зовнішніх функціональних складових підприємств, зокрема агрофірм, у сучасних умовах війни слід внести таку складову як стійкість економічної діяльності підприємства до зовнішніх впливів. Це аргументується тим, що основна мета економічної безпеки підприємства – забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах виникнення потенційних загроз та ризиків на основі ефективного формування та використання його корпоративних ресурсів у різних функціональних сферах. У такому випадку стійкість буде характеризуватись здатністю підприємства виконувати свої функції в умовах впливу несприятливих факторів, які можуть бути спричинені не тільки бойовими діями, але й іншими загрозами.

Підводячи підсумки, слід відзначити, що вищеперелічені функціональні складові економічної безпеки підприємства є

взаємопов'язаними та взаємодоповнюючими. Кожна з існуючих функціональних складових є обґрунтованою та має специфічну особливість, яка має бути врахована при вивченні категорії економічної безпеки агрофірми та подальшої розробки методичного інструментарію щодо її забезпечення.

Варто зазначити, що забезпечення економічної безпеки агрофірм є однією з пріоритетних задач менеджменту. Необхідно розуміти, що даний процес є складним та багатоетапним, результатом реалізації якого повинне виступати досягнення поставлених цілей.

Так науковець Копитко М. І. [10] до цільових орієнтирів підприємства у процесі забезпечення економічної безпеки відносить:

захист законних прав та інтересів підприємства;

досягнення фінансової стабільності та незалежності, що передбачає отримання бажаного прибутку від усіх видів діяльності підприємства;

побудова високоефективної системи менеджменту та управління, оптимальної організаційної структури;

забезпечення технологічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності;

створення умов виробництва з мінімально негативним впливом на довкілля;

створення умов правового захисту усіх аспектів діяльності підприємства;

гарантування захисту інформації підприємства, комерційної таємниці, створення умов для ефективного інформаційного забезпечення роботи всіх структурних підрозділів підприємства;

ефективна організація безпеки персоналу підприємства, капіталу та майна, а також інтересів і можливостей підприємства;

запровадження світових стандартів у діяльності підприємства;

підвищення виробничо-інтелектуального потенціалу;

створення максимально сприятливих

умов для ведення інноваційної діяльності;
активізація зовнішньоекономічної діяльності з можливою міжнародною кооперацією;

створення умов для поглиблення диверсифікації виробництва;

створення максимально гнучкої системи ефективного використання ресурсів;

протидія дестабілізуючим чинникам.

Окрім того, науковець Сосновська О.О. [32] у своїй роботі виділяє також вагомі цільові орієнтири економічної безпеки підприємства, а саме:

забезпечення гармонізації в часі та просторі економічних інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища;

забезпечення економічної свободи підприємства внаслідок керованого процесу взаємоузгодження економічних інтересів стейкхолдерів зовнішнього та внутрішнього середовища;

адаптація підприємства до динамічних умов зовнішнього середовища; забезпечення

конкурентоспроможності продукції з одночасним гарантуванням ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства;

забезпечення динамічного розвитку підприємства та досягнення фінансово-економічних цілей в умовах конкуренції та господарського ризику;

забезпечення конкурентних переваг підприємства шляхом ефективного використання ресурсів на основі вивчення комплексної інформації.

Ми погоджуємось з поглядами даних провідних фахівців, оскільки високоякісне забезпечення економічної безпеки агрофірм значно впливає на їх конкурентоспроможність. Саме завдяки відповідному рівню економічної безпеки захищаються інтереси агрофірми від негативного впливу дестабілізуючих чинників і використовуються можливості внутрішнього та зовнішнього середовищ, що, у свою чергу, забезпечує виживання підприємства в цьому середовищі. Забезпечення економічної безпеки

агрофірм дозволить досягнути економічної ефективності, а саме одержати позитивні результати у процесі використання ресурсів, який визначається відношенням суми витрат до одержаного ефекту, а також належне забезпечення ЕБП дозволить досягнути бажаної конкурентоспроможності, що сприятиме отриманню підприємством конкурентних переваг та формуванню стабільної позиції на ринку, що, у свою чергу, забезпечить вже самий розвиток агрофірми в середовищі.

На нашу думку, головною метою забезпечення економічної безпеки агрофірми – забезпечення її стабільного та максимально ефективного функціонування в теперішніх умовах воєнного стану та створення високого потенціалу розвитку агрофірми в майбутньому. Систематичний моніторинг економічної безпеки в цілому та в розрізі її окремих складових має ґрунтуватись на реалізації типових схем, процедур і дій, що дасть можливість агрофірмам вчасно ідентифікувати загрози, розробити превентивні заходи щодо їх нейтралізації та забезпечить у майбутньому стабільний розвиток суб'єктів аграрного підприємництва. У подальших наукових працях нами пропонується поглибити дослідження щодо механізму впливу дестабілізуючих чинників на економічну безпеку вітчизняних агрофірм.

Таким чином виникає необхідність у формулюванні власного визначення категорій «економічна безпека агрофірми» та «забезпечення економічної безпеки агрофірми». На погляд автора, під економічною безпекою агрофірми слід розуміти комплексну характеристику досягнутих та очікуваних результатів її діяльності, яка зумовлена узгодженням цілей та передбачає раціональне використання ресурсів за рахунок комплексного суцільно-якісного ефективного управління агрофірмою загалом та управління забезпеченням її економічної безпеки.

Відповідно, під забезпеченням економічної безпеки агрофірми пропонуємо розуміти безперервний, системний процес, перебіг якого

передбачає діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища агрофірми, планування, організацію та реалізацію управлінських заходів щодо підтримки стабільного функціонування агрофірми відповідно до її стратегічних, тактичних та поточних цілей, що досягається, насамперед, шляхом найбільш раціонального розподілу та використання ресурсів, з урахуванням воєнного стану в країні.

Як бачимо з вищезазначеного, для забезпечення відповідного рівня економічної безпеки на агрофірмах необхідними є формування та впровадження ефективного та злагодженого процесу управління забезпеченням економічної безпеки в комплексній системі менеджменту агрофірми. У даному процесі управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм повинні постійно вдосконалюватися основні визначені керівництвом функціональні елементи, такі як організація, планування, контроль, аналіз, оцінка, моніторинг та інше.

Процес управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм формується на основі системного підходу та функціонує у розрізі всіх структурних

складників господарюючого суб'єкта. Від побудови та впровадження належного процесу управління забезпеченням економічної безпеки агрофірми залежатимуть базові індикатори її розвитку, розширення виробничого потенціалу суб'єкта, зростання конкурентоздатності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Тому у подальших дослідженнях впливає необхідність у проведенні детального аналізу визначень і розуміння сутності поняття «управління забезпеченням економічної безпеки агрофірми», запропонованих провідними фахівцями у науковій літературі, та на підставі яких, матиме місце формулювання й обґрунтування авторського бачення до даного поняття. Окрім того, у подальшому виникає необхідність у проведенні діагностики сучасного стану управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм в Україні та світі, аналізі ризиків й проведенні діагностики загроз в управлінні забезпеченням економічної безпеки вітчизняних агрофірм з урахуванням нейтралізації несприятливих факторів пов'язаних зі збройною агресією РФ.

Література:

1. Боса І. Етимологія поняття «економічна безпека підприємства». *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. № 6. Том 2. С. 300 – 308.
2. Прус Н.В. Система економічної безпеки підприємства. Поняття, сутність, принципи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. Вип. 2. С. 675 – 679.
3. Чорний В.М. Забезпечення економічної безпеки українських підприємств на світовому ринку зерна: дис. ... канд. екон. наук : 21.04.02. Київ. 2018. 235 с.
4. Живко З. Б. Управління системою економічної безпеки підприємства: автореф. дис. ... д-ра екон. наук. 21.04.02. Луганськ. 2014. 43 с.
5. Поліщук О.Б. Формування адаптивно-орієнтованої системи управління економічною безпекою підприємства: дис. ... д-ра філософії. 073, 051. Львів. 2022. 270 с.
6. Іванюк Б.М. Формування економічної безпеки бізнесу в Україні: дис. ... канд. екон. наук. 08.00.03. Полтава. 2021. 227 с.
7. Фень К.С. Формування і зміцнення економічної безпеки підприємств харчової промисловості: дис. ...

- канд. екон. наук : 08.00.04. Кам'янець-Подільський. 2018. 273 с.
8. Ярославський А.О. Формування механізму управління економічною безпекою підприємств: дис. ... д-ра філософії : 051. Вінниця. 2020. 221 с.
9. Дуб Б.С. Розвиток системи економічної безпеки агрохолдингів: дис. ... канд. екон. наук : 21.04.02. Черкаси, Київ. 2021. 339 с.
10. Копитко М.І. Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств (на матеріалах підприємств транспортного машинобудування): дис. ... д-ра екон. наук : 21.04.02. Київ. 2015. 478 с.
11. Дехтяр С.С. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємств транспорту в умовах фінансової нестабільності: дис. ... д-ра філософії : 051. Дніпро. 2022. 187 с.
12. Силкін О.С. Антикризове управління у системі забезпечення фінансової безпеки підприємства: дис. ... д-ра філософії. 073. Львів. 2020. 295 с.
13. Копча Ю.Ю. Механізм формування потенціалу економічної безпеки підприємства: дис. ... д-ра філософії. 051. Київ. 2020. 277 с.

- 14.Ткачук В.І, Яремова М.І. Економічна безпека сільськогосподарських підприємств. Ефективна економіка. 2019. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/14.pdf (дата звернення: 19.03.2024).
- 15.Мельник С.І. Методологічні засади управління фінансовою безпекою підприємств: дис. ... д-ра екон. наук. 21.04.02. Львів. 2020. 490 с.
- 16.Яременко О.Ф. Механізм управління економічною безпекою машинобудівного підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.04. Хмельницький. 2009. 23 с.
- 17.Ковальчук А.М. Мотиваційне управління економічною безпекою підприємств: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків. 2020. 260 с.
- 18.Фісуненко П.А. Забезпечення економічної безпеки підприємства: сутність, принципи, функції, методи, засоби. *Економічний простір*. 2019. № 152. С. 156 – 203.
- 19.Малюта Л.Я. Інституційні детермінанти організаційного забезпечення економічної безпеки підприємств в контексті їх інноваційно-технологічного розвитку : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Тернопіль. 2018. 586 с.
- 20.Любохинець Л.С. Гнучке управління у забезпеченні економічної безпеки промислових підприємств: дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Хмельницький. 2022. 476 с.
- 21.Ченуша О.С. Забезпечення економічної безпеки нафтопереробних підприємств: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ. 2019. 283 с.
- 22.Тютченко С.М. Забезпечення економічної безпеки підприємств в умовах трансформаційних змін в економіці: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Запоріжжя. 2020. 273 с.
- 23.Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Кравчук Н. М. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1 (42). С. 64-69. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).64-69](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).64-69).
- 24.Грибіненко О. М., Шагоян С. М. Сутність та шляхи забезпечення економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. Вип. 22, Ч. 1. С. 98 – 100.
- 25.Меліхова Т.О. Економічна безпека промислових підприємств: теорія, методологія, практика: дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Запоріжжя. 2018. 814 с.
- 26.Сороківська О.А. Інноваційні напрями підвищення економічної безпеки підприємств малого бізнесу в умовах конфліктних ситуацій : дис. ... д-ра економ. наук : 08.00.04. Тернопіль, 2016. 488 с.
- 27.Поляков П.А. Забезпечення економічної безпеки підприємства в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2018. С. 49-53. URL: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2018/32-2018/10.pdf> (дата звернення: 19.03.2024).
- 28.Коваленко О.В. Підходи до визначення поняття економічної безпеки підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 1 (01). С. 65-72.
- 29.Марина А.С., Єланська Н.О., Петренко М.А. Механізм забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 495 – 500.
- 30.Алькема В. Г., Кириченко О. С., Пазєєва Г. М. Діагностика економічної безпеки підприємства: монографія. Київ: ВНЗ «Університет «КРОК», 2019. 328 с.
- 31.Цюцюпа С.В. Управління інформацією в системі забезпечення економічної безпеки підприємства: дис. ... канд. екон. наук : 21.04.02. Київ. 2016. 222 с.
- 32.Сосновська О.О. Система економічної безпеки підприємств зв'язку: монографія. Київ: «Центр учбової літератури», 2019. 440 с.

УДК 314.174(477)
DOI: 10.31732/2663-2209-2024-76-277-286

ЯК ПОВЕРНУТИ УКРАЇНЦІВ УКРАЇНИ: ЕКОНОМІЧНІ, СОЦІАЛЬНІ, ПСИХОЛОГІЧНІ ТА КУЛЬТУРОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ

Дмитро Ткач

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>

HOW TO RETURN UKRAINIANS TO UKRAINE: ECONOMIC, SOCIAL, PSYCHOLOGICAL AND CULTURAL FACTORS

Dmytro Tkach

Doctor of Political Science, Professor of the Department of International Relations and Journalism, KROK University, Tabirna Street, 30-32, Kyiv, Ukraine, 03113, e-mail: ditkach2017@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6947-2036>

Анотація. Актуальність теми дослідження "Як повернути українців в Україну: економічні, соціальні, психологічні та культурологічні фактори" зумовлена величезними масштабами міграції українців через війну, що розпочалася в 2022 році. За оцінками, близько 6-7,5 мільйонів українців залишили свою країну у пошуках безпеки та кращих умов життя. Повернення цих громадян є критично важливим для відновлення країни після конфлікту, стабілізації демографічної ситуації та відновлення економіки. З огляду на це, дослідження факторів, які впливають на рішення про повернення, набуває особливої важливості.

Метою даного дослідження є виявлення та аналіз ключових економічних, соціологічних, психологічних і культурологічних факторів, що впливають на бажання українців повернутися додому. Методологія включає аналіз результатів соціологічних опитувань серед українців, які перебувають за кордоном, а також вивчення економічних і соціальних умов в Україні. Дослідження охоплює такі аспекти, як безпека в Україні, можливості працевлаштування, доступність житла та рівень соціальної підтримки.

Окремо розглядається положенні українських біженців в Німеччині, Польщі, Чехії, Іспанії, Італії. Таким чином, станом на початок листопада 2024 року становище українських біженців у Європі залишається стабільним, але поступово змінюється. Ці та інші країни, продовжують надавати підтримку у вигляді тимчасового захисту, доступу до ринку праці, освіти та медичних послуг. У більшості країн продовжено дію тимчасового захисту до 2025 року. Однак у деяких країнах відбувається поступове скорочення соціальних виплат та зміни в умовах надання житла.

Отримані наукові результати свідчать про те, що основними чинниками повернення є відчуття безпеки в Україні, можливість знайти стабільну роботу та доступ до житла. Багато респондентів висловили бажання повернутися додому після завершення війни, але їхнє рішення залежить від покращення умов життя в країні. Також важливими є емоційні аспекти: туга за родиною та домом, а також підтримка з боку держави.

Перспективи подальших досліджень полягають у глибшому аналізі психологічних і культурологічних факторів, які можуть впливати на повернення. Важливо також розробити рекомендації для державної політики щодо підтримки біженців у процесі реінтеграції та створення сприятливих умов для їхнього повернення. Особливо звернено увагу на створення Міністерства єдності та тих функцій як воно повинно виконувати для того, що прискорити процес повернення українців на Батьківщину.

Ключові слова: вимушена міграція, повернення українців, економічні фактори, соціологічні аспекти, психологічні чинники, культурологічні особливості, Міністерство єдності.

Abstract. The relevance of the research topic "How to Return Ukrainians to Ukraine: Economic, Social, Psychological, and Cultural Factors" is driven by the massive scale of Ukrainian migration due to the war that began in 2022. It is estimated that approximately 6-7.5 million Ukrainians left their country in search of safety and better living conditions. The return of these citizens is crucial for the country's post-conflict recovery, demographic stabilization, and economic restoration. Given this context, studying the factors that influence decisions about returning becomes particularly important.

The purpose of this study is to identify and analyze key economic, sociological, psychological, and cultural factors affecting Ukrainians' desire to return home. The methodology includes analyzing results from sociological surveys among Ukrainians abroad, as well as studying economic and social conditions in Ukraine. The research covers aspects such as security in Ukraine, employment opportunities, housing availability, and the level of social support.

Special attention is given to the situation of Ukrainian refugees in Germany, Poland, Czech Republic, Spain, and Italy. As of early November 2024, the status of Ukrainian refugees in Europe remains stable but is gradually changing. These and other countries continue to provide support through temporary protection, access to labor

markets, education, and medical services. Most countries have extended temporary protection until 2025. However, some countries are gradually reducing social benefits and changing housing provision conditions.

The obtained scientific results indicate that the main factors for return are the sense of security in Ukraine, the ability to find stable employment, and access to housing. Many respondents expressed a desire to return home after the war ends, but their decision depends on improved living conditions in the country. Emotional aspects are also important: longing for family and home, as well as state support.

Prospects for further research lie in deeper analysis of psychological and cultural factors that may influence return. It is also important to develop recommendations for state policy regarding refugee support during reintegration and creating favorable conditions for their return. Special attention is paid to the creation of the Ministry of Unity and the functions it should perform to accelerate the process of returning Ukrainians to their homeland.

Keywords: forced migration, return of Ukrainians, economic factors, sociological aspects, psychological factors, cultural characteristics, Ministry of Unity.

Постановка проблеми. Проблема масового виїзду українців за кордон, що посилилася внаслідок економічної кризи, війни та соціальних негараздів, є критичною для майбутнього України. Втрата людського капіталу, особливо серед працездатного населення, негативно впливає на економічний розвиток, демографічну ситуацію та культурну ідентичність країни. В умовах зростаючої глобальної мобільності важливо зрозуміти, як заохотити українців повернутися на батьківщину, враховуючи різні фактори, що впливають на їхні рішення. Економічні стимули, соціальна підтримка, психологічний комфорт і культурна інтеграція є визначальними аспектами, які необхідно дослідити для створення ефективних умов повернення.

Відсутність чіткої державної стратегії щодо повернення українців призводить до значних труднощів у збереженні людського ресурсу, що є критично важливим для відновлення економіки та відбудови країни. У статті розглядаються ключові економічні, соціальні, психологічні та культурологічні фактори, що впливають на рішення українців щодо повернення, а також визначаються заходи, здатні підвищити їхню мотивацію до повернення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В українській науковій літературі тема повернення українців в Україну: економічні, соціальні, психологічні та культурологічні фактори, досліджується досить активно. До авторів таких наукових розвідок варто назвати Ігор Мисловський, Ліна Кіндратюк,

Василина Копитко, Ігор Попов, Тетяна Мазниченко, Дарія Михайлишина, Маргарита Ситник.

Формулювання цілей статті.

Метою дослідження є вивчення чинників, що впливають на рішення біженців повернутися на батьківщину. У ньому аналізуються економічні можливості, соціальні зв'язки, відчуття безпеки та культурну ідентичність. Результати показують, що емоційні причини, такі як туга за домом, є ключовими мотивами повернення, тоді як економічні труднощі за кордоном мають менший вплив. Дослідження також пропонує рекомендації для державних органів та міжнародних організацій щодо підтримки процесу репатріації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Станом на кінець жовтня 2024 року в країнах Європейського Союзу перебуває близько 4,2 мільйонів українських біженців, які отримали статус тимчасового захисту. Це число зменшилось на 104,63 тисячі осіб у порівнянні з кінцем січня 2024 року, коли за оцінками, за кордоном перебувало близько 4,9 мільйонів українців

На кінець жовтня 2024 року три країни прийняли найбільшу кількість українських біженців серед них були Німеччина, яка прихистила приблизно 1,1 мільйона осіб, Польща - близько 957 тисяч осіб, Чехія - близько 346 тисяч осіб, Іспанія – близько 178 тисяч осіб, Італія – приблизно 158 тисяч осіб, Болгарія – близько 157 тисяч осіб, Нідерланди – близько 4 тисяч осіб отримали тимчасовий захист лише за жовтень 2023 року[1]. Потрібно відмітити те, що Німеччина обігнала Польщу, яка

традиційно була основним місцем перебування для українських біженців.

Згідно з наявними даними, кількість українських біженців у країнах ЄС зменшується, що може свідчити про те, що деякі українці повертаються додому або переїзжають у країни, які не входять в Євроунію. Водночас значна частина біженців активно шукає роботу та адаптується до життя в нових суспільствах. Для прикладу, у ФРН близько 700 тисяч біженців зареєстровані в центрах зайнятості[2].

Таким чином, станом на початок листопада 2024 року Європі залишається значна кількість українських біженців, і їхня ситуація продовжує змінюватися в залежності від умов у країнах перебування та розвитку подій в Україні.

Українцям, які отримали дозвіл на проживання в Німеччині у 2022-2023 роках, автоматично подовжено дію тимчасового захисту до 5 березня 2025 року. Згідно з цим рішенням Федеральної ради, українським біженцям не потрібно подавати заяви на продовження статусу проживання, і це не вимагатиме їхньої особистої зустрічі з імміграційними владами. Усі посвідки на тимчасове проживання згідно з §24 абз. 1 AufenthaltG, які є дійсними станом на 1 лютого 2024 року, будуть автоматично продовжені до 4 березня 2025 року. Міністерка внутрішніх справ ФРН Ненсі Фезер (Nancy Faeser) запевнила, що Німеччина продовжуватиме захищати українців і підтримувати Україну доти, доки триває війна, розв'язана Росією.

"Ті, хто був змушений тікати від кровопролитної війни Путіна, і надалі будуть у безпеці з нами і матимуть доступ до освіти та ринку праці, - наводить її слова пресслужба МВС ФРН. - Ми і надалі захищатимемо життя багатьох людей з України - доки триватиме ця жахлива війна. Ми і надалі будемо тісно стояти на боці України"[3].

За даними Німеччини, понад 1,1 млн осіб, які прибули до країни з України внаслідок російської агресії з лютого 2022 року, отримали статус біженця,

включаючи майже 350 тисяч дітей та молодь до 18 років.

Крім того, з січня 2024 року українці з тимчасовим захистом на рівні з громадянами Німеччини можуть розраховувати на підвищення сум соціальних виплат. Суми щомісячних виплат для отримувачів соціальної допомоги чи Bürgergeld будуть становити:

- 563 євро для самотніх осіб;
- 506 євро для партнерів у сімейних парах;
- 451 євро для дорослих у закладах;
- 471 євро для підлітків 14-17 років;
- 390 євро для дітей 6-13 років;
- 357 євро для дітей до 5 років.

Суми щомісячних виплат на особисте шкільне приладдя також підвищаться і становитимуть:

- 130 євро у першому півріччі;
- 65 євро в другому півріччі.

Шкільне приладдя включає ручки, кольорові олівці, калькулятори, зошити або матеріали для рукоділля. Водночас, українці з 2024 року отримуватимуть право на допомогу Bürgergeld лише після того, як 36 місяців отримуватимуть так звану "урізану" допомогу. Зараз цей термін для українців становить 18 місяців. Урізана допомога, наприклад, для бездітних, означає скорочення виплати на 92 євро. Також для її отримувачів значно зменшено набір безкоштовних медичних послуг.

При цьому якщо після 36 місяців людина все ще проживатиме у безкоштовному житлі та отримуватиме харчування, виплата скоротиться до суми, "яка дійсно необхідна". Якою саме буде ця сума, поки не повідомляють[4].

Станом на початок листопада 2024 року, становище українських біженців у Польщі характеризується такими ключовими аспектами. Польський уряд продовжив дію тимчасового захисту для українських біженців до 30 вересня 2025 року. Це рішення набуло чинності 1 липня 2024 року, забезпечуючи українцям легальне перебування та доступ до ринку праці, освіти та медичних послуг. З 1 липня 2024 року було скасовано деякі

форми фінансової допомоги для українських біженців. Одноразова виплата 300 злотих для новоприбулих біженців. Програма "40+", яка передбачала виплати для домогосподарств, що приймали біженців. Безкоштовне проживання та харчування в колективних центрах для біженців. Водночас збережено доступ до інших соціальних програм, таких як "Сім'я 800+", що передбачає щомісячну виплату на кожну неповнолітню дитину. З 1 липня 2024 року українці зі статусом PESEL UKR можуть оформити спеціальну посвідку на тимчасове проживання терміном на три роки (Karta pobytu CUKR). Це надає додаткові гарантії легального перебування та доступу до ринку праці.

Українські біженці активно інтегруються в польський ринок праці. Спрощені процедури працевлаштування та доступ до соціальних послуг сприяють їхній адаптації та економічній самостійності. Згідно з даними Міністерства сім'ї та соціальної політики Польщі, станом на жовтень 2024 року понад 500 тисяч українців офіційно працевлаштовані в країні. Українські діти мають доступ до польської системи освіти, включаючи школи та дитячі садки. Дорослі можуть користуватися послугами системи охорони здоров'я на тих самих умовах, що й громадяни Польщі, що сприяє їхній соціальній інтеграції.

Загалом, Польща продовжує надавати підтримку українським біженцям, адаптуючи програми допомоги відповідно до змінних обставин та потреб як біженців, так і польського суспільства[5].

Станом на початок листопада 2024 року, становище українських біженців у Чехії виглядає наступним чином. Чеський уряд продовжив дію тимчасового захисту для українських біженців до 31 березня 2025 року, що забезпечує легальне перебування та доступ до ринку праці, освіти та медичних послуг. З 1 вересня 2024 року термін безкоштовного проживання у державному гуманітарному

житлі скорочено до 90 днів. Після цього біженці повинні або залишити екстрене житло, або перейти на стандартні умови оренди з оплатою. Це стосується всіх категорій осіб із тимчасовим захистом. У червні 2024 року Чехія запустила пілотну програму, яка діятиме до листопада 2024 року, спрямовану на підтримку українців, які бажають добровільно повернутися додому. Програма передбачає оплату квитків на автобус для 400 осіб та організацію медичного транспорту для 30 пацієнтів.

Українські біженці активно інтегруються в чеський ринок праці, користуючись спрощеними процедурами працевлаштування та доступом до соціальних послуг. Це сприяє їхній економічній самостійності та соціальній адаптації. Українські діти мають доступ до чеської системи освіти, включаючи школи та дитячі садки. Дорослі можуть користуватися послугами системи охорони здоров'я на тих самих умовах, що й громадяни Чехії, що сприяє їхній соціальній інтеграції.

Загалом, Чехія продовжує надавати підтримку українським біженцям, адаптуючи програми допомоги відповідно до змінних обставин та потреб як біженців, так і чеського суспільства[6].

Станом на початок листопада 2024 року, ситуація українських біженців в Іспанії має кілька ключових характеристик. Іспанія продовжила дію тимчасового захисту для українських біженців до березня 2025 року, що забезпечує легальне перебування, доступ до ринку праці, освіти та медичних послуг. У 2024 році Іспанія припинила виплати у розмірі 400 євро для українських біженців, які діяли раніше. Проте біженці можуть отримати допомогу через програми інтеграції, що передбачають забезпечення житлом, харчуванням та іншими базовими потребами протягом 18 місяців. Українські біженці мають можливість отримати безкоштовне житло через державні програми або благодійні організації. Також існують варіанти

оренди житла на пільгових умовах. Українці з тимчасовим захистом мають право працювати в Іспанії без додаткових дозволів. Доступні програми професійної підготовки та мовні курси для полегшення інтеграції на ринку праці. Діти українських біженців мають доступ до безкоштовної освіти в державних школах Іспанії. Також існують програми підтримки для студентів, які бажають продовжити навчання у вищих навчальних закладах. Загалом, Іспанія продовжує надавати підтримку українським біженцям, адаптуючи програми допомоги відповідно до змінних обставин та потреб як біженців, так і іспанського суспільства[7].

Станом на початок листопада 2024 року, становище українських біженців в Італії виглядає наступним чином. Італійський уряд продовжив дію тимчасових дозволів на проживання для українських біженців до 31 грудня 2024 року. Це рішення було ухвалено наприкінці грудня 2023 року та набуло чинності з 1 січня 2024 року. Закон також передбачає можливість перетворення посвідок на проживання для тимчасового захисту на дозволи з метою роботи.

У 2024 році соціальний пакет для українських біженців в Італії не змінився. Він покриває всі потреби кожного члена сім'ї, включаючи житло, харчування, доступ до систем охорони здоров'я та освіти. Доступні різні варіанти житла, включаючи надання приміщення приватними особами. Українські біженці мають право працевлаштуватися в Італії. Протягом періоду тимчасового захисту кандидати отримують усю необхідну гуманітарну та соціальну допомогу, включаючи житло, харчування, доступ до систем охорони здоров'я та освіти. Діти українських біженців мають доступ до італійської системи освіти, включаючи школи та дитячі садки. Дорослі можуть користуватися послугами системи охорони здоров'я на тих самих умовах, що й громадяни Італії, що сприяє їхній соціальній інтеграції. Загалом, Італія продовжує надавати підтримку

українським біженцям, забезпечуючи їх необхідними ресурсами для інтеграції та адаптації в італійському суспільстві[8].

Таким чином, станом на початок листопада 2024 року становище українських біженців у Європі залишається стабільним, але поступово змінюється. Країни, як-от Німеччина, Польща, Чехія, Іспанія та Італія, продовжують надавати підтримку у вигляді тимчасового захисту, доступу до ринку праці, освіти та медичних послуг. У більшості країн продовжено дію тимчасового захисту до 2025 року. Однак у деяких країнах відбувається поступове скорочення соціальних виплат та зміни в умовах надання житла. Українські біженці активно інтегруються на ринки праці, що сприяє їхній адаптації в нових країнах.

Після війни додому можуть не повернутися 3 мільйони українців. Що буде з економікою?

Від неповернення такої кількості біженців економіка України може втрачати 3,9-6,3% від довоєнного ВВП щорічно. Погіршиться і демографічна ситуація. Рівень народжуваності в Україні і до великої війни був низький, еміграція перевищувала імміграцію, що спричиняло старіння та зменшення кількості населення.

На жаль, через війну ця ситуація лише погіршилася. Якщо дивитися лише на втрати населення від міграції, за кордон виїхали переважно жінки середнього віку та діти. Неповорнення цих груп означатиме, що в майбутньому населення України зменшиться, а тенденція старіння населення збережеться та посилиться.

В грудні 2023 року – січні 2024 року дослідницька агенція Info Sapiens на замовлення Центр економічної стратегії (ЦЕС) провела соціопитування 1 тис українців, які перебувають за кордоном (крім тих, хто перебуває в Росії чи Білорусі). Метою цього дослідження було ставлення українських біженців до повернення додому після війни.

Результати опитування не дуже оптимістичні: дедалі менше українців хочуть повертатися додому і дедалі

більше з них асимілюються у країні – проживання[9].

Більшість біженців з країни – жінки: 65% серед опитаних. Якщо у листопаді 2022 року частка чоловіків складала лише 17% тоді як у травні 2023 року вона склала 35%. У той же час серед біженців менша стала кількість дітей. З 51% в травні 2023 року до 38%.

На рішення українців залишити свої домівки вплинули кілька груп чинників, серед яких можна виокремити кілька ключових мотивів. Перш за все – це питання безпеки: згідно опитувань біженців, 76% з них назвали причиною еміграції загрозу життю, 72% – загрозу окупації місця проживання державою-агресором. Приблизно 60% респондентів вказали, що вони залишили країну після втрати роботи через військові дії в Україні. Відсутність достатніх соціальних гарантій, медичних послуг та освіти для дітей стала ще однією причиною, чому багато сімей шукали кращого життя за кордоном. Відповідно, для ухвалення рішення про повернення повинні бути вирішені саме ці проблеми. Гарантія безпеки в Україні включає не лише припинення військових дій та стабільний мир, але й забезпечення належної гуманітарної ситуації в регіонах, які постраждали від війни. У сфері економіки біженці стурбовані не лише питаннями зайнятості, але й загальним станом економіки, що враховує інфляцію, зарплати та можливості для ведення бізнесу. Соціальні умови, включаючи доступ до медичних послуг, освіти та житла, є важливими чинниками, що впливають на повернення[10].

Враховуючи вищенаведене можна запропонувати поділити українських біженців на чотири умовні групи. Першу із них визначимо як групу називають «традиційні біженці» (25% від усіх) – це переважно жінки середнього віку з дітьми, які зараз оселилися в Польщі. Вони не надто адаптовані до життя за кордоном, майже половина з них ніколи не виїжджала з України до великої війни. Переважно ці люди жили у центрі та на

заході України, а також на Одещині і потерпали від ракетних ударів. Тож основною причиною для їхнього виїзду було саме побоювання за власну безпеку.

Друга група біженців з України, які виїхали не лише через бойові дії, але й для працевлаштування називається квазітрудовими мігрантами. Ця категорія охоплює приблизно 29% від усіх українських біженців. Вони є найбільш адаптованими до життя за кордоном, оскільки близько четверті із них вже мали досвід роботи за межами України. Ця група менш залежна від зовнішніх факторів, таких як бойові дії або політика держави, у порівнянні з іншими категоріями біженців[11].

Третя група, яку можна охарактеризувати як «професіоналів», складається з людей, які переважно працюють за своєю спеціальністю та до початку війни мали власний бізнес. Ця група має ряд характерних рис і особливостей, які впливають на їхню адаптацію до нових умов. Високий рівень кваліфікації. Професіонали в цій групі мають значний досвід у своїй галузі. Вони здобули освіту та практичні навички, що дозволяє їм бути конкурентоспроможними на ринку праці. Багато з них до війни мали власний бізнес, що свідчить про їхню ініціативність, креативність та здатність до ризику. Це також означає, що вони мають навички управління, фінансового планування та маркетингу. В умовах війни професіонали змушені швидко адаптуватися до змінюваних умов. Вони часто шукають нові можливості для реалізації своїх навичок, включаючи перехід на нові ринки або зміни у бізнес-моделях. Багато представників цієї групи прагнуть підтримувати свої громади в складні часи. Вони можуть брати участь у волонтерських ініціативах або розвивати проекти, що сприяють відновленню економіки.

Професіонали часто використовують сучасні технології для покращення своїх бізнес-процесів. Це може включати впровадження цифрових рішень,

автоматизацію та використання аналітики даних для прийняття управлінських рішень.

У той же час, вони можуть стикатися з певними виклики, які можуть зашкодити їх успішній діяльності. Нестабільність економічної ситуації. Втрата клієнтської бази через війну. Потреба в переосмисленні бізнес-стратегій. Що може бути урівноважено наступними можливостями. Розвиток нових продуктів і послуг, що відповідають потребам часу. Співпраця з міжнародними організаціями для отримання фінансування. Використання нових технологій для оптимізації бізнес-процесів. Група «професіоналів» є важливою складовою української економіки, особливо в умовах війни. Їхній досвід, підприємницький дух та готовність до змін можуть стати запорукою відновлення та розвитку після завершення конфлікту. Цю групу біженців аналітики називають більш лояльною до України – вони частіше за інших планують повернутися.

Четверта група – це люди, які виїжджали із зони бойових дій їх називають вимушені мігранти. Це 16% від усіх біженців. Ця група українців, хоч і найбільш готова адаптуватися за кордоном, також заявляє про готовність переїхати в інший регіон України, якщо повернення додому буде неможливим. Їхнє остаточне рішення про повернення залежатиме від тих умов, які їм запропонують в Україні.

Видання Bloomberg розрахувало можливі втрати для економіки України унаслідок вимушеної міграції. Американське медіа припустило: якщо не вдасться переконати жінок працездатного віку повернутися (а саме вони складають найбільший відсоток біженців), це коштуватиме Україні 10% її річного довоєнного валового внутрішнього продукту. А це – до 20 мільярдів доларів втрат на рік[12].

Повернення українців, які виїхали за кордон через війну, є складним процесом, що залежить від низки економічних, соціальних, психологічних та культурологічних факторів. Економічні

фактори. Біженці стурбовані загальним економічним станом України, включаючи інфляцію, рівень зарплат та можливості для ведення бізнесу. Після війни Україні буде потрібно залучити значні трудові ресурси для відновлення економіки. Важливим чинником є наявність робочих місць. Біженці, які вже мають стабільну роботу за кордоном, менш схильні до повернення. За даними досліджень, люди з високим рівнем доходу в країнах перебування також не поспішають повернутися. Для стимулювання повернення можуть бути запропоновані програми, такі як пільгова іпотека, медичне страхування та податкові пільги для тих, хто втратив майно.

Соціальні фактори. Бажання возз'єднатися з родиною та близькими, які залишилися в Україні. Відчуття самотності та труднощі в адаптації до нового соціального середовища. Потреба зберегти свою культурну ідентичність та зв'язок з батьківщиною. Ускладнення інтеграції в суспільство через мовні труднощі, що може спонукати до повернення. Наявність або відсутність соціальних програм підтримки для біженців у країнах перебування. Відношення до українців у країнах перебування, яке може вплинути на комфортність життя за кордоном.

Психологічні фактори. Головним фактором повернення є відновлення безпеки в Україні. Багато біженців залишили країну через загрозу життю та окупацію. Без стабільної ситуації в регіонах повернення не буде. Значна частина українців адаптувалася до умов життя за кордоном і може не мати бажання повернутися. Згідно з опитуваннями, 63% біженців планують повернутися, але реальна кількість може бути меншою. Оцінка якості життя в країнах перебування має великий вплив на рішення про повернення. Чим вища оцінка послуг і можливостей за кордоном, тим нижча ймовірність повернення до України

Культурологічні фактори. Родинні та соціальні зв'язки відіграють важливу

роль у рішенні про повернення. Багато біженців мають зв'язки з новими друзями та колегами за кордоном, що може ускладнити їхнє бажання повернутися. Збереження української мови та культури за кордоном також може вплинути на рішення про повернення. Якщо українці відчувають підтримку своєї культури за межами країни, це може зменшити їхнє бажання повертатися. Прагнення повернутися до звичних культурних практик і свят, що мають значення для особистого життя. Емоційний зв'язок з рідним містом чи селом, де людина провела більшу частину свого життя. Вплив суспільних настроїв щодо війни та її наслідків на повернення, зокрема, страх перед осудженням за виїзд під час конфлікту. Доступ до інформації про ситуацію в Україні, що впливає на готовність повернутися.

Загалом, для успішного повернення українців необхідно враховувати всі ці фактори та розробити комплексну стратегію, що включає економічні стимули, забезпечення безпеки та підтримку культурних зв'язків.

То що потрібно зробити, щоб українські біженці повернулися додому? У першу чергу необхідно створити чіткі механізми для репатріації, включаючи правові питання, соціальні послуги та економічну підтримку. Необхідно також співпрацювати з Управлінням Верховного комісара ООН у справах біженців, Міжнародна організація з міграції (МОМ), Дитячий фонд ООН (ЮНІСЕФ), Всесвітня продовольча програма ООН, Міжнародний Комітет Червоного Хреста.

Верховні Раді України, Кабінету Міністрів потрібно розробити низку економічних стимулюючих програм для повернення біженців. Необхідно розробити збалансований підхід до підтримки тих, хто повертається, враховуючи інтереси громадян, які не покидали країну під час повномасштабного вторгнення. Програми допомоги мають бути різноманітними та адресними, з окремою увагою до осіб, які

знали втрат майна на тимчасово окупованих територіях або в районах активних бойових дій. Такий підхід дозволить забезпечити справедливий розподіл ресурсів та уникнути створення нерівних умов між різними групами населення, постраждалими від війни.

Економічними стимулами для повернення українських біженців в Україну повинні стати наступні. Гідно оплачувана робота. Створення нових робочих місць і забезпечення конкурентоспроможних зарплат є критично важливими для повернення. Біженці прагнуть знайти стабільну роботу, яка дозволить їм забезпечити себе та свої родини. Грантові програми для підприємців. Програми на кшталт "єРобота", які надають гранти на започаткування або розширення бізнесу, можуть стати потужним стимулом для тих, хто хоче вести власну справу в Україні. Доступне житло. Програми кредитування, такі як "єОселя", що пропонують кредити під низькі відсотки на придбання житла, можуть заохотити біженців повертатися додому, оскільки доступ до житла є важливим фактором для створення стабільного життя. Навчання та перенавчання. Можливість отримати нові навички через програми професійної освіти та навчання може стимулювати повернення, оскільки це підвищує шанси на працевлаштування. Економічне відновлення. Загальна стабільність економіки України, включаючи інвестиції в інфраструктуру та соціальні послуги, може створити сприятливе середовище для повернення біженців. Соціальні гарантії. Забезпечення соціальних пільг і підтримки для повертаючихся біженців може також слугувати додатковим стимулом. Загальне покращення умов життя в Україні, включаючи доступ до медичних послуг, освіти та інших соціальних благ, є важливим чинником для повернення.

Необхідно створити спеціальну інституцію, а саме Міністерство єдності в Україні, яке було анонсоване президентом Володимиром Зеленським. Ця державний

орган має на меті вирішення низки важливих завдань, пов'язаних з поверненням українців, які виїхали за кордон через війну, та зміцненням внутрішньої єдності в суспільстві[13]. Одним із ключових завдань міністерства є сприяння поверненню українців з-за кордону. В Україні наразі перебуває близько 7,5 мільйона осіб, які залишили країну через війну. Міністерство працюватиме над створенням умов для їхнього добровільного повернення, забезпечуючи необхідну підтримку та інформацію про можливості адаптації в Україні. Важливим аспектом діяльності міністерства стане працевлаштування громадян, які повертаються. Це включає не лише пошук роботи для них, але й ініціативи щодо створення нових робочих місць у різних секторах економіки. Міністерство планує співпрацювати з бізнесом та іншими державними структурами для забезпечення умов, які сприятимуть зайнятості. Міністерство також буде активно протидіяти російському впливу на українців за кордоном. Це передбачає боротьбу з російською агентурою та інформаційними атаками, які можуть впливати на свідомість українців і змінювати їхнє ставлення до війни та ситуації в Україні. Важливою частиною цієї роботи стане інформаційна кампанія, спрямована на підтримку патріотичних настроїв серед української діаспори. Крім того, міністерство планує активно працювати зі зв'язками з українською діаспорою в інших країнах, особливо в Польщі та Німеччині. Це включатиме збереження культурних і освітніх зв'язків, а також створення платформ для взаємодії між українцями за кордоном і їхньою батьківщиною. Міністерство єдності також має намір координувати свою діяльність з іншими державними установами, такими як Міністерство закордонних справ та соціальні служби. Це дозволить забезпечити комплексний підхід до вирішення проблем мігрантів і сприяти їхній реінтеграції. Соціальна адаптація повертаючихся українців стане

ще одним важливим завданням міністерства. Це включає допомогу у вирішенні питань житла, доступу до медичних послуг та соціальних гарантій для тих, хто повертається. Загалом, Міністерство єдності має на меті не лише підтримку біженців у процесі повернення, але й зміцнення внутрішньої єдності суспільства, що є особливо важливим у контексті війни та її наслідків для України.

Окремо потрібно обдумати роботу представництв Міністерства закордоном. Зрозуміло, що невеликі за чисельністю дипломатичні представництва України з цим завданням справитися не зможуть. Потрібно створювати окремі структури у яких два три співробітника повинні бути направлені з Києва, а всі інші прийняті на роботу в країні перебування із числа українських біженців. І тут виникає питання професійної підготовки цих кадрів. Вважаємо, що цю місію міг би взяти на себе Університет «КРОК», а саме кафедра міжнародних відносин та журналістики по освітній програмі «Культурологія».

Висновки. Повернення українців в Україну після виїзду через війну є складним процесом, що залежить від різноманітних факторів. Економічні умови, такі як доступ до роботи та житла, відіграють ключову роль у прийнятті рішення про повернення. Соціологічні аспекти, зокрема родинні зв'язки та відчуття спільноти, також суттєво впливають на цей процес. Психологічні фактори, такі як емоційний зв'язок з батьківщиною та відчуття безпеки, є важливими для формування бажання повернутися. Культурологічні елементи, включаючи збереження національної ідентичності та мовну підтримку, також грають значну роль. Отже, для успішного повернення українців необхідно враховувати всі ці аспекти та забезпечити комплексний підхід у державній політиці, спрямований на створення сприятливих умов для реінтеграції. Ключову роль у цій роботі повинно відіграти Міністерство єдності.

Література:

1. Вдома краще? В Україну можуть не повернутись до 3,3 млн біженців, що коштуватиме 7% ВВП. Головні тези з демографічного звіту ЦЕС. <https://forbes.ua/money/bizhentsi-doslidzhennya-04092023-15788>
2. Інтеграція українців у Німеччині: мовні курси, працевлаштування і перспективи на майбутнє. <https://www.radiosvoboda.org/a/bizhentsi-nimechyna-kursy-robota/32806271.html>
3. Mythen über den Krieg Russlands in der Ukraine – und die Wahrheit. https://germany.representation.ec.europa.eu/13-mythen-uber-den-krieg-russlands-der-ukraine-und-die-wahrheit_de
4. Тимчасовий захист для українців у Німеччині в 2024 році. Чого чекати? <https://www.enableme.com.ua/ua/article/timcasovij-zahist-dla-ukrainciv-u-nimeccini-v-2024-roci-cogo-sekati-10904>
5. Що чекає на українських біженців у Польщі у 2024 році: головні зміни. <https://glavcom.ua/world/observe/shcho-chekaje-na-ukrajinskikh-bizhentsiv-u-polshchi-u-2024-rotsi-holovni-zmini-977847.html>
6. Чехія виділить кошти, аби допомогти українським біженцям повернутися додому: подробиці. <https://www.unian.ua/world/bizhenci-v-chehiji-krajina-zapustila-programu-dopomogi-ukrajincyam-12637533.html>
7. Ваше керівництво з життя в Іспанії: Як українцям отримати захист, підтримку та житло у 2024 році. <https://blog.spoko.app/uk/vashe-kerivnictvo-z-zhittja-v-ispanii-jak-ukraincjam-otrimati-zahist-pidtrimku-ta-zhitlo-u-2024-roci/>
8. Як українцям в'їхати в Італію — правила і приклади в'їзду у 2024 (постійно оновлюється). <https://www.how2go.info/yak-ukrayincyam-vyihati-do-italiyi-pravila-i-prikladi-u-2022-postijno-opovlyuetsya/>
9. Усе менше охочих повертатися. Як змінилися настрої українських біженців. <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/03/25/711576/>
10. Чи вдасться повернути біженців до України і розвинути зв'язки з "ною діаспорою"? <https://blogs.pravda.com.ua/authors/popov/66dea36c25d86/>
11. Біженці з України: хто вони, скільки їх та як їх повернути? Друга хвиля дослідження. <https://ces.org.ua/refugees-from-ukraine-ukr-final-report/>
12. Україні для порятунку економіки потрібно повернути своїх громадян. Bloomberg <https://socportal.info/ua/news/ukraini-dlya-poryatunku-ekonomiki-potribno-povernuti-svoikh-gromadyan-bloomberg/>
13. Зеленський анонсував появу нового міністерства: чим воно займатиметься. <https://tsn.ua/politika/zelenskiy-anonsuvav-poyavu-novogo-ministerstva-chim-vono-zaumatimetsya-2643780.html>

УДК 336.7

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-76-287-294

ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ І КРЕДИТНОЮ БЕЗПЕКОЮ БАНКІВ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Наталія Шевченко¹, Марта Копитко²

¹Кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки, Навчально-науковий інститут управління, психології та безпеки, Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів, e-mail: shevchenkon09@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1815-7554>

²Доктор економічних наук, професор, професор кафедри управлінських технологій, Університет «КРОК», завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки, Навчально-науковий інститут управління, психології та безпеки, Львівський університет внутрішніх справ, Львів, Україна, e-mail: marta_kernytska@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6598-3798>

PROBLEMS OF RISK MANAGEMENT AND CREDIT SECURITY OF BANKS IN CONDITIONS OF WAR AND ECONOMIC INSTABILITY

Nataliia Shevchenko¹, Marta Kopytko²

¹Ph.D. (Economics), Associate Professor, Educational and Research Institute of Management, Psychology and Security, Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, Ukraine, e-mail: shevchenkon09@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1815-7554>

² Doctor of science (Economics), professor, professor of management technologies department, "KROK" University, Head of the Department of Management and Economic Security, Educational and Research Institute of Management, Psychology and Security, Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, Ukraine, e-mail: marta_kernytska@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6598-3798>

Анотація. У статті розглядається основна сутність поняття «кредитна безпека банку» яка визначається як комплекс заходів чи напрямів, що спрямовані на мінімізацію негативних ризиків, які пов'язані з видачою, управлінням та погашенням кредитів фізичним та юридичним особам. Визначено, що основними структурними елементами управління кредитною безпекою банківською установою є: формування: кредитного портфеля, кредитної політики та кредитної стратегії; визначення ризиків та факторів, що впливають на рівень кредитної безпеки; страхування від кредитних ризиків: формування резервів, диверсифікація, встановлення лімітів, співпраця з третіми особами тощо. Основними принципами управління кредитною безпекою є наступні: мінімізація кредитних ризиків, оцінки кредитоспроможності, забезпечення кредиту, диференціації кредитного портфеля, постійного моніторингу та контролю, адаптації до змін зовнішнього середовища, прозорості і інформованості, мінімізації концентрації ризиків, інноваційності та використання сучасних технологій.

Досліджено, що на рівень ефективності управління кредитною безпекою банків впливають зовнішні та внутрішні фактори: війна, постійні обстріли, міграція населення, відсоткові ставки, валютні коливання, рівень безробіття, зміни в законодавстві, стан фінансових ринків, впровадження технологічних інновацій та цифровізація, рівень оцінки позичальників, кредитна політика банку, фінансовий стан позичальників, якість кредитного портфеля, кваліфікація та досвід кредитних аналітиків, стратегії управління кредитними ризиками та інші.

Протягом 2019-2024 років зберігається позитивна тенденція скорочення кількості непрацюючих кредитів у структурі кредитних портфелів. Від початку 2024 року загальна сума заборгованості українців за мікрокредитами зросла у 1,7 рази: із 9,3 млрд грн до 16,02 млрд грн.

Ключові слова: банки, безпека, ризик, кредити, кредитна безпека, управління кредитною безпекою, кредитний портфель, диверсифікація, управління ризиками.

Формули: 0; рисунки: 6; таблиці: 1; бібліографія 6.

Abstract. The article considers the basic essence of the concept of "bank credit security", which is defined as a set of measures or directions aimed at minimizing the negative risks associated with the issuance, management and repayment of loans to individuals and legal entities. It is determined that the main structural elements of credit security management by a banking institution are: formation of a loan portfolio, credit policy and credit strategy; identification of risks and factors affecting the level of credit security; insurance against credit risks: formation of reserves, diversification, setting limits, cooperation with third parties, etc. The main principles of credit security management are as follows: minimization of credit risks, creditworthiness assessment, loan collateral, loan portfolio differentiation, continuous monitoring and control, adaptation to changes in the external environment, transparency and awareness, minimization of risk concentration, innovation and use of modern technologies.

It is investigated that the level of efficiency of credit security management of banks is influenced by external and internal factors: war; constant shelling, migration, interest rates, currency fluctuations, unemployment, changes in legislation, the state of financial markets, the introduction of technological innovations and digitalization, the level of borrower assessment, the bank's credit policy, the financial condition of borrowers, the quality of the loan portfolio, the qualifications and experience of credit analysts, credit risk management strategies, and others.

In 2019-2024, the positive trend of reducing the number of non-performing loans in the structure of loan portfolios continued. Since the beginning of 2024, the total amount of Ukrainians' debt on microloans has increased 1.7 times: from UAH 9.3 billion to UAH 16.02 billion.

Keywords: banks, security, risk, loans, credit security, credit security management, loan portfolio, diversification, risk management.

Formulas: 0; figures: 6; tables: 1; bibliography 6.

Постановка проблеми. Управління ризиками та кредитною безпекою вітчизняних банківських установ є однією із важливих і стратегічних складових ефективного функціонування фінансової системи, особливо в умовах економічної та політичної нестабільності, постійних змін у законодавстві. В умовах війни та постійних обстрілів, які супроводжуються значними коливаннями економічних показників, зміною політичної ситуації, погіршення умов для ведення бізнесу, питання збереження стабільності банківської системи стає дедалі важливим. В умовах війни кредитна безпека набуває особливої актуальності, адже безпосередньо впливає на здатність банків ефективно працювати, виконувати зобов'язання перед клієнтами та підтримувати довіру до фінансових установ.

У зв'язку із постійними загрозами, як внутрішнього так і особливо зовнішнього характеру, забезпечення кредитної безпеки вимагає від банківських установ адаптації, розроблення нових стратегій розвитку, запровадження нових протоколів безпеки, яка буде пов'язана не лише з кредитними процесами, а й загальною економічною ситуацією в банку. Проблеми управління кредитними ризиками пов'язана з інфляційними процесами, рівнем безробіття, зниження доходів населення, постійною міграцією населення, закриттям (а також банкрутством) українських підприємств, що в свою чергу активізують ризик неплатоспроможності, що у свою чергу призводить до збільшення кількості проблемних кредитів, значних фінансових втрат, зниження рейтингів банку.

Визначення оптимальних механізмів управління новими ризиками та загрозами

для банків, управління структурою кредитного портфеля, оцінка потенційних механізмів зменшення незабезпечених кредитів набуває особливої актуальності, а розробка ефективних інструментів управління кредитними портфелями стають ключовими завданнями сьогодні.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематиці управління кредитної безпеки у сучасній економічній літературі присвячено незначна кількість праць. Так, О. Барановський визначав кредитну безпеку банків як складову економічної безпеки банку на рівні із безпекою персоналу, безпекою банківських операцій, інформаційною та колективною економічною безпекою, яка забезпечує фінансову стабільність банку, рівнем використання ресурсів банку [1].

О. Коковіхіна та М. Високорода досліджують фінансову безпеку банків, включаючи кредитку як окремих її елемент, що забезпечує захист інтересів банків, його фінансової стійкості, середовища що здійснює на нього вплив [2]. В. Биков, визначає кредитну безпеку як таку, яка має безпосереднє відношення до майбутнього боржника, який має право укласти кредитний договір, але паралельно з тим має стати «вічним боржником», за умови нераціонального погашення чи використання кредитних коштів, і спричинить ризик саме боржнику [3].

Формування цілей статті. Метою статті є визначення сутності поняття «кредитна безпека», як такого що майже не трактується у періодичних виданнях, принципів управління кредитною безпекою вітчизняними банківськими установами, факторів, що впливають на рівень кредитної безпеки, а й відповідно їхньої

фінансової стабільності в умовах війни та економічної нестабільності. Для написання статті були використані наступні методи: теоретичного узагальнення – для визначення ролі кредитної безпеки у забезпеченні фінансової стабільності та конкурентоспроможності банків; логічного – для визначення принципів управління кредитною безпекою, факторі що впливають на рівень кредитної безпеки, графічний – для наочного відображення статистичної інформації, аналізу та узагальнення – для отримання логічних висновків.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кредитна діяльність сучасних банків являє сукупність операцій і послуг, які здійснюються банківськими установами з метою надання позик фізичним та юридичним особам, а також управління кредитними ризиками та забезпечення фінансової стабільності банківської установи. Кредитна діяльність є однією із складових банківської діяльності, має стратегічне значення для розвитку економіки, адже забезпечує фінансування бізнесу, сприяє розвитку інфраструктури, задовольняє потреби населення. Кредитна діяльність включає основні елементи:

–надання кредитів різним категоріям позичальників – фізичним та юридичним особам;

–надання різних видів кредитів – іпотечні, споживчі, кредити для бізнесу, державні кредити, лізинг та інші види;

–оцінка платоспроможності позичальника та управління кредитними ризиками;

–визначення умов надання кредиту: розмір кредиту, рівень відсоткової ставки термін кредитування, вимоги до забезпечення, форс-мажорні обставини;

–розмір отриманих доходів банку від наданих кредитів (так к вони є основною частиною дохідності банку на ринку банківських послуг);

–контроль за виконанням кредитних зобов'язань позичальником.

На основі визначення сутності кредитної діяльності можна сформулювати визначення кредитної безпеки банку. Отже, кредитна безпека банку – це система заходів, які спрямовані на захист банківських інтересів та прибутків від кредитних ризиків, які можуть виникнути в процесі надання, управління чи повернення позики фізичними і юридичними особами. Кредитна безпека включає всі аспекти діяльності банку, що забезпечують можливий захист від збитків пов'язаних із неплатоспроможністю позичальника та ймовірністю виникнення проблемних (непрацюючих кредитів).

Управління кредитною безпекою банку – це система чітких організаційних, технічних, методичних та аналітичних заходів, що спрямовані на мінімізацію кредитних ризиків і забезпечення фінансової стабільності банку в процесі надання кредитів. Схематично основні структурні елементи забезпечення кредитної безпеки подано на рисунку 1.

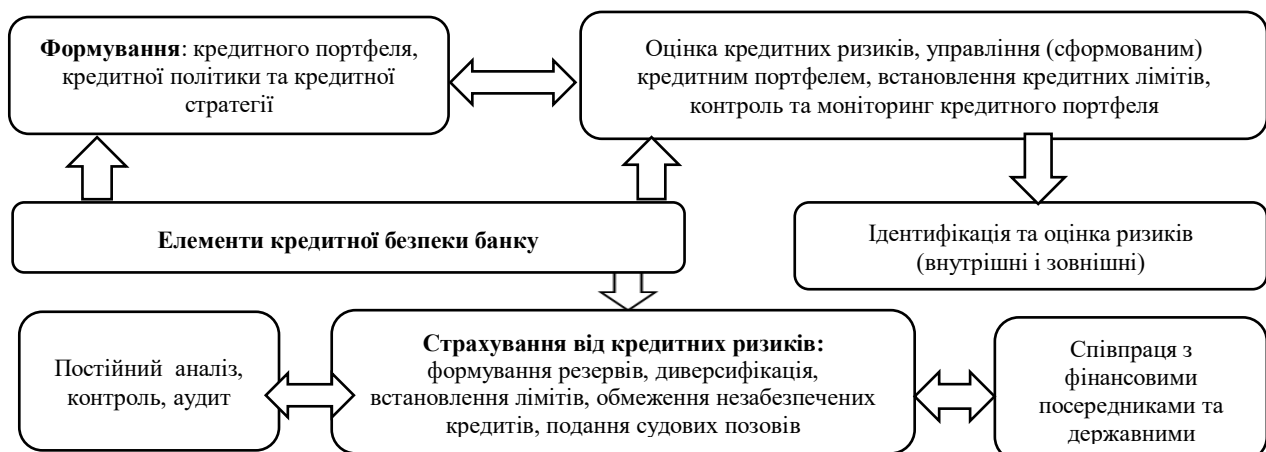


Рис. 1. Основні елементи кредитної безпеки банків (власна розробка авторів)

Для ефективного управління кредитною безпекою банкам доцільно дотримуватися наступних принципів:

–принцип мінімізації кредитних ризиків, який є базовим в процесі управління кредитною безпекою та досягається шляхом детального аналізу фінансового стану позичальника, встановлення обмежень на види діяльності позичальників, диверсифікації кредитного портфеля;

–принцип повної оцінки та аналізу кредитоспроможності позичальника (ліквідності, рентабельності, дохідності, оцінка репутації, аналіз кредитної історії, визначення прогнозів доходів і витрат);

–принцип забезпечення кредиту, тобто кредит повинен бути забезпечений заставою або гарантією (нерухомість, техніка, поруки, гарантії);

–принцип диференціації кредитного портфеля, який полягає в управлінні ризиками шляхом формування збалансованого кредитного портфеля. Диференціація здійснюється за кількома критеріями: за галузями економіки; за видами кредитних продуктів (споживчі кредити, корпоративні кредити, кредити малому бізнесу тощо); за розмірами позичальників.

–принцип постійного моніторингу та контролю передбачає постійний моніторинг стану кредитного портфеля, включаючи аналіз можливих ризиків та змін у кредитоспроможності позичальників. Такий контроль може включати: регулярний перегляд фінансових звітів клієнтів (позичальників), визначення попереджувальних

сигналів (наприклад, затримка виплат за попередніми кредитами), використання автоматизованих систем моніторингу.

–принцип адаптації до змін зовнішнього середовища при яких банки повинні враховувати зміни економічної ситуації (інфляція, валютні коливання, зміни ставок, курс національної валюти тощо);

–принцип прозорості та інформованості передбачає встановлення політики співпраці банків та позичальників на умовах максимальної прозорості, відкритості, зрозумілості, повної комунікації та довіри;

–принцип інноваційності та використання сучасних технологій – для підвищення ефективності управління кредитними ризиками банки повинні використовувати новітні технології автоматизацію процесів, аналітичні інструменти та прогнози, що дозволяють краще оцінювати ризики та швидко реагувати на зміни в кредитному портфелі.

На сучасному етапі та в сучасних умовах функціонування на рівень управління кредитною безпекою банків впливають зовнішні та внутрішні фактори (рисунк 2). Зовнішні фактори мають найбільш негативний вплив на рівень кредитної безпеки, оскільки банки можуть проаналізувати їх у значно короткій перспективі, ніж наприклад внутрішні, а також не можуть повністю запобігти їхній вплив. І навпаки, внутрішні фактори є більш підконтрольними банками, вони здатні їх швидко виявляти, аналізувати та ліквідувати, або значно зменшувати їх вплив на рівень кредитної безпеки.

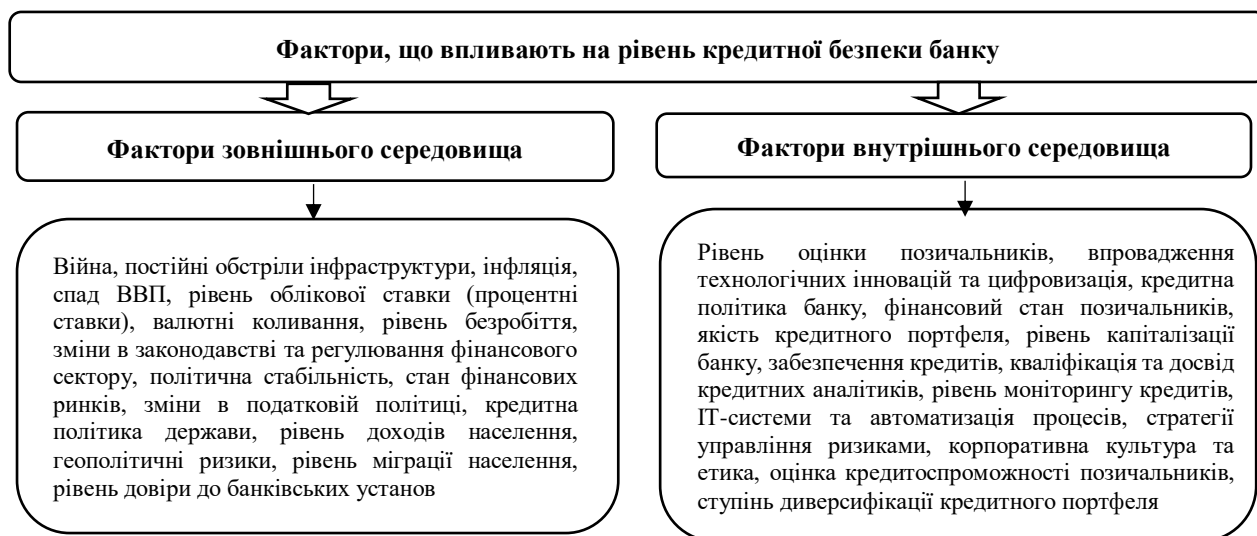


Рис. 2. Фактори, що впливають на рівень кредитної безпеки банку (сформовано авторами на основі джерел 4; 5; 6)

Як видно з рисунку 2, сьогодні існує значне коло факторів, які впливають на рівень кредитної безпеки, що вимагає від банків формування ефективної стратегії управління ними. Зі статистичних даних представлених Національним банком України [4] у структурі кредитів значна частка належить не працюючим кредитам (таблиця 1), що значно впливає на якість

кредитних портфелів, рівень дохідності банків та рівень їхньої конкурентоспроможності, оскільки кредитний портфель також має рейтинг серед банків, що здійснюють свою діяльність на території України. Станом на кінець 2024 року загальна кількість банків складає 62.

Таблиця 1

Частка непрацюючих кредитів в розрізі різних видів кредитів банків України протягом 2019-2023 років [4]

Кредитні операції:	Усього					
	01.01.2019	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024
Кредити корпоративному сектору	959 601	847 259	795 405	835 658	847 586	828 444
непрацюючі кредити	535 770	456 074	371 157	301 665	363 321	365 532
частка непрацюючих кредитів, %	55,83	53,83	46,66	36,10	42,87	44,12
Кредити фізичним особам (включно із фізичними особами-підприємцями)	202 202	214 252	208 383	256 291	224 260	240 825
непрацюючі кредити	93 086	73 077	58 230	43 210	68 272	56 636
частка непрацюючих кредитів, %	46,04	34,11	27,94	16,86	30,44	23,52
Міжбанківські кредити, депозити (за виключенням коррахунків)	28 888	31 368	34 057	30 581	36 917	43 144
непрацюючі кредити	1 073	946	984	256	4	0
частка непрацюючих кредитів, %	3,71	3,02	2,89	0,84	0,01	0,00
Кредити органам державної влади та місцевого самоврядування	2 867	4 717	11 734	27 037	24 800	18 361
непрацюючі кредити	838	683	0	0	507	191
частка непрацюючих кредитів, %	29,22	14,48	0,00	0,00	2,04	1,04

Згідно з класифікацією НБУ, непрацюючий кредит (NPL) – це актив, за яким прострочення погашення боргу перевищує 90 днів (30 днів для банків-боржників) або за яким боржник неспроможний забезпечити виконання

зобов'язань без стягнення забезпечення [4]. Частка непрацюючих кредитів у структурі: –кредитів корпоративного сектору скоротилася з 55,83 % на початку 2019 року до 44,12%;

–кредитів фізичним особам (включно із фізичними особами-підприємцями) скоротилася з 46,04% до 23,52%;

–міжбанківські кредити скоротилися з 3,71% у 2019 році до 0% на початок 2024 року;

–кредити органам державної влади та місцевого самоврядування значно скоротилися з 29,22% до 1,04%.

Така позитивна тенденція пов'язана з кількома факторами: перший - це значне скорочення кількості банків (з 77 на початку 2019 року до 62 у 2024 році), які мали значні обсяги заборгованості по різним видам кредитів, проблеми з раціональним управлінням кредитних ризиків та формуванням страхових резервів. По друге, з кожним роком банки покращували систему управління кредитними

портфелями, більш ґрунтовно підходили до збільшення страхових резервів саме від кредитних ризиків. За даними НБУ, банки що входять в 20 за рейтингом конкурентоспроможності збільшили відрахування у 2023-2024 роках на кредитні страхові фонди на 20%. Окрім того, війна та економічна криза змушує шукати нові механізми управління ризиками в процесі надання кредитів та здійснення інших банківських операцій.

Негативним в системі кредитної безпеки банків є те, що заборгованість українців по мікро кредитах від початку 2024 року зросла на 1,7 рази (загальна сума склала 5,9 млн грн (рисунок 3). Сума виданих позик сягла 37,11 млрд грн. Хоча кількість позик залишилася майже незмінною у порівнянні з минулим роком, сума виданих кредитів зросла у 1,3 рази.



Рис. 3. Кількість виданих мікро кредитів протягом 2021-2024 років [5]

За рік середня сума мікропозики виросла на 28%: зі 4 830 грн (126 доларів) торік до 6190 (приблизно 150 доларів) цьогооріч. Варто зазначити, що у порівнянні з 2021 роком сума мікропозики в еквіваленті навіть дещо впала: на то час українці, в середньому, позичали 168 доларів. 670 тисяч договорів

укладається в середньому щомісяця цьогооріч — стільки ж, як і торік. Для порівняння, у 2021 році цей показник сягав 1,2 мільйона на місяць. Від початку цього року загальна сума заборгованості українців за мікрокредитами зросла у 1,7 рази: із 9,3 млрд грн до 16,02 млрд грн (рисунок 4) [5].



Рис. 4. Заборгованість по мікро кредитах протягом 2022-2024 роки [5]

Варто зазначити, що 90 % мікро позик цього року беруться онлайн, а більшість договорів уклалися на строк від 3 місяців

до 1 року. А найбільше кредитів беруть термін від 93 днів до 1 року – 66,6% (рисунок 5).

Строк видачі мікропозик

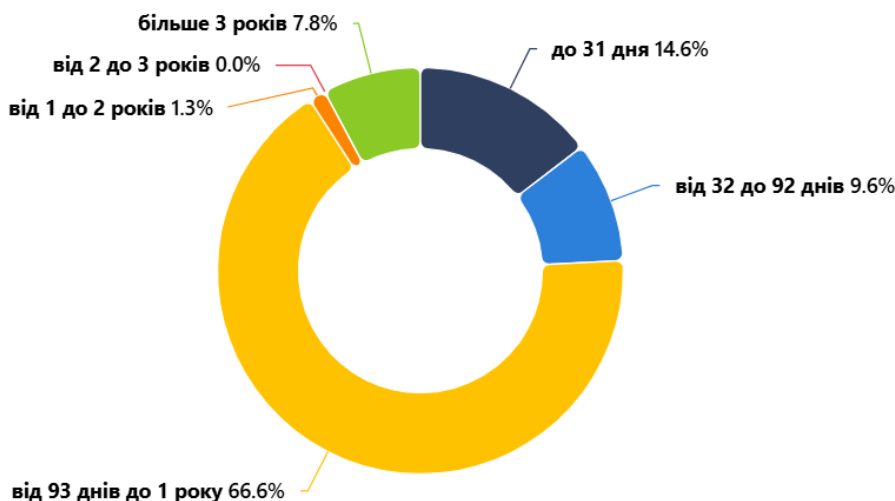


Рис. 5. Статистика строків видачі мікро позик банками [5]

Банківські установи з метою повернення кредитів звертаються з позовами до Державної судової адміністрації про примусове стягнення боргів, позитивним є те, що у 2024 році на 25 % менше подали банки у порівнянні до 2023 року. Що свідчить про більш високий рівень повернення кредитів, кращу систему управління кредитними ризиками та підвищення рівня кредитної безпеки банків. Найбільш активними (частими) позивачами є: «Універсал банк»(monobank), «А-Банк» та «ПриватБанк».

Протягом великої війни кількість позовів від банків до боржників постійно коливалася. Якщо до 2021 року вона поступово зростає до 85 тис. на рік, то від початку повномасштабного вторгнення впала майже вдвічі. Пік позовів припав на 2023 рік, тоді банки звернулися до суду понад 91 тис. разів — навіть більше, ніж до великого вторгнення. 67,9 тис. позовів подали банки до боржників за 10 місяців цього року [5] (Рисунок 6).

Скільки позовів подали банки

Станом на листопад 2024

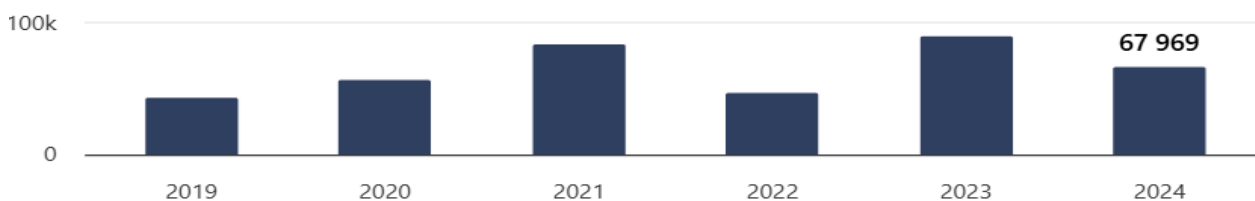


Рис. 6. Динаміка позовів банків щодо кредитної заборгованості протягом 2019-2024 років [5]

Отже, можна зробити висновок, що кредитна безпека банку є важливою складовою загальної економічної та фінансової безпеки банківських установ. Сьогодні в Україні н рівень банківської безпеки впливає значна кількість факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що вимагає від тої кількості банків, що «виживають» розробки ефективної і дієвої політики управління кредитною безпекою, а саме:

–більш детальний аналіз та оцінку кожного майбутнього позичальника;

–збільшення страхових резервів від кредитних ризиків;

–додаткове навчання та підвищення кваліфікації працівників, що надають кредитні послуги;

–більш інформативна і прозора співпраця з великими корпоративними клієнтами;

–впровадження обов'язкової програми «кредитна історія» (за прикладом американської банківської системи) для надання кредитів.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у

даному напрямку. Управління кредитною безпекою є невід'ємною частиною діяльності будь-якого банку. Ефективне управління кредитними ризиками дозволяє мінімізувати збитки, пов'язані з неплатежами, та забезпечити стабільність банківської системи. Проте, незважаючи на значні досягнення в цій галузі, питання кредитної безпеки залишаються актуальними.

Подальші дослідження в галузі управління кредитною безпекою можуть бути спрямовані на розробку нових методів оцінки кредитоспроможності, удосконалення систем моніторингу кредитних портфелів, а також на дослідження впливу зовнішніх факторів на кредитні ризики. Особливу увагу слід приділити розробці інструментів для управління кредитними ризиками в умовах нестабільності фінансових ринків та зростання кіберзагроз. Крім того, перспективним напрямком досліджень є вивчення поведінки позичальників та розробка індивідуальних підходів до управління кредитними ризиками для різних категорій клієнтів.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Барановський О. І. Банківська безпека: проблема виміру. *Економіка і прогнозування*. 2006. № 1. С. 7-25.
2. Коковіхіна, О. О., Високорода М. С. Фінансова безпека комерційного банку: подальше удосконалення визначення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 45. С. 253-256.
3. Биков В. «Кредитна» безпека, або як не потрапити в халепу, оформлюючи кредит. *Банківське та фінансове право*. № 10 (664). 2019. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/bankivske-ta-finansove-pravo/kreditna-bezpeka-abo-yak-ne-potrapiti-v-halepu-oformlyuyuchi-kredit.html>
4. Офіційна статистика фінансового сектору Національного банку України. Офіційний сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>

5. Опендатабот. Аналітика фінансових організацій. Офіційний сайт статистичних даних. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/mfo-2024-3>
6. Пушак Я.Я., Шевченко Н.В. Особливості формування та управління ресурсами банків в сучасних умовах. *Економічний Вісник Донбасу*. Випуск 3 (69), 2022. С. 36-41
7. Mihus I., Koval Ya., Laptev S., Bala O., Kopytko M. Monitoring the state anti-crisis management of economic security of the Ukraine banking institutions. *Business: Theory and Practice*. 2020. 21(2). Pp. 804–812. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.12985>
8. Kopytko M., Grabar N., Storozhuk O., Borutska Y., Doroshenko T. Influence of Negative Factors of War: Economic, Legal, Regional and Environmental Aspects. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22. No.6. pp. 13-18. <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.6.3>.

РОЗДІЛ 3. ПСИХОЛОГІЯ

УДК 159.955:[331.102.312'008:005.966]
DOI: 10.31732/2663-2209-2024-76-295-305

ОСОБЛИВОСТІ СУБ'ЄКТИВНОГО ТА ОБ'ЄКТИВНОГО КАР'ЄРНОГО УСПІХУ В КОНТЕКСТІ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ ДО ЗДІЙСНЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КАР'ЄРИ ПРАЦІВНИКІВ СФЕРИ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ

Людмила Карамушка¹, Марта Тиченко²

¹Академік 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, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0622-3419>

²Аспірантка лабораторії організаційної та соціальної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, м. Київ, Україна, e-mail: m.tychenko@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5010-7998>

PECULIARITIES OF SUBJECTIVE AND OBJECTIVE CAREER SUCCESS IN THE CONTEXT OF PSYCHOLOGICAL READINESS FOR PROFESSIONAL CAREER OF EMPLOYEES IN THE FIELD OF CREATIVE INDUSTRIES

Liudmyla Karamushka¹, Tychenko Marta²

¹Academician 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, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0622-3419>

²PhD student of the Laboratory of Organizational and Social Psychology H.S. Kostyuk Institute of Psychology of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine, e-mail: m.tychenko@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5010-7998>

Анотація. Мета статті полягає у вивченні особливостей суб'єктивного та об'єктивного кар'єрного успіху в контексті психологічної готовності до здійснення професійної кар'єри в розрізі сфери креативних індустрій. Для досягнення поставленої мети було сформульовано наступні завдання: дослідити рівні розвитку суб'єктивного та об'єктивного кар'єрного успіху працівників сфери креативних індустрій; проаналізувати наявність зв'язку між рівнями розвитку суб'єктивного та об'єктивного кар'єрного успіху працівників сфери креативних індустрій з чинниками мікрорівня (характеристиками фахівців); мезорівня (характеристиками організацій) та макрорівня (чинники війни) на рівень оцінки суб'єктивного та об'єктивного кар'єрного успіху працівниками сфери креативних індустрій; проаналізувати наявність зв'язку між рівнем оцінки суб'єктивного/об'єктивного кар'єрного успіху працівниками сфери креативних індустрій та компонентами психологічної готовності до здійснення професійної кар'єри. Загалом у статті описано рівні оцінки різних вимірів кар'єрного успіху працівниками. Показано наявність зв'язку між чинниками мікрорівня (організаційно-психологічними та соціально-демографічними), мезорівня (зокрема напрямком діяльності організації). Крім того, описано наявність позитивного кореляційного зв'язку між таким чинником макрорівня як втрата роботи під час війни та суб'єктивним кар'єрним успіхом. Доведено вплив чинника мезорівня (сфери діяльності працівників у організації) на різні виміри кар'єрного успіху. Також виявлено, що суб'єктивний кар'єрний успіх найбільшою мірою пов'язаний з операційним та особистісним компонентами.

Перспективи подальших досліджень полягають у синтезі раніше проаналізованих даних та попередніх емпіричних досліджень психологічної готовності працівників до професійної кар'єри.

Ключові слова: креативні індустрії; професійна кар'єра; суб'єктивний кар'єрний успіх; об'єктивний кар'єрний успіх; чинники здійснення професійної кар'єри; психологічна готовність до здійснення професійної кар'єри.

Формул: 0; рис.: 4, табл.: 4, бібл.: 12

Abstract. The article aims to study the features of subjective and objective career success in the context of psychological readiness for a professional career in the context of the creative industries. In order to achieve this goal, the following tasks were formulated: to study the levels of development of subjective and objective career success of employees in the creative industries; to analyze the relationship between the levels of development of subjective and objective career success of employees in the creative industries with micro-level factors (characteristics of specialists); meso-factors (characteristics of organizations) and macro-factors (war factors) on the level of assessment of subjective and objective career success by employees in the creative industries.

In general, the article describes the levels of assessment of various dimensions of career success by employees. The author shows a link between micro-level factors (organizational, psychological, and socio-demographic) and meso-

level factors (in particular, the direction of the organization's activities). In addition, a positive correlation between macro-level factors such as job loss during the war and subjective career success is described. The influence of the meso-factor (the sphere of activity of employees in the organization) on various dimensions of career success is proved. It is also found that subjective career success is most closely related to operational and personal components. Prospects for further research include synthesizing the previously analyzed data and previous empirical studies of employees' psychological readiness for a professional career.

Keywords: creative industries, professional career, subjective career success, objective career success; career factors; psychological readiness for a professional career.

Formulas: 0; fig.: 4, tabl.: 4, bibl.: 12

Постановка проблеми. Одним з важливих питань у сфері організаційної психології є питання здійснення професійної кар'єри та чинників, які мають значущий вплив у даному контексті. Це особливо істотно сьогодні в умовах актуальних викликів на ринку праці та загалом економіки нашої країни в умовах війни.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дане дослідження сфокусовано на сфері креативних індустрій. Варто зауважити, що раніше авторкою даної статті було описано окремі теоретичні та емпіричні результати попередніх досліджень (Карамушка & Тиченко, 2023; Тиченко, 2024). При цьому необхідно наголосити на деяких важливих аспектах. Передусім дослідниця К. Гудвін вказує, що стійке кар'єрне зростання в сфері креативних індустрій насправді є викликом – це зумовлено тим, що працівники, які мають різний професійний досвід та займають різні посади, можуть зіштовхуватися з високою незахищеністю, чи навіть подекуди з обмеженими можливостями для власного зростання (Goodwin, 2019; Тиченко, 2022).

Ми поділяємо точку зору українських науковців, які в контексті дослідження професійної кар'єри, підкреслюють роль психологічної готовності особистості до її здійснення. Деякі дослідники трактують це поняття як необхідний ресурс, що має значення на різних етапах побудови кар'єри – від отримання першого досвіду роботи і до потенційних кар'єрних змін (Russo, Zammitti & Zarbo, 2023). При цьому наше розуміння даного конструкту можна описати як сукупність психологічних якостей, необхідних для ефективної професійної кар'єри у цій сфері (Карамушка, 2012). Таким чином, тут

підкреслюється складна та комплексна структура даного конструкту. Окрім психологічних якостей, необхідних для здійснення професійної кар'єри, необхідно також окреслити важливі психологічні чинники. Для їх аналізу та виділення тих, які можуть мати вплив на кар'єру в розрізі креативних індустрій, ми використали підхід, оформлений згідно з науковими розробками лабораторії організаційної психології Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України (Карамушка, 2012). Так за основу було взято чинники мікро-, мезо- та макрорівнів (Карамушка, Тиченко, 2023). В свою чергу кар'єрний успіх можна окреслити як акумульовані позитивні робочі та психологічні результати, що мають у своїй основі робочий досвід людини (Saibert, & Kraimer, 2001). Продовжуючи цю тезу, на нашу думку, результатом, професійної кар'єри є **кар'єрний успіх**. Ґрунтуючись на дослідженнях науковців ми виділяємо об'єктивний та суб'єктивний кар'єрний успіх, які аналізуватимемо таким чином:

суб'єктивний кар'єрний успіх (Subjective career success) – як позитивна оцінка власної кар'єри, індикатором якої є зокрема задоволеність нею (Volmer & Spurk, 2011). Для виміру цього параметру ми використовуватимемо Career Satisfaction Scale (Greenhaus, Parasuraman & Wormley, 1990). *Об'єктивний кар'єрний успіх (Objective career success)* аналізуватимемо на основі питань, сформульованих нами на підставі наукових розвідок інших дослідників (Volmer & Spurk, 2011; Spurk, Abele & Volmer, 2015). Зокрема ці питання стосуватимуться оцінки власного рівня заробітної плати; кількості підвищень, тобто переходів на вищу посаду впродовж професійної кар'єри; також кількості разів, коли фахівець переходив на

більш оплачувану посаду впродовж кар'єри, при цьому функціональні обов'язки залишалися ті самі чи трохи змінилися (Карамушка, Тиченко, 2023).

Формулювання цілей статті. Мета даної публікації полягає у вивченні особливостей суб'єктивного та об'єктивного кар'єрного успіху в контексті психологічної готовності до здійснення професійної кар'єри. Для досягнення даної мети було сформульовано такі завдання:

1. Дослідити рівні розвитку суб'єктивного та об'єктивного кар'єрного успіху працівників сфери креативних індустрій.

2. Проаналізувати зв'язок рівнів розвитку суб'єктивного та об'єктивного кар'єрного успіху працівників сфери креативних індустрій з чинниками мікрорівня (характеристиками фахівців)

3. Вивчити вплив чинників мезорівня (характеристик організації) на рівень оцінки суб'єктивного та об'єктивного кар'єрного успіху працівниками сфери креативних індустрій.

4. Проаналізувати зв'язок між рівнем оцінки суб'єктивного/об'єктивного кар'єрного успіху працівниками сфери креативних індустрій та компонентами психологічної готовності до здійснення професійної кар'єри.

Виклад основного матеріалу дослідження. Загалом для проведення опитування використана платформа Google Forms. Часові рамки його здійснення – 2022-2023 р.р. Для проведення дослідження була розроблена авторська анкета щодо аналізу чинників мікро-, мезо- та макрорівнів та загалом комплекс методик, що відповідав меті та завданням дослідження (Карамушка & Тиченко, 2023).

Вибірка дослідження. У дослідженні взяли участь 114 фахівців сфери креативних індустрій. У попередніх публікаціях автора було детально описано групу досліджуваних (Карамушка & Тиченко, 2023).

Виконуючи *перше завдання* дослідження, було визначено рівні оцінки суб'єктивного та об'єктивного кар'єрного успіху працівниками сфери креативних індустрій. Як видно з табл. 1, високий рівень суб'єктивного кар'єрного успіху виявлено у 36% досліджуваних, середній рівень – у 38,6%, а низький рівень – трохи більше чверті опитаних (25,4%). Таким чином, можна констатувати досить високі, на нашу думку, показники суб'єктивного кар'єрного успіху, що означає позитивну оцінку власної роботи та професійної кар'єри, маркером якої є задоволеність нею.

Таблиця 1

Рівень оцінки суб'єктивного та об'єктивного кар'єрного успіху працівниками сфери креативних індустрій (у % від загальної кількості опитаних)

	Рівень розвитку		
	Високий рівень	Середній рівень	Низький рівень
Суб'єктивний кар'єрний успіх	36,0	38,6	25,4
Об'єктивний кар'єрний успіх	26,3	43,0	30,7
Рівень зарплати	28,1	32,5	39,5
Кількість підвищень	12,3	50,0	37,7
Кількість переходів на більш оплачувану посаду зі збереженням функціональних обов'язків	12,3	42,1	45,6

Джерело: створено авторкою за результатами проведеного дослідження

Аналізуючи далі рівні вираженості об'єктивного кар'єрного успіху, варто зауважити, що його показники є у порівнянні нижчими – так, трохи більше чверті досліджуваних демонструють

високий рівень (26,3%), середній рівень – 43%, а у третини опитаних – низький рівень (30,7%). Ґрунтуючись на дослідженнях науковців, об'єктивний кар'єрний тлумачимо як оцінку трьох складових: 1)

оцінку власного рівня заробітної плати; 2) кількість підвищень, тобто переходів на вищу посаду впродовж професійної кар'єри; 3) кількість разів, коли фахівець переходив на більш оплачувану посаду, впродовж кар'єри, при цьому функціональні обов'язки залишалися ті самі, чи трохи змінились (Volmer, & Spurk, 2011; Карамушка, Тиченко, 2023). Якщо аналізувати окремі складові, то вони виражені на достатньо низькому рівні, особливо – кількість підвищень та кількість переходів на більш оплачувану посаду зі збереженням функціональних обов'язків (лише 12,3% опитаних засвідчують високий їх рівень), дещо вищим, хоча і недостатнім на нашу думку є оцінка рівня заробітної плати (близько у третини, 28,1%, виявлено високий його рівень, а низький – у 39,5%). Такі дані дають підставу акцентувати на ролі повномасштабного вторгнення рф на економіку нашої країни в цілому, ринок праці та фінансові спроможності організацій. Війна суттєво вплинула на доходи великої кількості населення України (Самборська, & Климчук, 2023).

У процесі виконання *другого завдання* було проаналізовано зв'язки рівня оцінки суб'єктивного та об'єктивного кар'єрного успіху працівниками сфери креативних індустрій з чинниками мікро-, мезо та макрорівнів. Так, виявлено певні закономірності (табл. 2). Насамперед чітко простежується позитивний кореляційний зв'язок між таким організаційно-професійним чинником мікрорівня як *формат роботи* та суб'єктивним кар'єрним успіхом ($r=0,234$, $p<0,05$). Тобто у штатних працівників спостерігаються вищі рівні даного показника, аніж у фрілансерів. Це може бути пов'язано з тим, що штатні працівники більше занурені в організаційний контекст діяльності компаній, можуть мати чіткіше бачення щодо кар'єрних перспектив, більшою мірою взаємодіють з іншими працівниками, що дає можливість повніше оцінити своє місце у ній, і таким чином відчувати більшу задоволеність власною кар'єрою. Не виявлено кореляційного зв'язку між чинником формату роботи та рівнем оцінки об'єктивного кар'єрного успіху.

Таблиця 2

Зв'язок між рівнем оцінки суб'єктивного / об'єктивного кар'єрного успіху працівниками сфери креативних індустрій та організаційно-професійними чинниками мікрорівня та чинником макрорівня (r)

Чинники мікрорівня (організаційно-професійні)	Суб'єктивний кар'єрний успіх	Об'єктивний кар'єрний успіх
Формат роботи	0,234*	0,166
Посада	0,194*	0,214*
Стаж роботи в організації	0,148	0,322**
Освіта	0,138	0,292**
Чинники мікрорівня (соціально-демографічні)		
Вік	0,148	0,344**
Сімейний стан	-0,108	-0,346**
Наявність дітей	-0,131	-0,196*
Чинники мезорівня		
Напрямок діяльності організації, в якій Ви зараз працюєте	-0,024	-0,271**
Чинники макрорівня		
Втрата роботи в період війни	0,375**	-0,171

* $p<0,05$; ** $p<0,01$

Джерело: створено авторкою за результатами проведеного дослідження

При цьому необхідно зауважити, що простежується негативний кореляційний між цим чинником та таким параметром об'єктивного кар'єрного успіху як *рівень зарплати* ($r=-0,241$, $p<0,01$) (табл. 3). І це

досить примітний результат, який означає, що штатні працівники нижче оцінюють рівень власної зарплати відносно власних потреб, аніж фрілансери. Не виявлено кореляційних зв'язків між чинником

формат роботи та оцінкою кількості оплачувану посаду зі збереженням підвищень чи переходів на більш функціональних обов'язків.

Таблиця 3

Зв'язок між оцінкою рівня зарплати працівниками сфери креативних індустрій та організаційно-професійними чинниками (r)

Чинники мікрорівня організаційно-професійні	Рівень зарплати	Кількість підвищень	Кількість переходів на більш оплачувану посаду зі збереженням функціональних обов'язків
Посада	0,126	0,240*	0,181
Стаж роботи в організації	0,155	0,248**	0,286**
Формат роботи	-0,241**	-0,071	-0,079
Освіта	0,189*	0,190*	0,270**
Чинники мікрорівня соціально-демографічні			
Вік	0,202*	0,302**	0,303**
Сімейний стан	-0,234*	-0,273**	-0,308**
Чинники мезорівня			
Напрямок діяльності організації, в якій Ви зараз працюєте	-0,245**	-0,148	-0,236*
Кількість років, протягом яких організація працює на ринку	-0,042	0,074	0,229*

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Джерело: створено авторкою за результатами проведеного дослідження

Варто зауважити, що виявлено позитивний кореляційний зв'язок між суб'єктивним кар'єрним успіхом та чинником *посади* ($r=0,194$, $p < 0,05$) (табл. 2). Це в свою чергу означає, що у менеджерів задоволеність власною професійною кар'єрою є вищою, ніж у штатних працівників. Це можна інтерпретувати таким чином: для менеджерів вже сама керівна посада є вагомим фактором, більше того в умовах війни. Припускаємо, що вони можуть чіткіше усвідомлювати перспективу щодо власної професійної кар'єри. Цікаво, що також виявлено позитивний кореляційний зв'язок між цим чинником та об'єктивним кар'єрним успіхом. І також виявлено позитивний зв'язок з таким параметром об'єктивного кар'єрного успіху як кількість підвищень ($r=0,240$, $p < 0,05$). При цьому з такими параметрами як рівень зарплати та кількість переходів на більш оплачувану посаду зі збереженням функціональних обов'язків кореляційних зв'язків не виявлено (табл. 3).

Також виявлено позитивний кореляційний між об'єктивним кар'єрним успіхом в цілому з такими чинниками як

стаж роботи в організації ($r=0,322$, $p < 0,01$) та *освіта* ($r=0,292$, $p < 0,01$) (табл. 2). Крім того, виявлено позитивний кореляційний зв'язок між чинником *стажу роботи в організації* з такими окремими параметрами як оцінка кількості підвищень ($r=0,248$, $p < 0,01$) та кількості переходів на більш оплачувану посаду зі збереженням функціональних обов'язків ($r=0,286$, $p < 0,01$). Ці дані засвідчують, що у працівників у сфері креативних індустрій в міру збільшення стажу роботи та набуття освіти збільшується показник задоволеності об'єктивними критеріями. Це в свою чергу показує роль освіти як значущого фактору у контексті здійснення професійної кар'єри. Щодо чинника стажу – цей фактор, на нашу думку, є значущим в організаціях у контексті оцінки роботи працівників, розширення спектру кар'єрних можливостей для них адміністрацією.

Аналізуючи *соціально-демографічні чинники мікрорівня* – то не виявлено кореляційних зв'язків між жодним з них та суб'єктивним кар'єрним успіхом. На противагу – можна побачити наявність позитивного кореляційного зв'язку між

об'єктивним кар'єрним успіхом та чинником *віку* ($r=0,344$, $p<0,01$), а це означає, що в міру збільшення віку серед працівників зростає оцінка рівня об'єктивного кар'єрного успіху. Крім того, виявлено позитивні кореляційні зв'язки даного чинника з усіма параметрами об'єктивного кар'єрного успіху: рівень зарплати ($r=0,202$, $p<0,05$), кількість підвищень ($r=0,302$, $p<0,01$), кількість переходів на більш оплачувану посаду зі збереженням функціональних обов'язків ($r=0,303$, $p<0,05$). Це може бути пов'язано з тим, що працівники старшого віку мають більший досвід та ширшу картинку щодо ринку праці і, ймовірно, загалом менш схильні змінювати місце праці. Це відповідає і тому, що працівники, які є неodrуженими та не мають дітей, нижче оцінюють власний об'єктивний кар'єрний успіх. Позаяк негативний кореляційний зв'язок виявлено між об'єктивним кар'єрним успіхом в цілому з чинником *сімейного стану* ($r=-0,346$, $p<0,01$) а також окремими його параметрами: рівень зарплати ($r=-0,234$, $p<0,05$), кількість підвищень ($r=-0,273$, $p<0,01$), кількість переходів на більш оплачувану посаду зі збереженням функціональних обов'язків ($r=-0,308$, $p<0,01$). Додамо, що виявлено статистично значущий негативний кореляційний зв'язок між об'єктивним кар'єрним успіхом та чинником *наявності дітей* ($r=-0,196$, $p<0,05$).

Продовжимо далі аналізувати чинники мезорівня – не виявлено статистично значущого кореляційного зв'язку в контексті суб'єктивного кар'єрного успіху. Однак виявлено негативний кореляційний зв'язок між чинником *напряму діяльності організації* та об'єктивним кар'єрним успіхом в цілому ($r=-0,271$, $p<0,01$). До того ж чітко простежується негативний кореляційний зв'язок між цим чинником з окремими параметрами об'єктивного кар'єрного успіху – рівнем зарплати ($r=-0,245$, $p<0,01$), також кількістю переходів на більш оплачувану посаду зі збереженням функціональних обов'язків ($r=-0,236$, $p<0,05$). Це вказує на те, що працівники, які

працюють в компаніях в сфері ІТ, програмного забезпечення та комп'ютерних послуг вище оцінюють власний об'єктивний кар'єрний успіх, аніж працівники компаній напряму реклами, маркетингу та PR. Цікаво, що в період пандемії цей напрямок демонстрував порівняно менші темпи зростання та зазнав істотного несприятливого впливу, коли, особливо на її початку, рекламним агентствам потрібно було суттєво скорочувати власні бюджети (Ніколаєва, et al., 2021; Тиченко, 2022). Зараз, в умовах війни, напрямки реклами, маркетингу та PR теж відчули суттєві коливання, зокрема впродовж 2022 року.

Опрацьовані емпіричні дані показують і наявність позитивного кореляційного зв'язку між таким чинником мезорівня як *кількість років, протягом яких організація працює на ринку* та кількістю переходів на більш оплачувану посаду зі збереженням функціональних обов'язків ($r=0,229$, $p<0,05$). Такий результат є досить закономірним, адже у новостворених організаціях програми кар'єрного розвитку та посадового просування працівників або ще не є чіткими та структурованими, або не розроблені взагалі.

Аналізуючи чинники макrorівня спостерігається позитивний кореляційний зв'язок між *фактором втрати роботи в часі війни* та суб'єктивним кар'єрним успіхом ($r=0,375$, $p<0,01$). Тобто ті працівники, які не втратили роботу в умовах війни чи, навпаки, отримали підвищення по посаді та зарплаті, вище оцінюють власну задоволеність щодо успіху в професійній кар'єрі, досягнутими різними кар'єрними цілями. І це видається досить логічним у даному контексті.

Щодо третього завдання – вивчення впливу чинників мезорівня (характеристик організації) на рівень оцінки суб'єктивного та об'єктивного кар'єрного успіху працівниками сфери креативних індустрій, то виявлено деякі примітні тенденції. Серед усіх чинників мезорівня, що розглядалися в даному дослідженні, виявлено вплив одного з них, а саме *сфери діяльності*

працівників у організації, ці дані отримано завдяки однофакторному дисперсійному аналізу. Можна констатувати, що сфера діяльності впливає на рівень об'єктивного кар'єрного успіху в цілому (Рис.1). Найвищі показники оцінки об'єктивного кар'єрного успіху спостерігаються ІТ-

технологій, дещо нижчі – у фахівців проєктного менеджменту, суттєво нижчі – працівників у напрямку веб / графічного дизайну та маркетингу і реклами. Найнижчі показники виявляють фахівці в сфері зовнішніх та внутрішніх комунікацій.

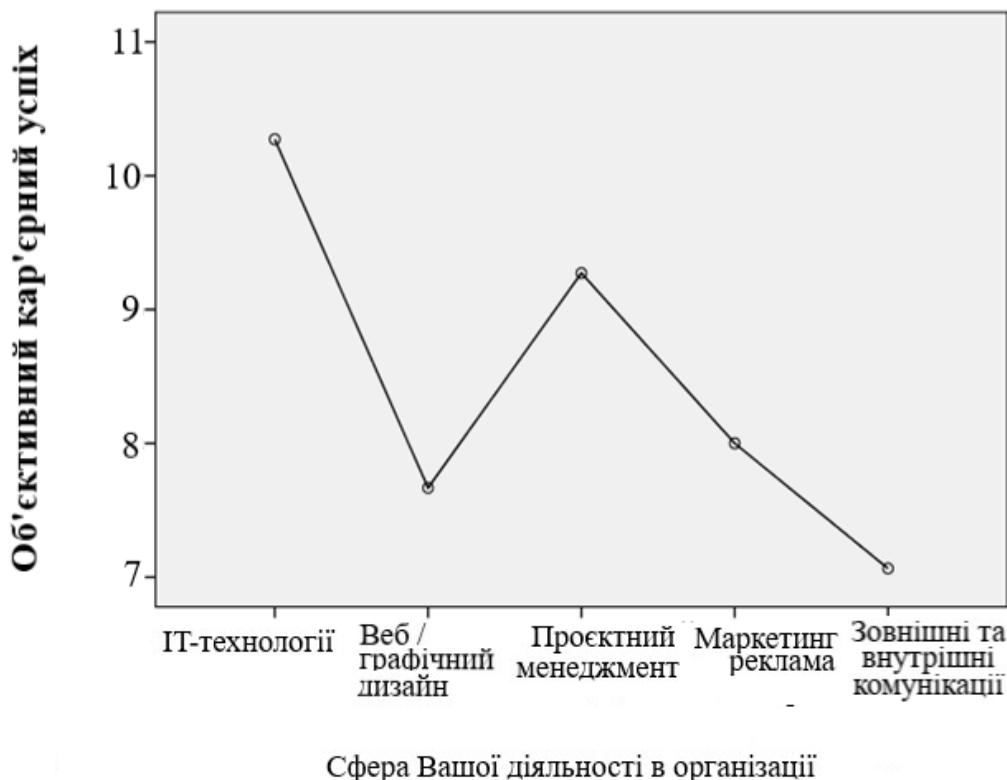


Рис. 1. Вплив сфери діяльності працівників сфери креативних індустрій на рівень оцінки об'єктивного кар'єрного успіху

Джерело: створено авторкою за результатами проведеного дослідження

Припускаємо, що це може бути пов'язано з тим, фахівці в напрямку зовнішніх та внутрішніх комунікацій можуть відчувати велике робоче навантаження в умовах повномасштабного вторгнення, адже кількість та загалом потреба в комунікаціях зросла в рази – як всередині організації, так і з зовнішніми стейкхолдерами.

Цікаво проаналізувати окремі складові об'єктивного кар'єрного успіху. Передусім подано дані щодо рівня зарплати в контексті сфери діяльності працівників (Рис. 2).

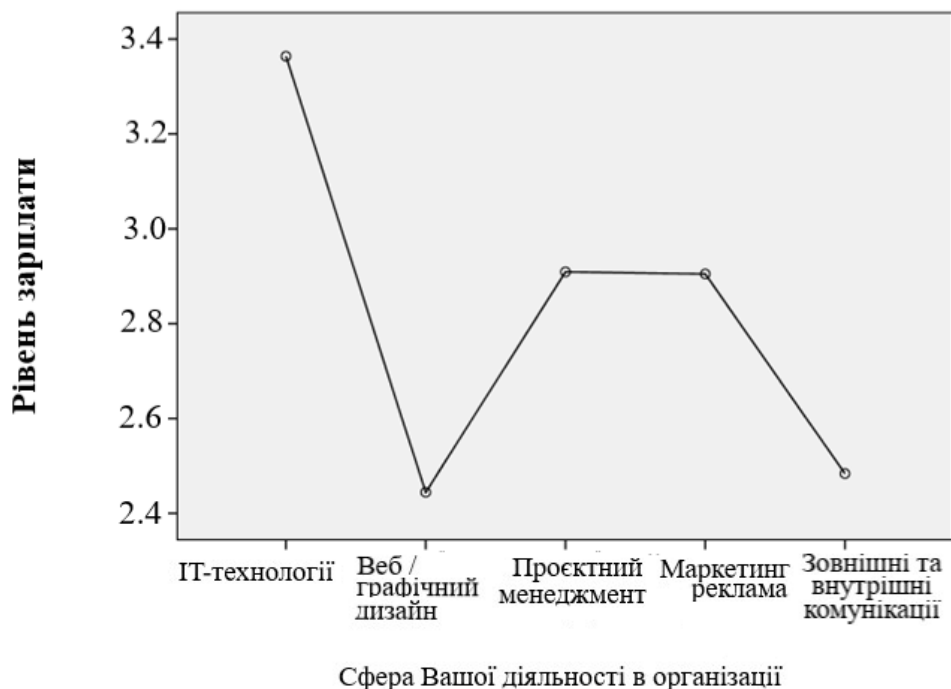


Рис. 2. Вплив сфери діяльності працівників сфери креативних індустрій на оцінку рівня зарплати

Джерело: створено авторкою за результатами проведеного дослідження

Найвищі показники щодо задоволеності рівнем зарплати спостерігається у працівників IT-технологій, дещо нижчі – фахівців проектного менеджменту та менеджменту і реклами та низькими – у сфері веб / графічного дизайну та зовнішніх і внутрішніх комунікацій.

У контексті такої складової як кількість підвищень – найвищі показники знову ж таки спостерігаються серед працівників напрямку IT-технології та проектного менеджменту, а в порівнянні дуже низькими – веб / графічного дизайну, маркетингу і реклами, зовнішніх та внутрішніх комунікацій (рис. 3).

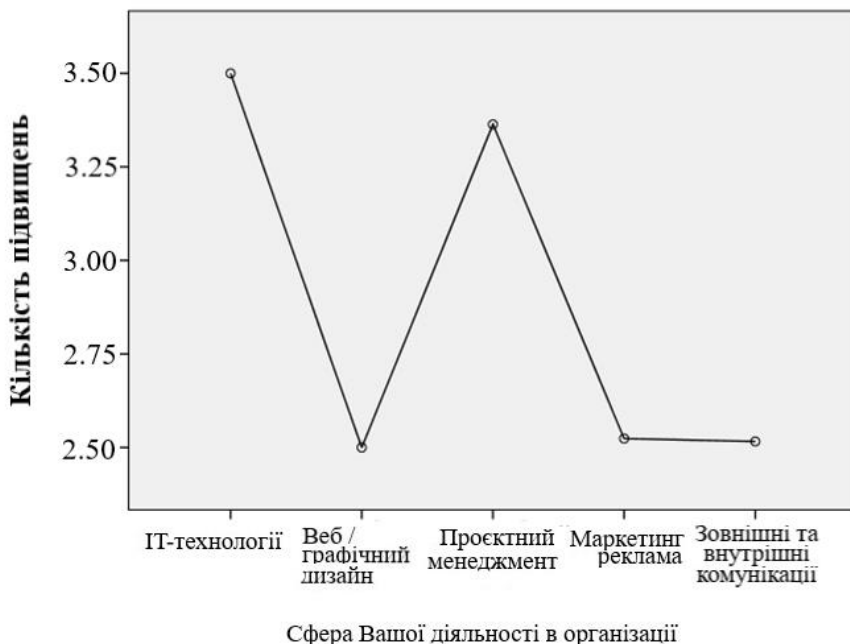


Рис. 3. Вплив сфери діяльності працівників сфери креативних індустрій на кількість підвищень

Джерело: створено авторкою за результатами проведеного дослідження

Схожі тенденції спостерігаються щодо такого показника як кількість переходів на більш оплачувану посаду зі збереженням функціональних обов'язків (рис. 4). Найвищі показники виявлено серед

фахівців ІТ-технологій, дещо нижчі – проєктного менеджменту, а найнижчі – серед працівників зовнішніх та внутрішніх комунікацій.

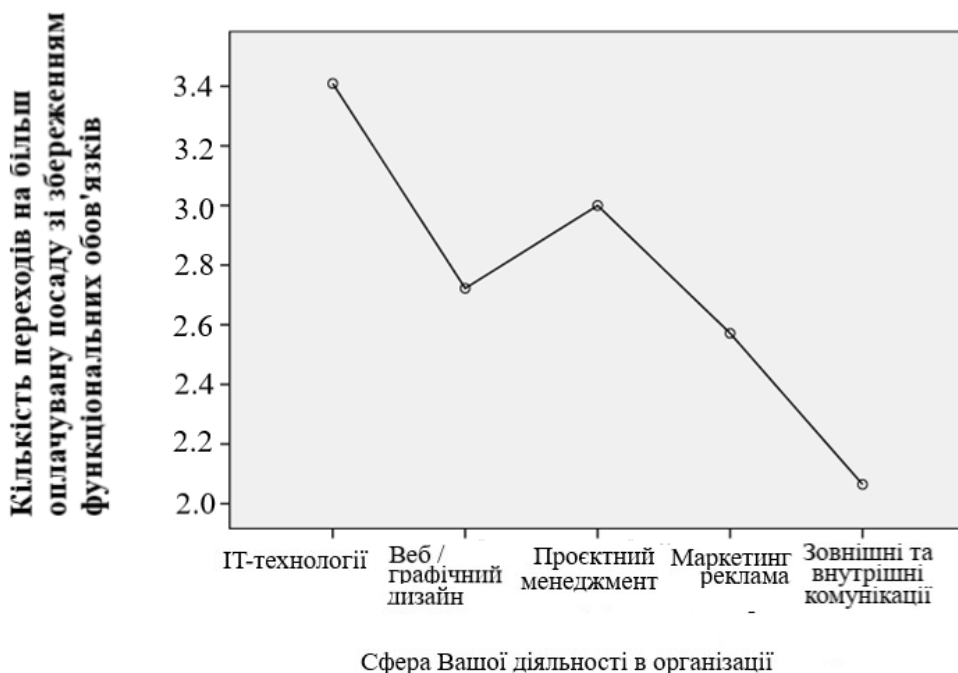


Рис. 4. Вплив сфери діяльності працівників сфери креативних індустрій на кількість переходів на більш оплачувану посаду зі збереженням функціональних обов'язків

Джерело: створено авторкою за результатами проведеного дослідження

Щодо четвертого завдання – аналізу зв'язку між рівнем оцінки суб'єктивного/об'єктивного кар'єрного успіху працівниками сфери креативних індустрій та компонентами психологічної готовності до здійснення професійної кар'єри, то варто зауважити, що у попередніх дослідженнях авторка описувала особливості різних компонентів психологічної готовності до здійснення професійної кар'єри (Карамушка & Тиченко, 2023; Тиченко, 2024). В рамках даної статті важливо проаналізувати особливості зв'язку між рівнем оцінки суб'єктивного/об'єктивного кар'єрного

успіху працівниками сфери креативних індустрій та компонентами психологічної готовності до здійснення професійної кар'єри. Як видно з *табл. 4*, встановлено, позитивний кореляційний зв'язок між рівнем оцінки працівниками власного суб'єктивного успіху та *операційним компонентом* ($r=0,212$ $p<0,05$) і *особистісним компонентом* ($r=0,264$ $p<0,01$). У контексті такої складової об'єктивного кар'єрного успіху як кількість підвищень, виявлено позитивний кореляційний зв'язок з *операційним компонентом* ($r=0,188$, $p<0,05$).

Таблиця 4

Зв'язок між рівнем оцінки суб'єктивного / об'єктивного кар'єрного успіху працівниками сфери креативних індустрій та компонентами психологічної готовності до здійснення професійної кар'єри (г)

Назви компонентів	Суб'єктивн. кар'єрний успіх	Об'єктивн. кар'єрний успіх	Рівень з/п	Кількість підвищень	Кількість переходів на більш оплачувану посаду (збереження обов'язків)
Ціннісно-мотиваційний компонент	0,034	0,008	-0,022	-0,041	0,031
Когнітивний компонент	0,099	-0,084	0,012	-0,095	-0,104
Операційний компонент	0,212*	0,136	0,012	0,188*	0,078
Особистісний компонент	0,264**	0,159	0,139	0,082	0,078
Загальний показник психологічної готовності до здійснення професійної кар'єри	0,178	0,026	0,114	-0,009	-0,046

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Джерело: створено авторкою за результатами проведеного дослідження

Грунтуючись на дослідженнях українських науковців, до операційного компоненту психологічної готовності до здійснення професійної кар'єри включені ті аспекти, які стосуються вмій та навичок, моделей поведінки, істотних у контексті здійснення професійної кар'єри, а особистісний компонент стосується стійких особистісних якостей (Карамушка, 2000; Карамушка & Тиченко, 2023). Аналізуючи отримані, можна припустити, що висока оцінка працівником власних вмій та навичок, а також важливих особистісних якостей впливає на самооцінку працівника і загалом на оцінку суб'єктивного кар'єрного успіху.

Висновки.

1. Результати дослідження засвідчують, що в цілому є деякі негативні тенденції щодо кар'єрного успіху працівників сфери креативних індустрій (зокрема виявлено, що менше третини опитаних високо оцінюють власний рівень зарплати. Щодо кількості підвищень та переходів на більш оплачувану посаду зі збереженням робочих обов'язків, то дані є значно нижчими – лише 12,3%

досліджуваних демонструють високий рівень оцінки даних параметрів. При цьому, рівень оцінки суб'єктивного кар'єрного успіху є значно вищим – 36% опитаних демонструють саме цей показник.

2. Щодо суб'єктивного кар'єрного успіху виявлено його позитивні кореляційні зв'язки з організаційно-чинниками мікрорівня (формат роботи, посада) та макрорівня (втрата роботи в період війни). Стосовно об'єктивного кар'єрного успіху констатовано позитивні кореляційні зв'язки з організаційно-професійними чинниками (посада, стаж роботи в організації, освіта), соціально-демографічним чинником, а саме віку. Також негативні кореляційні зв'язки з іншими чинниками даного типу (сімейний стан, наявність дітей). Окрім того, зафіксовано негативний кореляційний зв'язок між об'єктивним кар'єрним успіхом та напрямком діяльності організації як чинником мезорівня. Варто зауважити, що виявлені статистично значущі кореляційні зв'язки між окремими складовими оцінки досліджуваними власного об'єктивного кар'єрного успіху та чинниками різних рівнів.

3. Зафіксовано вплив сфери діяльності працівників організації на оцінку рівня об'єктивного кар'єрного успіху та його складових (оцінки власного рівня заробітної плати; кількості підвищень, тобто переходів на вищу посаду впродовж професійної кар'єри; також кількості разів, коли фахівець переходив на більш оплачувану посаду впродовж кар'єри, при цьому функціональні обов'язки залишалися ті самі чи трохи змінились).

4. Зафіксовано позитивний кореляційний зв'язок між рівнем оцінки працівниками власного суб'єктивного успіху та операційним і особистісним

компонентами психологічної готовності до здійснення професійної кар'єри. У контексті такої складової об'єктивного кар'єрного успіху як кількість підвищень, виявлено позитивний кореляційний зв'язок з операційним компонентом.

Перспективи подальших досліджень полягають у синтезі раніше проаналізованих даних та попередніх емпіричних досліджень психологічної готовності працівників до професійної кар'єри з метою дизайну тренінгової програми та її реалізації серед працівників сфери креативних індустрій.

Література:

1. Карамушка, Л. М. (2000). *Психологія управління закладами середньої освіти*: Монографія. Київ: Ніка-центр.
2. Карамушка, Л. М., & Тиченко М. Є. (2023). *Методики дослідження психологічних особливостей професійної кар'єри: психологічний практикум*. Київ: Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України.
3. Тиченко, М. Є. (2022). Психологічні особливості здійснення професійної кар'єри фахівцями у сфері креативних індустрій. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 2(26), 121-130.
4. Тиченко, М. (2024). Когнітивний компонент психологічної готовності до здійснення професійної кар'єри працівників сфери креативних індустрій: особливості та чинники. *Київський журнал сучасної психології та психотерапії*, 8, 130-146.
5. Николаєва, О., Онопрієнко, А., Таран, С., Шоломицький, Ю., & Яворський, П. (2021). *Креативні індустрії: вплив на розвиток економіки України*. Київ: КШЕ. <https://kse.ua/wp-content/uploads/2021/04/KSE-Trade-Kreativni-industriyi-Zvit.pdf>
6. Самборська, О. Ю., & Климчук, О. В. (2023). Негативний вплив війни на зайнятість та доходи українців. *Інноваційна економіка*, (3-2023), 63-69.
7. Greenhaus, J.H., Parasuraman, S., & Wormley, W.M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64-86.
8. Goodwin, K. (2019). Developing self-efficacy and career optimism through participation in communities of practice within Australian creative industries. *Australian Journal of Career Development*, 28(2), 122-131.
9. Russo, A., Zammitti, A., & Zarbo, R. (2023). Career readiness and well-being: The mediation role of strategies for coping with career indecision. *Australian Journal of Career Development*, 32(1), 14-26.
10. Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, 44, 219-237.
11. Spurk, D., Abele, A. E., & Volmer, J. (2015). The career satisfaction scale in context: A test for measurement invariance across four occupational groups. *Journal of Career Assessment*, 23(2), 191-209.
12. Volmer, J., Spurk, D. (2011). Protean and boundaryless career attitudes: relationships with subjective and objective career success. *Zeitschrift für Arbeitsmarkt. Forschung. Journal for Labour Market Research, Springer, Heidelberg*, 43(3), 207-218. <http://dx.doi.org/10.1007/s12651-010-0037-3>

УДК 316.422

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-76-306-312

КОУЧИНГ ЯК МЕТОД РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ МЕНЕДЖЕРІВ В УМОВАХ ГЕЙМІФІКАЦІЇ БІЗНЕСУ

Ольга Петрунько

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

COACHING AS A METHOD OF DEVELOPING THE PROFESSIONAL COMPETENCES OF MANAGERS IN THE CONDITIONS OF BUSINESS GAMIFICATION

Petrunko Olga

Doctor of Psychological Sciences, Senior Research Fellow, Professor of the Academic and Scientific Institute of Psychology, "KROK" University, Kyiv, Tabirna str., 30-32, 03113, Ukraine e-mail: OlgaPV@krok.edu.ua ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9023-5265>

Анотація. У статті зроблено акцент на когнітивній компетентності як важливу структурну елементу системи загальних професійних компетентностей менеджерів, які працюють у сфері бізнесу. Показано, що тотальна медіатизація свідомості пересічних громадян і професіоналів, яка є характерною для сучасних постінформаційних соціумів, а також специфічна й вузька спрямованість менеджерів і працівників бізнесу на розв'язання типових цілей і завдань конкретного бізнесу, знижують якість їх мислительних процесів та деформують їх професійну свідомість. Свідомість фахівця, в тому числі й бізнес-менеджера, звужується, спрощується, втрачає гнучкість і динамізм. Це ставить на порядок денний питання про підвищення якості мислительної діяльності та когнітивної компетентності менеджменту в бізнесі за допомогою спеціально організованих процедур і засобів.

Проаналізовано метод коучингу як інструмент неманіпулятивного соціального інжинірингу, який набуває дедалі більшої популярності у професійних та бізнес-середовищах у різних областях соціальної активності. Цей метод є досить багатоаспектним і може бути реалізований у різних напрямках діяльності бізнес-структур та організацій, у тому числі з метою розвитку професійних компетентностей і компетенцій менеджерів та залучення й утримання клієнтів в полі впроваджуваного менеджменту. Особливу увагу приділено груповим формам коучингу, зокрема коучингу для бізнесу. Акцентовано увагу на тому, що основним завданням коучингу в сфері бізнесу є підвищення продуктивності менеджерів, працівників та клієнтів бізнес-організації в максимально цікавих і комфортних для них умовах. І в цьому сенсі бізнес-коучинг може розглядатися як екологічна та людиноцентрована соціально-психологічна технологія.

Аргументовано доцільність включення в процес навчання й підвищення когнітивної компетентності бізнес-менеджерів елементів (механізмів, чинників, правил) ігрової діяльності і навіть доцільного запровадження гейміфікації бізнес-процесів та процесів підвищення професійної, в тому числі когнітивної кваліфікації персоналу. Показано, що запровадження гейміфікації в діяльність бізнесу на перших її етапах можливе лише за умови залучення до цього досвідченого коуча з гарним портфоліо. За кваліфікованого супроводу коуча можлива успішна організація спільної цілеорієнтованої діяльності менеджерів, персоналу та клієнтів бізнес-організації в умовах гейміфікованої взаємодії.

Ключові слова: коучинг, коучинг для бізнесу, коуч-менеджмент, ігрові професійні середовища, гейміфікація.

Abstract. The article focuses on cognitive competence as an important structural element of the system of general professional competences of managers working in the field of business. It is shown that the total mediatization of the consciousness of ordinary citizens and professionals, which is characteristic of modern post-information societies, as well as the specific and narrow focus of business managers and employees on solving the typical goals and tasks of a specific business, reduce the quality of their thought processes and deform their professional consciousness. The consciousness of a specialist, including a business manager, narrows, simplifies, loses flexibility and dynamism. This puts on the agenda the question of improving the quality of thinking activity and cognitive competence of management in business with the help of specially organized procedures and means.

The coaching method is analyzed as a tool of non-manipulative social engineering, which is gaining more and more popularity in professional and business environments in various areas of social activity. This method is quite multifaceted and can be implemented in various areas of activity of business structures and organizations, including for the purpose of developing professional competencies and competencies of managers and attracting and retaining clients

in the field of implemented management. Special attention is paid to group forms of coaching, in particular coaching for business. Attention is focused on the fact that the main task of coaching in the field of business is to increase the productivity of managers, employees and clients of a business organization in the most interesting and comfortable conditions for them. And in this sense, business coaching can be considered as an ecological and human-centered socio-psychological technology.

The expediency of including elements (mechanisms, factors, rules) of game activity in the process of training and improving the cognitive competence of business managers and even the expedient introduction of gamification of business processes and processes of improving the professional, including cognitive qualification of staff, are substantiated. It is shown that the introduction of gamification in business activities at its first stages is possible only if an experienced coach with a good portfolio is involved in this. With the qualified support of a coach, it is possible to successfully organize joint goal-oriented activities of managers, staff and clients of a business organization in conditions of gamified interaction.

Key words: *coaching, coaching for business, coach management, gaming professional environments, gamification.*

Постановка проблеми та її актуальність. Одною з актуальних проблем сучасних високотехнологізованих та медіатизованих суспільств є трансформації мислительної діяльності більшості їх членів (когнітивне спрощення цієї діяльності, негативні зміни функціонування когнітивних процесів (зокрема, сприйняття, уваги, пам'яті, простих мислительних операцій), брак системності, критичності й рефлексії, що в спеціальній літературі описується термінами «медіатизація свідомості», «фрагментація мислення», «кліпова свідомість» і т. ін. (Вінтерхофф-Шпурк, 2016). Ці процеси зачіпають не лише пересічне населення, а й досить інтелектуальні професійні групи і спільноти, в т.ч. малий і середній бізнес, його керівний та менеджерський склад. Для представників цих професійних груп характерні так звані професійні деформації, безпосередньо пов'язані зі специфікою того чи того бізнесу, яка актуалізує відповідні, суто специфічні мислеформи та способи діяльності, і разом з цим втрачаються гострота, динамізм, якість мислення – як системного, критичного, рефлексивного процесу осмислення дійсності і себе в ній. Нині загально відомо: якщо до складних мислеформ спеціально й регулярно не вдаватися, то вони деактивуються, згортаються або й зовсім атрофуються. Не випадково високопрофесійні й далекоглядні керівники комерційних організацій та бізнес-проектів вдаються до різних засобів і форм систематичного тренінгу управлінського складу,

менеджерів та персоналу, спрямованих на активізацію складних форм мислення для ухвалення оптимальних рішень та їх упровадження (Карамушка, 2024; Сингаївська, 2011).

Одним з цих високоефективних засобів є коучинг, яких у нещодавно опублікованій нами статті детально презентовано як приклад неманіпулятивного, екологічного соціального інжинирингу (Петрунько, 2024). Наразі ж ми приділимо цьому засобу додаткову увагу і проаналізуємо перспективи застосування коучингу як методу розвитку системного й рефлексивного мислення та оптимального ухвалення ефективних рішень у професійних та засобу розвитку професійних компетентностей менеджерів у спеціально створених ігрових середовищах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато зарубіжних і вітчизняних учених, серед яких насамперед – соціальні, економічні та організаційні психологи, приділили і приділяють нині увагу теоретичним, теоретико-прикладним та польовим дослідженням з питань організації й успішного менеджменту в сферах малого і середнього бізнесу. В українському науковому просторі представлено чимало праць, серед яких є молоді і широко знані автори – Т. Антонов, А. Апішева, С. Бондаренко, О. Бондарчук, В. Брюховецька, В. Горбунова, Г. Гура, В. Казміренко, А. Капацина, Л. Карамушка, Г. Ложкін, С. Максименко, О. Саннікова, В. Семіченко, Г. Радчук, І. Сингаївська та

інші. Цими авторами досліджено окремі аспекти означеної тематики, та разом із цим залишилися питання, які потребують більш широкого висвітлення.

Формулювання цілей статті: дослідити перспективи застосування коучингу як методу розвитку системного рефлексивного мислення та оптимального ухвалення рішень у професійних гейміфікованих середовищах.

Виклад основних результатів дослідження.

Як вже було зазначено, одним з методів сучасного соціального інжинирингу, який має екологічний, неманіпулятивний характер, є коучинг. В умовах коучингу (коуч-менеджменту) об'єкт соціальної інженерії перестає бути лише засобом реалізації тих чи тих програм, розроблених експертами – він стає суб'єктом процесу в рамках тринітарного підходу «управління – співуправління – самоврядування». За такого підходу управління перетворюється на інтерактивний процес, а завданням соціального інженера (коуча) є створення умов для розкриття внутрішнього потенціалу соціальної системи і кожної окремої особи як елемента цієї системи. Коуч допомагає розв'язувати соціально-психологічні проблеми на виробництві, в т.ч. й у сфері взаємодії професійної групи (робочої команди) із зовнішньою громадськістю завдяки його не «вузькопрофільній», а широкій методологічній та технологічній підготовці (Петрунько, 2024).

Як зазначає Вікіпедія, «коучинг (від англ. coaching – тренерство) – це метод консалтингу й тренінгу, в якому спеціальна людина, «коуч», допомагає іншим людям досягнути певної цілі в професії чи в особистому житті. На відміну від наставництва, коучинг зосереджується на досягненні конкретної цілі способом, який людині належить зрозуміти самотужки». Тож головна ціль коуча – консультування з метою допомогти клієнту зрозуміти, як саме він може досягнути поставлених ним (спільно з коучем) цілей.

Однак, це не просто консультування. Головним інструментом коучингу є спеціально організована діалогічна взаємодія, мета якої – клієнт-центрований обмін знаннями між коучем і клієнтом. У цій взаємодії клієнт активно мислить, шукає відповіді на сформульовані ним самим запитання, осмислює актуальні для нього життєві та професійні цілі і вибудовує плани досягнення осмисленого бажаного майбутнього. При чому коуч виступає в першу чергу як медіатор, який не ухвалює рішень і не спонукає до їх виконання, а підводить клієнтів до самостійних рішень, використовуючи техніки: а) рефлексивного втручання, які спрямовані на встановлення і підтримання контакту з клієнтом; б) контекстуального втручання, які спрямовані на формування сприятливого клімату під час сесій; в) незалежного втручання, які забезпечують процес прийняття рішень і аналізу варіантів. (Бондаренко, 2016; Казміренко, 2021; Петрунько, 2024).

Аналіз фахової літератури показує, що є два головних напрямки коучингу: коучинг особистісного росту та бізнес-коучинг, кожен з яких має свої запити і цілі. Ми ж наразі зосередимося на бізнес-коучингу, або коучингу для команд (англ. leadership coaching). На відміну від коучингу особистісного розвитку, де коуч працює з колом індивідуально-психологічних запитів клієнтів (мотивація, самооцінка, цінності та сенси, впевненість в собі, пошук внутрішніх ресурсів, подолання стресу і т. ін.), у сфері бізнесу запити до коуча зазвичай стосуються вирішення завдань менеджменту та ефективної спільної діяльності в межах професійних груп чи робочих команд, в т.ч. визначення пріоритетних цілей і стратегії для просування бізнесу та планування їх реалізації.

Усі описані у фаховій літературі моделі бізнес-коучингу (для керівників чи провідних менеджерів, для лідерів чи пересічних працівників, коучинг конфліктів чи коучинг командотворення тощо) зазвичай так чи інакше стосуються

питань ефективного менеджменту, а саме: 1) взаємодії керівників з підлеглими та делегування повноважень; 2) тайм-менеджменту і планування; 3) мотивації працівників; 4) питань лідерства; 5) приписів корпоративної культури; 6) конфліктів та їх вирішення; 7) можливостей реорганізації діяльності організації тощо. Ці питання потребують критичного осмислення в умовах активації і збагачення рефлексії суб'єктів, яким належить їх розв'язувати. Саме для цього і потрібен коуч-менеджмент як метод екологічної їх медіації (Казміренко, 2021; Петрунько, 2024).

Одним з найпродуктивніших засобів осмислення стану справ та ефективного навчання менеджерів з метою підвищення їх ефективності є занурення їх в ігрові ситуації, більше – в ігрові середовища, а відтак ідеться про коучинг ігрових середовищ. Ігрові середовища – це сукупність умов і процедур, які забезпечують включення, індивідуальну й спільну діяльність та розвиток його учасників; це комплекс екологічних (матеріально-технічних, соціально-психологічних, психолого-педагогічних, естетичних) умов, необхідних для успішного функціонування організації. Ці середовища є джерелом інтелектуального та особистісного розвитку учасників і містять потужний терапевтичний потенціал. На думку Т. А. Антонова, коуч-менеджмент професійних ігрових середовищ, крім його безпосередніх професійних завдань (поглиблення й підвищення якості мислительних процесів, розвиток рефлексії та критичного мислення, вироблення навичок стратегічного планування та ухвалення ефективних рішень, активізації когнітивних функцій, необхідних для формулювання проблем та їх розв'язані в процесі гри, а далі й інших життєвих ситуаціях), виконує щонайменше сім психологічних функцій (Антонов, 2024):

1) функцію ескапізму (від англ. escape – втеча; врятуватись) – втеча від дійсності,

відпочинок розуму, емоційне відновлення та управління стресом;

2) екологічний контроль, згідно з яким у ситуаціях реального життя, де люди почуваються обмеженими, в ситуаціях гри створюється простір, де вони почуваються схваленими, а відтак досягають реальних результатів;

3) соціальний зв'язок: ігрові середовища є платформою для нових форм соціальної взаємодії, які є особливо цінними в разі дефіцитарних чи конфліктних соціальних комунікацій у реальному житті;

4) експериментування з власною ідентичністю та/або формування нових ідентичностей, апробація різних, в т.ч. нових соціальних ролей;

5) зниження тривоги і стресу: зосередження на грі відволікає увагу від стресогенних чинників, позбавляє тривоги і заспокоює;

6) покращення настрою і самопочуття завдяки позитивній взаємодії в процесі гри, відчуття підтримки, характерної для ігрових спільнот, надають відчуття щастя та причетності до даної спільноти;

7) розвиток психологічної стійкості та стресостійкості: подолання перешкод в іграх, особливо в конкурентних умовах, навчає наполегливості та копінг-стратегій з протидії труднощам на шляху до цілі.

Означені якості та функціонал ігрових середовищ роблять їх надзвичайно ефективним інструментом для розв'язання найрізноманітніших задач, які тільки можливі в сфері бізнесу та організаційного менеджменту. Ідея розв'язання надскладних проблем в умовах і засобами гри настільки поширилася серед науковців і представників бізнесу, що зрештою отримала назву «гейміфікація професійних та бізнес-середовищ». Гейміфікація в її розумінні сучасною фаховою спільнотою означає використання ігрових методик в неігрових ситуаціях, застосування методів проектування гри для неігрових областей, наприклад, у бізнес-процесах, створенні соціальних та бізнес-проектів, в освіті тощо. Наданий навіть найскладніший

професійній діяльності ігровий формат та відповідна ігрова обстановка оптимізують вирішення професійних задач і мають навчально-розвивальний ефект для осіб будь-якого віку. При цьому пріоритетними в умовах гейміфікованої діяльності залишаються ділові цілі, а елементи гри лише створюють позитивний емоційний стан та допомагають утримувати мотивацію досягнення поставлених цілей. Цілеорієнтована діяльність в гейміфікованих середовищах не просто переносить гравців у вигадані світи, а залишає гравців у реальному світі з їхніми реальними неігровими задачами.

Нині гейміфікація успішно застосовується у бізнесі та інших сферах діяльності (збройні сили, охорона здоров'я, освіта тощо). Глобальні світові компанії застосовують гейміфікацію й інші ігрові технології в процесах управління персоналом та взаємодії з клієнтами й інших сферах бізнесу. Ефективним є навчання персоналу з використанням гейміфікації. Прикладом може бути гейміфіковане рішення L'Oréal для туристичного підрозділу L'Oréal Travel Retail. У партнерстві з Growth Engineering вони створили ігровий мобільний додаток для навчання та залучення своїх співробітників, в результаті чого компанія досягла цілей стосовно навчання персоналу, що забезпечило задоволеність клієнтів. Гейміфікацію доцільно використовувати при прийомі на роботу. Роботодавець може запропонувати кандидату на посаду логічні ігри, тести, квести. Чим успішніше грає претендент, здобуваючи більше балів, проходячи більше рівнів, тим вище імовірність бути прийнятим на роботу. Виробники використовують ігрові технології, залучаючи своїх клієнтів до ігор та спонукаючи їх тим самим до купівлі своєї продукції. Так, компанія індустрії моди Nike розробила застосунок, який підраховує кілометраж «пробігу», час, маршрут і публікує отримані результати в соціальних мережах. Розробники ігор все частіше створюють ігри на актуальні теми,

спонукаючи користувачів до вирішення нагальних глобальних проблем, таких як голод, бідність, хвороби, війни, зміна клімату, зменшення біологічного різноманіття та інше (Бондаренко, 2016).

Практичні вигоди від впровадження гейміфікації для бізнесу (компанії та клієнтів): екологічна, людиноцентрована гейміфікація соціальних та бізнес-проектів центрована на керівництві, менеджерах, персоналі та споживачах (клієнтах), яка передбачає, що спочатку аналізуються потреби і мотивації споживачів, а потім впроваджуються необхідні ігрові елементи. Наприклад, пропонуються персоналізовані звернення, соціальні змагання, значимі нагороди, різноманітні мотиваційні заходи і процедури. Такий підхід створює новий і цікавий досвід для споживачів, що допомагає залучати їх і тривалий час утримувати їхню увагу і мотивацію:

1. Стимуляція мотивації співробітників через гру (створення системи винагород і визнання для співробітників, за виконання певних цілей і завдань; навчання нових навичок і дій через інтерактивні тренінги).

2. Підвищення залучення клієнтів (гра допомагає ставити поставлені їм завдання і діяти в напрямку їх активного залучення утримання).

3. Побудова лояльності (побудови більш глибоких взаємин між клієнтами та брендом, зокрема через створення програм лояльності на основі гри; надання бонусів, подарунків, ексклюзивних можливостей чи інший подібний процес за досягнення певних цілей у грі).

4. Розширення аудиторії (привернення нових клієнтів, зокрема тих, хто зацікавлений у грі або конкурсах; створення віртуальних спільнот або конкурсів на засадах гри та привернення й утримання уваги нових клієнтів).

5. Збільшення монетизації (стимулювання покупок та збільшення середнього чека, надання бонусів або знижок за досягнення певних результатів у грі; конвертування віртуальних гейміфікованих досягнень у винагороди –

бонуси або знижки (Бондаренко, 2016; Антонов, 2024).

Впровадження заходів з гейміфікації, особливо на перших етапах, потребує професійного супроводу, який може здійснити лише досвідчений коуч з гарним портфоліо, де зібрано чимало ігрових технологій та ігротехнік, а також «інструкцій» для їх упровадження. До компетенцій бізнес-коуча входить необхідний комплекс знань і технологій з інтеграції гейміфікації у бізнес-процес: 1) визначення бізнес-цілей; 2) встановлення метрик успіху, за якими вимірюватиметься ефективність гейміфікованих процесів; 3) вибір платформ та інструментів для їх реалізації (наприклад, GamEffective, Badgeville, Noorla тощо); 4) розробка цікавих ігрових завдань та системи стимуляції і винагород (бали, рівні, оцінка досягнень, лідерські дошки, заохочення тощо); 5) внесення ігрових елементів у поточні робочі процеси та/або програми лояльності; 6) контроль за тим, щоб гейміфікація успішно інтегрувалася в робочий процес і не перешкоджала основній роботі, відстеження й аналіз даних про результати використання гейміфікації; 7) активне заохочення співробітників та клієнтів брати участь у гейміфікованих процесах (Бондаренко, 2016). Завданням коуча є також надання клієнтам знань, як саме працює гейміфікована система, в т.ч. розуміння природи гри та її властивостей, уявлень про користь ігрового мислення для бізнес-рішень та необхідність оцінки відповідності власних психоемоційних станів у рутинному робочому процесі та процесі гри, наприклад, таких як зацікавленість, здивування, задоволення, розуміння, вмотивованість, сила, радість, азарт тощо (Koivisto & Namari, 2019).

За прогнозами Growth (Бондаренко, 2016), у світі і далі зростатиме попит на гейміфіковані соціальні системи, які розвиватимуться через персоналізацію

рішень і дій в гейміфікованих середовищах. Вважається, що гейміфікація пошириться на сферу здоров'я, у т.ч. фітнес та інші форми стимуляції фізичної активності з включенням елементів і механізмів гри. У рекламі й маркетингу гейміфікація має успішний досвід, і далі використовуватиметься для привернення уваги потенційних споживачів і клієнтів та побудови взаємодії з ними. В освіті гейміфікація сприятиме підвищенню ефективності навчальних проєктів, програм та тренінгів, а в сфері соціальних ініціатив вона стимулюватиме до участі в екологічних та соціальних проєктах через нагороди за досягнення.

Висновки.

1. Одним з ризиків сучасних постінформаційних суспільств є медіатизація (спрошення) свідомості практично всіх його суб'єктів, і цей факт спонукає інституції, відповідальні за якість суспільного життя на всіх рівнях його організації, в тому числі в сфері бізнесу, вдаватися до заходів і технологій із збереження його інтелектуального потенціалу.

2. До таких технологій належить коучинг – неманіпулятивний та екологічний спосіб організації професійної діяльності в різний спосіб структурованих груп людей в різних сферах виробництва і послуг, у тому числі й у сфері бізнесу. Головним механізмом коучингу є діалог, а отже коучинг є технологією розвитку критичного й рефлексивного мислення.

3. Технологія коучингу є динамічною і чутливою до викликів сьогодення. Сучасним трендом коучингу у відповідь на виклики сьогодення є гейміфікація бізнесу й бізнес-процесів та їх фаховий супровід. Гейміфікація є людиноцентрованою технологією підвищення продуктивності бізнесу, використання якої істотно підвищує його якість.

Література:

1. Антонов, Т.А. (2024). Вплив повномасштабного вторгнення на відеоігрову активність в Україні:

психологічний копінг у часи кризи. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 1(73), 295-302.

2.Бондаренко С.М. (2016). Ділова досконалість підприємств як фактор конкурентоспроможності національної економіки України. *Економічний простір*, 116, 200-208.

3.Вінтерхофф-Шпурк, П. (2016). Медіапсихологія. Харків: Гуманітарний центр, 268.

4.Казміренко, В. П. (2021). Соціальна психологія організації: монографія. Вид. 2-ге, випр. і доп. К.: Видавничий дім «Гельветика», 482.

5.Карамушка, Л. М. (2024). До проблеми розробки технологій забезпечення психологічного здоров'я особистості в умовах війни. *Організаційна психологія. економічна психологія*, 32 (2), 41-58.

6.Петрунько, О. В. (2024). Коучинг як психотехнологія неманіпулятивного соціального інжинирингу у професійних та ігрових середовищах. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 3(75), 211-221.

7.Сингаївська, І. В. (2011). Форми та методи вдосконалення психологічної компетентності керівників освітніх організацій. *Вісник післядипломної освіти*, 5(18), 323–331.

8.Koivisto, J., & Hamari, J. (2019). The Rise of Motivational Information Systems: A Review of Gamification Research. *International Journal of Information Management*, 45, 191-210.

УДК: 159.9:37.091.22:616.1+159.9.072
DOI: 10.31732/2663-2209-2024-76-313-319

ФОРМУВАННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ, АСЕРТИВНОСТІ ТА ГУМАНІСТИЧНИХ ЦІННОСТЕЙ У ПРОЦЕСІ ПРОФЕСІЙНОГО СТАНОВЛЕННЯ СТУДЕНТІВ-МЕДИКІВ У ВОЛОНТЕРСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Зоряна Ковальчук¹, Наталія Наконечна²

¹Доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри загальної та соціальної психології Навчально-наукового Інституту управління, психології та безпеки Львівського державного університету внутрішніх справ, м. Львів, вул. Гороδοцька, 26, Україна, e-mail: zoriana01051974@i.ua ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2355-2129>

² Кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри психології, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: natalyn@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6236-9549>

FORMATION OF RESILIENCE, ASSERTIVENESS AND HUMANISTIC VALUES IN THE PROCESS OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF MEDICAL STUDENTS IN VOLUNTEER ACTIVITIES

Zoryana Kovalchuk¹, Nataliia Nakonechna²

¹Doctor of Psychological Sciences, Professor, Head of the Department of General and Social Psychology, Educational and Scientific Institute of Management, Psychology and Security, Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, 26 Horodotska St., Ukraine, e-mail: zoriana01051974@i.ua ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2355-2129>

² Ph.D. (Psychology), Associate Professor, Associate Professor of the Psychology Department, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: natalyn@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6236-9549>

Анотація. Стаття присвячена аналізу процесу формування резильєнтності, асертивності та гуманістичних цінностей у студентів-медиків через участь у волонтерській діяльності. Дослідження фокусується на значущості цих психологічних якостей для майбутніх медичних працівників, а також на тому, як волонтерство стає важливим елементом їх професійного становлення. В роботі детально розглянуто роль резильєнтності як здатності до відновлення та адаптації після стресових ситуацій, що є невід'ємною частиною професійної діяльності медиків. Особливу увагу приділено розвитку асертивної поведінки, яка забезпечує ефективне спілкування, встановлення здорових меж у взаємодії з пацієнтами та колегами, сприяючи таким чином розвитку професійної впевненості та комунікативної компетентності студентів. Гуманістичні цінності, такі як емпатія, альтруїзм, співчуття, які є невід'ємними рисами професії лікаря, формуються через участь у волонтерських програмах, де студенти мають можливість безпосередньо працювати з людьми, що потребують допомоги. Волонтерська діяльність, завдяки своїй спрямованості на соціальну допомогу та підтримку, створює умови для розвитку цих цінностей і дає студентам можливість відчувати важливість своєї професії не лише як функціональної, але й як гуманістичної. У науковій праці акцентується необхідність інтеграції волонтерства в навчальні програми медичних університетів, оскільки цей досвід формує важливі психологічні якості, які сприяють високій професійній ефективності, емоційному та психологічному здоров'ю лікарів, а також покращують їх здатність справлятися з професійними викликами та стресами. Зроблено висновок, що участь у волонтерських програмах є важливою складовою професійного становлення, оскільки дозволяє студентам розвивати необхідні для успішної медичної практики риси та навички.

Ключові слова: асертивність, резильєнтність, гуманістичні цінності, студенти-медики, професійне становлення, волонтерська діяльність.

Abstract. The article is devoted to the analysis of the process of formation of resilience, assertiveness and humanistic values in medical students through participation in volunteer activities. The study focuses on the significance of these psychological qualities for future medical workers, as well as on how volunteering becomes an important element of their professional development. The paper examines in detail the role of resilience as the ability to recover and adapt after stressful situations, which is an integral part of the professional activities of doctors. Particular attention is paid to the development of assertive behavior, which ensures effective communication, establishing healthy boundaries in interaction with patients and colleagues, thus contributing to the development of professional confidence and communicative competence of students. Humanistic values, such as empathy, altruism, compassion, which are integral features of the medical profession, are formed through participation in volunteer programs, where students have the opportunity to work directly with people in need of help. Volunteering, due to its focus on social assistance and support,

creates conditions for the development of these values and gives students the opportunity to feel the importance of their profession not only as a functional, but also as a humanistic one. The scientific work emphasizes the need to integrate volunteering into the curricula of medical universities, since this experience forms important psychological qualities that contribute to high professional efficiency, emotional and psychological health of doctors, and also improve their ability to cope with professional challenges and stresses. It is concluded that participation in volunteer programs is an important component of professional development, as it allows students to develop the traits and skills necessary for successful medical practice.

Keywords: *assertiveness, resilience, humanistic values, medical students, professional development, volunteering.*

Постановка проблеми. Сучасний світ висуває нові виклики перед молоддю, особливо перед студентами-медиками, які готуються до професійної діяльності в умовах високого рівня стресу та відповідальності. Формування стійкості до стресу (резильєнтності), вміння впевнено відстоювати свою позицію (асертивності) на тлі загальних гуманістичних цінностей стає невід'ємною складовою їх професійного становлення. У зв'язку з цим зростає актуальність пошуку ефективних шляхів розвитку цих якостей у студентів.

Одним із найбільш результативних способів реалізації такої задачі є залучення студентів-медиків до волонтерської діяльності, яка поєднує в собі можливість формування моральних цінностей, розвитку навичок комунікації та адаптації до реальних умов професійного середовища. Волонтерство сприяє не лише розширенню практичних знань, але й активному засвоєнню таких важливих цінностей, як толерантність, емпатія, відповідальність та готовність до самопожертви.

Проте в науковій літературі ще недостатньо розкрито, як саме волонтерська діяльність впливає на формування резильєнтності, асертивності та гуманістичних цінностей студентів-медиків у процесі їх професійного становлення. Наявні дослідження переважно зосереджені на окремих аспектах, таких як мотивація до волонтерської діяльності, але не враховують комплексний вплив цього досвіду на формування особистісних якостей, необхідних для майбутньої медичної професії.

Актуальність дослідження зумовлена також соціальними викликами, зокрема військовим станом та кризовими

ситуаціями, які вимагають від майбутніх медиків швидкої адаптації, високого рівня стресостійкості та здатності ефективно взаємодіяти з пацієнтами й колегами. Отже, постає необхідність комплексного аналізу, спрямованого на визначення шляхів формування резильєнтності, асертивності та гуманістичних цінностей у процесі залучення студентів-медиків до волонтерської діяльності.

Ця проблема вимагає вирішення, оскільки саме в студентські роки закладаються основи професійного та особистісного розвитку, які визначатимуть успішність молодих спеціалістів у подальшій професійній діяльності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Тема формування резильєнтності, асертивності та гуманістичних цінностей у студентів-медиків набуває все більшої актуальності у зв'язку зі зростанням вимог до емоційної стійкості, комунікативних здібностей та моральної відповідальності в медичній професії. У науковій літературі ця проблема досліджується з різних перспектив, однак залишається багато питань, що потребують уточнення, особливо в контексті волонтерської діяльності як інструменту розвитку зазначених якостей.

Питання формування резильєнтності широко висвітлюється у працях таких авторів, як С. Карвасарський, Д. Коннор та С. Максвелл, які наголошують на важливості стресостійкості та адаптивності у професійній діяльності, особливо в медичній сфері. Українські вчені, зокрема Коломієць Л., Глиздова А., Узвенчук В. акцентують на тому, що волонтерська діяльність сприяє формуванню здатності ефективно долати труднощі та зберігати психологічну стабільність в умовах

професійних викликів. На основі емпіричних даних автори схарактеризували міру вираження установок волонтерів у у мотиваціях та потребах, особистісну спрямованість та мотивацію досягнення (Коломієць та ін., 2017).

Асертивність як складова професійної підготовки досліджувалася у працях Дж. Салтер та Р. Бехара. Вони визначають асертивність як ключовий фактор ефективного спілкування та управління емоціями в роботі медичних працівників. На думку українських науковців, комунікативні навички студентів можна розвивати через практичну діяльність, зокрема волонтерську, що допомагає молодим людям навчитися захищати свою позицію та встановлювати конструктивні міжособистісні відносини (Брик та ін., 2016).

Формування гуманістичних цінностей розглядається у працях В. Франкла, К. Роджерса, А. Маслоу, А. Ленгле та ін. Серед українських представників, що тримали вектор гуманістичних цінностей є Ф. Василюк, В. Роменець, В. Зінченко, З. Карпенко, Н. Чепелева, Т. Титаренко, Г. Балл, які підкреслюють, що такі цінності, як емпатія, милосердя та відповідальність, є невід'ємною частиною особистості. Сукупно вони акцентують на ролі процесів інтеріоризації та екстеріоризації в цілісному процесі аксіогенезу, розкривають механізми взаємної детермінації зовнішньої та внутрішньої сторін психіки в спосіб самоконструювання особистості як суб'єкта життєтворчості (Карпенко, 2021).

Залучення до волонтерства медиків допомагає розвивати ці якості через практичне вирішення проблем пацієнтів та взаємодію з різними соціальними групами.

Дослідження впливу волонтерської діяльності на формування професійних якостей студентів були висвітлені у роботах О. Безпалько, яка розкрила соціально-педагогічні аспекти волонтерства, та І. Григи, яка акцентує увагу на його етичній і гуманістичній складовій. Праці Н. Заверико та І. Зверєвої демонструють, що волонтерська діяльність

не лише сприяє розвитку моральних цінностей, але й допомагає молодим спеціалістам формувати соціальну компетентність.

Попри значний інтерес до цієї теми, у науковій літературі ще недостатньо розкрито, як саме інтегрувати волонтерську діяльність у професійну підготовку студентів-медиків для комплексного розвитку резильєнтності, асертивності та гуманістичних цінностей. Це створює основу для подальших досліджень, спрямованих на вирішення цієї проблеми.

Формулювання цілей статті. Стаття спрямована на розкриття механізмів, які забезпечують гармонійне поєднання гуманістичних цінностей та професійної компетентності майбутніх медичних працівників у контексті викликів сучасного суспільства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Українські дослідники Костюченко О., Бриль М. у своїй праці щодо формування психологічної резильєнтності засобами арт-терапії зазначають, що ця властивість сприяє здатності знаходити позитивні рішення, реалізовувати життєві плани та використовувати необхідні навички для конструктивного життя «тут і зараз». Підкреслено важливість психологічної резильєнтності як здатності до відновлення після криз, особливо в умовах обмежень, змін і насиченого інформаційного середовища. Особливу увагу приділено арттерапії, яка сприяє формуванню цілісного сприйняття світу та розвитку особистості (Костюченко & Бриль, 2022).

Вчені Л. Афанасенко та ін. у своїй монографії «Психологія стресостійкості студентської молоді» розкривають психологічні аспекти формування та розвитку стресостійкості студентів в умовах сучасного суспільства. Автори розглядають теоретичні підходи до проблеми стресу, чинники, які впливають на рівень стресостійкості, а також методи її підвищення. Особливу увагу приділено впливу навчально-виховного середовища на психологічний стан студентської молоді (Афанасенко та ін., 2018).

Протягом останніх десяти років українські науковці приділяли увагу дослідженню асертивності серед студентів-медиків та медичних працівників. Зокрема, І. Камінська та Х. Сторожук у своїй праці розглянули вплив асертивності на професійну діяльність студентів-медиків. Вони виявили, що асертивність позитивно корелює з самоефективністю та професійними компетентностями студентів (Камінська & Сторожук, 2024).

Також дослідження, проведене в Сумському державному університеті, аналізувало рівень асертивності та емоційного інтелекту серед студентів, включаючи майбутніх медиків. Результати показали, що студенти з вищим рівнем асертивності демонструють кращу емоційну стійкість та адаптивність. Окрім того, вивчалася асертивність як умова ефективно професійної адаптації майбутніх фахівців, що має значення і для медичних працівників (Некрасова, 2023).

Ці дослідження підкреслюють важливість розвитку асертивності у студентів-медиків та медичних працівників для підвищення їхньої професійної ефективності та адаптивності.

У статті Семез А. та Мельничук С. розглядається вплив асертивності на професійну адаптацію студентів. Автори аналізують основні характеристики асертивної поведінки, її роль у формуванні професійних компетенцій, зокрема в умовах міжособистісного спілкування та вирішення конфліктів. Результати їх емпіричного дослідження демонструють позитивний зв'язок між рівнем асертивності студентів та їхньою готовністю до ефективно професійної діяльності (Семез & Мельничук, 2019).

Дослідники Г. Шевченко та С. Варіна розглянули значення асертивної поведінки у здобувачів освіти як ключового фактора успішної адаптації до європейського освітнього простору. Розкрито поняття асертивності, її вплив на ефективну міжособистісну взаємодію та професійний розвиток. Виокремлено педагогічні стратегії, спрямовані на розвиток асертивних якостей у студентів, а також

підкреслено роль таких якостей у формуванні громадянської активності, критичного мислення та відповідальності (Шевченко & Варіна, 2022).

Цікавим є досвід іноземних дослідників. Так, у статті Б. Шеріфа та ін. автори досліджують фактори, що впливають на розвиток асертивної поведінки серед першокурсників медичних факультетів Тунісу. Вчені аналізують різні передумови асертивності, включаючи соціально-демографічні чинники, психологічні характеристики та вплив навчального середовища. Результати показали, що рівень асертивної поведінки серед студентів медичних факультетів залежить від самопочуття, рівня стресу та підтримки з боку оточення. Сформовано стратегії підтримки студентів у розвитку асертивності для поліпшення їх професійної адаптації та ефективності навчання (Ben Cherifa D. & all, 2022).

Отже, наукові праці дають змогу стверджувати, що волонтерська діяльність дає можливість активно взаємодіяти з людьми, що потребують допомоги. Це вимагає вміння чітко виражати свої думки, захищати свою позицію та встановлювати здорові межі у спілкуванні. Взаємодія з різними соціальними групами допомагає студентам медичних спеціальностей розвивати комунікативні навички, навчитися керувати конфліктами та ефективно взаємодіяти як з пацієнтами, так і з колегами. У процесі волонтерства молоді люди часто мають можливість взяти на себе лідерські ролі, що сприяє розвитку впевненості в своїх силах.

Волонтерська діяльність, особливо у складних і стресових ситуаціях, як-от допомога в кризових зонах або робота з вразливими категоріями населення, розвиває здатність до адаптації та відновлення після емоційних та психологічних навантажень. Вона допомагає формувати стійкість до стресу, оскільки волонтери часто зустрічаються з важкими життєвими ситуаціями, що змушує їх знаходити способи подолання труднощів та збереження психологічної стабільності. Водночас, волонтерство дає

можливість розвивати емоційну підтримку для себе та інших, що також сприяє розвитку стійкості до стресових ситуацій у майбутній професійній діяльності.

Таким чином, волонтерство виступає як важливий інструмент для формування та зміцнення як асертивності, так і резильєнтності, готуючи студентів до майбутніх професійних викликів і стресів. Волонтерство має особливий вплив на формування також і гуманістичних цінностей у майбутніх медиків, оскільки воно створює можливості для розвитку таких якостей, як емпатія, альтруїзм, співчуття, справедливість і повага до людської гідності.

Е. Помиткін – український вчений, який займається дослідженням розвитку особистості та формування цінностей, зокрема в контексті психологічного консультування та корекції. Його роботи охоплюють різні аспекти психології, зокрема теорії і практики формування моральних і гуманістичних цінностей, а також психологічної допомоги та підтримки особистості під час кризових ситуацій. У своїх дослідженнях він акцентує увагу на розвитку особистісних цінностей у молоді та дорослих, важливості психологічної підтримки в умовах стресу і травм, що виникають внаслідок соціальних та особистісних труднощів. Він також підкреслює значення психосоціальної корекції в процесі адаптації особистості до нових обставин, зокрема в умовах війни та соціальних змін (Помиткін, 2005).

Науковиця Н. Калька у своїх наукових працях аналізує екзистенцію життя молоді в умовах війни в Україні. На основі праць студентів і курсантів закладів із специфічними умовами навчання авторка виділяє ключові аспекти, що характеризують їхнє життя як різноманітне й динамічне. Авторка підкреслює інтенсивність і нестійкість емоцій, вплив кризових подій, значущість соціальних стосунків, прагнення до самореалізації й утвердження соціального «Я». Частина молоді долає труднощі, інша – перебуває в стані задоволення й реалізації життєвої енергії (Калька, 2023).

Український вчений І. Галян піднімає проблему ціннісних суперечностей в аксіогенезі особистості на початковому етапі її професійного становлення. Він емпірично дослідив ціннісні пріоритети молоді через аналіз медіальних показників важливості цінностей, їхнього переживання та прагнення до реалізації та виявив суперечності у системах ціннісних орієнтацій студентів закладів вищої освіти. Тобто він довів, що глибина переживання цих суперечностей залежить від рівня самоактуалізації особистості. Система цінностей студентів ЗВО орієнтована на досягнення особистих цілей та самореалізацію. Суперечності в аксіосистемі особистості виникають через її неструктурованість. Ключовими критеріями структурування є значущість цінностей, інтенсивність їхнього переживання та готовність до реалізації. Глибина ціннісних суперечностей, імовірно, залежить від рівня самоактуалізації: чим він вищий, тим менш інтенсивно переживаються суперечності, і навпаки. Аналізуючи ці суперечності, можна виявити основи особистісного розвитку, спрямованого на досягнення оптимальної самоактуалізації (Галян, 2022).

У науковій праці дослідників О. Костюченко та М. Бриль досліджено психолінгвістичні особливості виявлення ціннісних орієнтацій студентів через використання метафори як інструменту аналізу їхніх уявлень і переживань. Автори проаналізували, як метафоричні висловлювання відображають базові цінності та особистісні установки молоді, виокремивши типові образи й концепти. Отримані результати підкреслюють ефективність метафори для вивчення ціннісної сфери студентів і сприяють розумінню психологічних механізмів формування їхньої аксіосистеми (Костюченко & Бриль, 2020).

Волонтери у медичній сфері часто працюють з людьми, які переживають фізичні або емоційні страждання. Це дає медичним працівникам можливість глибше розуміти емоційний стан пацієнтів,

відчувати їхні переживання та потреби. Розвиток емпатії допомагає медичним працівникам не тільки надавати технічну допомогу, а й створювати підтримуюче середовище, що є важливим для ефективного лікування.

Волонтерство вимагає безкорисливої допомоги, що сприяє розвитку альтруїзму у медичних працівників. Медики, які беруть участь у волонтерських програмах, часто працюють без матеріальної вигоди, допомагаючи тим, хто цього найбільше потребує. Це формує у них готовність служити інтересам інших, ставити потреби пацієнтів вище за свої власні та діяти на благо громади.

У волонтерській діяльності медики часто мають справу з людьми, які переживають важкі ситуації, зокрема хворобами, травмами, психоемоційними стресами. Це дає їм можливість проявити співчуття, тобто не лише співпереживати, а й активно підтримувати людей у складних ситуаціях. Співчуття є важливим елементом медичної практики, оскільки пацієнти часто потребують не лише медичної допомоги, а й емоційної підтримки.

Волонтерська діяльність сприяє формуванню у медичних працівників почуття справедливості. Вони часто працюють з людьми різних соціальних та економічних груп, що допомагає зрозуміти важливість рівного доступу до медичної допомоги та справедливого ставлення до кожного пацієнта. Волонтерство дозволяє лікарям усвідомити, що всі люди мають право на допомогу, незалежно від їхнього статусу чи походження.

Важливою складовою медичної практики є повага до гідності пацієнта, і волонтерська діяльність допомагає медичним працівникам формувати цей підхід. Працюючи з вразливими категоріями населення, такими як безпритульні або люди з обмеженими можливостями, медики мають можливість розвивати повагу до людської гідності, підтримуючи пацієнтів у важких життєвих ситуаціях.

Загалом, волонтерство стає важливим компонентом професійного становлення медичних працівників, адже воно допомагає їм формувати гуманістичні цінності, які не тільки полегшують їхню професійну діяльність, а й підвищують якість медичного обслуговування та взаємодії з пацієнтами.

Попри позитивний вплив, волонтерство може супроводжуватися емоційним виснаженням, зіткненням із важкими психологічними переживаннями, зокрема, в умовах воєнного часу чи гуманітарних криз. Тому важливою є організація психологічної підтримки волонтерів, щоб забезпечити їхню емоційну безпеку та збереження мотивації.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Волонтерська діяльність має значний вплив на розвиток резильєнтності у студентів-медиків, допомагаючи їм ефективно адаптуватися до стресових ситуацій та долати труднощі, пов'язані з професійною практикою. У процесі волонтерства студенти навчаються знаходити позитивні рішення в кризових ситуаціях, що сприяє розвитку їхньої психологічної стійкості. Асертивна поведінка є ключовим елементом професійної компетентності майбутніх медиків. У волонтерських ініціативах студенти набувають навичок вираження своїх думок та потреб без агресії, що сприяє покращенню їхніх комунікативних здібностей та здатності до ефективної взаємодії з пацієнтами і колегами.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на визначення конкретних видів волонтерської діяльності, які найбільше сприяють розвитку резильєнтності, асертивності та гуманістичних цінностей у студентів-медиків. Важливо вивчити можливості інтеграції волонтерської діяльності в навчальні програми медичних університетів для максимального розвитку цих якостей у студентів. Враховуючи позитивний вплив волонтерства на формування професійних якостей, доцільно розробити спеціалізовані тренінги для студентів, які б акцентували увагу на

розвитку резильєнтності, асертивності та гуманістичних цінностей, що можуть бути корисними в їхній професійній діяльності. Оскільки волонтерська діяльність може варіюватися в залежності від

соціокультурних умов, важливим напрямком є вивчення впливу різних культурних аспектів на розвиток зазначених якостей у медичних студентів.

Література:

- 1.Афанасенко, Л., Мартинюк, І., Омельченко, Л., Шамне, А., Шмаргун, В., & Яшник, С. (2018). Психологія стресостійкості студентської молоді (В. Шмаргун, Ред.). Київ : Видавничий центр НУБіП України.
- 2.Брик, Я. А., Говорун, Н. В., Дементьев, В. В., Лащук, О. М., Мельник, О. В., Потій, О. В., Скитьова, Г. С., & Тищенко, М. П. (2016). Школа волонтерів: Навчальний посібник (Г. С. Скитьова, Ред.). Київ.
- 3.Калька, Н. (2023). Особливості екзистенції життя у здобувачів вищої освіти: якісний аналіз результатів дослідження. *Габітус*, 56, 75-79.
- 4.Камінська, І. П., & Сторожук, Х. В. (2024). Асертивність майбутніх медиків як фактор успішної професійної діяльності. *Медицина та фармація: освітні дискурси*, 1, 10-16.
- 5.Коломієць, Л. І., Глиздова, А. Ю., & Узвенчук, В. С. (2017). Психологічні особливості мотивації волонтерської діяльності. *Психологічний часопис*, 5 (9), 79-91.
- 6.Костюченко, О. В. (2013). Перцептивні основи образу світу у студентів: Київ : НПП «Інтерсервіс», 444.
- 7.Костюченко, О. В., Бриль, М. М. (2020). Психолінгвістичні особливості виявлення ціннісних орієнтацій студентів засобами метафори. *Psychological journal. Scientific Review*, 6. Issue 8(40), 9-24.
- 8.Костюченко, О. В., Бриль, М. М. (2022). Розвиток психологічної резильєнтності особистості як складника здоров'я арттерапевтичними засобами. *Прикладна психологія. Професійна й організаційна психологія*, 33 (72), 2. 43-51.
- 9.Некрасова, А. (2023). *Особливості асертивності студентів із різними рівнями емоційного інтелекту* (Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр зі спеціальності 053 Психологія). Сумський державний університет.
- 10.Помиткін, Е. О. (2005). Психологія духовного розвитку особистості: Монографія. К. : Наш час, 280.
- 11.Семез, А. А., Мельничук, С. К. (2019). Асертивність як умова ефективності професійної адаптації майбутніх соціальних працівників. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*, 180, 112-117.
- 12.Шевченко, Г., Варіна, С. (2022). Формування асертивної поведінки здобувачів як предиктор інтеграції в європейський освітній простір. *Вісник Львівського університету. Серія: Психологічні науки*, 1, 137-143.
- 13.Ben Cherifa, D., Saguem, B. N., Chelbi, S., Braham, A., Ben Nasr, S., Ben Saad, H. (2022). Predictors of assertive behaviors among a sample of first-year Tunisian medical students. *Libyan J Med*.
- 14.Halian, I. M. (2022). Value contradictions in personal axiogenesis. *Insight: the psychological dimensions of society*, 7, 11-23. DOI: 10.32999/2663-970X/2022-7-2
- 15.Karpenko, Z. (2021). *Axiological Personology in Ukraine*. Kraków: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego.

УДК 37.011.3-051:159.9:005.336.2]"364"
DOI: 10.31732/2663-2209-2024-76-320-337

ОСОБЛИВОСТІ ПСИХОЛОГІЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ВЧИТЕЛЯ В РОБОТІ З ПІДЛІТКАМИ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Ірина Сингаївська¹, Олена Глуговська²

¹Кандидат психологічних наук, професор, директор ННІ психології, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна тел.: +38 (067)-978-97-98, e-mail: irinas@krok.edu.ua ORCID: 0000-0001-6802-0081

²Магістр, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна тел.:+38(095)390-46-78, e-mail: hluhovskaom@krok.edu.ua

FEATURES OF THE TEACHER'S PSYCHOLOGICAL COMPETENCE IN WORKING WITH TEENAGERS DURING THE WAR

Iryna Synhaivska¹, Olena Glugovska²

¹PhD (Psychological sciences), Professor, Director of the Academic and Scientific Institute of Psychology, "KROK" University, Kyiv, Tabirna str., 30-32, 03113, Ukraine, tel.: +38 (067)-978-97-98, e-mail: irinas@krok.edu.ua ORCID: 0000-0001-6802-0081

²Master's degree, "KROK" University, Kyiv, Tabirna str., 30-32, 03113, Ukrainetel.:+38(095)390-46-78, e-mail: hluhovskaom@krok.edu.ua

Анотація. Стаття присвячена дослідженню особливостей психологічної компетентності вчителя в роботі з підлітками під час війни. Розкрито та описано теоретико-методологічну основу дослідження, яку склали наукові і прикладні дослідження в галузі педагогічної та вікової психології, соціальної психології, організаційної психології, психології управління, наукові праці в галузі педагогіки та управління освітою. Психологічний підхід до вивчення проблеми психологічної компетентності вчителя включав концептуальні положення класичних теорій особистісного розвитку людини. Проведено емпіричне дослідження особливостей психологічної компетентності вчителя в роботі з підлітками під час війни. При проведенні дослідження застосовано розроблену авторську анкету, яка включала три основні змістовні блоки: інформаційний, діагностичний і авторський блок – блок дослідження актуальних потреб та запитів. Дослідження слугувало досягненню наступних завдань: дослідити вплив війни на професійну діяльність вчителя та його здатність ефективно виконувати роботу і витримувати різного роду навантаження під час здійснення професійної діяльності; оцінити складнощі, наявні на даний час в роботі вчителя та визначити потреби у додаткових психологічних знаннях і навичках в умовах роботи під час війни та кризи; визначити компоненти психологічної компетентності вчителя та додаткові психологічні знання і навички, необхідні для ефективної роботи з підлітками в умовах війни. Проведений аналіз результатів дослідження дозволив виявити гостру потребу вчителів у спеціальних психологічних знаннях і навичках щодо роботи з підлітками в умовах війни та кризи, а також в отриманні психологічної підтримки для себе, що вимагає відповідного розвитку їхньої психологічної компетентності.

Ключові слова: психологічна компетентність вчителя; компоненти психологічної компетентності вчителя; робота з підлітками в умовах війни та кризи; травма-інформована педагогіка.

Abstract. The article is devoted to the study of the features of the teacher's psychological competence in working with teenagers during the war. The theoretical and methodological basis of the research is revealed and described. It consists of scientific and applied research in the field of pedagogical and age psychology, social psychology, organizational psychology, management psychology, scientific works in the field of pedagogy and education management. The psychological approach to the study of the problem of the psychological competence of the teacher's personality included the conceptual provisions of classical theories of human personal development. An empirical study of the features of the teacher's psychological competence in working with teenagers during the war was conducted. The research served to achieve the following tasks: to investigate the impact of the war on the teacher's professional activity and his ability to effectively perform work and withstand various types of stress during professional activity; assess the difficulties that currently present in the teacher's work and determine the need for additional psychological knowledge and skills in working conditions during war and crisis; to determine the components of the teacher's psychological competence and additional psychological knowledge and skills necessary for effective work with teenagers in wartime conditions. The analysis of the results of the study made it possible to identify the acute need of teachers for special psychological knowledge and skills for working with teenagers in conditions of war and crisis, as well as for receiving support for themselves, which requires the appropriate development of the psychological competence of teachers.

Keywords: psychological competence of the teacher; components of the teacher's psychological competence; work with teenagers in conditions of war and crisis; trauma-informed pedagogy.

Постановка проблеми.

Повномасштабна війна, розпочата росією проти України 24 лютого 2022 року, особливо руйнівні наслідки несе для психологічного благополуччя дітей і підлітків, призводячи до зростання їхньої тривожності в цілому та проявів хронічного стресу і важких емоційних переживань, зумовлюючи травматизацію та посттравматичний стресовий розлад у дедалі більшої кількості дітей. У цих умовах школи можуть стати важливим середовищем для сприяння психологічному благополуччю підлітків, а особливо тих, які пережили травматичний досвід, допомагаючи зменшити вплив повсякденних стресових чинників і забезпечуючи стабілізуючий психологічний ефект після стресових і травматичних подій. Враховуючи значну роль у наданні підтримки учням під час війни вчителів, які в цей час виступають не лише як педагоги, але і як наставники та підтримуючі опорні дорослі для учнів у важкі часи, розвиток психологічної компетентності вчителя стає вкрай необхідним, оскільки саме вона визначає його здатність розуміти, адаптуватися та ефективно взаємодіяти з підлітками в умовах стресу, тривоги, травми та втрати. Саме воєнний контекст зумовлює актуальність дослідження особливостей психологічної компетентності вчителя в роботі з підлітками під час війни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Компетентність педагога, в тому числі психологічна, та особливості її розвитку в сучасних умовах була предметом розгляду цілого ряду видатних вітчизняних науковців у галузі психології та педагогіки, таких як І. Бех, Н. Бібік, Л. Ващенко, В. Галузинський, С. Гончаренко, М. Докторович, Ю. Завалевський, І. Зязюн, Л. Калініна, Л. Карамушка, С. Клепко, Г. Костюк, В. Кремень, М. Лещенко, О. Локшина, Г. Малик, С. Максименко, В. Моляко, Н. Ничкало, О. Овчарук, Л. Паращенко, І. Підласий, О. Пометун,

Л. Пуховська, В. Рибалка, О. Романовський, О. Савченко, І. Сингаївська, С. Сисоєва, М. Фіцула та ін. Дослідженню поняття психологічної компетентності, її складових та ролі для особистості було приділено окрему увагу у працях таких сучасних вітчизняних дослідників як О. Цільмак, Л. Орбан-Лембрик, О. Бондарчук та ін.

У наукових дослідженнях компетентність розглядається як система структурованих знань, умінь, навичок і особистих та поведінкових характеристик. Відзначається, що вказані складові набуваються особою під час навчання та спрямовані на успішну реалізацію особистості як професіонала в конкретній галузі. Таким чином ці набуті знання, вміння, здібності, мотиви, цінності та переконання, як основні елементи компетентності, формують спроможність особи забезпечувати результативне та якісне виконання певної професійної діяльності.

Як підкреслюють західні дослідники, компетентність є характеристикою, яка визначається оцінкою ефективності дій особи, спрямованих на вирішення конкретних завдань або проблем, які є важливими для певної спільноти (Raven, 1984; Rowe, 1995; Sparrow & Bognanno, 1993).

Психологічна компетентність визначається науковцями як здатність особистості ефективно застосовувати структуровану систему знань для побудови та налагодження процесу особистісної, соціальної й професійної взаємодії (Цільмак, 2009; 2023). Більш точно характеризує необхідні знання Л. Орбан-Лембрик (2003), яка під психологічною компетентністю розуміє сукупність комунікативних, перцептивних та інтерактивних знань, які дають змогу індивіду орієнтуватись у соціальних ситуаціях, міжособистісних відносинах, приймати правильні рішення. В свою чергу, О. Бондарчук визначає психологічну

компетентність особистості через успішність, конструктивність її діяльності на основі ефективного застосування психологічних знань і вмінь для розв'язання завдань чи проблем, що стоять перед нею в системі «людина – людина» (Бондарчук, 2012).

Вказані положення були відображені в цілому і в останніх вітчизняних дослідженнях поняття та сутності психологічної компетентності вчителя (Т. Абрамович, О. Алексєєва, М. Барчій, В. Біла, В. Бойко, Ю. Буган, О. Волошина, В. Галузьяк, Л. Григоровська, С. Демидась, С. Заболоцька, О. Казаннікова, О. Кадук, К. Нікітюк, О. Спірке, А. Костак, О. Кочерга, Р. Кулаков, А. Куц, Л. Лазаренко, Н. Фролова, С. Олексенко, Е. Рамзані, Т. Саврасова-В'юн, Г. Слободянюк, Л. Турчина, О. Хорольська, О. Чебикін та ін.)

В наукових публікаціях, що з'явилися під час війни, звертається окрема увага на необхідність надання вчителем психолого-педагогічної допомоги учням. Згідно проведених досліджень, самі підлітки також зазначають, що потребують підтримки від вчителів, але отримують її (дослідження Клубу добродіїв, 2023; Сингаївська & Федорець, 2022). Така психологічна допомога дитині з травмою війни шкільним вчителем, на думку дослідників, повинна полягати в регуляції актуального психологічного, психофізичного стану і негативних емоційних реакцій, а її головна мета має бути спрямована на сприяння збереженню їхньої ролі як активного діяльникового суб'єкта суспільства, унікальної особистості, здатної позитивно взаємодіяти з навколишнім світом, іншими людьми і самим собою. При цьому важливо, щоб сам педагог безпосередньо усвідомлював необхідність використання ефективних методів психосоціальної підтримки і самопідтримки та мав достатні знання щодо загальних підходів та конкретних технік, включаючи здатність адаптувати їх під свої індивідуальні особливості та особливості взаємодії з іншими учасниками освітнього

процесу (Журба, 2022; Вознюк, 2018; Панок, Ткачук, Острова, Лунченко & Бондарук, 2019; Кавецький, 2023). Це, в свою чергу, вимагає підвищення рівня психологічної компетентності вчителів в частині наявності відповідного рівня сформованості навичок надання такої підтримки і допомоги.

Крім того, в дослідженнях звертається увага на те, що в умовах війни особливо важливого значення набуває розвиток таких особистісних якостей вчителя, які є складовими його психологічної компетентності, як емпатійність, толерантність до іншої точки зору, здатність до постійної роботи над собою, рефлексія, а також розвинені вміння та навички використовувати техніки стабілізації свого психологічного стану, саморегуляції, надання першої психологічної допомоги (Кравцова, 2018).

Водночас, аналіз теоретико-методологічних джерел з досліджуваної проблеми виявив певну фрагментарність в розгляді окремих складових психологічної компетентності вчителя та оцінці її ролі і значення для підтримки дітей в умовах війни, відсутність належної уваги до дослідження значення розвиненої психологічної компетентності вчителя в роботі саме з підлітками, як окремою вразливою категорією. Існуючі дослідження і рекомендації часто також не враховують контекст перебування самих вчителів у кризових умовах та їхню потребу в посиленні власної психологічної стійкості і адаптивності, отриманні ресурсів для подолання стресу та інструментів для саморегуляції, без чого ефективність надання ними підтримки учням є дуже низькою.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає в представленні емпіричного дослідження особливостей психологічної компетентності вчителя в роботі з підлітками під час війни.

Реалізація поставленої мети передбачає виконання наступних завдань:
1. Дослідити вплив війни на професійну діяльність вчителя та його здатність

ефективно виконувати роботу і витримувати різного роду навантаження під час здійснення професійної діяльності.

2. Оцінити складнощі, наявні на даний час в роботі вчителя, та визначити потреби у додаткових психологічних знаннях і навичках в умовах роботи під час війни та кризи.

3. Визначити компоненти психологічної компетентності вчителя та додаткові психологічні знання і навички, необхідні для ефективної роботи з підлітками в умовах війни.

Виклад основного матеріалу.

Відповідно до визначеної мети і сформульованих завдань було використано комплекс емпіричних методів дослідження. Для дослідження особливостей психологічної компетентності вчителя в роботі з підлітками під час війни була розроблена авторська анкета, яка включала три основні змістовні блоки: інформаційний, діагностичний і авторський блок – блок дослідження актуальних потреб та запитів.

Інформаційний блок анкети містив загальні питання про тип професійної діяльності (вчителі середньої школи / вчителі старшої школи / представники адміністрації), стать і вік, стаж роботи в школі, тип населеного пункту, де знаходиться школа, в якій працює респондент.

Діагностичний блок анкети включав ряд підібраних за відповідними методиками опитувальників. Для проведення даного емпіричного дослідження до анкети було включено діагностичні опитувальники за методиками:

- «Самоменеджмент: як добре ви справляєтеся зі своєю роботою» за методикою Л. Зайверта – для оцінки властивостей особистості вчителя, які виникають внаслідок високого рівня його психолого-педагогічної підготовленості та сприяють високому рівню самоорганізації у власній професійній педагогічній діяльності, що є складовою частиною психологічної компетентності;

- «Самооцінка стійкості до стресу» за методикою В. Лозниці – для оцінки стресостійкості як особливо важливої складової психологічної компетентності вчителя для роботи в умовах війни та кризи, що допомагає вчителям зберігати емоційну рівновагу та психічне здоров'я, а отже наразі є критичною для ефективного виконання професійних обов'язків;

- «Синдром «вигорання» у професіях системи «людина-людина», розроблена на основі моделі К. Маслах та С. Джексона – для оцінки стану вчителів, оскільки проблема «вигорання» вчителів сьогодні є вкрай гострою по всій країні, а вміння відновлювати свій ресурс та протидіяти власному вигоранню стають однією з ключових характеристик психологічної компетентності вчителя, що забезпечує його здатність ефективно виконувати свої професійні обов'язки в умовах війни та кризи.

Авторський блок анкети містив окремі питання за темою дослідження та мав на меті визначити потребу вчителів у додаткових психологічних знаннях, вміннях та практичних навичках, з'ясувати їх очікування та запити щодо можливих напрямів розвитку їхньої психологічної компетентності для роботи з учнями-підлітками під час війни та кризи.

Дослідження проводилось шляхом заповнення створеної онлайн-анкети за допомогою аплікації Google Forms. При проведенні дослідження було приділено увагу етичним аспектам – добровільності участі, анонімності та конфіденційності. Обробка даних здійснювалась за допомогою програми Microsoft Excel 2016, аналіз та інтерпретація даних проводились з використанням методів описової статистики.

Для досягнення поставлених цілей було проведено експериментальне дослідження серед вчителів середньої та старшої школи з різних міст та селищ України – **загалом** відповіді надали **188 респондентів**.

В дослідженні взяли участь: 111 вчителів середньої школи – 59% опитаних;

54 вчителі старшої школи – 28,7% опитаних; 23 представники адміністрації школи (директори, завідувачі) – 12,2% опитаних. Серед них переважна більшість – 91,5% були жінки (172 респондента) і 8,5% – чоловіки (16 респондентів). Слід зауважити, що такий розподіл за *гендером* в цілому є типовою картиною для сучасної української школи.

Градація респондентів за *віком* також відповідає середньостатистичній картині в школі сьогодні: лише третина опитаних вчителів має вік до 40 років, з них до 25 років – 8 вчителів (4,3%), 25-40 років – 50 вчителів (26,6%); близько третини – віком більше 55 років (55 вчителів – 29,3%); решта – 75 вчителів (39,9%) віком від 40 до 55 років.

Більша частина респондентів представляла міста – 70,7% (133 опитаних), 22,9% представляли села і селища (43 опитаних), решта – 6,4% (12 опитаних) були представниками великих міст обласного підпорядкування.

Розподіл опитаних за *стажем роботи в школі* в цілому відображає поточну ситуацію в українських школах: 51,6% (97 респондентів) мають 20 і більше років стажу роботи, 24,5% (46 респондентів) мають стаж роботи від 10 до 20 років, 13,8% (26 респондентів) мають стаж роботи від 5 до 10 років і 10,1% (19 респондентів) мають стаж роботи до 5 років.

Компетентність як сукупність знань, умінь, навичок та особистісних і поведінкових характеристик спрямована на успішну реалізацію особистості як професіонала в певній галузі. Згідно норм чинного законодавства психологічна компетентність вчителя включає такі складові як здатність визначати і враховувати в освітньому процесі вікові та інші індивідуальні особливості учнів; здатність використовувати стратегії роботи з учнями, які сприяють розвитку їхньої позитивної самооцінки, я-ідентичності; здатність формувати мотивацію учнів та організовувати їхню пізнавальну діяльність; здатність формувати спільноту

учнів, у якій кожен відчуває себе її частиною. Водночас, під час війни у процесі виконання професійних обов'язків для вчителів нагальною стає необхідність вирішення цілого ряду додаткових питань, крім безпосередньої організації і супроводу навчальної діяльності, таких як: стабілізація психологічного стану учнів; вирішення труднощів, що виникають у учнів в когнітивній сфері; вироблення дієвих адаптивних механізмів і копінг-стратегій та підтримка функціональності (власної та учнів).

У цьому контексті важливою є здатність вчителів управляти своїм часом, зосереджуватися на важливих справах, позбавлятися від непотрібного, що підвищує ефективність та зменшує стрес. Розвинений самоменеджмент допомагає вчителям забезпечувати ефективне навчання, підтримувати свій психічний та фізичний стан, а також бути опорою для своїх учнів, особливо в умовах війни.

Для оцінки властивостей особистості вчителя, які виникають внаслідок високого рівня його психолого-педагогічної підготовленості та сприяють високому рівню самоорганізації у власній професійній педагогічній діяльності, що є складовою частиною психологічної компетентності, був використаний діагностичний опитувальник «Самоменеджмент: як добре ви справляєтеся зі своєю роботою» за методикою Л. Зайверта.

Отримані результати дослідження здатності вчителів до самоорганізації та управління своїм часом дозволили нам в загальному оцінити рівень розвиненості відповідних особистісних якостей опитаних вчителів та зробити відповідні висновки про необхідність подальшої роботи за цим напрямом. Так, найнижчий бал, отриманий респондентами, становив – 6, найвищий бал – 27, при максимумі 30 балів. Середній показник серед опитаних становив – 18 балів.

Розподіл отриманих результатів опитування, виконаного за методикою «Самоменеджмент: як добре Ви справляєтеся

зі своєю роботою?», за відповідними рівнями – низький (0-15 балів), середній (16-20 балів), високий

(21-27 балів), дуже високий (26-30 балів) – зображено на рис.1.



Рис. 1. Результати опитування «Самоменеджмент: як добре Ви справляєтесь зі своєю роботою?» (опитувальник Л. Зайверта)

На основі аналізу отриманих результатів опитування можна зробити висновок, що високий рівень самоменеджменту, а отже хороший рівень здатності справлятися зі своєю роботою, демонструють лише близько третини вчителів – 55 респондентів мають високий рівень і 4 дуже високий рівень, що становить в цілому 31% всієї групи опитаних, в той час як 42% опитаних – 79 респондентів із середнім рівнем самоменеджменту бракує послідовності, наполегливості та певних практичних навичок, а більше чверті вчителів – 50 респондентів, або 27% всієї групи, із низьким рівнем самоменеджменту важко на даний час організувати себе і свій день взагалі.

Слід зауважити, що низький рівень самоменеджменту у вчителів може бути спричинений високим навантаженням, стресом, браком часу для планування та організації роботи, а також бути результатом недостатньої підготовки у сфері управління часом. Тому важливим кроком в дослідженні можливих причин таких показників стало з'ясування показника наявного стажу у респондентів в кожній з груп за даним показником і аналіз отриманих кількісних даних. Результати такого вивчення відповідей респондентів представлені на рис.2.

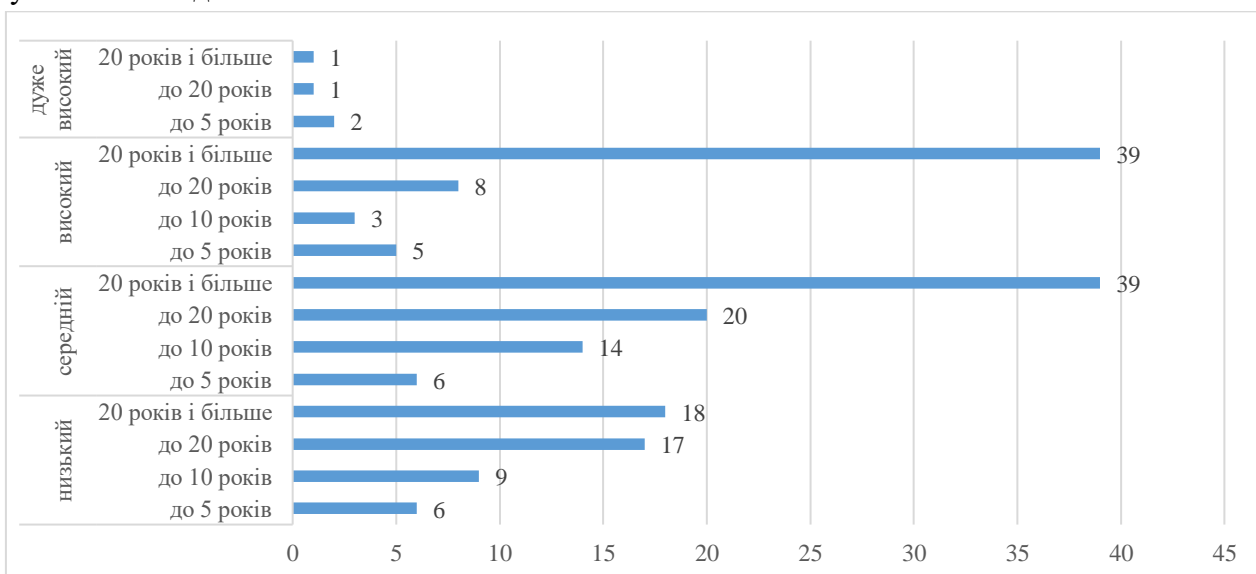


Рис. 2. Показники рівня самоорганізованості в розрізі стажу роботи вчителів

На підставі отриманих результатів можна зробити висновок, що в межах показників високого і середнього рівня самоменеджменту є кореляція між стажем роботи і спроможністю ефективно організувати свою діяльність та управляти своїм часом – майже 80% респондентів зі стажем роботи від 20 років мають такі показники, що говорить на користь твердження про можливість розвитку даної характеристики у вчителя з часом. Якщо поглянути на ці показники в розрізі віку респондентів (див. рис.3), то можемо побачити підтвердження цього попереднього висновку: більший відсоток вчителів віку старше 55 років мають високий і середній показники самоорганізованості – загалом 89% респондентів даної вікової групи (серед них 26 вчителів, що складає 47 % вікової групи,

мають високий рівень та 23 вчителів, або 42% вікової групи, середній рівень самоменеджменту), в той час як у вчителів віком 41-55 років такий показник на рівні 67% (21 вчитель, або 28% вікової групи, мають високий рівень та 29 вчителів, або 39% вікової групи, середній рівень самоменеджменту), а у вчителів віком 26-40 років – лише на рівні 60% (8 вчителів, або 16% вікової групи, мають високий показник самоменеджменту та 22 вчителів, або 44% вікової групи, середній показник самоменеджменту). В той же час вчителі віком до 25 років мають лише низький або середній рівень самоменеджменту (3 вчителів, або 37,5% вікової групи, мають низький рівень і 5 вчителів, або 62,5% вікової групи, середній рівень самоменеджменту).

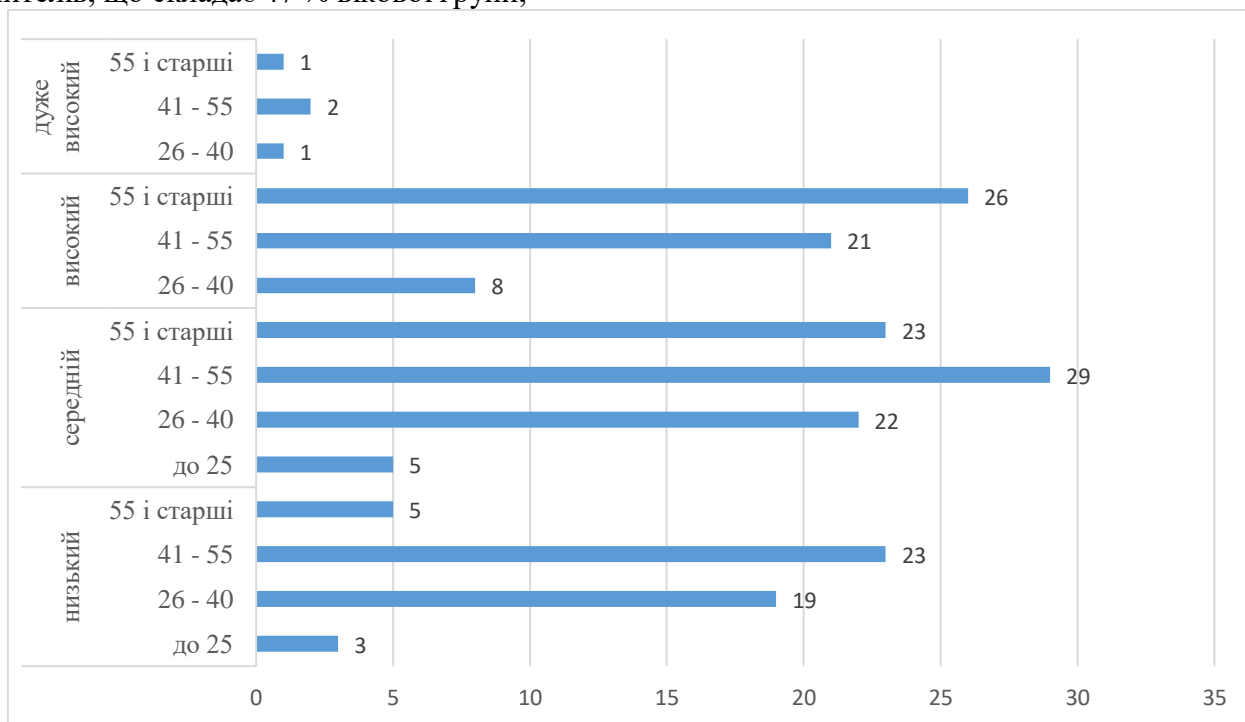


Рис. 3. Показники рівня самоорганізованості в розрізі віку вчителів

Водночас, аналіз показників рівня самоорганізованості в розрізі стажу роботи вчителів (див. рис.2) дає можливість зробити висновки про те, що в групі з низьким рівнем самоменеджменту наявний також великий відсоток вчителів із стажем роботи понад 10 років – 36% із загальної кількості вчителів зі стажем роботи понад 20 років (18 респондентів) та 34% із

загальної кількості вчителів зі стажем роботи від 10 до 20 років (17 респондентів). Такі дані, на наш погляд, ймовірно свідчать про те, що війна і надзвичайні кризові умови роботи можуть негативно впливати на спроможність вчителів до самоорганізованості, створюючи додатковий стрес, багато невизначеності і емоційного виснаження, що значно

ускладнює їхню здатність ефективно управляти своєю діяльністю та часом. А тому в існуючих умовах роботи вчителям вкрай важливо оволодіти навичками справлятися із стресом та бути здатними регулювати свій стан і підтримувати свою ресурсність, налагоджувати ефективну комунікацію з учнями і батьками та навчитися отримувати підтримку від колег і надавати її іншим, що є необхідними елементами їхньої психологічної компетентності сьогодні.

Отже, як ми мали змогу пересвідчитися, стресостійкість є однією з важливих складових психологічної компетентності вчителя для роботи під час війни та у кризових ситуаціях. Ця здатність допомагає вчителям підтримувати емоційну стабільність та психічне здоров'я, що є надзвичайно важливим для ефективного виконання їхніх професійних обов'язків. Адже вчителі з високою стресостійкістю здатні краще надавати емоційну підтримку, створювати безпечне навчальне середовище та допомагати дітям справлятися з їхніми страхами та тривогами. Окрім цього, стресостійкість вчителя є для учнів прикладом того, як справлятися з труднощами та невизначеністю, а отже допомагає розвитку

у дітей механізмів подолання стресу та підвищенню їхньої власної стійкості до психологічних травм.

Саме тому дуже важливою частиною в контексті нашого дослідження стало визначення наявного рівня стійкості вчителів до стресу, яке було проведено за методикою «Самооцінка стійкості до стресу» (В. Лозниці). Відповідно до аналізу результатів найнижчий показник серед опитаних склав 23 бали, що відповідає високому рівню стресостійкості, а найвищий – 44 бали, що відповідає рівню – нижчий за середній.

Загалом же розподіл отриманих результатів опитування було здійснено відповідно до рівнів стресостійкості: 1 – дуже низький рівень (51-54 балів); 2 – низький рівень (47-50 балів); 3 – нижчий за середній рівень (43-46 балів); 4 – трохи нижчий за середній рівень (39-42 балів); 5 – середній рівень (35-38 балів); 6 – трохи вищий за середній рівень (31-34 балів); 7 – вищий за середній рівень (27-30 балів); 8 – високий рівень (23-26 балів); 9 – дуже високий рівень (18-22 балів). Показники результатів опитування вчителів, виконаного за вказаною методикою, та їх розподіл зображено на рис.4.



Рис. 4. Результати опитування «Самооцінка стійкості до стресу» (опитувальник В. Лозниці)

На основі аналізу отриманих результатів можна зробити висновки, що 2/3 вчителів демонструють середній та трохи вищий за середній показники рівня стресостійкості (62 і 60 респондентів відповідно). Цікаво відзначити, що жоден з респондентів не продемонстрував дуже низький чи низький рівень стійкості до стресу, що тим самим підкреслює наявний високий рівень вимог до професійних та особистих якостей педагога через складність психологічної напруженості та емоційного навантаження даної професії та, відповідно, ключовий характер даного показника для здатності бути реалізованим в професії.

В розрізі стажу роботи вчителів (див. рис.5) результати дослідження дають можливість зробити висновок, що вчителі зі стажем роботи до 5 і до 10 років переважно демонструють показник рівня стійкості до стресу трохи вищий за середній, з них: 9 вчителів, або 47% даної групи, зі стажем роботи до 5 років і 8 вчителів, або 35% даної групи, зі стажем роботи до 10 років. А вчителі з більшим стажем демонструють переважно середній рівень стійкості до стресу, з них: 19 вчителів, або 41% даної групи, – зі стажем роботи до 20 років, та, відповідно, 33 вчителів, або 34% даної групи, – зі стажем роботи понад 20 років.

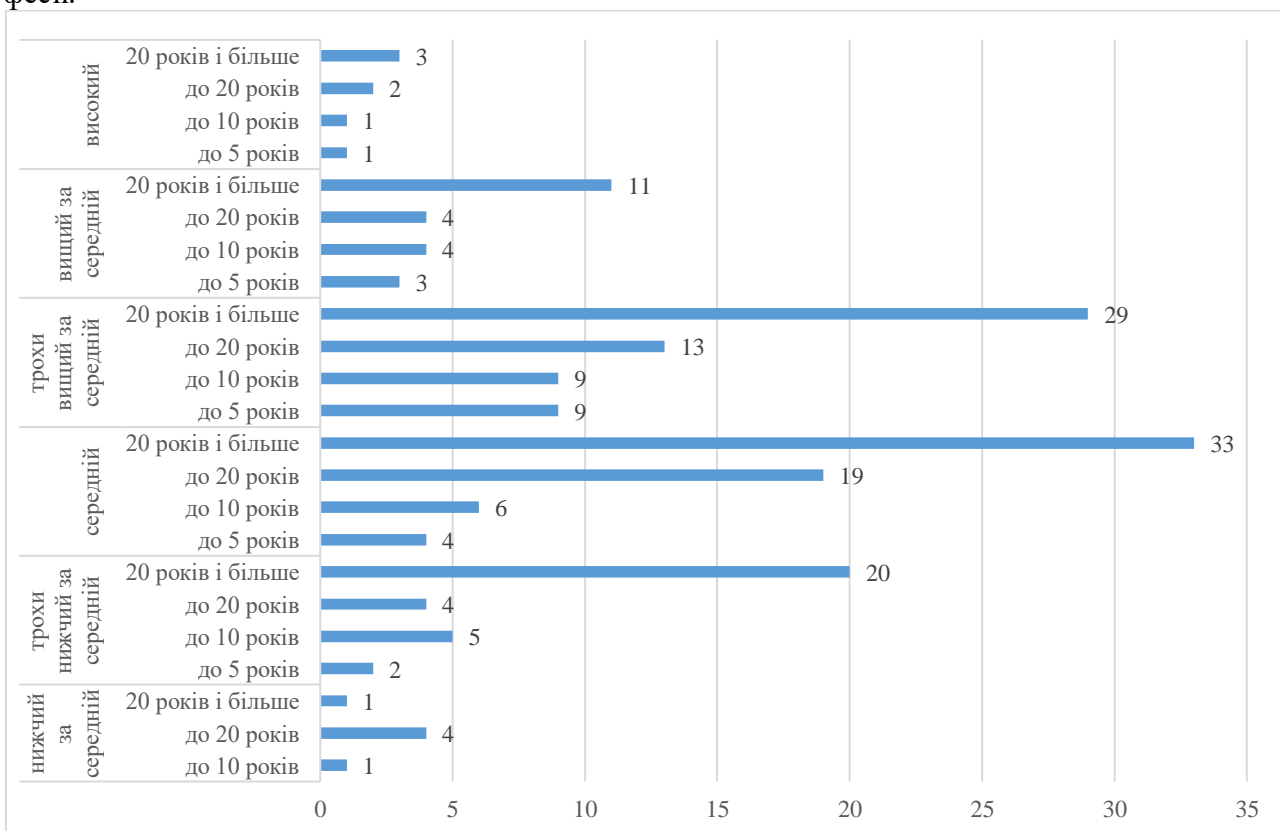


Рис. 5. Показники рівня стресостійкості в розрізі стажу роботи вчителів

Таке зниження стійкості до стресу із збільшенням часу роботи в школі може спостерігатися, на нашу думку, через накопичення професійного вигорання, зростання адміністративного навантаження та постійний вплив стресових чинників, що, в свою чергу, може призводити до емоційного виснаження, зниження мотивації та підвищеної вразливості до стресу. Тому вчителям вкрай важливо не

тільки розвивати свою стресостійкість, але й відслідковувати ознаки професійного вигорання та вчасно дбати про відновлення своїх ресурсів.

Зважаючи на надзвичайну важливість в існуючих умовах роботи профілактики професійного вигорання та підтримки вчителів для збереження їхнього психічного здоров'я та здатності ефективно виконувати свої професійні обов'язки і

залишатися залученими та продуктивними в роботі, забезпечувати стабільність, якої під час війни так потребують учні, та бути для них емоційною підтримкою, провадити нормальний навчальний процес, вміння відновлювати свій ресурс та запобігати емоційному вигоранню стає однією з основних складових психологічної компетентності вчителя. Тому в дослідженні окрема увага була приділена питанню виявлення ознак професійного вигорання серед вчителів. Опитування, здійснюване за методикою «Синдром «вигорання» у професіях системи «людина-людина», розробленої відповідно до моделі «вигорання» американських вчених К. Маслах і С. Джексон, було спрямоване на виявлення ознак емоційного виснаження, деперсоналізації і редуцції

особистих досягнень як відповідних складових «професійного вигорання».

Відповідно до аналізу одержаних результатів даного опитування за субшкалою «Емоційне виснаження» найнижчий показник серед опитаних склав 4 бали, що відповідає низькому рівню емоційного виснаження, а найвищий – 44 бали, що відповідає високому рівню емоційного виснаження. Середній бал серед респондентів становить 25 балів, що по суті є середнім рівнем емоційного виснаження. Розподіл отриманих результатів опитування, виконаного за методикою «Синдром «вигорання» у професіях системи «людина-людина», за субшкалою «Емоційне виснаження» за відповідними рівнями – низький (0-16 балів), середній (17-26 балів), високий (27 і більше балів) зображено на рис.6.



Рис. 6. Результати опитування «Синдром «вигорання» у професіях системи «людина-людина» (на основі моделі К. Маслах та С. Джексон) за субшкалою «Емоційне виснаження»

На основі аналізу отриманих результатів емоційного виснаження можна зробити висновки, що 51% опитаних вчителів мають ознаки високого рівня емоційного виснаження (96 респондентів), а 34% (64 респонденти) – середнього. Лише 15% вчителів (28 респондентів) мають на даний час достатньо сил та внутрішньої енергії, щоб ефективно справлятися зі своєю роботою та відповідати на щоденні виклики. Слід зауважити, що такі результати цілком відповідають даним всеукраїнського дослідження «Освітній фронт. Вплив війни на освітян»,

проведеного організацією GoGlobal у рамках проєкту «Термінова підтримка ЄС для громадянського суспільства» у 2023 році, відповідно до якого 54% вчителів по Україні відчувають власне професійне вигорання і стільки ж вважають, що потребують психологічної допомоги (дослідження GoGlobal, 2023). Така ситуація є вкрай загрозливою для стану освіти та якості навчання, оскільки вчителі, які страждають від виснаження, менш здатні надавати підтримку та забезпечувати стабільне навчальне середовище для учнів. Це, в свою чергу, вимагає особливої уваги

щодо надання підтримки, профілактики і розвитку відповідних складових психологічної компетентності вчителя при формуванні програм з підвищення кваліфікації.

Варто відзначити, що в розрізі стажу роботи вчителів (див. рис.7) вчителі зі стажем роботи до 5 років переважно демонструють показник середнього рівня емоційного виснаження – 11 вчителів, або 58% даної групи, в той час як у вчителів з більшим стажем роботи переважає високий рівень емоційного виснаження – 16 вчителів, або 62% групи вчителів зі стажем роботи від 5 до 10 років, 24 вчителів або 52% групи вчителів зі стажем роботи від 10 до 20 років, 52 вчителів або 54% групи вчителів зі стажем роботи більше 20 років. В найбільш загрозливій ситуації, відповідно до даних опитування, перебувають вчителі зі стажем роботи від 5 до 10 років, оскільки сумарно середній і високий рівень

емоційного виснаження демонструють 96% вчителів даної групи (16 вчителів показали високий рівень виснаження та 9 – середній рівень).

Такі показники свідчать про необхідність приділяти увагу профілактиці професійного вигорання та наданню підтримки вчителям вже з початку їхньої професійної діяльності, аби уникнути ефекту накопичення професійних і особистих викликів та тривалого переживання стресових чинників, що неминуче веде до зростання рівня емоційного виснаження та вигорання, і, як наслідок, плинності кадрів. Саме для цих груп вчителів вкрай важливими є програми з розвитку психологічної компетентності, і зокрема щодо формування навичок емоційної саморегуляції та управління стресом, оволодіння техніками та методами відновлення своїх ресурсів.

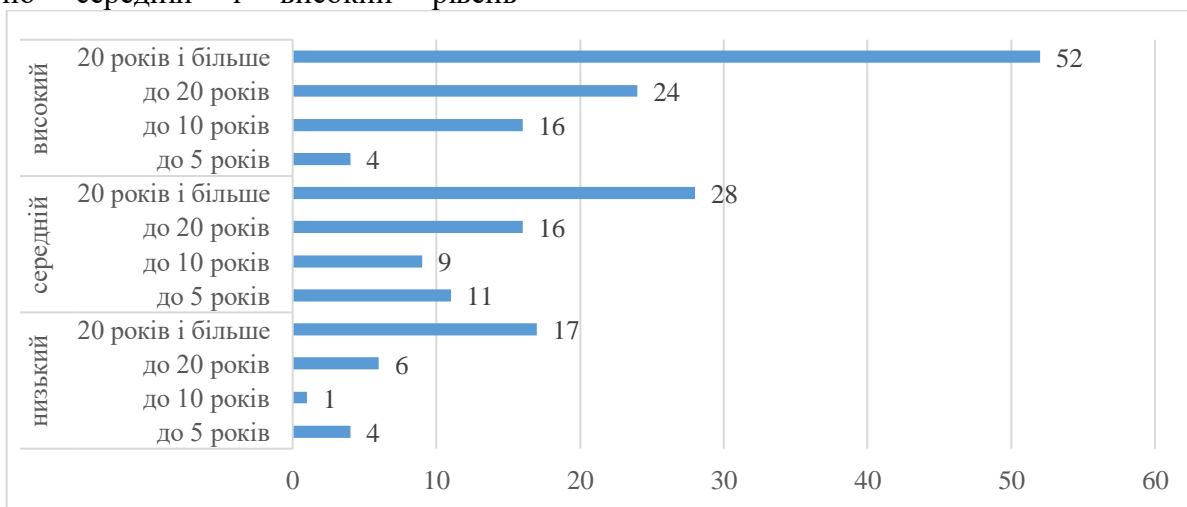


Рис. 7. Результати опитування «Синдром «вигорання» у професіях системи «людина-людина» (на основі моделі К. Маслах та С. Джексон) за субшкалою «Емоційне виснаження» в розрізі стажу роботи вчителів

Наше опитування, в частині авторського блоку анкети, де було включено питання «Чи потребуєте інформації про те, як можна відновлювати свій ресурс і дбати про себе?», також показало, що більше 2/3 вчителів потребують додаткової інформації про те, як можна відновлювати свій ресурс та дбати про себе. Зокрема, як показують результати дослідження (див. рис.8), 133 вчителя (70,7% респондентів) вважають це

важливою інформацією і особливо потребують відповідних практичних навичок. Ці знання і навички будуть допомагати підтримувати їхній психічний і фізичний стан, запобігати вигоранню і забезпечувати високу ефективність у роботі, що є ключовою складовою їхньої психологічної компетентності, особливо в умовах підвищеного тривалого стресу, який маємо сьогодні.

188 відповідей

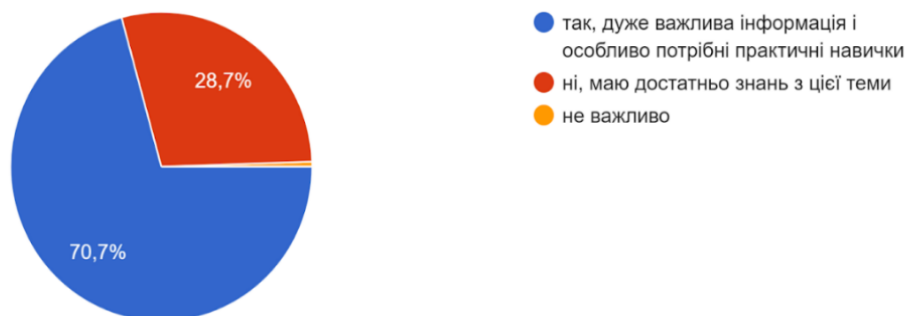


Рис. 8. Результати відповідей на питання «Чи потребуєте інформації про те, як можна відновлювати свій ресурс і дбати про себе?»

Відповідно до аналізу одержаних результатів даного опитування за субшкалою «Рівень деперсоналізації» найнижчий показник серед опитаних склав 0 балів, що відповідає низькому рівню деперсоналізації, а найвищий – 18 балів, що відповідає високому рівню деперсоналізації. Середній бал серед респондентів становить 7,2 бали, що по суті

є нижньою межею середнього рівня деперсоналізації. Розподіл отриманих результатів опитування, виконаного за методикою «Синдром «вигорання» у професіях системи «людина-людина», за субшкалою «Рівень деперсоналізації» за відповідними рівнями – низький (0-6 балів), середній (7-12 балів), високий (13 і більше балів) зображено на рис.9.



Рис. 9. Результати опитування «Синдром «вигорання» у професіях системи «людина-людина» (на основі моделі К. Маслах та С. Джексон) за субшкалою «Деперсоналізація»

На основі аналізу показників рівня деперсоналізації, як складової професійного вигорання вчителів, за результатами проведеного опитування можна зробити висновки про навіть трохи більші сумарні дані за цим показником, ніж за субшкалою емоційного виснаження – середній і високий рівень деперсоналізації продемонстрували 166 респондентів або 88% всіх вчителів. Такі високі показники за обома шкалами свідчать про серйозне професійне вигорання, яке можемо спостерігати сьогодні у вчителів. Тут вже

може мати місце повна втрата мотивації та емоційного зв'язку з учнями, відсторонене ставлення до учнів, колег та виконання своїх професійних обов'язків, і як наслідок втрата емпатії і байдужість до результатів роботи, погані взаємини у колективі, що може в цілому негативно впливати на навчальний процес і психологічний стан учнів.

В контексті проведеного дослідження та інтерпретації отриманих результатів опитування потрібно окремо відзначити певне розходження між об'єктивними

показниками, отриманими за результатами використання діагностичного опитувальника «Синдром «вигорання» у професіях системи «людина-людина» (складеного на основі моделі К. Маслах та С. Джексон), які показали, що 80% і 85% вчителів відповідно мають ознаки емоційного виснаження та деперсоналізації середнього і високого рівнів, та суб'єктивної оцінки власного стану, яку вчителі давали, відповідаючи на питання «Як Ви оцінюєте власну ресурсність на

сьогоднішній день?», у авторському блоці анкети (див. рис.10). Так, у відповідь на дане питання було запропоновано оцінити свій стан за шкалою від 1 до 5, де 1 – це відчуття фізичного та емоційного виснаження, а 5 – це сповненість силами і наснагою до роботи. За результатами опитування 90 вчителів, або 48% опитаних, охарактеризували стан своєї ресурсності як добрий – 69 вчителів або відмінний – 21 вчитель.

188 відповідей

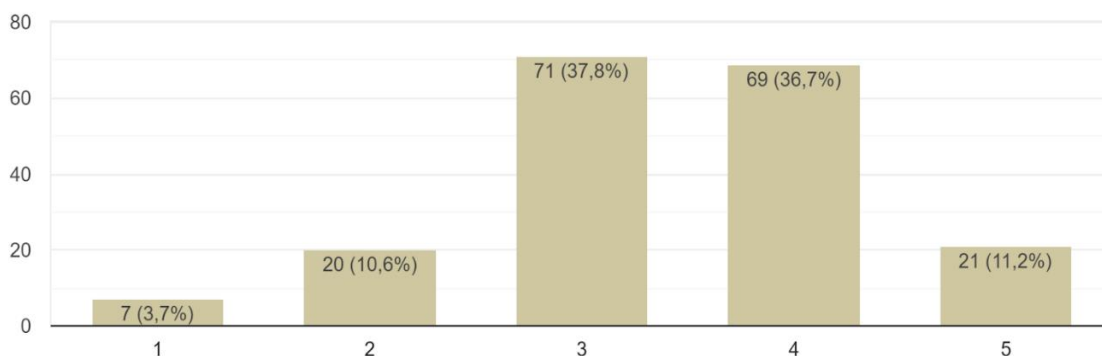


Рис. 10. Результати відповідей на питання «Як Ви оцінюєте власну ресурсність на сьогоднішній день?»

Така різниця між об'єктивними показниками та суб'єктивним сприйняттям власного стану може свідчити, на наш погляд, про недооцінювання або неусвідомлення вчителями свого рівня вигорання, що, в свою чергу, може бути пов'язано із високим рівнем відповідальності та вимог до себе у професії, прагненням здаватися сильними та спроможними і звичкою ігнорувати власні потреби на користь роботи, що притаманно багатьом вчителям. В контексті наявних кризових умов роботи через війну слід також зважати на те, що люди можуть ігнорувати щоденні стреси. Стрессова реакція може виявлятися в багатьох фізичних відчуттях, які наш мозок може блокувати. Часто індивід не знає, що перебуває в стані стресу, доки у нього не з'явиться головний біль, проблеми зі шлунком або він не вибухне гнівом. Крім того, особа може ігнорувати ознаки стресу

через постійне занурення в роботу та велику кількість обов'язків, які сприймає як надважливі. Все це зумовлює необхідність розвитку психологічної компетентності вчителів, включаючи знання про стрес і його можливі прояви, розвиток резильєнтності та навичок управління стресом, оволодіння техніками тілесної, емоційної та когнітивної регуляції та відновлення власного ресурсу.

Окремої уваги потребують одержані результати показника рівня редукції особистих досягнень. Відповідно до аналізу одержаних результатів опитування за субшкалою «Редукція особистих досягнень» найнижчий показник серед опитаних склав 18 балів, що відповідає високому рівню редукції особистих досягнень, а найвищий – 48 балів, що відповідає низькому рівню редукції. Середній бал серед респондентів становить близько 34 балів, що становить середній

рівень редукції особистих досягнень. Розподіл отриманих результатів опитування, виконаного за методикою «Синдром «вигорання» у професіях системи «людина-людина», за субшкалою

«Рівень редукції особистих досягнень» за відповідними рівнями – низький (39 і більше балів), середній (32-38 балів), високий (0-31 балів) зображено на рис.11.



Рис. 11. Результати опитування «Синдром «вигорання» у професіях системи «людина-людина» (на основі моделі К. Маслах та С. Джексон) за субшкалою «Редукція особистих досягнень»

На основі отриманих результатів дослідження можна зробити висновки, що на відміну від рівнів емоційного виснаження та деперсоналізації як складових професійного вигорання, високий рівень редукції особистих досягнень показали всього 44 вчителів, або 23% опитаних, в той час як 65 вчителів, або 35% опитаних, продемонстрували середній рівень редукції і 79 вчителів, або 42% опитаних, – низький рівень редукції особистих досягнень, що в цілому є позитивною тенденцією. Низький рівень редукції особистих досягнень при високому рівні емоційного виснаження та деперсоналізації у вчителів може свідчити про те, що, попри значне емоційне вигорання, вчителі все ще досить високо оцінюють свої професійні досягнення. Вони в цілому поки зберігають свою професійну впевненість, але водночас потребують суттєвої підтримки для подолання виснаження та відновлення емоційного зв'язку з учнями та колегами.

Важливе значення в рамках дослідження мало визначення потреб вчителів у додаткових психологічних знаннях, вміннях та практичних навичках, з'ясування їх очікувань та запитів щодо можливих напрямів розвитку їхньої

психологічної компетентності для роботи з учнями під час війни та кризи, чому був присвячений останній розділ – Авторський блок анкети.

За результатами аналізу одержаних відповідей вчителів щодо напрямів власної професійної діяльності, в яких опитані наразі відчують певні складнощі та потребують підтримки і додаткових знань та навичок, можна зробити висновки про необхідність звернення особливої уваги до таких сфер, як: організація роботи в умовах повітряних тривог, можливих відключень світла, постійного стресу через воєнний стан, а також підтримка власного ресурсного стану для роботи, які були абсолютними лідерами за результатами опитування (див. рис.12). Ці сфери професійного життя виділили 57,4% та 50,5% респондентів відповідно. В той час як такі звичні складові роботи вчителя, як організація навчальної (викладацької) діяльності та комунікація і взаємодія з учнями виділили всього 8 та 6 вчителів відповідно, що становить менше 5% опитаних. Такі результати добре корелюють із вищеописаними об'єктивними показниками високого рівня емоційного виснаження (а отже і великою потребою у підтримці в цій сфері) та

невисокого рівня редукції особистих досягнень (тобто певного збереження професійної впевненості),

отриманими нами за результатами опитування за діагностичними методиками.

188 відповідей

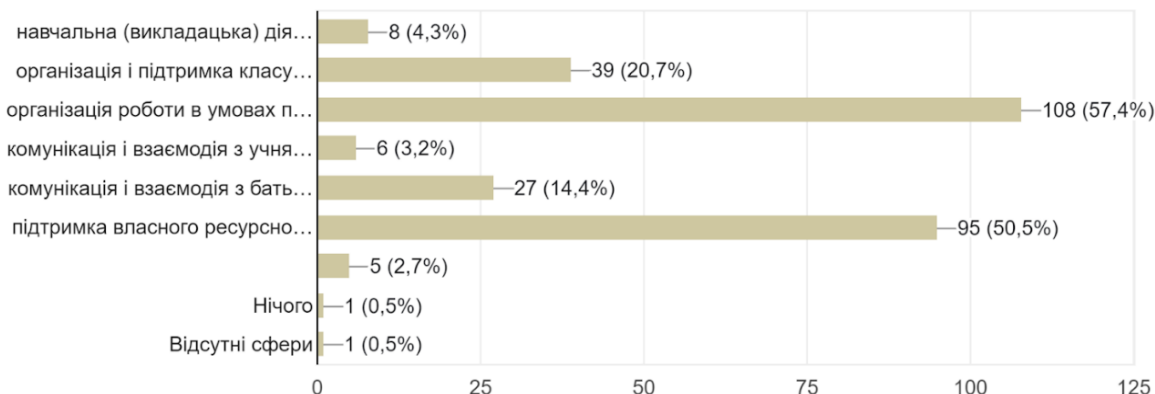


Рис. 12. Результати відповідей на питання «Які сфери Вашого професійного життя даються Вам зараз найскладніше?»

Задоволення потреби у підтримці у вказаних напрямках професійної діяльності вчителів можливе через розвиток їхньої психологічної компетентності, і зокрема, завдяки отриманню знань про стрес, симптоми і стадії стресу та оволодінню навичками управління стресом, що знижуватиме ризик вигорання вчителів, розвиток адаптивності для швидкої реакції на постійні зміни, що мають місце в сучасних умовах роботи, емоційної стійкості для підтримки робочої атмосфери в класі та ефективної комунікації з учнями та колегами, а також здатності підтримувати свій фізичний і психічний стан для тривалої продуктивної роботи.

Опитування стосовно додаткових знань, яких вчителі потребують в теперішніх умовах роботи (див.

рис.13), показали необхідність набуття таких знань як: ресурсність та способи її відновлення – 42% респондентів (79 вчителів); як справлятися з важкими емоціями – 38,8% респондентів (73 вчителів); як надати допомогу та підтримку дітям у стані тривоги, стресу, психологічної травми – 33,5% респондентів (63 вчителів); професійне вигорання та способи його подолання – 21,8% респондентів (41 вчитель); ситуації, які потребують уваги і втручання в стресових умовах та при травмуючих подіях – 20,2% респондентів (38 вчителів); стрес і прояви стресу, розрізнення критичних станів у стресі – 19,7% респондентів (37 вчителів); психологічна травма і її симптоми, прояви травми у дітей, як надати допомогу та підтримку дітям у стані тривоги, стресу, психологічної травми – 13,3% респондентів (25 вчителів).

188 відповідей

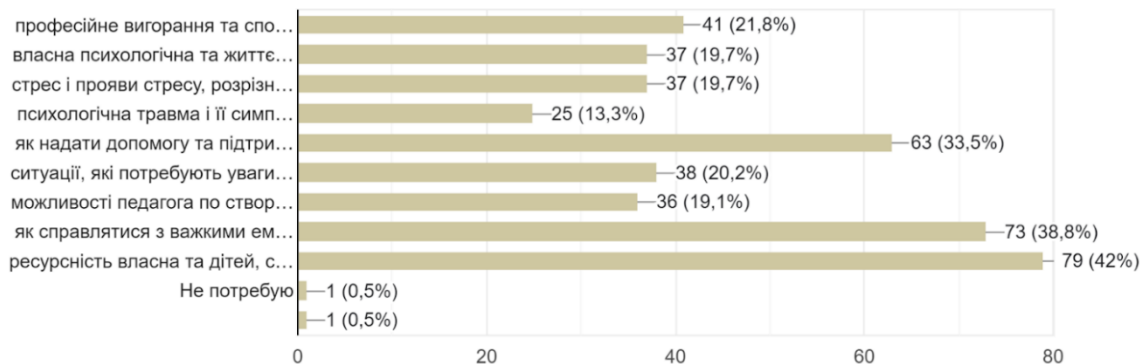


Рис. 13. Результати відповідей на питання «Яких додаткових знань Ви потребуєте в теперішніх умовах роботи?»

Крім знань, що формують психологічну компетентність вчителя, важливе значення мають навички та вміння, якими повинен володіти вчитель для успішної реалізації себе в професійній діяльності.

На основі отриманих результатів дослідження щодо практичних навичок, яких вчителі потребують в своїй роботі в теперішніх умовах (див. рис.14), можна зробити висновки, що в умовах війни та кризи для ефективної роботи з підлітками вчителі мають запит на додаткове оволодіння такими практичними навичками як: способи та техніки подолання професійного вигорання і відновлення ресурсності – 36,2% респондентів (68 вчителів); практичні вправи та методики зменшення рівня тривоги і стресу – 31,4% респондентів (59 вчителів); техніки та вправи, які допомагають

справлятися із стресом дітям – 29,8% респондентів (56 вчителів); навички власної психологічної самодопомоги – 26,1% респондентів (49 вчителів); надання першої психологічної допомоги дітям – 23,9% респондентів (45 вчителів); методики саморегуляції (психічної, емоційної, когнітивної) – 23,9% (45 вчителів); техніки ефективної комунікації з дітьми та батьками в умовах стресу і психологічної травми – 23,4% респондентів (44 вчителів); розуміння емоційного стану дітей та способів його регуляції – 20,7% респондентів (39 вчителів); техніки стабілізації і підтримки дитини – 19,7% респондентів (37 вчителів); розвиток довірливих стосунків з учнями – 11,7% респондентів (22 вчителів); навички активного слухання та емпатії – 10,6% респондентів (20 вчителів).

188 відповідей

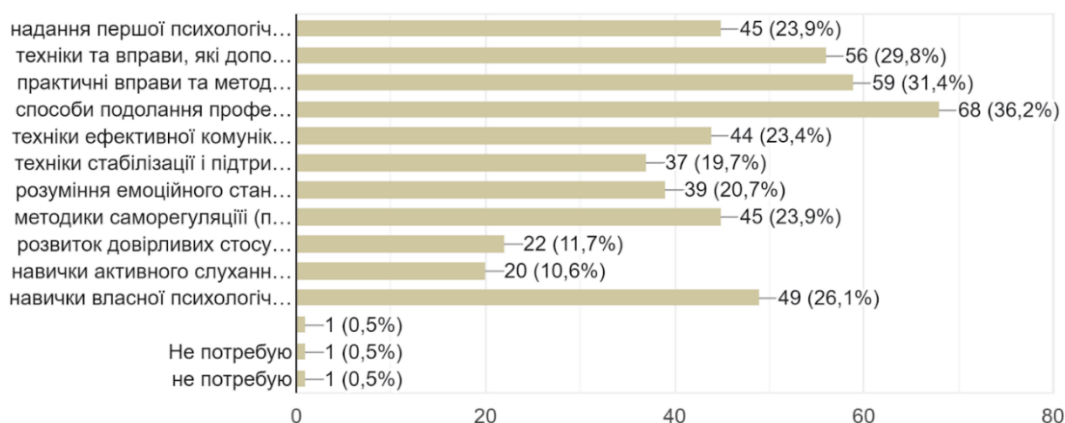


Рис. 14. Результати відповідей на питання «Яких практичних навичок Ви потребуєте в своїй роботі в теперішніх умовах?»

Отже, проведений аналіз дозволив виявити гостру потребу вчителів у спеціальних психологічних знаннях і навичках по роботі з підлітками в умовах війни та кризи, а також у отриманні підтримки і для себе, що вимагає відповідного розвитку психологічної компетентності вчителів. Програма розвитку психологічної компетентності вчителів, виходячи з даних опитування, повинна включати навчання основам кризової психології і травма-інформованої педагогіки, в тому числі по роботі зі

стресом та травмою, навчання методам саморегуляції для кращої підтримки учнів у кризових умовах та оволодіння практичними навичками і техніками по відновленню власної ресурсності і розвитку життєстійкості (резильєнтності) вчителів. Саме розвитку цих компонентів психологічної компетентності вчителів потрібно приділити увагу при формуванні програм підвищення їхньої кваліфікації.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Як підтверджує проведене дослідження, війна і надзвичайні

кризові умови роботи можуть негативно впливати на спроможність вчителів до самоорганізованості, створюючи додатковий стрес, багато невизначеності і емоційного виснаження, що значно ускладнює їхню здатність ефективно управляти своєю діяльністю та часом. Водночас, накопичення професійного вигорання (80% і 85% опитаних вчителів згідно дослідження мають ознаки середнього та високого рівнів емоційного виснаження та деперсоналізації відповідно), зростання адміністративного навантаження та постійний вплив стресових чинників ведуть до зниження спроможності вчителів справлятися зі стресом та витримувати різного роду навантаження під час здійснення професійної діяльності, що є наразі вкрай важливим для ефективного функціонування та надання необхідної підтримки учням в умовах війни, особливо підліткам як підвищено вразливій категорії.

Зважаючи на зазначене, в існуючих умовах роботи для ефективного виконання своєї діяльності вчителям потрібно оволодіти навичками справлятися із стресом та бути здатними регулювати свій стан і підтримувати свою ресурсність, налагоджувати ефективну комунікацію з учнями-підлітками і батьками та навчитися

отримувати підтримку від колег і надавати їй іншим, що є необхідними елементами їхньої психологічної компетентності сьогодні. Іншим вкрай важливим завданням, крім розвитку власної стресостійкості, є потреба відслідковувати ознаки професійного вигорання та вчасно дбати про відновлення своїх ресурсів. В цьому контексті слід підкреслити, зважаючи на отримані дані, що профілактика професійного вигорання та надання підтримки вчителям необхідні вже з початку їхньої професійної діяльності, аби уникнути ефекту накопичення професійних і особистих викликів та тривалого переживання стресових чинників, що з часом неминуче веде до зростання рівня емоційного виснаження та професійного вигорання, а отже зниження ефективності діяльності вчителів та якості освітнього процесу, плинності кадрів.

Проведене дослідження також виявило гостру потребу вчителів у спеціальних психологічних знаннях і навичках по роботі з підлітками в умовах війни та кризи, зокрема з психології стресу та управління стресом, кризової психології і травма-інформованої педагогіки, які слід включити до програм підвищення кваліфікації вчителів.

Література:

- 1.Бондарчук, О. І. (2012). Психологічна компетентність фахівця: зміст та основні підходи. *Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В.О. Сухомлинського* : Зб. наук. праць. Серія «Психологічні науки», т. 2, 8, 30–35.
- 2.Вознюк, О. М. (2018). Деякі особливості психологічної підтримки дітей із травмою війни. *Психосоціальна підтримка осіб з травмою війни: міжнародний досвід та українські реалії*: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції, 95–98.
- 3.Журба, К. (2022). Війна як чинник впливу на смислотворчу сферу сучасних підлітків. *Нова педагогічна думка*, 2(110), 105–109.
- 4.Кавецький, В. Є. (2023). Формування готовності педагогів до психолого-соціальної самопідтримки та підтримки учасників освітнього процесу в кризових ситуаціях. Організація безпечного освітнього середовища – виклик сучасності: перспективи та рішення: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. Тернопіль: ТОКІППО, 163–169.
- 5.Кравцова, О. К. (2018). Особливості вдосконалення психологічної компетентності вчителів із закладів освіти, які перебували в зоні збройного конфлікту, в умовах реалізації концепції нової української школи. Психолого-педагогічні засади розвитку професіоналізму освітян в умовах реалізації концепції нової української школи: матеріали Всеукраїнської Інтернет-конференції. К. : ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»; Рівне: РОІППО. [Електронний ресурс]. – URL: <http://umo.edu.ua/konferenciji> (Дата звернення: 01.09.2024)
- 6.Науково-методичні засади формування психологічної компетентності керівників освітніх організацій у системі післядипломної педагогічної освіти: наук.-метод. посібник. (2012). За наук. ред. О. І. Бондарчук, К. : Педагогічна думка, 144.
- 7.Орбан-Лембрик, Л. Б. (2003). Комунікативний простір міжособистісних відносин. *Вісник Прикарпатського університету. Філософські і психологічні науки*. Івано-Франківськ, 4, 130–136.

8. Освітній фронт. Вплив війни на освітян (Дослідження організації GoGlobal у рамках проєкту «Термінова підтримка ЄС для громадянського суспільства», 2023) URL: https://globaloffice.org.ua/wpcontent/uploads/2023/01/PREZENTATSYA_VPLIV-VIJNINAOSVITYAN.pdf (Дата звернення: 01.09.2024)
9. Панок, В. Г., Ткачук, І. І., Острова, В. Д., Лунченко, Н. В., & Бондарук, Ю. С. (2019). Науково-методичні засади надання психосоціальної допомоги дітям, котрі опинилися у складних життєвих обставинах внаслідок військових дій. *Педагогіка і психологія*, 2, 64–71.
10. Підлітки та їхнє життя під час війни: настрої, цінності, майбутнє. Результати всеукраїнського соціологічного дослідження (Дослідження Клубу добродіїв за підтримки гуманітарної організації Plan International, 2023) URL: <https://dobrodiy.club/wp-content/uploads/2023/03/doslidzhennya-pidlitky-ta-yihnye-zhyttya-pid-chas-vijny-nastroyi-czinnosti-majbutnye.pdf> (Дата звернення: 01.09.2024)
11. Сингаївська, І., & Федорець, С. (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>.
12. Цільмак, О. М. (2023). Зміст поняття «компетентність». The 3rd International scientific and practical conference «Scientific research in the modern world» (January 12–14, 2023) Perfect Publishing, Toronto, Canada, 519–523.
13. Цільмак, О. М. (2009). Складові структури компетентностей. *Наука і освіта* : науково-практичний журнал Південного наукового Центру АПН України, 1-2, 128–135.
14. Raven, J. (1984). Competence in Modern Society: Its Identification, Development and Release. Н. К. Lewis, 251.
15. Rowe, C. (1995). Clarifying the use of competence and competency models in recruitment, assessment and staff development. *Industrial and Commercial Training*, 27, 11, 12–17.
16. Sparrow, P., Bognanno, M. (1993). Competency requirement forecasting : issues of international selection and assessment. *International journal of selection and assessment*, 1, 50–58.

UDC 159.922.6:173

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-76-338-344

ВПЛИВ СІМЕЙНИХ ЧИННИКІВ НА СХИЛЬНІСТЬ ДО БУЛІНГУ СЕРЕД СТАРШОКЛАСНИКІВ

Юлія Рибінська¹, Ані Колесникова²

¹Доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри іноземної філології, Київський національний університет культури і мистецтв, Київ, Україна, julialeo1619@gmail.com, <http://orcid.org/0000-0003-2185-7890>

²Аспірантка, приватний практичний психолог, Київський інститут сучасної психології і психотерапії, anikolesnykova@icloud.com, <http://orcid.org/0009-0005-9701-4226>

THE INFLUENCE OF FAMILY FACTORS ON THE PROPENSITY TO ENGAGE IN BULLYING BEHAVIOUR AMONG HIGH SCHOOL STUDENTS

Yuliia Rybinska¹, Ani Kolesnykova²

¹Doctor of Science (Dr Hab) in Education, Professor, Head of Foreign Philology Department, Kyiv National University of Culture and Arts, Kyiv, Ukraine, julialeo1619@gmail.com, <http://orcid.org/0000-0003-2185-7890>

²PhD Student, Private Practice Psychologist, Kyiv Institute of Modern Psychology and Psychotherapy, Kyiv, Ukraine, anikolesnykova@icloud.com, <http://orcid.org/0009-0005-9701-4226>

Анотація. Останніми роками проблема булінгу серед неповнолітніх викликає значне занепокоєння з огляду на її зв'язок з низкою негативних наслідків. Серед них - погана успішність, емоційні та невротичні проблеми, ескалація агресії та суїцидальних настроїв серед дітей. Отже, існує нагальна потреба протидіяти випадкам жорстокого поводження з неповнолітніми, відповідальність за що покладається на педагогічні колективи та практичних психологів у загальноосвітніх навчальних закладах. Для викорінення негативних наслідків агресивної поведінки школярів по відношенню до однокласників необхідно дослідити глибинні причини цього явища, які можна визначити як формування булінгової позиції. Актуальність статті зумовлена також впливом повномасштабної війни в Україні на психологічний та емоційний стан підлітків, а саме підвищенням рівня стресу, тривожності та агресії. Крім того, дуже важливо визначити стратегії, які можна застосувати, щоб зменшити ймовірність таких випадків. Мета статті – дослідити взаємозв'язок між особливостями дитячо-батьківських стосунків у сім'ях підлітків та типами булінгу, до яких вони можуть вдаватися по відношенню до своїх однокласників. Методологія дослідження включає порівняльний, системний та функціональний аналіз філософської, психологічної та педагогічної літератури. Дослідження виявило, що підлітки, які зазнають суворого та жорстокого виховного впливу, а також батьки, які покладають на них високі очікування, яких вони не виправдовують, менш схильні розповідати батькам про свої труднощі, брати участь у конструктивних дискусіях або шукати допомоги та підтримки у вирішенні проблем. Відповідно, така динаміка підвищує ймовірність виникнення та ескалації вербальної віктимізації серед підлітків у їхніх стосунках з однокласниками. Стиль сімейного виховання та стосунки між батьками та дітьми відіграють значну роль у цій проблемі і, за умови правильної побудови, сприяють здоровому розвитку підлітка та забезпечують його безпеку в шкільному колективі та суспільстві.

Ключові слова: булінг, підліток, конфлікт, насильство, ознаки булінгу, особливості булінгу, сімейні чинники.

Abstract. In recent years, the issue of bullying among minors has emerged as a significant concern, given its association with a range of adverse outcomes. These include poor academic performance, emotional and neurotic problems, and the escalation of aggression and suicidal attitudes among children. Consequently, there is a pressing need to address cases of cruelty among minors, a responsibility that falls upon teaching teams and educational psychologists in general educational institutions. To eradicate the adverse effects of aggressive behaviour among schoolchildren towards their peers, it is essential to examine the underlying causes of this phenomenon, which can be defined as the formation of a bullying position. The article is also relevant due to the impact of the full-scale war in Ukraine on the psychological and emotional state of adolescents, namely increased stress, anxiety and aggression. Furthermore, it is vital to identify strategies that can be employed to mitigate the likelihood of such occurrences. This article aims to explore the relationship between the characteristics of child-parent relationships within families of adolescents and the types of bullying these adolescents may engage in towards their peers. The research methodology encompasses a comparative, systemic and functional analysis of philosophical, psychological and pedagogical literature. The study has found that adolescents who experience severe and strict educational influences, along with parents who maintain high expectations that they do not fulfil, are less likely to communicate their struggles to their parents, engage in constructive discussions, or seek help and support in problem-solving. Consequently, this dynamic increases the likelihood of verbal victimisation occurring and

escalating among adolescents in their interactions with peers. The style of family upbringing and the parent-child relationship play a significant role in this problem and, if properly constructed, contribute to the healthy development of the adolescent and ensure his or her safety in the school community and society.

Keywords: *bullying, adolescent, conflict, violence, signs of bullying, features of bullying, family factors.*

Introduction. In the last few years, the problem of bullying among minors has become one of the most urgent since bullying is often the cause of poor academic performance of students, their emotional and neurotic problems, as well as the escalation of aggression and suicidal attitudes in adolescents. Therefore, the importance of preventing cases of cruelty among minors becomes a priority task for teachers and educational psychologists of general educational institutions. It is essential to acknowledge that instances of aggression among minors often exhibit a prolonged latency period, which presents a significant challenge in promptly addressing and preventing undesirable behaviours among adolescents. It is not uncommon for information regarding instances of bullying to fail to reach the attention of educators, resulting in a lack of appropriate intervention. The difficulty of responding to aggressive behaviour in a timely manner is that it is often illogical, unmotivated and immoral. Researchers have noted that the nature of communication between adolescents has changed radically recently. This includes the use of abnormal language, sexually coloured statements, a lack of internal restrictions, a brazen attitude towards immoral actions and a lack of empathy. These are just a few examples of the characteristics that define the modern teenage subculture. The phenomenon of bullying has a significant impact on individuals beyond those directly involved in the act of bullying, including the perpetrators and their victims. Furthermore, the phenomenon of bullying has implications for other adolescents. The significance of studying bullying is underscored by the fact that exposure to bullying during childhood, regardless of whether one is a perpetrator, victim, or witness, influences an individual's subsequent behaviour and perception of violence.

The involvement of adolescents in bullying situations is a complex phenomenon, influenced by a multitude of factors. Adolescent bullying is a multi-final process whereby similar initial conditions can lead to disparate outcomes, resulting in the categorisation of adolescents into distinct roles, including victims, perpetrators and witnesses. While the expression of factors and their combination with individual and personal determinants may vary in each specific situation, the majority of researchers concur that micro and macro environmental factors exert a predominant influence on adolescent bullying.

The role of family factors in bullying behaviour is multifaceted. (Zografova, Y., & Dimitrova, E. E., 2023). These include the structure of the family, the use of punishment, attitudes towards aggression, and parenting styles. These factors influence the position of the victim in the bullying dynamic. Formal parental control and criticism of children for expressing negative emotions or displaying weakness are identified as key elements in the perpetuation of bullying behaviour. Maternal support and involvement have been highlighted as crucial protective factors.

Problem Statement. Currently, a significant proportion of psychological research is dedicated to the examination of bullying, both in international and domestic contexts. The subject is approached from various perspectives, including examining methods and techniques for identifying and diagnosing instances of bullying and analysing the potential for such occurrences in the modern educational environment. Additionally, the study of individual and environmental patterns associated with the phenomenon is a key area of focus. It is regrettable that there is a paucity of research examining the attitudes of those within the educational environment towards bullying. This is despite the fact that the social attitudes of the child's environment towards aggression

and violence, in general, have an impact on the likelihood of this phenomenon occurring. This serves to reinforce the necessity for further study of both the topic of violence and bullying in general, as well as attitudes towards them. The objective of the research was to examine the attitudes of schoolchildren's parents towards bullying. It is regrettable that there is a paucity of research examining the attitudes of those within the educational environment towards bullying. This is despite the fact that the social attitudes of the child's environment towards aggression and violence, in general, have an impact on the likelihood of this phenomenon occurring. This lends further support to the argument for further study of both the topic of violence and bullying in general, as well as attitudes towards them. **The purpose of this paper** is to examine bullying from the point of view of the influence of family factors, parenting styles, structural and functional characteristics of the family system, and social characteristics that may influence the formation of aggressive behaviour in children or, on the contrary, contribute to victimisation.

Recent Research and Publication Analyses. The main question most researchers address is the problem of family risk factors for involvement in school bullying and family resources to counteract it. (Chai, L., Xue, J., & Han, Z., 2020). Most authors agree that parental involvement and support, warmth and emotionally rich relationships with the child, as well as good intra-family communication, are essential factors in protecting children and adolescents from victimisation. (Deli, P., Moisoglou, I., Galanis, P., Toska, A., Fradelos, E., Tsiachri, M., Yfantis, A., Katsiroumpa, A., Konstantinidis, T., Sarafis, P. & Saridi, M., (2024), (Dědová, M., Baník, G.(2024), Košir, K., Zakšek, M., & Kozina, A. (2023). Maternal warmth and a favourable family climate reduce the intensity of psychological effects (especially depressive symptoms) in children who have already been bullied. (Lester, L., Pearce, N., Waters, S. et al., (2017), Saputra, R. L., Susanto, T., Rasni, H., & Kurdi, F. (2024). 'As primary caregivers, parents have an immeasurable influence on their children's

social development and well-being.' (Cameron, D. L., & Kovac, V. B. (2024).

There are different views in the literature on the family background of both aggressive behaviour at school and victimisation. (Cava, M. J., Musitu, G., Buelga, S., & Murgui, S. (2010), Ettekal, I., & Ladd, G. W. (2020). For example, one of the studies on the influence of the family on bullying behaviour showed that children from families with power imbalances, in which the elders (parents or older siblings) abuse their position and systematically bully the younger ones, are more likely to be the aggressors in bullying situations. Among those who become bullies, three times as many have witnessed or been victims of physical aggression in the family. (Wolke, D., & Samara, M. M. (2004), Mota, C. P., Sousa, J. R., & Relva, I. C. (2024), Lawrence, T. I., Wojciechowski, T., Fitzgerald, M., & Watson, S. T. (2024).

At the same time, some studies reflect the fact that, compared to victims, school bullies grow up in more emotionally supportive families. While their parents' parenting style is often neglectful of the child's needs, parental behaviour is generally more consistent and predictable, and children perceive the family climate to be more positive (compared to victims' assessments of their families). (Arseneault, L. (2018), Ioannidou, L., & Zafiropoulou, M. (2024).

Main Research Material. Since the inception of research into the phenomenon of school bullying, scholars have sought to ascertain the factors that contribute to victimisation and aggression, as well as the underlying motivations.

A range of approaches have been adopted in the study of the factors underpinning school bullying. One such approach involves the analysis of the distinctive characteristics exhibited by both victims and aggressors. Personal factors associated with school bullying have been the subject of substantial research, with studies predominantly aimed at developing a comprehensive profile of a 'typical' victim and aggressor. Children probably possess an innate

predisposition that determines their role in school bullying situations. Victims of bullying are frequently characterised by sensitivity, emotional instability, impaired emotional expression, a lack of social competence, behavioural or physical characteristics, and a negative self-image. Children with exceptional intellectual and mental development (e.g. attention deficit hyperactivity disorder (ADHD), epilepsy, autism or autism spectrum disorders) are also at risk, as are those with chronic somatic diseases. However, it should be noted that children with high social status are not immune to victimisation. Faris and Felmlee's research found that the risk of becoming a victim of bullying behaviour increases with the child's social status among peers at school. (Faris & Felmlee's, 2014) Furthermore, high-status adolescents have a more challenging time tolerating isolated incidents of bullying and its negative consequences compared to adolescents who are regularly bullied. It can be concluded that only the most popular teens are not bullied. The present study hypothesises that 'celebrity' status and associated personality traits may serve as a defence against school bullying. Empirical evidence from practical work demonstrates that children who exhibit pronounced physical features or heightened anxiety and sensitivity do not invariably become victims of bullying. In contrast, these children frequently possess a substantial social network and frequently occupy positions of authority within their peer groups. Consequently, when examining only personal factors, it becomes challenging to identify the underlying causes of bullying.

The second area of research into the causes of school bullying is the study of school factors. This field of enquiry includes the investigation of the influence of school size and school atmosphere, as well as teachers' attitudes towards the problem of bullying. The education system exerts a significant influence on a given school class's social environment and individual children through the medium of the teacher. Classroom management quality has been demonstrated to be directly related to the prevalence of bullying (Smith, 2019).

Teachers may hold attitudes that prevent them from effectively managing bullying in children's classrooms. For instance, a teacher may perceive bullying as an integral component of the child's socialisation process, believing it to be inevitable. Alternatively, a teacher may feel powerless in the face of bullying, perceiving their ability to influence the situation as limited. Additionally, a teacher's personal history of being a victim of peer bullying during their own childhood can influence their approach to bullying in the classroom. This personal history may manifest in a range of behaviours, including condoning bullying, failing to recognise it, or attempting to ignore it. Consequently, the child victim may not receive adequate support and protection from the teacher, while the child aggressor may be given tacit permission for their aggressive actions. The teacher's authority, capacity to enforce norms and rules, the classroom environment, and stance against physical and psychological violence are significant safeguards against school bullying, helping to suppress any such incidents.

The third area, which has proven to be the most controversial regarding results, is the study of family factors of school bullying. Family factors began to be studied much later than personal and school factors. Attempts have been made to study the families of bullying victims, as well as the families in which aggressors live. The research has focused on a range of external factors, including the economic and educational status of the family, the presence of migrant families, and the geographical location of the family, whether in urban or rural areas. Internal characteristics of the family have also been considered, such as child-parent relations, sibling relations, and the style of family relationships. The extant research on the external socio-economic characteristics of families with children involved in bullying presents a contradictory picture. While some studies have indicated that a family's financial status, which does not permit children to have expensive clothes or gadgets, may be associated with rejection by their peers, i.e. an increased probability of victimisation, other

studies have not found this to be the case. Conversely, other studies have found that family poverty does not affect a child's likelihood of being a victim of school bullying.

The quality of intra-family relations exerts a significant influence on the propensity for school bullying. The prevalence of conflicts and instances of physical or psychological violence among children within the family has been demonstrated to be associated with a child's involvement in school bullying. The presence of a bullying older sibling from whom parents do not protect (weak parental position) has been shown to increase the likelihood that a child will become a victim of school violence. A review of the extant literature reveals a preponderance of studies identifying familial characteristics associated with child victimisation. These include, but are not limited to, familial dysfunction, characterised by unclear personal boundaries amongst family members, inconsistency in parental actions, impaired communication, and a paucity of shared values and ethical standards. Such characteristics can impede the transference of these familial characteristics from parent to child. Research has identified a correlation between school victimisation and either physical abuse in the home environment or the observation of aggressive behaviour patterns within the family. Conversely, other studies have indicated that family aggression and harsh, inconsistent punishments are more likely to result in a child being bullied by peers, as opposed to being the victim of someone else's aggression towards them. Furthermore, evidence suggests that family abuse, neglect and inconsistency are present in the families of both victims of school violence and aggressors.

Several factors have been identified as contributing to child victimisation, including permissiveness in family dynamics, hyper-parenting, and a lack of parental involvement in the child's life. The child's closeness has also been identified as a contributing factor. Permissiveness in the family environment is a significant predictor of child victimisation. A permissive parenting style can provide the child with unclear guidelines regarding

appropriate conduct in relationships, resulting in blurred boundaries and rules. This can result in difficulties for such children in assimilating into a collective with its associated rules and norms, potentially leading to aggressive behaviour from peers.

The other extreme is represented by an authoritarian, harsh parenting style, which is conducive to the development of aggressive behaviour in children. Children who offend others tend to describe their family environment as characterised by conflict and disorganisation, with weak parental control. Research has identified a correlation between child-parent conflict and the early onset of antisocial behaviour in boys. Furthermore, studies have indicated that parent-child conflict is associated with both aggressive behaviour and victimisation of children.

Research indicates that parental attentiveness, interest, and openness in the child-parent relationship can reduce the risk of victimisation. The concept of 'parental monitoring' has been introduced by some researchers, which can be defined as parental involvement in the child's life, observation of the child's life, and tracking events that occur with the child. It has been suggested that parental monitoring can prevent or stop incidents of school bullying in a timely manner. However, research indicates that a child's openness is a more significant factor in preventing school violence than parental monitoring. Studies suggest that if children talk about their lives to their parents if they are open and share experiences, this is a more significant factor in preventing school violence than parental monitoring and surveillance. Warm, supportive relationships with parents prevent school violence. Surveys show that children tend to tell parents rather than teachers about bullying because they hope that parents will be more effective in resolving the problem situation.

Conclusions. The present study focused on the peculiarities of child-parent relationships in school bullying victims, and it was revealed that communication between family members is disturbed in the families of victimised children more than in the families

of children who are not bullied. Parents often control children and often criticise them, but control and criticism are more formal. It can be hypothesised that such formal parental control and criticism, and the formal attitude they engender, can erode children's confidence in their own abilities and hinder the development of independence. The study thus proposes the hypothesis that formal parental control and criticism of children for complaints, for the manifestation of weakness and negative feelings, maybe a contributing factor to the victimisation of children. Children and adolescents who experience such difficulties often find it challenging to manage them independently. They demonstrate an absence of comprehension regarding effective coping mechanisms and potential strategies for resolving peer conflicts. In the context of bullying, these children and adolescents adopt a predominantly passive stance. They refrain from seeking assistance, underestimate the potential for positive change, and often attempt to disregard the bullying behaviour. Furthermore, they perceive the disclosure of such behaviour as a form of betrayal, likely exacerbating their position within their peer groups further. Problems in the home environment, specifically within the parent-

child or teacher-pupil relationship, have been shown to result in child victims of school bullying not seeking help and protection from adults, leaving them to deal with their problems alone. The child may experience symptoms of depression or anxiety. As this study shows, the level of depression in bullied children is more related to the relationship with the mother than with the father. A negative relationship with the mother may increase levels of depressive symptomatology.

To overcome this problem, it is vital to adopt a systemic approach, which should be grounded in the interaction of all subjects involved in the educational process, including teachers, parents, psychologists, and peer groups. Simultaneously, particular emphasis should be placed on the family of the child being bullied at school. There is a scientifically substantiated opinion that family systemic psychotherapy can be highly effective in addressing the issue of school bullying. The process of addressing child-parenting issues through family psychotherapy is an effective measure in reducing the occurrence of school violence. In order to develop effective anti-bullying programmes, it is essential to consider the factors of family influence in great detail.

References:

1. Arseneault, L. (2018). Annual Research Review: The persistent and pervasive impact of being bullied in childhood and adolescence: Implications for policy and practice. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 59(4), 405-421. <https://doi.org/10.1111/jcpp.12841>
2. Cameron, D. L., & Kovac, V. B. (2024). Parents' Perspectives on their Child's Involvement in Bullying in Preschool. *Child Care in Practice*, 1-16. <https://doi.org/10.1080/13575279.2024.2371375>
3. Cava, M. J., Musitu, G., Buelga, S., & Murgui, S. (2010). The Relationships of Family and Classroom Environments with Peer Relational Victimization: An Analysis of their Gender Differences. *The Spanish Journal of Psychology*, 13(1), 156-165. <https://doi.org/10.1017/S1138741600003747>
4. Dědová, M., Baník, G. (2024). Unlocking the Power of Parenting: Unraveling How Family Atmosphere and Parenting Styles Impact the Pivotal Role in Bullying Behavior. *Studies Psychologica*, 66(1), 19-34. 0039-3320. DOI: <https://doi.org/10.31577/sp.2024.01.888>
5. Deli, P., Moisoglou, I., Galanis, P., Toska, A., Fradelos, E., Tsiachri, M., Yfantis, A., Katsiroumpa, A., Konstantinidis, T., Sarafis, P. & Saridi, M. (2024). Parents' attitudes, perceptions and coping strategies regarding school bullying. *International Journal of Adolescent Medicine and Health*, 36(3), 315-320. <https://doi.org/10.1515/ijamh-2024-0032>
6. Ettekal, I., & Ladd, G. W. (2020). Development of aggressive-victims from childhood through adolescence: Associations with emotion dysregulation, withdrawn behaviors, moral disengagement, peer rejection, and friendships. *Development and Psychopathology*, 32(1), 271-291. <https://doi.org/10.1017/S0954579419000063>
7. Faris, R., & Felmlee, D. (2014). Casualties of Social Combat. *American Sociological Review*. <https://doi.org/10.1177/0003122414524573>
8. Ioannidou, L., & Zafiropoulou, M. (2024). Victimization: Child's characteristics, parenting

practices, and peer relationships. A mixed methods study. *Psychology Hub*, 41(2). <https://doi.org/10.13133/2724-2943/18261>

9. Košir, K., Zakšek, M., & Kozina, A. (2023). School Belongingness and Family Support as Predictors of School Bullying Perpetration and Victimization in Adolescents: Are Relations the Same for Students with an Immigrant Background? *Victims & Offenders*, 1–19. <https://doi.org/10.1080/15564886.2023.2181251>

10. Lester, L., Pearce, N., Waters, S. et al. (2017). Family Involvement in a Whole-School Bullying Intervention: Mothers' and Fathers' Communication and Influence with Children. *J Child Fam Stud* 26, 2716–2727. <https://doi.org/10.1007/s10826-017-0793-6>

11. Lawrence, T. I., Wojciechowski, T., Fitzgerald, M., & Watson, S. T. (2024). The transition from physical sibling abuse to bullying perpetration through trait anger: A longitudinal study. *Journal of Adolescence*, 96(7), 1473-1484. <https://doi.org/10.1002/jad.12356>

12. Mota, C. P., Sousa, J. R., & Relva, I. C. (2024). Sibling Violence and Bullying Behaviors in Peers: The

Mediational Role of Self-Esteem. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 21(2), 227. <https://doi.org/10.3390/ijerph21020227>

13. Saputra, R. L., Susanto, T., Rasni, H., & Kurdi, F. (2024). Family Counseling on Parenting in The Prevention of Adolescent Bullying Behavior: A Literature Review. *Journal of Rural Community Nursing Practice*, 2(2), 247–266. <https://doi.org/10.58545/jrcnp.v2i2.259>

14. Wolke, D., & Samara, M. M. (2004). Bullied by siblings: Association with peer victimisation and behaviour problems in Israeli lower secondary school children. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 45(5), 1015-1029. <https://doi.org/10.1111/j.1469-7610.2004.t01-1-00293.x>

15. Zografova, Y., & Dimitrova, E. E. (2023). The Role of Family and Media Environment on Aggressive Behaviour in Bulgarian Schools. *Societies*, 13(10), 222. <https://doi.org/10.3390/soc13100222>

УДК 159.922.7:37.018.46

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-76-345-350

ПСИХОЛОГІЧНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ УЧИТЕЛІВ У КОНТЕКСТІ НОВОГО ПРОФЕСІЙНОГО СТАНДАРТУ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ

Тетяна Даценко

Кандидат психологічних наук, доцент кафедри інтеграції та трансформації шкільної освіти ННІ «Академія вчительства», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна м. Харків, Україна, e-mail: t.datsenko@karazin.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5494-9834>

PSYCHOLOGICAL COMPETENCE OF TEACHERS IN THE CONTEXT OF THE NEW PROFESSIONAL STANDARD: CHALLENGES AND DEVELOPMENT OPPORTUNITIES

Tetiana Datsenko

PhD (in Psychology), Associate Professor of the Department of Integration and Transformation of School Education, ERI "Teachers' Academy", V. N. Karazin Kharkiv National University Kharkiv, Ukraine, e-mail: t.datsenko@karazin.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5494-9834>

Анотація. У статті розглянуто значення психологічної компетентності педагога на основі вимог нового професійного стандарту «Вчитель закладу загальної середньої освіти». Проаналізовано низку наукових досліджень, які розглядали проблему психологічної компетентності в різних аспектах, зокрема в контексті міжособистісних взаємодій та адаптації педагогічних підходів. Психологічну компетентність вчителя визначено як комплексну здатність ефективно взаємодіяти з учасниками освітнього процесу, орієнтуючись у соціальних ситуаціях, розпізнаючи емоційний стан та індивідуальні особливості кожної особистості, а також здатність застосовувати відповідні методи взаємодії для підтримки психологічного благополуччя учнів.

Акцентовано на важливості вміння вчителя створювати позитивний психологічний клімат в класі та оцінювати емоційний стан учнів для забезпечення комфортного освітнього середовища. Підкреслено, що в умовах викликів, спричинених наслідками війни та соціально-психологічними змінами в суспільстві, психологічна компетентність педагогів стала важливим чинником для підтримки мотивації та психоемоційного стану учнів.

Детально проаналізовано виклики, з якими можуть стикатися вчителі у процесі розвитку психологічної компетентності в умовах сьогодення. Виокремлено ключові аспекти, такі як необхідність врахування індивідуальних психологічних особливостей учнів, адаптація педагогічних методик до психоемоційного стану школярів, підтримка їхньої мотивації та розвитку позитивної самооцінки. Розглянуто можливості подолання цих труднощів через систематичне підвищення кваліфікації вчителів, участь у професійних тренінгах і курсах, а також розвиток психологічних навичок, які дозволяють створити комфортне та ефективне освітнє середовище для учнів.

Загалом, стаття акцентує на важливості розвитку психологічної компетентності як невід'ємної складової педагогічної діяльності, здатної покращити освітній процес і забезпечити якісне навчання учнів в умовах соціально-психологічних змін.

Ключові слова: психологічна компетентність учителя, професійний стандарт, психоемоційне благополуччя, психологічний клімат.

Abstract. The article examines the significance of a teacher's psychological competence based on the requirements of the new professional standard «Teacher of General Secondary Education Institution». A number of scientific studies addressing the issue of psychological competence from various perspectives are analyzed, particularly in the context of interpersonal interactions and the adaptation of pedagogical approaches. Psychological competence is defined as the ability of a teacher to effectively interact with participants in the educational process, navigate social situations, recognize emotional states and individual characteristics of each person, and apply appropriate methods to support students' psychological well-being.

The importance of the teacher's ability to create a positive psychological climate in the classroom and assess students' emotional states to ensure a supportive educational environment is emphasized. It is highlighted that, in the context of the challenges posed by the consequences of war and social-psychological changes in society, psychological competence is crucial for supporting students' motivation and emotional development.

A detailed analysis of the challenges that teachers may encounter in the process of developing psychological competence in the current context is provided. Key aspects such as the need to consider students' individual psychological characteristics, adapt pedagogical methods to emotional needs, foster motivation, and promote

positive self-esteem are identified. The article also discusses ways to overcome these challenges through systematic teacher professional development, participation in training programs, and the development of psychological skills that help create a comfortable and effective educational environment.

Overall, the article emphasizes the importance of developing psychological competence as an integral part of teaching, enhancing the educational process, and ensuring quality learning for students amid social-psychological changes.

Keywords: *teachers' psychological competence, professional standard, psychological and emotional well-being, psychological climate.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах психологічна компетентність учителя стає важливим чинником, що впливає на ефективність навчання та психоемоційний розвиток учнів. Враховуючи численні виклики, зокрема соціально-психологічні наслідки війни в Україні, необхідно розвивати у педагогів здатність орієнтуватися в індивідуальних психологічних потребах учнів. Це питання потребує глибокого наукового осмислення та практичного дослідження.

Згідно з наказом Міністерства освіти і науки України від 29 серпня 2024 року № 1225, був затверджений професійний стандарт «Вчитель закладу загальної середньої освіти» (2024). Цей нормативний акт визначає актуальні вимоги до професійної діяльності вчителів. Одним із важливих аспектів зазначеного документа є психологічна підготовка, яка передбачає здатність педагогів розуміти індивідуальні потреби учнів, створювати позитивний психологічний клімат в освітньому середовищі та підтримувати мотивацію до навчання.

В аналітичному звіті «Освіта під час війни: досвід українських шкіл» (2024) зазначається, що війна та перманентний стрес, у якому перебувають учасники освітнього процесу в Україні, негативно вплинули на їхній психоемоційний стан. Як правило, базові обов'язки щодо надання психологічної підтримки учням у школах покладено на вчителів (Ліннік et al., 2024). У зв'язку з цим, аналізуючи новий професійний стандарт, вважаємо необхідним звернути увагу саме на психологічну компетентність учителів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У психолого-педагогічному дискурсі і, відповідно, у фокусі наукових

досліджень була і є проблематика, пов'язана з визначенням поняття «психологічна компетентність». Згідно з думкою Т. Єрмакова (2002), психологічна компетентність полягає в здатності людини взаємодіяти з іншими в межах міжособистісних відносин, що включає в себе вміння визначати індивідуальні характеристики та емоційний стан інших, а також обирати відповідні методи спілкування. Зі свого боку, Л. Орбан-Лембрик (2003) визначає психологічну компетентність як сукупність комунікативних, перцептивних та інтерактивних знань, які дозволяють індивіду орієнтуватися в соціальних ситуаціях та міжособистісних відносинах, а також ухвалювати оптимальні рішення. Дослідниця О. Цільмак (2009) розглядає психологічну компетентність як здатність особистості ефективно використовувати структуровану систему знань про людину як індивіда, суб'єкта праці й особистість для побудови та налагодження процесу особистісної, соціальної та професійної взаємодії. О. Бондарчук (2012) робить висновок, що психологічна компетентність особистості визначається через успішність і конструктивність її діяльності, яка базується на ефективному застосуванні психологічних знань і вмінь для розв'язання завдань чи проблем, що постають перед нею в системі «людина – людина». О. Бакаленко (2018) визначає психологічну компетентність як здатність особистості до самопізнання, самоконтролю, ефективного спілкування та взаємодії з іншими людьми, а також до саморозвитку і самореалізації. Проблему рівня психологічної компетентності сучасних педагогів та основні закономірності її формування досліджував Р. Кулаков (2023).

Отже, психологічну компетентність вчителя розглядатимемо як комплексну здатність педагога ефективно взаємодіяти з учасниками освітнього процесу, орієнтуючись у соціальних ситуаціях, розпізнаючи емоційний стан та індивідуальні особливості кожної особистості. Це передбачає вміння застосовувати психологічні знання для вирішення професійних завдань, адаптуватися до різних ситуацій і потреб учнів, а також створювати та підтримувати конструктивну атмосферу як у класі, так і в шкільному колективі загалом.

До основних компонентів психологічної компетентності вчителя можна віднести здатність до саморегуляції, розуміння психологічних механізмів мотивації, вміння вирішувати конфлікти, адаптувати педагогічні підходи відповідно до індивідуальних психологічних потреб учнів, а також емоційний інтелект, що включає здатність до самоусвідомлення та управління емоціями (Goleman, 1995).

Мета статті – проаналізувати виклики та можливості розвитку психологічної компетентності вчителів у контексті впровадження нового професійного стандарту, а також визначити її роль у підвищенні якості педагогічної діяльності.

Виклад основного матеріалу.

Сутність психологічної компетентності вчителів за новим професійним стандартом. Професійний стандарт «Вчитель закладу загальної середньої освіти» (2024) акцентує увагу на тому, що процеси навчання, виховання та розвитку учнів є взаємопов'язаними й інтегрованими. Ці процеси можуть бути ефективно реалізовані лише за умов наявності у вчителя необхідних компетентностей, що забезпечують виконання всіх трудових функцій. Однією з п'яти трудових функцій є *партнерська взаємодія з учасниками освітнього процесу (Б.)*, що охоплює, зокрема, *психологічну компетентність (Б1.)*.

Психологічна компетентність учителя є невід'ємною складовою професійної майстерності, яка включає здатність оцінювати емоційний стан учнів, враховувати психологічні особливості й ефективно взаємодіяти з ними для сприяння їхньому всебічному розвитку, успішній соціалізації та психоемоційному благополуччю. Це також передбачає здатність взаємодіяти з учнями на основі принципів емпатії, взаємоповаги та підтримки, які є важливими для формування здорового освітнього середовища.

Окремо варто розглянути складові психологічної компетентності. *Здатність визначити і враховувати в освітньому процесі вікові й індивідуальні особливості здобувачів освіти, їхній психоемоційний стан (Б1.1.)* має важливе значення для адаптації освітнього процесу до потреб кожного учня. Це передбачає увагу до фізичного, когнітивного й емоційного розвитку учнів, а також до їхніх індивідуальних переживань, зокрема реакцій на стрес. Педагог повинен уміти розпізнати симптоми тривожності та стресу, й адекватно реагувати на них. У цьому контексті важливо створювати атмосферу підтримки, де учням надається можливість виражати свої емоції, що сприяє зниженню рівня стресу та покращенню соціальної адаптації.

Педагог має своєчасно виявляти зміни у психоемоційному стані учнів, які можуть бути індикаторами проблем з адаптацією або соціалізацією. Зниження успішності учня чи зміна в його поведінці можуть свідчити про наявність внутрішніх чи зовнішніх проблем, які потребують особливої уваги. Вчитель повинен уміти вести відкриту і чутливу комунікацію з учнями, батьками та колегами, щоб своєчасно виявляти індивідуальні потреби учнів і підбирати ефективні стратегії їх підтримки.

Важливою складовою психологічної компетентності є *здатність використовувати стратегії роботи зі здобувачами освіти, які сприяють*

розвитку їхньої позитивної самооцінки, я-ідентичності (Б1.2.), оскільки самооцінка має значний вплив на навчальні результати, соціальну поведінку та емоційну стійкість учнів. Педагог має вміти визначити рівень самооцінки учня та застосовувати стратегії, які сприяють розвитку його впевненості в собі. Це включає надання можливості досягати успіху в різних видах діяльності, позитивну рефлексію, створення атмосфери підтримки та формування відповідальності в учнів за власні вчинки.

Ще однією важливою складовою психологічної компетентності є *здатність формувати мотивацію здобувачів освіти й організувати їхню пізнавальну діяльність (Б1.3.)*. Мотивація є визначальним чинником успішності навчання, адже вона спонукає учнів до активної участі в освітньому процесі, сприяє розвитку критичного мислення та пізнавальної активності. Вчитель має володіти методами та прийомами, які дозволяють підтримувати інтерес учнів до навчання, зокрема через інтерактивні вправи, проєкти та практичні завдання, що демонструють конкретні результати діяльності.

Здатність формувати спільноту здобувачів освіти, у якій поважають і враховують права кожного (Б1.4.), є також необхідною умовою для ефективної взаємодії в освітньому середовищі. Педагог має створювати умови для відкритого і взаємопідтримуючого спілкування між учнями, а також сприяти розвитку демократичних принципів у класі. Це включає формування поваги до прав і думок інших, а також стимулювання участі учнів у прийнятті рішень і вираженні своїх поглядів без страху осуду.

Отже, психологічна компетентність вчителя є необхідною умовою для ефективної взаємодії з учнями, їхнього емоційного й інтелектуального розвитку, а також для створення здорового освітнього середовища. Врахування індивідуальних потреб учнів, розвиток

їхньої позитивної самооцінки, підтримка мотивації до навчання та сприяння розвитку демократичних принципів у класі дозволять створити сприятливу атмосферу для всебічного розвитку й успішної соціалізації учнів.

Виклики, які пов'язані з розвитком психологічної компетентності. Перед педагогами може постати низка викликів, які безпосередньо пов'язані із вимогами до рівня психологічної компетентності та ефективності їхньої професійної діяльності. Кожен із цих викликів вимагає адаптації та розвитку різних підходів до організації освітнього процесу і взаємодії з учнями.

Одним із найбільших викликів є *необхідність враховувати індивідуальні психологічні особливості учнів у навчанні*. Вчителі повинні не лише ідентифікувати різноманітні емоційні стани учнів, а й правильно трактувати їхній вплив на процес навчання. Зміни в психоемоційному стані учнів, такі як тривожність, депресія чи стрес, можуть кардинально вплинути на їхню здатність до навчання та соціалізації. Це створює значні труднощі для педагогів, оскільки вони повинні розробляти стратегії взаємодії, що дозволяють своєчасно підтримувати учнів і забезпечувати комфортну атмосферу для їхнього розвитку.

Крім того, важливою є необхідність гнучкої адаптації методик навчання відповідно до психологічного стану кожного учня. Це вимагає від вчителів постійної психологічної підготовки, а також розвитку інтуїції щодо емоційного фону групи, що є особливо складним завданням у контексті різноманітних емоційних реакцій та змін у поведінці учнів.

По-друге, значним викликом є *розвиток позитивної самооцінки учнів*. Оскільки самооцінка є критичним чинником, що визначає не лише поведінку та навчальні досягнення учнів, а й їхні міжособистісні взаємодії, вчителі повинні впроваджувати стратегії, що сприяють

формуванню впевненості в собі у школярів. Для цього педагоги мають створювати умови, які забезпечують можливість для учнів досягати успіхів, адекватно реагувати на невдачі і надавати позитивну рефлексію щодо їхнього розвитку. Проте це завдання ускладнюється через необхідність враховувати психологічні особливості учнів, адже не всі однаково сприймають успіхи чи невдачі. Важливим аспектом є також здатність педагога формувати у школярів конструктивне ставлення до власних досягнень і помилок, що вимагає від вчителя високого рівня емоційної чутливості та здатності до індивідуалізації підходів.

Третім вагомим викликом є *підтримка мотивації учнів*. Оскільки мотивація є основою успішного навчання, вчителі повинні бути готові застосовувати широкий спектр методів, що сприяють підтриманню інтересу до цього процесу. Це виклик, який вимагає від педагогів не лише володіння традиційними методами навчання, а й забезпечення інтерактивності уроків, постійної підтримки активності учнів через використання інноваційних технологій, творчих завдань і проєктів. Водночас важливо враховувати інтереси та рівень мотивації кожного учня, адже відсутність цікавості до навчання може стати однією з головних причин зниження успішності та проблем із соціалізацією.

Четвертий виклик полягає у *формуванні демократичної атмосфери в класі*, де кожен учень відчуває свою значущість і має право на висловлення своєї думки. Для цього вчителю необхідно володіти навичками організації діалогу, медіації, забезпечення підтримки та поваги до кожного учасника освітнього процесу. У класі повинна панувати атмосфера взаємоповаги, в якій учні не бояться виражати свої погляди й відчувають підтримку з боку вчителя та однокласників. Посилюється цей виклик тим, що демократичний підхід до організації освітнього середовища є

основою для розвитку критичного мислення та соціальних навичок учнів. Ці навички необхідні для успішної адаптації школярів у суспільстві, а також для формування в них здатності до конструктивної взаємодії та відповідальності.

Нарешті, суттєвим викликом є *необхідність постійного професійного розвитку вчителя в контексті психологічної підготовки та саморозвитку*. Це вимагає від педагогів не лише теоретичних знань, а й практичних навичок роботи з різними категоріями учнів, здатності до саморефлексії та адаптації своїх педагогічних стратегій відповідно до психологічних потреб учнів. Учителям необхідно бути готовими до постійного вдосконалення своїх знань і навичок, аби ефективно реагувати на нові виклики та підтримувати високий рівень професіоналізму в умовах динамічних змін в освітньому середовищі.

Отже, вчителі мають опрацювати низку серйозних викликів, і за умови їх ефективного подолання вони зможуть здійснювати освітню діяльність, що відповідає сучасним вимогам професійного стандарту.

Можливості розвитку психологічної компетентності. Розвиток психологічної компетентності вчителя відповідно до нового професійного стандарту відкриває широкі можливості для підвищення ефективності педагогічної діяльності. Однією з головних можливостей є *постійне вдосконалення здатності вчителя взаємодіяти з учасниками освітнього процесу на емоційному та психологічному рівнях*, що безпосередньо впливає на успішність навчання та соціалізації учнів.

Значний потенціал розкривається через участь у професійних тренінгах, семінарах і курсах з психолого-педагогічного супроводу учнів. Це дозволяє педагогам отримати практичні навички для роботи з учнями в умовах стресу або емоційних потрясінь. Зокрема,

вчителі можуть опанувати методи терапевтичної підтримки, тренінги для розвитку емоційної стійкості та техніки активного слухання, які сприяють кращій взаємодії з учнями та їхньому психологічному благополуччю.

Ще однією можливістю є інтеграція психологічних знань у навчальні програми. Це допомагає вчителям системно підходити до роботи з учнями, з урахуванням їхніх індивідуальних потреб та психоемоційного стану. Включення психологічних аспектів в освітній процес сприяє більш глибокому розумінню учнів, що дає можливість педагогам адаптувати методики навчання, створюючи комфортне психологічне середовище для їхнього розвитку.

Таким чином, розвиток психологічної компетентності вчителя здійснюється через удосконалення практичних навичок, інтеграцію психологічних знань у педагогічну діяльність і постійне професійне самовдосконалення, що в свою чергу забезпечує ефективне навчання та гармонійний розвиток учнів.

Висновки. У контексті соціально-психологічних викликів, зокрема наслідків війни, необхідність

удосконалення психологічної підготовки педагогів стає ще більш нагальною. Новий професійний стандарт «Вчитель закладу загальної середньої освіти» акцентує увагу на важливості розвитку психологічної компетентності педагогів. Це одна з ключових компетентностей, яка дозволяє враховувати індивідуальні психологічні потреби кожного учня та створювати сприятливий психологічний клімат у класі. Такий підхід сприяє не лише покращенню навчальних результатів, але й забезпеченню психоемоційного благополуччя учнів.

Подальші наукові дослідження мають зосереджуватися на оцінці ефективності різних підходів до формування психологічної компетентності педагогів, а також на розробці інноваційних методик і стратегій, що відповідають актуальним вимогам сучасної освіти. Це дозволить створити ефективну модель професійного розвитку вчителів, здатну успішно реагувати на виклики сьогодення та забезпечувати належний рівень якості освіти.

Література:

1. Бакаленко, О. А. (2018). Психологічна компетентність як ключова компетентність сучасного фахівця. *Вісник Харківського університету. Серія: Теорія культури і філософія науки*, 58, 132–138.
2. Бондарчук, О. І. (Ред.). (2012). *Науково-методичні засади формування психологічної компетентності керівників освітніх організацій у системі післядипломної педагогічної освіти* (наук.-метод. посібник). Київ: Педагогічна думка.
3. Єрмаков, Т. І. (2002). Індивідуальне розуміння концепту «Я» як ключова компетентність особистості в умовах сучасного інформаційного суспільства. *Наукові студії із соціальної та політичної психології*, 6(9), 200–207.
4. Кулаков, Р. (2023). Психологічна компетентність сучасного педагога: поняття та структура. *Психологія: реальність і перспективи*, 20, 90–98. https://doi.org/10.35619/prap_rv.v1i20.323
5. Ліннік, О., Божинський, В., Гриневич, Л., Крижановська, В., Ніколаєв, С., & Рій, Г. (2024). *Освіта під час війни: досвід українських шкіл. Аналітичний звіт*. Київ: ГО «Куншт», Аналітичний центр «ОсвітАналітика» Університету Грінченка.
5. Міністерство освіти і науки України. (2024). *Професійний стандарт «Вчитель закладу загальної середньої освіти»*. Міністерство освіти і науки України. https://register.nqa.gov.ua/uploads/0/646-iloivepdf_merged.pdf
7. Орбан-Лембрик, Л. Б. (2003). Комунікативний простір міжособистісних відносин. *Вісник Прикарпатського університету. Філософські і психологічні науки*, 4, 130–136.
8. Цільмак, О. М. (2009). Складові структури компетентностей. *Наука і освіта: науково-практичний журнал Південного наукового Центру АПН України*, 1–2, 128–135.
9. Goleman, D. P. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ for character, health and lifelong achievement*. New York: Bantam Books.

УДК 316.628:342.78

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-76-351-357

ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ КАР'ЄРНОГО КОУЧИНГУ ДЛЯ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЇ ДО УСПІХУ ПРАЦІВНИКІВ СФЕРИ ПРОДАЖІВ

Олена Никоненко¹, Наталія Данкович²

¹Канд. психол. наук, доцент, завідувач кафедри психології ВНЗ "Університет економіки та права "КРОК", м. Київ, Україна, e-mail: nikonenkoev@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0794-7905>

²Студент 2 курсу магістратури спеціальності «Психологія» ВНЗ "Університет економіки та права "КРОК", м. Київ, Україна, e-mail: dankovychnv@krok.edu.ua

APPLICATION OF CAREER COACHING TECHNOLOGIES FOR THE DEVELOPMENT OF MOTIVATION FOR SUCCESS OF SALES EMPLOYEES

Olena Nykonenko¹, Natalia Dankovych²

¹Ph.D.(Psychology), Professor, Department of Psychology, University "KROK" Kyiv, Ukraine, e-mail: nikonenkoev@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0794-7905>

²2nd year student of the master's degree in "Psychology" of the University "KROK", Kyiv, Ukraine, e-mail: dankovychnv@krok.edu.ua

Анотація. Враховуючи особливості мотивації працівників сфери торгівлі та впливу на неї зовнішнього контексту, в якому наразі знаходиться Україна з початком повномасштабного вторгнення та перебігу війни, побудова системи мотивації персоналу загалом та центрів кар'єрного консультування для продавців-консультантів всередині компанії, зокрема, потребують нестандартних підходів та рішень. В надскладних умовах, що склалися для усіх українців, алгоритми коучингової та психологічної підтримки, які впроваджені всередині компанії, дають можливість для керівників мати повну картину можливостей та сильних сторін усіх співробітників, а для працівників сигнали та ознаки довгострокової турботи та уваги з боку компанії.

В статті проаналізовано специфіку впровадження кар'єрного коучингу всередині компанії з метою мотивації співробітників саме в умовах війни та встановлено, наскільки даний внутрішній сервіс служби персоналу є нетиповим для більшості компаній. Згідно останніх тенденцій ринку праці та через відтік населення в Україні, фокуси змістились в сторону здійснення прямого впливу на працівників, які генерують дохід компанії, а саме, на працівників лінійного рівня, тобто продавців-консультантів.

Підкреслено, що ця зміна фокусу є вкрай важливою, оскільки цілковито міняє підходи та парадигму мислення і ставлення до працівника зі сторони компанії, адже працівник вже більше не розглядається в контексті життєвого циклу конкретної компанії, а швидше компанія розглядає себе як етап кар'єри та робочого шляху конкретного співробітника.

В статті ґрунтовно проаналізовано особливості застосування програми кар'єрного коучингу та можливі переешкоди щодо розвитку цього напрямку діяльності. Під час війни поширеними переешкодами є психологічний стрес в умовах постійних тривог та обстрілів в країні, наслідками чого можуть бути психологічні травми, плинність саме цього рівня персоналу, яка завжди була високою, а наразі тільки зростає; поєднання даної консультаційної роботи з терміновим та одночасним перенавчанням персоналу в умовах нестачі працівників та вимогами керівництва виконувати KPI, неможливість офлайн-формату та особистих зустрічей та ін.

Ключові слова: мотиваційна сфера особистості; мотивація до успіху; соціально-психологічні чинники мотивації до успіху; професійні компетенції; кар'єрний коучинг.

Формули: 0, рис.: 0, табл.: 0, бібл.: 7

Abstract Taking into account the peculiarities of the motivation of employees in the field of trade and the impact on it of the external context in which Ukraine is currently with the beginning of a full-scale invasion and the course of the war, building a system of motivation for staff in general and Career Counseling Centers for sales consultants within the company, in particular, require non-standard approaches and solutions. In the extremely difficult conditions that have developed for all Ukrainians, the algorithms of coaching and psychological support that are implemented within the company make it possible for managers to have a complete picture of the capabilities and strengths of all employees, and for employees signals and signs of long-term care and attention from the company. The article analyzes the specifics of the introduction of career coaching within the company in order to motivate employees in the conditions of war and establishes to what extent this internal service of the HR Service is atypical for most companies. According to the latest trends in the labor market and due to the outflow of population in Ukraine, the focus has shifted towards directly influencing employees who generate income from companies, namely, line-level employees, i.e. sales consultants.

It is emphasized that this change in focus is extremely important, since it completely changes the approaches and paradigm of thinking and attitude towards the employee on the part of the company, because the employee is no longer considered in the context of the life cycle of a particular company, but rather the company considers itself as a stage in the career and work path of a particular employee.

The article thoroughly analyzes the features of the application of the career coaching program and possible obstacles to the development of this area of activity. During the war, common obstacles are psychological stress in the face of constant alarms and shelling in the country, the consequences of which can be psychological trauma, the turnover of this particular level of personnel, which has always been high, and now only growing; combination of this consulting work with urgent and simultaneous retraining of personnel in the face of a shortage of employees and the requirements of the management to perform KPIs, the impossibility of offline format and personal meetings, etc.

Keywords: motivational sphere of personality; motivation for success; socio-psychological factors of motivation for success; professional competences; career coaching.

Formulas: 0, pic.: 0, table: 0, bibl.:7

Постановка проблеми. В таких умовах усе гостріше постає питання забезпечення бізнесу кваліфікованою та вмотивованою робочою силою, причому на усіх рівнях, від робочих спеціальностей до управлінських посад. Тому питання мотивації до успіху, яка здатна підвищити ефективність прикладання зусиль до виконання робочих задач загалом і в сфері продажів зокрема, постає наразі досить актуальною та своєчасною проблемою, яка вимагає вирішення різними способами, включаючи HR технології.

Кар'єрне консультування, частиною чого є кар'єрний коучинг, як частина функції внутрішньої служби персоналу, основною задачею якої є забезпечення виконання бізнес-цілей за допомогою необхідної кількості кваліфікованої та вмотивованої робочої сили, є новим способом підвищення робочої мотивації, який раніше не був звичним форматом внутрішньої роботи з персоналом та зазвичай був винесений за межі компанії і вважався, швидше, не пов'язаним із задачами компанії форматом персонального консультування.

Питання підтримання та навіть підвищення мотивації до успіху персоналу є актуальним для усіх сфер економіки, але нагальним для сфери торгівлі (рітейлу), де професійну персональну комунікацію з покупцем можливо автоматизувати, але неможливо повністю замінити. І, відповідно, де формування, утримання та підвищення мотивації до успіху конкретної людини через різноманітні психологічні формати,

зокрема, формат кар'єрного коучингу, є життєво необхідним.

Отже, в світлі всього вищесказаного, важливого теоретичного і прикладного значення набуває поглиблене вивчення сутності та структури мотиваційної сфери особистості загалом та мотивації до успіху в бізнесі зокрема; висвітлення та обґрунтування чинників, критеріїв, показників, умов, засобів, властивостей, індивідуально-типологічних особливостей розвитку мотиваційної сфери, зокрема мотивації до успіху в бізнесовій сфері, особливо в сфері торгівлі. Такий формат роботи, як кар'єрне консультування, а саме кар'єрний коучинг, всередині компанії силами служби персоналу, може підвищити рівень такої мотивації. Вищезазначені аспекти зумовили вибір теми дослідження «Застосування технологій кар'єрного коучингу для розвитку мотивації до успіху працівників сфери продажів».

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основи сучасних концепцій мотивації, стимулювання трудової діяльності та мотивації успіху заклали зарубіжні дослідники: Дж. С. Адамс, В. Врум, Ф. Герцберг, Дж. Кайро, Е. Лок, Е. Лоулер, Д. Макклелланд, А. Маслоу, Л. Портер, Дж. Б. Уотсон та ін. Серед українських науковців значний внесок у дослідження даної проблеми здійснили: Г. Костюк, С. Канюк, В. Климчук, С. Занюк, А. Колот, Є. Ільїн та ін. Кар'єрний коучинг вивчали такі

дослідники: Є. Логвиновський,
М. Нагара, Дж. Уїтмор та ін.

Метою статті є теоретично дослідити вплив технологій кар'єрного коучингу на мотивацію до успіху працівників.

Виклад основного матеріалу дослідження. Впровадження коучингу в розвиток персоналу є актуальним та ефективним підходом в сучасному управлінні. Коучинг допомагає стимулювати саморозвиток та високопрофесійну діяльність працівників, віддавши працівникові ініціативу та відповідальність діяти і приймати рішення (Миколайчук, 2015). Ось кілька найпотужніших аспектів, які роблять коучинг ефективним інструментом управління персоналом:

1.Розвиток лідерських якостей: коучинг сприяє виробленню лідерських якостей серед працівників, допомагаючи їм краще розуміти свої сильні сторони та області для розвитку.

2.Персоналізований підхід: кожна особа має унікальні потреби та цілі. Коучинг дозволяє враховувати індивідуальні особливості працівників та надавати персоналізовану підтримку.

3.Збільшення мотивації та залучення: за допомогою коучингу можна стимулювати внутрішню мотивацію працівників, що призводить до збільшення їхньої продуктивності та залученості до роботи.

4.Розвиток комунікаційних навичок: коучинг допомагає удосконалити навички слухання та виявлення потреб, що сприяє покращенню комунікації в команді.

5.Сприяння саморозвитку: процес коучингу допомагає працівникам усвідомити свої цілі та розробити стратегії для їх досягнення.

6.Покращення робочих відносин: коучинг може сприяти створенню позитивного та сприятливого робочого середовища, що впливає на загальну ефективність команди (Нагара, 2017).

Враховуючи ці переваги, дослідження та розвиток коучингу у сфері

управління персоналом продовжують набирати обертів.

Впровадження коучингу інхаус для лінійних працівників, а саме для продавців-консультантів, є нетиповим сервісом служби персоналу з огляду на два ключові моменти. Коучингова підтримка як виправдана і ефективна зазвичай розглядалась для більш високого рівня працівників, а саме, для складу керівників найвищого рівня, тобто для ТОП-менеджменту компанії (Сингаївська & Федорець, 2017). Оскільки чим вищий рівень персоналу, тим вища вартість години роботи таких працівників, враховуючи ціну прийнятих ними рішень та рівень впливу на діяльність компанії. Також суттєвим моментом було те, що знайти/виростити всередині/втримати працівника рівня ТОП-менеджера завжди було важче і дорожче. Для рівня персоналу нижче, лінійного тим більше, зазвичай, обирались рішення масового неперсоніфікованого навчання цілком певним і прикладним ЗУН (знанням, умінням, навичкам). Коучинг ефективніше працює в питаннях зміни парадигми мислення, переосмислення та усвідомлення непродуктивних застарілих переконань та зміни системи цінностей. Це тривала робота, яка вимагає персоніфікованого підходу (Вітмор, 2019).

Але ситуація з персоналом (наявністю, кваліфікацією, мотивацією та ін.) дедалі все більше ускладнюється, що призводить до пошуку і впровадження нетипових, неklasичних та нестандартних до цього часу рішень. Одним з них є впровадження кар'єрного коучингу для лінійних продавців, економічний та мотиваційний ефект якого полягає в таких основних аспектах:

1.Здійснення прямого впливу на працівників, які генерують дохід компанії в точці комунікації з клієнтом.

2.Трансляція всередині компанії важливості і навіть стратегічності ролі продавця для генерації грошового потоку компанії.

3. Довготривалі інвестиції (в грошах, часі, людино-годинах) в персоніфіковану коучингову підтримку саме лінійних працівників.

4. Запобігання плинності персоналу рівня подавець-консультант.

5. Увага до кар'єри лінійного працівника як в середині компанії, так і за її межами.

Останнє є вкрай важливим, оскільки цілковито міняє підходи та парадигму мислення і ставлення до працівника зі сторони компанії, адже він тепер не розглядається в контексті життєвого циклу конкретної компанії, а швидше компанія розглядає себе як етап кар'єри та робочого шляху конкретного співробітника.

Особливо гостро питання впровадження кар'єрного коучингу як внутрішнього сервісу служби HR всередині компанії постає в непростих умовах війни, коли мотивації працівників з урахуванням психологічної та фізичної складності контексту та реалій країни, що змушена відстоювати у війні власну цілісність, потребує додаткових надзусиль та ресурсів.

Таким чином, є специфіка впровадження кар'єрного коучингу інхаус в умовах війни з метою розвитку мотивації працівників лінійного рівня. Продавець-консультант триматиметься на таких основних засадах: 1) надання кар'єрної підтримки здійснюватиметься на добровільних засадах і тільки за умови актуалізованого запиту самого коучі (продавця-консультанта); 2) зміст, результат сесій та персональна інформація, озвучена на сесіях, є суто конфіденційними і не можуть бути передані третій стороні або представникам компанії, навіть за умови фінансування даних сесій самою компанією. Компанія не є замовником проведення таких сесій, а кар'єрна підтримка не розглядається формально з економічної чи бізнесової точок зору, хоча і є такою в довготривалій перспективі; 3) кар'єрна підтримка за

запитом може також надаватись іншим лінійним і не тільки працівникам компанії, вона не є «узурпованою» певною посадою. Але першочерговість та пріоритетність її надання обумовлена впливом посади на генерацію доходу; 4) керівникам надаватимуться рекомендації щодо мотиваційного профіля працівника тільки за умови згоди з боку самого працівника.

Впровадження діяльності центру розвитку кар'єри, і як провідного виду діяльності – кар'єрного консультування, – здійснюватиметься в такій послідовності:

1. Підготовча робота до запуску та функціонування внутрішнього Центру кар'єрного консультування.

2. Комунікація та проведення ознайомчих сесій всередині компанії, що таке кар'єрний коучинг і яким чином буде надаватись внутрішній HR сервіс з кар'єрного консультування.

3. Оприлюднення процедури запиту на кар'єрні консультації, попередження про скасування сесій та ін.

4. Регулярна внутрішня підтримуюча комунікація про функціонування Центру, збір внутрішньої аналітики про його діяльність та ін.

5. За потреби – розвиток внутрішньої додаткової компетенції кар'єрного коуча (Шахова, 2022).

Особливість впровадження діяльності Центру кар'єри та кар'єрного коучингу в умовах, в яких наразі знаходиться країна, полягає в тому, що крім нетиповості та немасовості таких проєктів, а значить відсутності системного досвіду, компаніям доведеться зіткнутись з такими важливими аспектами та ризиками:

1. Консультації та робота з кар'єрних питань відбуватимуться в умовах психологічної напруги та додаткового навантаження на психіку. А значить, коуч стикатиметься з питаннями стабілізації психіки, перш ніж перейти до суто кар'єрних питань.

2. Кар'єрний коуч працюватиме в тісній співпраці зі спеціалістами з інших

психологічних спеціалізації, бо в результаті роботи він може зіткнутись з психологічними розладами, ознаками ПТСР, травмами та ін. Саме тому йому слід бути обізнаним з первинною діагностикою та швидко перенаправляти клієнта у разі виникнення таких питань.

3. Потрібна буде велика робота та багато додаткових зусиль всередині компанії на усіх рівнях для того, щоб переконати в необхідності та важливості даного підходу, коли довготривалі перспективи все менше беруться до уваги. А також багато роботи з утилізації спротиву стосовно нетиповості та нерозповсюдженості підходу саме кар'єрного нейрокоучингу.

4. Доведеться мати справу з плинністю персоналу, який завжди був високим на цьому рівні, а в умовах війни ці процеси стають непередбачуваними (періоди стабільності, коли працівники тримаються за роботу, змінюються періодами нетипових коливань чисельності персоналу через релокацію та стихійне переміщення в залежності від ситуації на фронті та ін.).

5. Потрібно буде тісно співпрацювати з відділом навчання та розвитку та брати участь в програмах навчання на робочому місці та перекваліфікації персоналу.

6. Доведеться проводити сесії як офлайн, так і онлайн, щоб зберегти темпи та продуктивність роботи та ін.

7. Бути готовим до максимальної багатоваріантності протікання сесій та набагато більшої невизначеності, ніж це було раніше. Мати багато варіантів для роботи та бути готовим працювати під різні задачі служби персоналу та самого коучі.

Впровадження кар'єрного коучингу інхаус як ознака цілковитої зміни парадигми на внутрішньо-клієнтоцентричну набуває особливого та неоціненного значення в кризових умовах повномасштабного вторгнення. Коли нестача співробітників різних рівнів від ТОП-менеджменту до робочих

спеціальностей, так званих, синіх комірців, стає не просто загальносвітовим трендом, а наслідком мобілізації, яка тільки набирає обертів. В таких умовах має значення не лише мотивація кожного, хто залишається і має швидко замінити тих, що захищають країну, не лише кількірне збільшення продуктивності працівників, щоб забезпечити економічну цінність кожної штатної одиниці для бізнесу та економіки загалом, а й процеси апскілінгу та рекскілінгу. Таким чином компанія, впроваджуючи кар'єрний коучинг, дістає доступ до усіх знань, умінь, навичок працівника, та може планувати його як горизонтальний, так і вертикальний розвиток, а також мобільно впроваджувати такі програми навчання, забезпечуючи взаємозамінність на робочих місцях. Особливо важливо це для позицій, що генерують дохід в точках комунікації з клієнтом, зокрема, позиції продавця-консультанта в сфері торгівлі (Никоненко & Лимарева, 2024).

Виходячи з досвіду проведення сесій кар'єрного коучингу для сфери торгівлі, а саме для торгового лінійного персоналу мережі магазинів, потрібно зазначити, що надзвичайно ефективною з точки зору мотивації та сталості результату є структура сесії, яка заснована на нейрокоучингових технологіях (нейрокоучинг – це напрямок коучингу, що вибудований відповідно до сучасних поглядів на роботу мозку, що включає в себе інструменти і технології, засновані на принципах нейрофізіології і нейропсихології) (Franklin, 2019).

Основою методу та структури роботи слугує модель прийняття рішень мозком людини про конкретні дії та відповідну поведінку по досягненню/недосягненню цілі.

Основними етапами прийняття рішення про досягнення/недосягнення цілі, в тому числі кар'єрної, є:

1. Аферентний синтез. Завдання цієї стадії зібрати необхідну інформацію про різні параметри довкілля, відібрати з багатьох подразників головні, намітити

мету. В складі цього етапу П. Анохін виділяє 3 компоненти: мотивація (внутрішня, зовнішня), обстановка аферентація (інформація про середовище, зовнішня підтримка), пам'ять та тригер, що запускає цілеспрямовану поведінку.

2. Прийняття рішення: якщо усі компоненти попереднього етапу пройдені успішно: зовнішні фактори сприятливі та сприймаються як підтримуючі для особистості; ціль відповідає цінностям, тобто забезпечена внутрішня мотивація; подібна поведінка є в досвіді і він сприймається як позитивний; наявний тригер для руху в напрямку цілі – приймається рішення про досягнення цілі.

3. Акцептор результатів дії (план дій та модель чи образ очікуваного результату) має бути створений, інакше мозок не зрозуміє, чого саме потрібно досягати та як.

4. Зворотна аферентація. Процес корекції на основі одержуваної мозком інформації ззовні про результати діяльності, що здійснюється. Тобто особистість робить дії, отримує результати, актуалізує їх критерії і усе це на кожному етапі знову і знову співставляє з образом результату (Гайдученко & Прокопенко, 2018). Відповідно до вищесказаного, послідовність роботи в рамках сесії/системи сесій з кар'єрного коучингу може бути побудована відповідно до етапів роботи мозку про прийняття/неприйняття рішення про досягнення цілі та Моделі ТФС. Кар'єрний коуч на кожному етапі за допомогою відповідних технік та підходів з'ясовує, що саме заважає, а що сприяє досягненню кар'єрних цілей. Наприклад, на етапі планування дій та створення моделі результату застосовується техніка регресивного планування, а саме створення силою уяви образу результату на рівні усіх репрезентативних систем (органів чуття) та уявне «згадування», що передувало цьому майбутньому результату. Мотиваційна складова такої

коучингової роботи є досить потужною, оскільки в роботу включаються як усвідомлені психікою елементи, так і мрії, бажання, прагнення особистості на рівні підсвідомості. А завдяки уявно промальованому до деталей образу майбутнього, ресурси підсвідомості ніби «самі по собі» залучаються до досягнення результатів та цілеспрямованої поведінки (Гайдученко & Прокопенко, 2018).

Висновки. Отже, система кар'єрного коучингу всередині компанії як функція HR в рамках функціонування внутрішнього центру кар'єри може базуватись на технології ТФС та мати дуже логічну послідовність та ціль кожного з етапів. І в той же час враховувати персональну готовність клієнтів працювати з кожним з аспектів.

В умовах кризи та повномасштабної війни це має велике значення, оскільки чітка структура та система дозволяє швидко передати цю методологію службі HR (за умови наявності відповідної кваліфікації), а також показати її цінність та дієвість всередині компанії. Також це дозволяє швидко розгорнути цю роботу та реалізувати кожен з етапів.

Також було досліджене поняття коучингу та його різновиду кар'єрного коучингу, як одного з провідних форматів роботи внутрішньої Служби персоналу компанії сфери торгівлі і внутрішньої підтримки кар'єри співробітників та встановлено, що він значним чином може вплинути на професійну мотивацію працівників. Було виявлено, як саме завдяки внутрішнім психологічним чинникам та технікам, таким як сократівський діалог, планування майбутнього, прийняття рішень та ін. можна досягти значного впливу на внутрішню структуру переконань та цілепокладань особистості, щоб відбулось прискорення, фокусування на певних видах діяльності або спрямування подальшого кар'єрного шляху працівника.

Література:

1. Вітмор, Д. (2019). Ефективний коучинг. Принципи і практика. К : КМ-БУКС. 219-305.
2. Гайдученко, К., & Прокопенко, О. (2018). Нейрокоучинг: архітектура досягнень. К : Видавець Ростислав Бурлака. 81.
3. Миколайчук, І. (2015). Коучинг у системі управління персоналом. *Вісник КНТЕУ*, 4, 50-67.
4. Нагара, М. (2017). Інтеграційна роль коучингу у розвитку компетенцій персоналу. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми глобальних процесів у світовій економіці». К.: НАУ. 86-88.
5. Никоненко, О., & Лимарева, І. (2024). Соціально-психологічні чинники формування мотивації досягнень в умовах війни. Вчені записки Університету "КРОК", 1(73), 244-253. DOI <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-244-253>.
6. Сингаївська, І. В., & Федорець, С. Б. (2017). Психологічний аналіз поняття менеджменту та стилів управління. *Правничий вісник Університету «КРОК»*, 29, 197-205.
7. Шахова, О. (2022). Сила HR. Як досягати цілей бізнесу. Харків: Vivat. 400.
8. Franklin, M. (2019). *The HeART of Laser-Focused Coaching: A Revolutionary Approach to Masterful Coaching*. New York: Thomas Noble Books. 143.

УДК: 159.97:17.03

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-76-358-364

ЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ЕКСПЕРТИЗИ

Олеся Прутула

Кандидат психологічних наук, старший викладач кафедри психології та соціальної роботи Західноукраїнського національного університету, м. Тернопіль вул. Львівська, 11, 46009, Україна тел.: +38(097)-482-01-04, e-mail: o.prytula@wunu.edu.ua доцент кафедри психології ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» м. Київ вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, e-mail: PrytulaO@krok.edu.ua, <https://orcid.org/0000-0003-4257-6342>

ETHICAL ASPECTS OF USING PSYCHOLOGICAL EXPERTISE METHODS

Olesia Prytula

PhD (Psychological sciences), Senior Lecturer at the Department of Psychology and Social Work, West Ukrainian National University, Ternopil, Lvivska St., 11, 46009, Ukraine tel.: +38(097)-482-01-04, e-mail: o.prytula@wunu.edu.ua Associate Professor at the Department of Psychology «KROK» University, Kyiv, Tabirna str., 30-32, 03113, Ukraine, e-mail: PrytulaO@krok.edu.ua, <https://orcid.org/0000-0003-4257-6342>

Анотація. Психологічна оцінка – перший і дуже важливий етап роботи практичного психолога. Дослідження продемонстрували переваги психодіагностичної оцінки як безпосередньо щодо психосоціальних результатів, так і щодо терапевтичного процесу психологічного консультування (наприклад, залучення клієнта до взаємодії, терапевтичний союз, комплаєнс тощо). Люди часто відчують поліпшення настрою після психодіагностичного спілкування з психологом, при цьому повторне вимірювання показує зниження рівня тривожності та депресії, потенційно завдяки перевагам емоційного вираження та вимірювання, а також контакту з клієнтами. За таких умов актуалізується роль етичних принципів психологічної експертизи. Метою даної статті є визначення ключових етичних аспектів у психологічній діагностиці та експертизі. Психологічне тестування використовується у різних ситуаціях, що робить його одним із найбільш захоплюючих застосувань психології сьогодні. За результатами дослідження встановлено, що незалежно від того, чи йдеться про відбір працівників, чи намагання визначити, чи людина здорова, щоб постати перед судом, психологічне тестування викликає безліч юридичних та етичних проблем, зокрема конфіденційності та справедливості. У США для вирішення питання про кваліфікацію психолога, який може займатися тестуванням, прийняті закони про атестацію або ліцензування психологів. У більшості штатів висунуті наступні вимоги до фахівців: докторський ступінь з психології, наявність стажу роботи під керівництвом наставника і задовільне складання кваліфікаційного іспиту. В Україні етичний кодекс у психодіагностиці не наскільки поширений, як приміром у США. Етичні стандарти в Україні різні у різних професійних психологічних спільнотах, і ще потрібно докласти зусиль до створення єдиного етичного нарративу, який би використовувався як у психологічній діагностиці, так і у психологічному консультуванні. Перспективами подальших досліджень є визначення специфіки етичних кодексів психологів, які працюють у галузі психологічної експертизи в Україні.

Ключові слова: психологічна експертиза, психологічна оцінка, психодіагностика, етика, справедливість, конфіденційність.

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

Abstract. Psychological evaluation is the first and very important stage of the work of a practical psychologist. Studies have demonstrated the benefits of psychodiagnostic assessment both directly on psychosocial outcomes and on the therapeutic process of psychological counseling (eg, client engagement, therapeutic alliance, compliance, etc.). People often experience an improvement in mood following a psychodiagnostic session with a psychologist, with repeat measurement showing reductions in anxiety and depression, potentially due to the benefits of emotional expression and measurement, as well as client contact. Under such conditions, the role of ethical principles of psychological examination is actualized. The purpose of this article is to define the key ethical aspects in psychological diagnosis and examination. Psychological testing is used in a variety of situations, making it one of the most exciting applications of psychology today. The research found that whether it's for employee selection or trying to determine whether a person is fit to stand trial, psychological testing raises many legal and ethical issues, including privacy and fairness. In Ukraine, the code of ethics in psychodiagnostics is not as widespread as, for example, in the USA. In the United States, laws on the certification or licensing of psychologists have been adopted to address the question of the qualifications of a psychologist who can conduct testing. Most states have the following requirements for specialists: a doctoral degree in psychology, experience working under the guidance of a mentor, and satisfactory completion of a qualifying examination. In Ukraine, ethical standards are different in different professional psychological communities, and efforts are still needed to create a single ethical narrative that would be used both in psychological diagnosis and in psychological counseling. Prospects for

further research are the determination of the specifics of ethical codes of psychologists working in the field of psychological expertise in Ukraine.

Keywords: *psychological examination, psychological assessment, psychodiagnosis, ethics, justice, confidentiality.*

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

Постановка проблеми. Психологічна експертиза є унікальною серед послуг, які надають професійні психологи. На відміну від психотерапії, коли клієнти можуть прийти шукати допомоги самі, послуги психологічної експертизи рідко виконуються виключно за запитом однієї особи. У найпоширеніших обставинах людей направляють до психологів для оцінки третіми сторонами з питаннями про успішність у школі, придатність для потенційної роботи, статус інвалідності, здатність постати перед судом або визначити диференційний клінічний діагноз. Сторони, які звертаються за психологічною експертизою, незмінно шукають відповіді на питання з різним ступенем конкретності, і ці відповіді можуть бути науково обґрунтованими за допомогою аналізу психометричних даних. Крім того, люди, які проходять тестування, можуть отримати вигоду (наприклад, отримати допомогу у виправленні, стягнути збитки або отримати пропозицію про роботу) або постраждати (наприклад, втратити допомогу з інвалідності, втратити опіку над дитиною або мати загрозу ув'язнення) внаслідок оцінки, як би правильно вона не проводилася. Психологічна оцінка базується на науковій основі та має здатність переводити людську поведінку, характеристики та здібності в числа або інші форми, які піддаються опису та порівнянню між окремими особами та групами людей. Багато видів поведінки, які вивчаються під час оцінювання, здаються легко зрозумілими для неспеціаліста, який не знайомий із розробкою тестів і психометрією (наприклад, простежити шлях крізь лабіринт, виконати арифметику в розумі, повторити цифри або копіювати геометричні фігури). Навіть звичайні завдання психологічної оцінки, які можуть бути новими для більшості людей (наприклад, «Швидко складіть цю

незвичайну головоломку» або «Що ви бачите на цій чорнильній плямі?»), широка громадськість наповнює деяким неявним цінним значенням (Cole, Bedeian & Feild, 2006).

На жаль, статистичні та наукові основи найкращих психологічних оцінок є набагато складнішими, ніж більшість неспеціалістів і багато психологів розуміють їх. Стикаючись із масивом чисел або створеним комп'ютером тестовим профілем, деякі люди готові некритично прийняти ці дані як прості відповіді на неймовірно складні запитання. Це суть етичного виклику психологічної оцінки: належне використання психологічної науки для прийняття рішень із повним визнанням її обмежень, а також юридичних і соціальних прав людей, чие життя зазнає впливу психодіагностичного інструментарію. Намагаючись розв'язати незліченну кількість питань, які кидають виклик психологам, які збираються проводити оцінювання найбільш етично прийнятним способом, корисно подумати про етичні засади, які краще розглянути перед початком оцінювання, та ті, які вступають у дію під час збору й аналізу даних, крім того низка етичних питань виникають після завершення фактичного оцінювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Психологічне тестування використовується у різних ситуаціях, що робить його одним із найбільш захоплюючих застосувань психології сьогодні. Незалежно від того, чи йдеться про наймання та відбір працівників чи намагання визначити, чи людина здорова, щоб постати перед судом, психологічне тестування викликає безліч юридичних та етичних проблем (Rothstein & Goffin, 2006).

Психологічна експертиза передбачає процес оцінювання навичок, поведінки та особистих якостей індивідів за допомогою

різних психологічних методів, таких як інтерв'ю, спостереження та інші інструменти оцінки (Cole, Bedeian & Feild, 2006). Це робить значний внесок у процес прийняття рішень щодо визначення найбільш підходящого методу дослідження, який необхідно застосувати. Крім того, психологічна оцінка, яка виконується через певні проміжки часу протягом поточного процесу психологічної допомоги, допомагає зрозуміти, наскільки вона ефективна (Muñiz & Bartram, 2007).

Отже, психологічна оцінка спрямована на надання інформації щодо когнітивних навичок, поведінки та здібностей індивіда; про пережиті психологічні проблеми, обмеження та основні чинники; і індивідуальні функціональні та терапевтичні вимоги. У цьому контексті психодіагностика, психологічна експертиза має вирішальне значення, оскільки вона може змінити хід життя людини через визначення напрямку допомоги їй (Tippins & Beaty, 2006). Психологічна оцінка не тільки підкреслює слабкі сторони людини, а й робить акцент на її сильних сторонах. Таким чином, це допомагає людям ефективніше використовувати наявні здібності шляхом корекції їхніх слабких сторін або вибору програми, яка допомагає посилити їхні сильні сторони (Palladino Schultheiss, Stead & Liao, 2019). Психологічна оцінка не покладається лише на результати тестів; оскільки кожна людина має різні навички, які можна оцінити різними методами. Відповідно, психолог не є особою, яка просто оцінює психологічні тести (Arslan, 2018). Оцінка розумового, емоційного, соціального, лінгвістичного та психомоторного розвитку індивідів і надання інформації про їхні особливості, поведінку та навички є цільовим використанням психологічних тестів, які є незамінними інструментами для психологів у процесі психологічного оцінювання. Психологічні тести також можуть бути корисними для діагностики; однак слід суворо уникати встановлення діагнозу

виключно на основі результатів тесту (Horáka, Lackob & Klocek, 2021). Безумовно, жоден метод психологічної оцінки сам по собі не може бути достатнім для оцінки конкретної якості, навичок або схильностей/нахилів індивіда, і неможливо буде отримати точний результат щодо цього суб'єкта. Отже, методи психологічної експертизи охоплюють усі процеси вимірювання та етапи оцінювання, на яких різноманітні тести, клінічні спостереження та інтерв'ю використовуються для визначення схильностей/нахилів індивідів у конкретних предметах, їхніх навичок, особистісних якостей та психологічних проблем. Процес терапії специфікується за допомогою інтегративного підходу шляхом збору інформації, отриманої під час інтерв'ю з клієнтом та/або його/її сім'єю, спостережень і результатів тестів. У результаті цих зусиль курс психокорекції визначається спільним рішенням клієнта та психолога (Brook & Barry, 2012). За таких умов важливість дотримання етичних принципів суттєво актуалізується.

Формулювання цілей статті. У цій статті буде розглянуто та надано визначення психологічного тестування, історію цієї практики, важливість професійних стандартів, оцінку прав і обов'язків учасника тесту та клієнтів або прямих споживачів тесту, а також обговорення майбутнього психологічного тестування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дана стаття присвячена вивченню етичних проблем, властивих психологічній оцінці. На початку – до зустрічі з клієнтом і початку збору даних – важливо розглянути кілька питань. Що запитують і хто (тобто, хто є клієнтом і яку користь ця особа сподівається отримати від даних)? Чи має запропонований оцінювач кваліфікацію для проведення оцінки та інтерпретації отриманих даних? Яке планування необхідно для забезпечення адекватності оцінювання? Які інструменти доступні та найбільш доцільні для використання в цій ситуації? Коли хтось

переходить до фактичної оцінки та готується до збору даних, інші етичні питання виходять на перший план. Чи було надано клієнту (або його представнику) відповідну інформовану згоду щодо характеру та передбачуваного використання оцінювання? Чи зрозуміло, хто буде платити за оцінку, що включено, і хто матиме доступ до необроблених даних і звіту? Які обов'язки психолога щодо оптимізації роботи учасників і забезпечення достовірності та повноти документації? Коли збір даних закінчено, які обов'язки психолога щодо оцінювання, інтерпретації, звітування та пояснення зібраних даних? Нарешті, після того, як дані зібрані та інтерпретовані, які постійні етичні обов'язки психолога щодо ведення записів, надання доступу до даних та надання зворотного зв'язку чи подальших послуг? Як правильно поводитися, коли одного психолога просять переглянути та критикувати роботу іншого психолога? Як слід реагувати на виявлення очевидних помилок або некомпетентності колеги при проведенні вже завершеної оцінки? У США для вирішення питання про кваліфікацію психолога, який може займатися тестуванням, прийняті закони про атестацію або ліцензування психологів. У більшості штатів висунуті наступні вимоги до фахівців: докторський ступінь з психології, наявність стажу роботи під керівництвом наставника і задовільна складання кваліфікаційного іспиту. В Україні етичний кодекс у психодіагностиці не наскільки поширений як приміром у США. Поточна, чинна версія Етичних стандартів психологів і Кодексу поведінки Американської психологічної асоціації (АРА) була прийнята в 1992 році (АРА, 1992), але робота над переглядом наближається до завершення (Кодекс етичної політики, 2023); голосування щодо прийняття останнього перегляду має відбутися у 2024 році. Багато із запропонованих переглядів стосуються психологічної оцінки. Робоча група з кодексу етики (ЕСТФ), яка займається

переглядом кодексу, має на меті уникнути виправлення того, що не порушено, тобто запропоновані зміни зосереджені на проблемах, які виникли під час опитування психологів про критичні інциденти, щоб з'ясувати, де були роз'яснення та зміни. необхідні для вдосконалення професійної та наукової практики (Sherman, Gordon & Edger, 2013).

Етична практика психологічної оцінки ґрунтується на кількох фундаментальних принципах:

1. Інформована згода. Перед початком будь-якої оцінки психологи повинні отримати інформовану згоду від осіб або їхніх законних опікунів. Це включає надання чіткого пояснення мети оцінки, процедур, потенційних ризиків, переваг і права відмовитися від оцінки або вийти з неї на будь-якому етапі.

2. Конфіденційність. Психологи повинні дотримуватися суворих стандартів конфіденційності, щоб захистити конфіденційність осіб, які проходять оцінювання. Вони повинні роз'яснити межі конфіденційності, пояснюючи ситуації, коли розкриття інформації може бути необхідним, наприклад, потенційна шкода для клієнта чи інших осіб.

3. Компетентність. Психологи повинні володіти необхідною підготовкою, знаннями та навичками для компетентного проведення оцінювання. Вони повинні використовувати лише ті інструменти та методи оцінювання, які відповідають їхньому рівню знань.

4. Культурна чутливість. Психологічна оцінка повинна проводитися з культурною чутливістю та усвідомленням різноманітного походження. Тестові матеріали та методи повинні бути адаптовані, щоб забезпечити відповідність культурі та релевантність.

5. Об'єктивність і справедливість. Психологи повинні прагнути до об'єктивності та уникати упередженості під час оцінки та інтерпретації результатів. Справедливість має вирішальне значення для забезпечення

того, щоб жодна особа чи група не постраждала від процесу оцінювання.

6. Зворотний зв'язок і підведення підсумків. Надання клієнтам чіткого та змістовного відгуку про результати оцінювання є важливою етичною відповідальністю. Психологи повинні запропонувати відповідне підведення підсумків для вирішення будь-яких потенційних емоційних або психологічних наслідків оцінювання.

В Німеччині існує відпрацьована система етичного регулювання діяльності психологів, в тому числі, і дослідницької практики. На державному рівні діють дві комісії, повноваження яких охоплюють усі організації та приватних осіб, що практикують у галузі психології: Комітет з етики при Професійному союзі німецьких психологів (BDP) та Комісія з етики Німецької спілки психологів (DGPs). Американська психологічна асоціація APA має власний кодекс етики, і, крім того, вони також стурбовані кодексом чесних практик тестування.

У даному дослідженні ми зібрали публікації за 2020-2024 роки з трьох баз даних: PubMed, PsycINFO та Web of Science. Вони були обрані на основі того, що тема стосується психодіагностичних, психологічних та етичних питань. Щоб побудувати протокол пошуку, дослідницьке запитання було структуровано за трьома темами: етика, психодіагностика та психологічна оцінка. Для цих трьох полів було вибрано синоніми та основні терміни, а для кожної бази даних створено пошуковий код (включаючи ці терміни для PubMed і Гугл Академії та тезаурус термінів психологічного індексу для PsycINFO). Зазначимо, що поняття «психодіагностика» застосовується переважно на пострадянських теренах і PubMed публікацій до цієї категорії нами не знайдено. Остаточна вибірка (n = 249) включала 179 статей, 6 книг, 55 розділів книг, 2 докторські дисертації, 5 рецензій на книги, 1 коротке повідомлення та 1 одиницю листування. Серед них було 32

огляди літератури, 2 систематичні огляди (щодо зміни етичних кодексів у 2023-2024 роках), 6 редакційних статей або вступів, 5 оглядів книг і 6 книг (включно з 4 практичними посібниками). Крім того, було одне тематичне дослідження, одне листування, один дайджест дослідження, одне обговорення та одна стаття про етичне міркування. Загалом 30 із відібраних публікацій були емпіричними дослідженнями, включаючи 14 опитувань та 6 аналізів веб-сайтів.

Проаналізувавши літературу з питань дослідження, ми визначили шляхи забезпечення відповідальної, етично обґрунтованої практики психологічної оцінки.

1. Вибір і проведення тестів: психологи повинні вибрати перевірені та надійні інструменти оцінювання, придатні для конкретних цілей оцінювання. Вони повинні проводити тести відповідно до стандартизованих протоколів і уникати використання тестів із сумнівною валідністю чи корисністю.

2. Інтерпретація оцінювання: об'єктивна та точна інтерпретація результатів оцінювання є життєво важливою. Психологи повинні утримуватися від надмірного тлумачення або висновків, не підтверджених даними. Вони також повинні розглянути численні джерела інформації, такі як інтерв'ю, додаткова інформація та інші відповідні дані.

3. Уникнення подвійних стосунків: психологи повинні уникати конфлікту інтересів або подвійних стосунків, які можуть поставити під загрозу об'єктивність і цілісність процесу оцінювання. Вони повинні віддавати перевагу найкращим інтересам клієнта над усіма іншими міркуваннями.

4. Безперервна освіта та професійний розвиток: бути в курсі останніх досліджень і найкращих практик має вирішальне значення для етичної практики. Психологи повинні інвестувати в безперервне навчання та професійний розвиток, щоб покращити свої навички оцінки та знання.

Психологічна оцінка повинна проводитися відповідально фахівцем, який проводить оцінку. Дотримання принципів інформованої згоди, конфіденційності, культурної чутливості та справедливості гарантує, що процес оцінювання поважає права та гідність осіб, які шукають психологічної підтримки. Дотримуючись етичних принципів і регулярно оцінюючи свою практику, фахівці з психічного здоров'я можуть сприяти створенню безпечного та довірливого середовища для клієнтів, одночасно сприяючи цілісності психології в цілому.

Ми наголошуємо, що загальні принципи етичного кодексу АРА дозволяють використовувати психологічну діагностику як у клінічних, так і в дослідницьких умовах. Перший принцип вказує на те, що психологи повинні прагнути приносити користь тим, з ким вони працюють, і дбати про те, щоб не завдавати шкоди. Другий принцип пов'язаний із встановленням довіри. Довіра дуже важлива, оскільки це єдиний спосіб, яким психолог може допомогти комусь, довіра неможлива без поваги до людини. Третій принцип АРА говорить про справедливість. У цьому випадку психолог повинен ставитися до кожної людини однаково, без упереджень. З огляду на всі ці принципи кодексу етики АРА, це чіткий орієнтир для психологів, якого вони повинні дотримуватися. АРА має шість відомих принципів щодо етичного кодексу, а саме: доброзичливість і нешкідливість, вірність і відповідальність, чесність, справедливість і повага до прав і гідності людей. Усі ці принципи мають загальні вказівки та конкретні стандарти, які, однак, змінюються з часом. Це дуже важливо, оскільки психологія – це безперервний процес навчання та прогнозування людської поведінки, а враховуючи швидкі зміни та виклики у світі, психологія є галуззю, на яку можна впливати більше, ніж на будь-що інше.

Висновки. Проблема етично-правового регулювання дослідницької діяльності є актуальною для сучасної української психології. Брак нормативного регулювання діяльності психологів

призводить до зниження відповідальності за власні вчинки та їх наслідки, особливо у психологічній експертизі. Справедливість тестування є основною проблемою для всіх учасників тестування. Справедливі тести є основною умовою для відбору найкращих людей для навчання та роботи, а також для прийняття рішень щодо окремих людей. Щоб допомогти у вирішенні етичних і професійних проблем, пов'язаних із справедливістю тестування, Об'єднаний комітет з практики тестування (група спеціалістів із тестування, деякі з яких також були президентами АРА) підготував Кодекс чесної практики тестування в освіті. Це американське керівництво мало великий вплив у багатьох країнах і також підтверджується Стандартами прав учасників тестування, сформульованими ETS. Кодекс містить рекомендації для всіх осіб, залучених до тестування. У першу чергу йдеться про справедливе ставлення до учасників і користувачів тестів. Це включає потребу в чітких і відкритих правилах тестування, інструкціях щодо тестування та інформації про використання та значення результатів тестування. Це також підкреслює важливість тестів, які відповідають меті з точки зору змісту, і які не шкодять жодній групі. Крім того, кодекс наголошує на необхідності свободи від дискримінації за результатами тестування. На початку процесу тестування необхідно переконатися, що використання тесту є дидактично та психологічно обґрунтованим і все ще відповідає своїй меті. Це включатиме ретельне обмірковування того, чи потрібно розробити новий тест, оцінку можливих альтернативних засобів оцінювання, і якщо буде вирішено, що тест слід побудувати, дослідження того, хто буде складати тест, а також здібності, навички та інші атрибути, щодо яких необхідно зробити висновки. Ця діяльність повинна проводитися в найбільш ефективних інтересах не лише учасників тестування, але й тих, на кого в кінцевому підсумку вплинуть результати тестування.

Література:

1. Arslan, R. (2018). A review on ethical issues and rules in psychological assessment. *Journal of Family Counseling and Education*, 3(1), 17-29.
2. Brock, R. L., Barry, R. A., Lawrence, E., Dey, J., & Rolffs, J. (2012). Internet administration of paper-and-pencil questionnaires used in couple research: Assessing psychometric equivalence. *Assessment*, 19(2), 226-242.
3. Cole, M. S., Bedeian, A. G., & Feild, H. S. (2006). The measurement equivalence of web-based and paper-and-pencil measures of transformational leadership: A multinational test. *Organizational Research Methods*, 9(3), 339-368.
4. Horáka, F., Lackob, D., & Kloček, A. (2021). Legal Consciousness: A Systematic Review of its Conceptualization and Measurement Methods. *Anuario de Psicología Jurídica*, 31, 9-34.
5. Muñiz, J., & Bartram, D. (2007). Improving international tests and testing. *European Psychologist*, 12(3), 206-219.
6. Palladino Schultheiss, D. E., Stead, G. B., & Liao, C. Y. (2019). Ethical Issues in Testing and Assessment. *International Handbook of Career Guidance*, 755-775.
7. Rothstein, M. G., & Goffin, R. D. (2006). The use of personality measures in personnel selection: What does current research support? *Human resource management review*, 16(2), 155-180.
8. Sherman, C. A., Gordon, G. M., & Edger, K. (2013). Ethical and legal considerations for confidentiality in counseling. *Counseling Ethics: Philosophical and Professional Foundations*, 117-146.
9. Stoll, J., Müller, J. A., & Trachsel, M. (2020). Ethical issues in online psychotherapy: A narrative review. *Frontiers in psychiatry*, 10, 498-439.
10. Tippins, N. T., Beaty, J., Drasgow, F., Gibson, W. M., Pearlman, K., Segall, D. O., & Shepherd, W. (2006). Unproctored internet testing in employment settings. *Personnel Psychology*, 59(1), 189-225.

УДК: 316.346.2-055.3/4:159.923
DOI: 10.31732/2663-2209-2024-76-365-371

АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОГО ТА ВІТЧИЗНЯНОГО ДОСВІДУ ДОСЛІДЖЕННЯ РОМАНТИЧНИХ СТОСУНКІВ У ЛГБТІК СПІЛЬНОТІ

Олександр Конев

Аспірант кафедри психології, ВЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: konev.pr@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8359-0250>

ANALYSIS OF INTERNATIONAL AND DOMESTIC EXPERIENCE IN THE STUDY OF ROMANTIC RELATIONSHIPS IN THE LGBTQ COMMUNITY

Oleksandr Konev

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 представлено комплексний та глибокий аналіз міжнародного та українського досвіду вивчення романтичних стосунків у ЛГБТІК спільноті, що підкреслює важливість розуміння різноманітних аспектів, які впливають на динаміку цих відносин у глобальному та локальному контекстах. У фокусі уваги авторів – соціальні, культурні, правові та психологічні чинники, які формують обличчя романтичних зв'язків, а також виклики, з якими стикаються представники ЛГБТІК спільноти в різних країнах.

Особливу увагу приділено бар'єрам, що виникають внаслідок соціальної стигматизації, традиційних суспільних стереотипів та дискримінаційного тиску. Ці чинники значно обмежують можливості ЛГБТІК осіб у побудові відкритих, стабільних та здорових відносин, заважаючи їм повноцінно реалізувати свої потреби у коханні та партнерстві. Стаття підкреслює, що такі бар'єри не лише впливають на індивідуальне життя людей, але й формують загальну атмосферу у суспільстві, що заважає соціальній інтеграції та прийняттю.

Крім того, аналізується важливість соціальної підтримки, яку надають родина, друзі та спільнота. Авторів зазначають, що підтримка з боку близьких є критично важливою для збереження емоційного благополуччя ЛГБТІК пар, оскільки вона дозволяє долати виклики, пов'язані із зовнішнім тиском. У цьому контексті розглядається і роль правового визнання, включаючи легалізацію шлюбів, яка має вирішальне значення для зниження рівня дискримінації та створення сприятливих умов для соціальної адаптації. Легітимізація романтичних стосунків допомагає ЛГБТІК парам відчувати себе більш прийнятими у суспільстві, забезпечуючи доступ до правових і соціальних ресурсів. Порівнюючи специфіку розвитку романтичних стосунків у ЛГБТІК спільнотах України та інших країн, стаття підкреслює, що соціальні зміни, правові ініціативи та культурні трансформації можуть суттєво впливати на формування відкритих і здорових відносин. Вивчення досвіду інших країн може стати цінним ресурсом для України, де підтримка ЛГБТІК спільноти залишається на низькому рівні. Загалом, стаття робить значний внесок у розуміння складності романтичних стосунків у ЛГБТІК спільноті, підкреслюючи важливість інтегрованого підходу, який враховує численні чинники, що впливають на ці відносини, та пропонує рекомендації для покращення умов життя ЛГБТІК осіб.

Ключові слова: ЛГБТІК, романтичні стосунки, стигматизація, соціокультурні чинники, дискримінація, гомофобія, сексуальна орієнтація, поліаморія

Формул.: 0; рис.: 0, табл.: 0, бібл.: 26

Abstract. The article presents a comprehensive and in-depth analysis of international and Ukrainian experiences in studying romantic relationships within the LGBTQI community, highlighting the importance of understanding the various aspects that influence the dynamics of these relationships in both global and local contexts. The authors focus on social, cultural, legal, and psychological factors that shape the nature of romantic connections, as well as the challenges faced by LGBTQI individuals in different countries. Particular attention is given to the barriers that arise from social stigmatization, traditional societal stereotypes, and discriminatory pressures. These factors significantly limit the opportunities for LGBTQI individuals to build open, stable, and healthy relationships, hindering their ability to fully realize their needs for love and partnership. The article emphasizes that such barriers not only affect individuals' lives but also shape the overall atmosphere in society, impeding social integration and acceptance. Additionally, the importance of social support from family, friends, and community is analyzed. The authors note that support from loved ones is critical for maintaining the emotional well-being of LGBTQI couples, as it helps them overcome challenges related to external pressures. In this context, the role of legal recognition, including the legalization of marriage, is also considered crucial for reducing discrimination and creating favorable conditions for social adaptation. The legitimization of romantic relationships helps LGBTQI couples feel more accepted in society by providing access to legal and social resources. By comparing the specifics of romantic relationship development in LGBTQI communities in Ukraine and

other countries, the article highlights that social changes, legal initiatives, and cultural transformations can significantly influence the formation of open and healthy relationships. Studying the experiences of other countries can become a valuable resource for Ukraine, where support for the LGBTQI community remains low. Overall, the article makes a significant contribution to understanding the complexities of romantic relationships in the LGBTQI community, emphasizing the importance of an integrated approach that considers numerous factors influencing these relationships and offers recommendations for improving the living conditions of LGBTQI individuals.

Keywords: *LGBTQ, romantic relationships, stigmatization, sociocultural factors, discrimination, homophobia, sexual orientation, polyamory*

Formulas: 0; **fig.:** 0, **tab.:** 0, **bibl.:** 26

Постановка проблеми. Проблематика романтичних стосунків у ЛГБТІК спільноті залишається актуальною в умовах зростання інтересу до питань інклюзивності та рівності. Незважаючи на певний прогрес у правовому та суспільному прийнятті ЛГБТІК осіб, вони досі стикаються з численними соціальними бар'єрами та стигматизацією, що ускладнює розвиток стабільних романтичних стосунків. Особливо це стосується країн з різним рівнем соціокультурної відкритості, де дослідження особливостей романтичних стосунків в ЛГБТІК спільноті є недостатньо розвинутим.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У своєму дослідженні Ю. Бондаренко детально аналізує вплив соціальних стереотипів на стосунки в ЛГБТ-спільноті, наголошуючи на численних перешкодах, з якими стикаються представники цієї спільноти в сучасному суспільстві. Зокрема, автор досліджує роль суспільних упереджень і дискримінаційних установок, які впливають на формування стосунків і часто змушують людей приховувати свою сексуальну орієнтацію. Такі стереотипи створюють напруженість у стосунках і можуть призводити до конфліктів як всередині спільноти, так і між її членами та рештою суспільства (Бондаренко, 2019).

І. Гуревич розглядає соціально-культурні аспекти романтичних стосунків ЛГБТІК-спільноти в Україні, приділяючи особливу увагу специфіці розвитку таких стосунків в умовах соціальної стигматизації. Вплив культурних норм і традицій в українському суспільстві формує особливий контекст для представників ЛГБТІК, які часто

стикаються з неприйняттям і стигмою, що може негативно впливати на їх емоційний стан і здатність будувати стійкі стосунки (Гуревич, 2020). Автор також підкреслює роль підтримки, яку можуть надавати спільноти та організації, що допомагають людям з ЛГБТІК орієнтацією знаходити власну ідентичність і будувати здорові відносини.

У своєму порівняльному аналізі українського та міжнародного контекстів досліджує особливості романтичних стосунків серед представників ЛГБТ-спільноти, що надає можливість виявити спільні і відмінні тенденції (Коробкіна, 2023). Важливі аспекти гендерних ролей у ЛГБТ-сім'ях в Україні також піднімає, що дозволяє зрозуміти ідеалізацію та відтворення гетеронормативних моделей поведінки (Мартсенюк, 2013).

Закордонний досвід дослідження романтичних стосунків представлено в роботі К. Бальсам та Д. Шиманські, які аналізують зв'язок між якістю відносин та домашнім насильством у жіночих одностатевих парах, а також вплив стресу меншини на ці стосунки. Подібним чином, досліджують рівень задоволеності відносинами та соціальну підтримку серед італійських лесбійських і гей-пар, акцентуючи на значенні психологічного благополуччя (De Simone & Belous, 2021).

Формулювання цілей статті. Мета статті – теоретично проаналізувати міжнародний та вітчизняний досвід дослідження романтичних стосунків у ЛГБТІК спільноті, виокремити ключові тенденції та проблеми, а також виявити основні чинники, що впливають на розвиток таких стосунків у різних культурних контекстах.

Виклад основного матеріалу дослідження. У дослідженнях на тему романтичних стосунків у ЛГБТІК спільноті Ю. Бондаренко аналізує, як соціальні стереотипи впливають на взаємини в цій спільноті, підкреслюючи роль суспільного неприйняття, що часто перешкоджає формуванню стабільних стосунків. Це дослідження звертає увагу на те, як стигматизація і суспільні очікування призводять до напруженості всередині спільноти, а також між її членами та суспільством загалом (Бондаренко, 2019). Право на гендерну ідентичність і сексуальну орієнтацію є ключовим для підтримки романтичних відносин, оскільки дозволяє людині відчувати себе прийнятою і захищеною, що має велике значення для взаємин (Гербут, 2019).

І. Гуревич розглядає романтичні стосунки ЛГБТІК спільноти в українському контексті, наголошуючи на впливі соціально-культурних умов, у яких ці стосунки розвиваються. На його думку, тиск традиційних цінностей і стереотипи формують особливу атмосферу, в якій виникають виклики та бар'єри для романтичних відносин (Гуревич, 2020). У схожому напрямку досліджують питання і К. Єлизавета та П. Типових, аналізуючи цінності та виклики, з якими стикається молода сім'я в Україні. Їх робота, хоча і сфокусована на гетеронормативних парах, містить важливі спостереження, що дозволяють побачити, як соціальні зміни можуть впливати на всі види романтичних відносин, включно з ЛГБТІК (Єлизавета & Типових, 2024).

Поліаморія, як показує дослідження О. Зубарева (2022), відкриває нові можливості для розуміння складності романтичних відносин серед ЛГБТІК. У сучасному соціумі, зазначає автор, поліаморія часто слугує адаптивною стратегією, де представники ЛГБТІК можуть знайти стабільність і підтримку поза рамками традиційних моногамних відносин, які нерідко супроводжуються осудом. Така конфігурація дозволяє

знизити рівень соціального тиску та покращити емоційне благополуччя партнерів, особливо в умовах меншого розуміння з боку суспільства.

Порівняльний аналіз українського та міжнародного досвіду (Коробкіна, 2023), підкреслює важливість культурного контексту, який визначає, наскільки відкрито і стабільно можуть розвиватися романтичні стосунки серед ЛГБТІК осіб. У її дослідженні простежується тенденція: у країнах із більш розвиненими правовими нормами, що захищають права ЛГБТІК, пари почуваються вільніше, мають більше можливостей відкрито будувати стосунки і виражати свою ідентичність, тоді як в Україні їхній досвід часто обтяжений соціальним осудом.

Ідеалізація гетеронормативних моделей в ЛГБТ-сім'ях (Мартсенюк, 2013), відображає прагнення багатьох пар до адаптації та прийняття у суспільстві. Авторка наголошує, що це прагнення до соціального визнання може призводити до того, що ЛГБТІК пари намагаються відтворювати традиційні ролі та структури у своїх відносинах, прагнучи відповідати усталеним нормам, що забезпечує відчуття стабільності і соціальної безпеки.

Тема кіберсексуального насильства, хоча і не стосується безпосередньо романтичних стосунків, є важливою у контексті безпеки ЛГБТІК осіб у цифровому середовищі. Представники ЛГБТІК спільноти часто стикаються з погрозами та залякуванням в інтернеті, що створює додатковий стрес і ризики для їхньої психологічної рівноваги (Пивоварова, 2022).

Особливості романтичних відносин у ЛГБТ-спільноті України виявляють значні бар'єри, які виникають через необхідність публічного визнання своєї сексуальної орієнтації (Савчук, 2018). Ці труднощі ускладнюють можливість відкритих стосунків, посилюють соціальну ізоляцію, що негативно впливає на емоційне благополуччя та стабільність пар. Доповнюючи це дослідження, І. Харченко

розглядає стратегії камінг-ауту, які використовують українські ЛГБТІК особи для адаптації до умов соціального осуду. Дослідниця зазначає, що ці стратегії часто передбачають обережне та поступове розкриття особистої інформації, що дозволяє зменшити ризик негативної реакції з боку оточення й забезпечити психологічну безпеку.

К. Бальсам та Д. Шиманські досліджують, як стрес меншини впливає на якість романтичних стосунків у жінок в одностатевих парах, відзначаючи, що соціальна стигматизація та страх перед осудом підвищують ризик внутрішнього конфлікту, що може призводити до напруженості у стосунках. Подібну тему підіймають Ф. Каннас Агеду, М. Блейс, Л.Дж. Сегін та І. Коте, які проводять латентний аналіз конфігурацій романтичних стосунків серед ЛГБТІК осіб, наголошуючи на складності та різноманітності таких відносин. Вони підкреслюють, що підтримка з боку спільноти та адаптація до соціальних умов є важливими елементами для зміцнення романтичних зв'язків (Cannas Aghedu, Blais, Séguin & Côté, 2024).

Задоволення стосунками та соціальна підтримка відіграють значну роль у підтримці емоційної стабільності ЛГБТІК пар. Як зазначають С. Де Сімонне та К. Белоус, соціальна підтримка друзів та родини тісно корелює з рівнем психологічного благополуччя, що є важливим чинником для збереження гармонії у відносинах. В умовах зовнішнього тиску така підтримка допомагає партнерам долати складні моменти, сприяючи більшій стійкості у взаєминах (De Simone & Belous, 2021).

Інший аспект, який впливає на стосунки ЛГБТІК пар – це соціальні стереотипи та тиск очікувань, що можуть навіть підвищувати ризик насильства у відносинах, як зазначають К. Донован і М. Хестер. Автори наголошують, що дискримінаційний вплив зовнішнього середовища часто загострює внутрішній конфлікт, який може стати джерелом

напруги між партнерами (Donovan & Hester, 2015).

Фінансова стабільність і підтримка спільноти також позитивно впливають на якість інтимних відносин серед гей-чоловіків, як стверджують Й. Елізур та А. Мінтцер. Автори вказують, що брак таких ресурсів може призводити до відчуття ізоляції, погіршуючи емоційний стан партнерів. Підтримка оточення створює безпечне середовище для розвитку відносин, знижуючи рівень тривожності та сприяючи більшій стабільності.

Інтерналізована гомофобія також може суттєво знижувати якість стосунків, що показують Д. Фрост і І. Мейєр. Їх дослідження доводить, що внутрішні конфлікти, викликані негативним ставленням до власної орієнтації, значно послаблюють емоційну близькість між партнерами, створюючи додаткові емоційні труднощі. Підтримуючи цю ідею, П. Хаммак, Д. Фрост і С. Г'юз закликають розглядати інтимні стосунки ЛГБТІК через призму різноманітності ідентичностей та культурного контексту. Вони вважають, що нова парадигма для вивчення різних форм романтичних відносин допоможе розширити розуміння динаміки стосунків, зокрема тих, що відбуваються в умовах соціального тиску.

Стигматизація ВІЛ/СНІДу, як підкреслюється в дослідженні з AIDS Education and Prevention, також стає причиною ізоляції серед гей-чоловіків. Це створює додатковий психологічний тиск, який може заважати формуванню позитивних соціальних і романтичних зв'язків, посилюючи бар'єри для відкритої взаємодії.

Соціальні установки також впливають на те, як ЛГБТІК спільнота сприймає себе, що досліджує С. Кейтс. Він вказує, що бренди, які підтримують ЛГБТІК, можуть сприяти соціальній інтеграції, що позитивно позначається на самосприйнятті членів спільноти та підвищує рівень задоволення відносинами (Kates, 2004).

Л. Курдек та Дж. Шмітт порівнюють якість стосунків у гетеросексуальних і гомосексуальних парах, відзначаючи, що соціальний тиск і культурні чинники мають значний вплив на стабільність стосунків у ЛГБТІК парах.

Дослідження Дж. Ламписа, С. Де Сімоні і К. Белоуса акцентує увагу на важливості емоційної підтримки для психологічного благополуччя і якості відносин у гей- та лесбійських парах. Вони зазначають, що саме емоційна підтримка є ключовим чинником для стійкості взаємин, оскільки вона допомагає партнерам справлятися з соціальними труднощами і зміцнює відчуття безпеки (Lampis, De Simone & Belous, 2021). Лаурія та Кнопп досліджують вплив гей-спільнот на розвиток міського середовища, підкреслюючи, як інтеграція ЛГБТІК груп не лише сприяє соціальній різноманітності, а й позитивно впливає на соціальну інфраструктуру, покращуючи якість життя для всіх мешканців. Автори підкреслюють, що міста, які підтримують ЛГБТІК спільноту, стають більш інклюзивними та культурно багатими.

М. Маналансан зосереджує увагу на взаємозв'язку сексуальності та гендеру в контексті міграційних процесів, наголошуючи, що ЛГБТІК мігранти часто стикаються з культурними та мовними бар'єрами, що ускладнює їх соціальну інтеграцію і формування романтичних зв'язків. Це дослідження розкриває важливі аспекти взаємодії сексуальної ідентичності та культурного середовища, які можуть впливати на адаптацію мігрантів у новій країні (Manalansan, 2006). У свою чергу, Р. Паркер, вивчаючи формування гей-спільнот у Бразилії, демонструє, як соціокультурний контекст формує умови для розвитку романтичних відносин, створюючи унікальні можливості для

підтримки та реалізації бажань у рамках спільноти.

Значення емоційної підтримки в стосунках лесбійок і геїв показує, що відкритість між партнерами є критично важливою для зміцнення взаємин, як відзначають Л. Пеплау та А. Фінгерхут. На думку дослідників, саме така відкритість сприяє глибшій емоційній близькості та допомагає парам долати зовнішні виклики, особливо в умовах суспільного тиску. У своєму огляді К. Речек акцентує на еволюції сімейних стосунків серед сексуально-гендерних меншин за останнє десятиліття, підкреслюючи, що соціальні зміни підтримують більш відкриті та різноманітні моделі відносин. Автор підсумовує, що така позитивна динаміка сприяє більшій впевненості ЛГБТІК пар у побудові стабільних романтичних зв'язків (Reczek, 2020).

Висновки. Аналіз міжнародного та вітчизняного досвіду досліджень романтичних стосунків у ЛГБТІК спільноті виявляє кілька ключових чинників, що впливають на розвиток цих відносин. Суспільні стереотипи формують бар'єри, ускладнюючи відкриту комунікацію між партнерами, тоді як рівень соціальної підтримки виявився критично важливим. Дослідження підтверджують, що емоційна підтримка з боку родини, друзів і спільноти підвищує психологічне благополуччя ЛГБТІК пар, забезпечуючи їм відчуття прийняття та захищеності. В Україні акцентується увага на впливі стигматизації, яка посилює соціальну ізоляцію і психологічний тиск. У результаті аналізу вдалося виявити, як підтримка з боку спільноти та правове визнання позитивно впливають на емоційне благополуччя, а також специфічні стратегії адаптації, які допомагають представникам ЛГБТІК подолати стигматизацію та сформувати стабільні стосунки.

Література:

1. Бондаренко, Ю. Л. (2019). Вплив соціальних стереотипів на стосунки в ЛГБТ-спільноті. *Український журнал гендерних досліджень*, 5(3), 23-37.

2. Гербут, В. С. (2019). Право на сексуальну орієнтацію та гендерну ідентичність. Ужгородський національний університет. Retrieved from <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/30522>

3. Гуревич, І. В. (2020). Романтичні стосунки серед представників ЛГБТК-спільноти в Україні: соціально-культурні аспекти. *Науковий вісник Чернівецького університету*, 45, 117-130.
4. Єлизавета, К., & Типових, П. Д. (2024). Молода сім'я в Україні: виклики сучасності та нові цінності. Конкурсна збірка робіт переможців, 98-112. Retrieved from <https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/44054/Zbirnyk%20robit%20peremozhziv.pdf?sequence=1#page=98>
5. Зубарев, О. (2022). Поліаморія: визначення, форми, мотиви залучення. *Український соціологічний журнал*. Retrieved from <https://periodicals.karazin.ua/usocjour/article/view/22482>
6. Коробкіна, М. С. (2023). Вивчення досвіду романтичних стосунків серед ЛГБТ-спільноти: порівняльний аналіз українського та міжнародного контексту. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, Серія "Соціологія"*, 58(1), 50-63.
7. Мартсенюк, Т. (2013). Гендерні ролі в ЛГБТ-сім'ях в Україні: ідеалізація та відтворення гетеронормативності. *Національний університет «Києво-Могилянська академія»*. Доступно за посиланням https://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/123456789/2372/1/Martseniuk_Gender%20Roles%20in%20LGBT%20Families%20in%20Ukrainian.pdf
8. Пивоварова, А. (2022). Запобігання та протидія кіберсексуальному насильству щодо жінок та дівчат. Національний університет «Києво-Могилянська академія». Retrieved from: https://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/123456789/23297/1/Pivovarova_Bakalavska_robota.pdf
9. Савчук, О. М. (2018). Особливості романтичних відносин у ЛГБТ-спільноті в сучасній Україні. *Журнал соціальних досліджень України*, 2(1), 34-46.
10. Харченко, І. (2014). Адаптація до несприятливих умов: стратегії камінг-ауту ЛГБТ в Україні. *Центральноєвропейський університет*. Доступно за посиланням: https://www.etd.ceu.edu/2014/kharchenko_ievgeniia.pdf
11. Balsam, K. F., & Szymanski, D. M. (2005). Relationship quality and domestic violence in women's same-sex relationships: The role of minority stress. *Psychology of Women Quarterly*, 29(3), 258-269. Retrieved from: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=bcd4456a2c0f02e5e421aea72d623f3e2eaa0e02>
12. Cannas Aghedu, F., Blais, M., Séguin, L. J., & Côté, I. (2024). Romantic relationship configurations and their correlates among LGBTQ+ persons: A latent class analysis. *PLOS ONE*. Retrieved from: <https://journal.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0309954>
13. De Simone, S., & Belous, C. K. (2021). Relationship satisfaction, social support, and psychological well-being in a sample of Italian lesbian and gay individuals. *Journal of GLBT Family Studies*, 17(1), 34-51. Retrieved from: <https://www.chrisbelous.com/publications/16682.pdf>
14. Donovan, C., & Hester, M. (2015). Domestic violence and sexuality: What's love got to do with it? Library OAPEN. Retrieved from: <https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/43963>
15. Elizur, Y., & Mintzer, A. (2003). Gay males' intimate relationship quality: The roles of attachment security, gay identity, social support, and income. *Personal Relationships*, 10(3), 285-302.
16. Frost, D. M., & Meyer, I. H. (2009). Internalized homophobia and relationship quality among lesbians, gay men, and bisexuals. *Journal of Counseling Psychology*, 56(1), 97-109. Retrieved from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2678796/>
17. Hammack, P. L., Frost, D. M., & Hughes, S. D. (2019). Queer intimacies: A new paradigm for the study of relationship diversity. *Journal of Sex Research*. Retrieved from: <https://escholarship.org/content/qt285899t4/qt285899t4.pdf>
18. HIV/AIDS stigma and the gay community. (2006). *AIDS Education and Prevention*, 18(1), 56. Retrieved from: https://www.researchgate.net/profile/Cynthia-Gomez-5/publication/7238236_Is_HIVAIDS_dividing_the_gay_community_Perceptions_of_HIV-positive_men_who_have_sex_with_men/links/00b7d519e0478fdb000000/Is-HIV-AIDS-dividing-the-gay-community-Perceptions-of-HIV-positive-men-who-have-sex-with-men.pdf
19. Kates, S. M. (2004). The dynamics of brand legitimacy: An interpretive study in the gay men's community. *Journal of Consumer Research*, 31(2), 455-472.
20. Kurdek, L. A., & Schmitt, J. P. (1986). Relationship quality of partners in heterosexual married, heterosexual cohabiting, and gay and lesbian relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(4), 711-720.
21. Lampis, J., De Simone, S., & Belous, C. K. (2021). Psychological well-being and relationship quality in Italian lesbian and gay couples. *Journal of GLBT Family Studies*, 17(1), 34. Retrieved from: <https://www.chrisbelous.com/publications/16682.pdf>
22. Lauria, M., & Knopp, L. (1985). Toward an analysis of the role of gay communities in the urban renaissance. *Urban Geography*, 6(2), 152-169.
23. Manalansan, M. F. (2006). Queer intersections: Sexuality and gender in migration studies. *International Migration Review*, 40(1), 224-249. Retrieved from:

<https://www.academia.edu/download/96605925/j.1747-7379.2006.00009.x20221231-1-8oe1ip.pdf>

24. Parker, R. (2014). *Beneath the equator: Cultures of desire, male homosexuality, and emerging gay communities in Brazil*. Taylor & Francis.

25. Peplau, L. A., & Fingerhut, A. W. (2007). The close relationships of lesbians and gay men. *Annual Review of Psychology*, 58, 405-424. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/profile/Letitia-Peplau/publication/6883221_The_Close_Relationships](https://www.researchgate.net/profile/Letitia-Peplau/publication/6883221_The_Close_Relationships_of_Lesbians_and_Gay_Men/links/0c96052a0bb75cda62000000/The-Close-Relationships-of-Lesbians-and-Gay-Men.pdf)

[of Lesbians and Gay Men/links/0c96052a0bb75cda62000000/The-Close-Relationships-of-Lesbians-and-Gay-Men.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Letitia-Peplau/publication/6883221_The_Close_Relationships_of_Lesbians_and_Gay_Men/links/0c96052a0bb75cda62000000/The-Close-Relationships-of-Lesbians-and-Gay-Men.pdf)

Reczek, C. (2020). Sexual- and gender-minority families: A 2010 to 2020 decade in review. *Journal of Marriage and Family*, 82(1), 25-45. Retrieved from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7710266/>

УДК 342.841:316.647.5(477)

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-76-372-378

ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ТОЛЕРАНТНОСТІ ДО КОРУПЦІЇ В УКРАЇНСЬКОМУ СУСПІЛЬСТВІ

Олексій Корнієнко

Аспірант кафедри психології, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: KorniienkoOO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-9069-2580>

PSYCHOLOGICAL FACTORS IN THE FORMATION OF TOLERANCE TOWARD CORRUPTION IN UKRAINIAN SOCIETY

Oleksii Korniienko

PhD student of the Department of Psychology, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: KorniienkoOO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-9069-2580>

Анотація. У статті аналізуються психологічні механізми та соціальні чинники, що сприяють формуванню толерантності до корупції в українському суспільстві. Особлива увага приділяється комплексному вивченню когнітивних, емоційних та поведінкових компонентів, які визначають психологічну готовність до сприйняття корупційних практик як прийняттого способу вирішення повсякденних проблем. Автор розглядає історичні передумови, які закріпили корупцію як соціальну норму, акцентуючи на впливі радянської спадщини та сучасних культурних патернів.

Дослідження висвітлює роль когнітивних викривлень, соціального навчання, групової динаміки, професійної деформації та емоційних чинників у створенні сприятливого середовища для толерантності до корупції. Зокрема, акцентується на механізмах раціоналізації, дифузії відповідальності та соціального порівняння, які дозволяють індивідам зберігати позитивний образ себе, незважаючи на участь у морально сумнівних діях. Увага приділяється також феномену "навченої безпорадності", що формує пасивність у протидії корупційним проявам, та культурним традиціям взаємодопомоги, які іноді виправдовують корупційні дії.

Автор наголошує, що низький рівень довіри до державних інституцій, економічна нестабільність та відсутність ефективних антикорупційних заходів сприяють нормалізації корупційної поведінки. Стаття пропонує шляхи подолання толерантності до корупції через впровадження освітніх програм, розвиток громадянської активності, підвищення рівня критичного мислення та формування антикорупційної стійкості.

Виявлені результати можуть стати основою для розробки комплексних психологічних інтервенцій, спрямованих на зниження толерантності до корупції на індивідуальному та суспільному рівнях, а також для створення ефективних програм профілактики. Це дослідження пропонує практичний внесок у боротьбу з корупцією та формування нового морально-етичного стандарту в українському суспільстві.

Ключові слова: толерантність до корупції, психологічні механізми, соціальна норма, моральна деградація, суспільна свідомість, корупційна поведінка, психологічна готовність, соціальна відповідальність, громадянська позиція, антикорупційна стійкість.

Формули: 0, рис.: 0, табл. 1, бібл.: 11

Abstract. The article analyzes the psychological mechanisms and social factors contributing to the formation of tolerance toward corruption in Ukrainian society. Particular attention is given to a comprehensive examination of cognitive, emotional, and behavioral components that determine the psychological readiness to perceive corrupt practices as an acceptable way of solving everyday problems. The author explores historical prerequisites that have entrenched corruption as a social norm, emphasizing the influence of the Soviet legacy and contemporary cultural patterns.

The study highlights the role of cognitive distortions, social learning, group dynamics, professional deformation, and emotional factors in creating a favorable environment for tolerance toward corruption. Specifically, it focuses on mechanisms such as rationalization, diffusion of responsibility, and social comparison, which allow individuals to maintain a positive self-image despite engaging in morally questionable actions. Attention is also given to the phenomenon of "learned helplessness," which fosters passivity in countering corrupt practices, and to cultural traditions of mutual assistance, which can sometimes justify corrupt actions.

The author emphasizes that a low level of trust in state institutions, economic instability, and the absence of effective anti-corruption measures contribute to the normalization of corrupt behavior. The article suggests ways to overcome tolerance for corruption through the implementation of educational programs, the development of civic engagement, the enhancement of critical thinking skills, and the promotion of anti-corruption resilience.

The findings could serve as a basis for developing comprehensive psychological interventions aimed at reducing tolerance for corruption at both individual and societal levels, as well as for creating effective prevention programs. This research offers a practical contribution to combating corruption and establishing new moral and ethical standards in Ukrainian society.

Keywords: *tolerance toward corruption, psychological mechanisms, social norm, moral degradation, public consciousness, corrupt behavior, psychological readiness, social responsibility, civic stance, anti-corruption resilience.*

Formulas: 0, Fig.: 0, Tabl.: 1, bibl.: 11

Постановка проблеми. Толерантність до корупції в українському суспільстві становить комплексну соціально-психологічну проблему, яка підриває основи державності та перешкоджає ефективному впровадженню реформ у всіх сферах суспільного життя. Особливу тривогу викликає той факт, що корупційні практики все частіше сприймаються як нормальний та прийнятний спосіб вирішення повсякденних питань, що свідчить про глибоку деформацію суспільної свідомості та розмивання моральних норм.

Формування толерантного ставлення до корупції відбувається через складну взаємодію різноманітних психологічних, соціальних та культурних чинників, які потребують детального вивчення та аналізу. Це явище має системний характер і проявляється на всіх рівнях суспільного життя – від побутової корупції до масштабних зловживань у державному секторі. Розуміння психологічних механізмів, що лежать в основі формування такої толерантності, є ключовим для розробки ефективних стратегій протидії цьому явищу.

Соціологічні дослідження останніх років демонструють тривожну тенденцію до нормалізації корупційних практик у свідомості українців. За даними різних опитувань, значна частина населення готова виправдовувати корупційні дії в певних ситуаціях, вважаючи їх неминучим злом або навіть ефективним інструментом вирішення проблем. Така ситуація створює замкнене коло, де толерантність до корупції породжує нові корупційні прояви, які, в свою чергу, ще більше укорінюють це явище в суспільній свідомості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема толерантності до

корупції активно досліджується науковцями. Українські вчені, такі як О. Лозинський (2020; 2021), К. Недря (2020) та Т. Модель (2020), приділяють значну увагу дослідженню психологічних механізмів корупційної поведінки. Їх дослідження охоплюють такі аспекти, як раціоналізація корупційних дій, дифузія відповідальності та професійна деформація. Наприклад, Лозинський (2020) аналізує психологічні механізми, які сприяють зниженню моральних стандартів, а Недря (2020) розглядає корупцію як "гру без правил", що відображає складність її психологічного сприйняття.

У свою чергу, дослідження С. Сандалової (2020) підкреслює значення дифузії відповідальності, що часто проявляється в умовах організаційної бюрократії.

Особливу увагу привертають роботи, присвячені когнітивним аспектам проблеми. Так, І. Тодорова (2019) вивчає психологічні чинники толерантності до академічної недоброчесності, а дослідження О. Бохотькової та співавторів (2023) аналізує типи навченої безпорадності, які можуть слугувати основою для формування пасивного ставлення до корупції. Л. Федосова і Є. Хлопчур (2022) акцентують увагу на професійній деформації та емоційному вигоранні як передумовах толерантного ставлення до корупційних практик.

Незважаючи на значний обсяг досліджень, залишається багато нерозв'язаних аспектів. Зокрема, недостатньо уваги приділено впливу особистісних характеристик, таких як рівень моральної свідомості та ціннісні орієнтації, на формування толерантності до корупції. Важливими залишаються питання

ефективності психологічних інтервенцій, спрямованих на зміну когнітивних викривлень і подолання пасивності у протидії корупції. Стаття присвячена саме аналізу цих аспектів, зокрема, вивченню комплексного впливу соціально-психологічних та культурних чинників на формування толерантності до корупції та пошуку нових підходів до розвитку антикорупційної стійкості на рівні індивіда та суспільства.

Мета статті. Основною метою даного дослідження є всебічний аналіз та систематизація ключових психологічних чинників, що сприяють формуванню толерантності до корупції в українському суспільстві. Дослідження спрямоване на виявлення глибинних механізмів психологічного прийняття корупційних практик, розуміння соціально-психологічних передумов формування толерантного ставлення до корупції, а також розробку науково обґрунтованих рекомендацій щодо зниження рівня такої толерантності через вплив на виявлені психологічні чинники. Додатковим завданням є формування теоретичного підґрунтя для розробки ефективних програм профілактики корупційної поведінки та розвитку антикорупційної стійкості на індивідуальному та суспільному рівнях.

Основний матеріал. Історичні передумови формування толерантності до корупції в українському суспільстві мають глибоке коріння, що сягає радянського періоду та навіть більш ранніх епох. В умовах тоталітарного режиму, коли офіційні правила та неформальні практики часто суперечили одне одному, у суспільстві сформувалася система подвійних стандартів та специфічних механізмів адаптації до складних соціально-економічних умов. Корупційні практики стали своєрідним інструментом виживання та досягнення цілей в умовах дефіциту ресурсів та неефективності офіційних інституцій. Ця історична спадщина продовжує впливати на сучасне

українське суспільство, формуючи специфічні патерни поведінки та системи цінностей (Ковандра & Овчаренко, 2022).

Психологічна готовність до корупційної поведінки формується під впливом складного комплексу чинників соціального навчання. Спостереження за успішними прикладами корупційної поведінки в безпосередньому оточенні, засвоєння відповідних поведінкових моделей через сімейне виховання та професійну соціалізацію створюють міцний фундамент для формування толерантного ставлення до корупції. Особливу роль у цьому процесі відіграють механізми соціального підкріплення, коли корупційна поведінка не тільки не засуджується, але й отримує позитивну оцінку з боку референтних груп.

Соціально-економічні чинники створюють сприятливе середовище для виправдання корупційних дій та формування толерантного ставлення до них. Низький рівень життя значної частини населення, нерівномірний розподіл ресурсів, недосконалість системи соціального захисту та недовіра до державних інституцій спонукають людей шукати альтернативні шляхи вирішення життєвих проблем. У такому контексті корупція часто сприймається як вимушений та прагматичний спосіб досягнення цілей, а її моральна оцінка відходить на другий план (Бохотькова, Цимбал, Яременко & Бугайова, 2023).

Культурні особливості українського суспільства створюють специфічний контекст для формування ставлення до корупційних практик. Традиції "вдячності" та "взаємодопомоги", які історично мали позитивне соціальне значення, в сучасних умовах часто трансформуються у виправдання корупційних дій. Система неформальних соціальних зв'язків, яка традиційно відігравала важливу роль у українському суспільстві, створює сприятливе середовище для розвитку корупційних мереж. При цьому межа між традиційною взаємодопомогою та

корупційними практиками стає все більш розмитою, що ускладнює формування чітких етичних орієнтирів у суспільній свідомості.

Досвід особистісної і соціальної толерантності/інтолерантності обумовлений особливостями філогенезу людства та соціокультурними й соціально-психологічними умовами суспільств і соціумів, в яких розгортаються індивідуальні історії життя їх членів і закріплюються успадковані і прижиттєво засвоєні моделі толерантного/інтолерантного мислення та толерантної/інтолерантної поведінки (Петрунько, 2014).

Когнітивні викривлення відіграють фундаментальну роль у формуванні толерантності до корупції через складні механізми раціоналізації та морального відсторонення. Люди схильні виправдовувати власну корупційну поведінку через різноманітні психологічні механізми: мінімізацію шкоди ("це нікому не зашкодить"), дифузію відповідальності ("всі так роблять"), моральне виправдання ("це заради доброї мети") та переназивання корупційних дій евфемізмами ("вдячність", "послуга", "домовленість"). Такі когнітивні стратегії дозволяють зберігати позитивний образ себе при одночасній участі в корупційних практиках (Тодорова, 2019).

Психологічний феномен "дифузії відповідальності" у контексті корупційної поведінки проявляється особливо яскраво в організаційному середовищі. Коли відповідальність розподіляється між багатьма учасниками корупційної схеми, кожен окремих індивід відчуває менший тягар моральної відповідальності за свої дії. Цей механізм посилюється в умовах складних бюрократичних систем, де процес прийняття рішень розподілений між різними рівнями ієрархії, що створює ідеальні умови для розмивання індивідуальної відповідальності та формування колективної толерантності до корупції (Сандалова, 2020).

Емоційні чинники та психологічні стани відіграють визначальну роль у формуванні готовності до корупційної поведінки. Страх перед невизначеністю майбутнього, тривога щодо соціальної незахищеності, фрустрація від неможливості досягнення цілей легальним шляхом – всі ці емоційні стани створюють психологічне підґрунтя для прийняття корупції як способу забезпечення контролю над життєвими обставинами. В умовах соціальної нестабільності та економічної невизначеності корупційні практики можуть сприйматися як своєрідний механізм психологічного захисту та адаптації до складних життєвих обставин.

Механізми соціального порівняння та відносної депривації суттєво впливають на формування толерантності до корупції. Спостерігаючи за успішними прикладами корупційної поведінки в своєму оточенні та порівнюючи власний рівень життя з рівнем життя тих, хто активно використовує корупційні схеми, люди можуть приходити до висновку про неефективність чесної поведінки. Це особливо актуально в умовах значного соціального розшарування, коли легальні механізми соціальної мобільності здаються недостатньо ефективними.

Професійна деформація та емоційне вигорання створюють сприятливі умови для зниження моральних стандартів та підвищення толерантності до корупції. У професійних середовищах, де працівники постійно стикаються з етичними дилемами та високим рівнем стресу, може відбуватися поступова деформація професійної свідомості. Це призводить до притуплення морально-етичних норм та формування цинічного ставлення до професійних обов'язків, що, в свою чергу, полегшує прийняття корупційних практик як нормальної частини професійного життя (Федосова & Хлопчур, 2022).

Психологічний тиск групи та механізми конформізму відіграють критичну роль у поширенні корупційних практик у професійних та соціальних групах. Коли корупційна поведінка стає

неформальною нормою в певному середовищі, окремі індивіди відчувають сильний тиск щодо прийняття цих норм. Страх соціального відторгнення, бажання належати до групи та отримувати схвалення колег можуть переважати над індивідуальними моральними принципами, призводячи до поступової інтерналізації корупційних норм поведінки.

Особистісні характеристики індивідів, такі як локус контролю, рівень моральної свідомості та ціннісні орієнтації, суттєво впливають на їхню схильність до прийняття корупційних практик. Дослідження показують, що люди з зовнішнім локусом контролю більш схильні виправдовувати корупційну поведінку, перекладаючи відповідальність на зовнішні обставини. Низький рівень розвитку моральної свідомості та переважання матеріальних цінностей над духовними також створюють сприятливий ґрунт для формування толерантності до корупції (Лозинський, 2020).

Механізми психологічного захисту відіграють ключову роль у підтримці позитивної самооцінки осіб, залучених до корупційних практик. Раціоналізація, проєкція, заперечення та інші захисні механізми дозволяють індивідам зберігати внутрішню узгодженість та позитивний образ себе, не зважаючи на участь у морально сумнівних діях. Особливо цікавим є механізм морального ліцензування, коли люди виправдовують свою корупційну поведінку попередніми "добрими справами" або позитивними якостями в інших сферах життя.

Соціальна аномія, що характеризується розмиванням нормативних регуляторів поведінки та ціннісною дезорієнтацією суспільства, створює сприятливе середовище для поширення корупційних практик. В умовах трансформації суспільства, коли старі норми втрачають свою регулятивну силу, а нові ще не сформувалися, виникає

своєрідний нормативний вакуум. У такій ситуації корупційні практики можуть сприйматися як прагматичний спосіб адаптації до мінливих соціальних умов, що призводить до їх поступової нормалізації в суспільній свідомості (Лозинський, 2021).

Феномен "навченої безпорадності" у контексті протидії корупції проявляється через формування стійкого переконання в неможливості змінити існуючий стан речей. Негативний досвід боротьби з корупцією, відсутність видимих результатів антикорупційних ініціатив та постійне зіткнення з проявами корупції на різних рівнях призводять до формування пасивної позиції та зневіри у можливість позитивних змін. Це, в свою чергу, знижує мотивацію до протидії корупції та сприяє її прийняттю як невід'ємної частини соціальної реальності.

Психологія влади та авторитету суттєво впливає на формування толерантності до корупції через механізми підпорядкування та наслідування. Дослідження показують, що люди більш схильні виправдовувати корупційні дії, якщо вони здійснюються особами, що мають високий соціальний статус або владні повноваження. Крім того, сама наявність влади може призводити до морального розкріпачення та зниження чутливості до етичних норм (Модель, 2020).

Гендерні особливості сприйняття та реалізації корупційних практик проявляються через різні моделі поведінки та механізми прийняття рішень у чоловіків і жінок. Дослідження демонструють, що чоловіки частіше схильні до ризикованої корупційної поведінки та більш толерантні до великомасштабної корупції, тоді як жінки частіше виявляють занепокоєння етичними аспектами та потенційними наслідками корупційних дій для інших людей.

Таблиця 1

Комплексна оцінка психологічних чинників формування толерантності до корупції та методів їх корекції

Чинник впливу	Психологічні механізми	Рівень впливу на формування толерантності	Можливі методи корекції
Соціальне научіння	- Наслідування успішних моделей корупційної поведінки - Засвоєння неформальних норм - Інтерналізація корупційних практик	Критично високий (8/10)	- Створення позитивних рольових моделей - Висвітлення успішних антикорупційних практик - Програми менторства
Когнітивні викривлення	- Раціоналізація корупційних дій - Моральне відсторонення - Вибіркове сприйняття інформації	Високий (7/10)	- Когнітивно-поведінкова терапія - Розвиток критичного мислення - Етичні тренінги
Емоційні чинники	- Страх перед невизначеністю - Тривога за майбутнє - Фрустрація від системи	Середній (6/10)	- Розвиток емоційного інтелекту - Стрес-менеджмент - Програми психологічної підтримки
Групова динаміка	- Конформізм - Тиск групи - Дифузія відповідальності	Дуже високий (9/10)	- Розвиток лідерських якостей - Формування корпоративної етики - Програми командної взаємодії
Професійна деформація	- Емоційне вигорання - Цинізм - Зниження моральних стандартів	Високий (7/10)	- Професійна супервізія - Ротація кадрів - Програми профілактики вигорання

Особливу увагу привертає той факт, що найвищий рівень впливу мають механізми групової динаміки (9/10) та соціального научіння (8/10), що підкреслює критичну роль соціального середовища у формуванні корупційної поведінки. Запропоновані методи корекції для кожного чинника враховують як індивідуально-психологічний, так і організаційний рівні впливу, що дозволяє розробляти комплексні програми протидії корупції. Примітно, що всі виявлені чинники мають достатньо високий рівень впливу (не нижче 6/10), що підтверджує необхідність системного підходу до подолання толерантності до корупції та важливість одночасного впливу на всі виявлені психологічні механізми. Така структурована оцінка дозволяє не лише краще зрозуміти природу формування толерантності до корупції, але й визначити пріоритетні напрямки для розробки

превентивних заходів та корекційних програм (Недря, 2020).

Вікові характеристики також відіграють значну роль у формуванні ставлення до корупції, демонструючи різні патерни поведінки та сприйняття корупційних практик у різних вікових групах. Молодше покоління, що виросло в період активних антикорупційних реформ, може демонструвати менший рівень толерантності до корупції, проте одночасно виявляти більшу схильність до прагматичного використання корупційних можливостей. Старше покоління, сформоване в умовах радянської системи, часто демонструє більш високий рівень толерантності до дрібної корупції, розглядаючи її як невід'ємну частину соціальних відносин (Шумовецька, 2021).

Механізми соціальної ідентифікації суттєво впливають на формування толерантності до корупції через інтеграцію

корупційних практик у професійну та соціальну ідентичність індивідів. Коли корупційна поведінка стає частиною професійної культури певної групи або організації, вона починає сприйматися як елемент професійної компетентності та засіб підтвердження належності до професійної спільноти. Це створює складну систему соціально-психологічних бар'єрів для антикорупційних ініціатив, оскільки протидія корупції може сприйматися як загроза груповій ідентичності.

Висновки. Проведений аналіз психологічних чинників формування толерантності до корупції в українському суспільстві свідчить про складну та багаторівневу природу цього феномену. Дослідження виявило, що толерантність до корупції формується під впливом взаємопов'язаної системи чинників, серед

яких найбільш значущими є механізми соціального наuczіння, групової динаміки та когнітивних викривлень. Особливу роль відіграють історично сформовані культурні патерни та соціально-економічні умови, які створюють сприятливе середовище для нормалізації корупційних практик. Виявлено, що психологічні механізми захисту, раціоналізації та морального відсторонення дозволяють індивідам підтримувати позитивну самооцінку при одночасній участі в корупційних діях, що суттєво ускладнює процес подолання толерантного ставлення до корупції. Критичним чинником також виступає феномен "навченої безпорадності" та дифузії відповідальності, які призводять до пасивності у протидії корупційним проявам та їх поступової інтеграції у повсякденні практики.

Література:

1. Бохотькова, Ю., Цимбал, С., Яременко, Н., & Бугайова, Н. (2023). Дослідження типів навченої безпорадності майбутніх фахівців іноземної філології. *Insight: The Psychological Dimensions of Society*, 10, 213–231.
2. Ковандра, А. В., & Овчаренко, Л. В. (2022). Корупція в Україні: історія та сучасність. *Редакційна колегія*, 335.
3. Лозинський, О. М. (2020). Психологія корупції та інтолерантного ставлення громадян до неї (4-те вид.). Львів: Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка.
4. Лозинський, О. М. (2021). Психологічні чинники інтолерантного ставлення громадян до корупції (Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису).
5. Модель, Т. М. (2020). Вплив групових норм на формування корупційної поведінки. *Редакційна колегія*, 160.
6. Недря, К. М. (2020). Психологія корупції: гра без правил.

7. Петрунько, О. В. (2014). Успадкований і набутий досвід інтолерантності. *Психологічні науки: Проблеми і здобутки*, 6, 145–155.
8. Сандалова, О. О. (2020). Дифузія відповідальності. *Дорогі друзі!*, 560.
9. Годорова, І. (2019). Психологічні чинники толерантності студентів до академічної недоброчесності. *Психологія і особистість*, 2, 116–131.
10. Федосова, Л. О., & Хлопчур, Є. О. (2022). Професійна деформація та вигорання. *Science and Technology: Problems, Prospects and Innovations: The 1st International Scientific and Practical Conference, October 19–21, 2022. Osaka: CPN Publishing Group*, 222.
11. Шумовецька, С. (2021). Потенціал гуманітарних дисциплін і формування нульової толерантності до корупції.

УДК 159.964.21

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-76-379-386

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОГНІТИВНИХ ВИКРИВЛЕНЬ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У ПРОДАЖАХ

Олександр Лупаненко

Аспірант кафедри психології, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна e-mail, lupanenkooy@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-1596-8583>

METHODS OF RESEARCH ON COGNITIVE BIASES AND THEIR IMPACT ON THE DECISION-MAKING PROCESS IN SALES

Oleksandr Lupanenko

Postgraduate student at the Department of Psychology, "KROK" University, Kyiv, Tabirna str., 30-32, 03113, Ukraine, e-mail: lupanenkooy@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-1596-8583>

Анотація. Стаття присвячена теоретичному дослідженню методів аналізу психологічних систем і їхньому взаємозв'язку з когнітивними викривленнями. Автором статті основну увагу зосереджено на вивченні інтегрованих комерційних систем, які включають психологічні, поведінкові та когнітивні аспекти, що впливають на процеси ухвалення рішень у сфері продажів. Актуальність наукового дослідження полягає в тому, що вводиться таке поняття, як психологія інтегрованої комерційної системи, яка структурно охоплює три основні підсистеми: психологію продажів, психологію покупки та психологію товару. На основі проведеного теоретичного дослідження, між психологією інтегрованих комерційних систем та психологією продажів, виявлені ключові механізми впливу когнітивних викривлень, як на цілу систему, так і на окремі підсистеми, та встановлений їх взаємозв'язок. Особлива увага приділяється необхідності проводити аналіз інтеграції даних когнітивних викривлень для підвищення точності прогнозів і розробки інноваційних методів оптимізації процесів прийняття рішень у системі продажів.

У статті акцентовано увагу на важливості аналізу кожної з підсистем окремо, для глибшого розуміння їхніх особливостей і ролі у формуванні ефективних стратегій взаємодії з клієнтами. Виявлено, що існуючі методи аналізу прийняття рішень, попри їхню поширеність, мають низку недоліків у теоретичному аспекті, що ускладнює їхню адаптацію до практичних потреб.

Запропонована доцільність метода ранжування когнітивних викривлень при ухваленні рішень про купівлю, та вплив зазначених підсистем як самостійних напрямів дослідження, що дозволяє отримати детальну інформацію про психологічні механізми впливу на ухвалення рішень у кожному з контекстів. За основу системи ранжування було взято елементи розробленої психокарти: соціальний доказ, авторитет, дефіцит, потреби та бажання, задоволення та уникнення болю, прийняття рішень, візуальне сприйняття, соціальна значущість, унікальність та інновації. Когнітивні викривлення впливають на всі ці елементи, оскільки від них залежить прийняття рішень, поведінка та переконання людей.

Ключові слова: психологія продажів, психологія покупки, психологія товару, ранжування, когнітивні викривлення, рішення, психокарта.

Abstract. The article is dedicated to the study of methods for analyzing psychological systems and their interconnection with cognitive distortions. The author of the article focuses on examining integrated commercial systems that encompass psychological, behavioral, and cognitive aspects, which influence decision-making processes in the sales domain. The relevance of the scientific research lies in the introduction of the concept of "psychology of the integrated commercial system," which structurally includes three main subsystems: the psychology of sales, the psychology of purchasing, and the psychology of the product. Based on the conducted empirical research, key mechanisms of cognitive distortion influence have been identified, both on the entire system and on its individual subsystems, and their interrelationship has been established. Special attention is paid to the necessity of analyzing the integration of these cognitive distortions to improve the accuracy of forecasts and develop innovative methods for optimizing decision-making processes within the sales system.

The article emphasizes the importance of analyzing each subsystem separately to gain a deeper understanding of their characteristics and roles in forming effective customer interaction strategies. It has been revealed that existing methods of decision-making analysis, despite their widespread use, have a number of theoretical shortcomings that complicate their adaptation to practical needs.

The paper proposes the usefulness of a method for ranking cognitive distortions when making purchasing decisions and the impact of these subsystems as independent areas of research. This allows for detailed information about the psychological mechanisms influencing decision-making in each context. The ranking system is based on elements of the

developed psychomap: social proof, authority, scarcity, needs and desires, satisfaction and pain avoidance, decision-making, visual perception, social significance, uniqueness, and innovation. Cognitive distortions affect all of these elements, as they determine decisions, behavior, and beliefs of individuals.

Keywords: sales psychology, purchasing psychology, product psychology, ranking, cognitive distortions, decision-making, psychomap.

Постановка проблеми. На сьогодні у світовій практиці системи продажів за останні 10-15 років відбулися серйозні та якісні зміни. Поточний стан продажів продовжує розвиватися в напрямку більш консультативного підходу, орієнтованого на відносини та потреби клієнта (Щербак, 2017). У зв'язку з цим, виникає необхідність запровадження іншого підходу до психологічного забезпечення ведення комерційної діяльності. Психологія та інтегровані комерційні системи на перший погляд можуть здаватися дуже різними сферами, але насправді вони можуть мати багато спільного. Ось кілька напрямків, де їх можна поєднати:

1. Поведінковий аналіз: психологія вивчає людську поведінку, а інтегровані комерційні системи можуть бути використані для аналізу поведінки клієнтів. Розуміння того, як люди приймають рішення, може допомогти створювати ефективні стратегії продажів, покращувати взаємодію з клієнтами та налаштовувати персоналізацію в інтегрованих системах.

2. Прийняття рішень: як психологія, так і комерційні системи займаються дослідженням та оптимізацією процесу прийняття рішень. Психологія аналізує, чому люди роблять ті чи інші вибори, а комерційні системи можуть використовувати ці дані для надання рекомендацій чи автоматизації вибору для користувачів або клієнтів.

3. Інтерфейси та UX (User Experience): психологія допомагає зрозуміти, як люди взаємодіють з технологіями, як сприймають інтерфейси і що може зменшити або підвищити ефективність використання систем. Для створення інтуїтивно зрозумілих інтегрованих комерційних систем потрібно враховувати психологічні аспекти користувацького

досвіду, щоб підвищити зручність та ефективність роботи з такими системами.

4. Соціальна психологія і комунікація: інтегровані комерційні системи часто включають компоненти для взаємодії та комунікації, такі як чати, форми зворотного зв'язку, онлайн-консультації. Розуміння соціальних і психологічних аспектів комунікації допомагає створювати більш ефективні комунікаційні канали, які враховують потреби та емоції користувачів.

5. Мотивація і користувацька лояльність: психологія вивчає, що мотивує людей до певних дій, а інтегровані комерційні системи можуть застосовувати ці знання для підвищення лояльності клієнтів, створення ефективних програм винагород і стимулювання продажів.

6. Аналіз та прогнозування: психологія може допомогти в розробці алгоритмів для прогнозування майбутніх дій клієнтів (наприклад, у сфері маркетингу або продажів), а інтегровані системи забезпечують даними для таких прогнозів.

Таким чином, психологія може допомогти глибше зрозуміти поведінку людей та покращити процеси, які підтримують комерційні інтегровані системи, що в свою чергу робить ці системи більш ефективними і орієнтованими на користувача.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Незважаючи на десятиліття інтенсивних дебатів, вчені, пов'язані з когнітивними дослідженнями (Мовчун, 2020), досі не досягли консенсусу щодо пояснення цієї властивості когнітивної архітектури – основних процесів і режимів композиції, які разом забезпечують когнітивну здатність, відому як систематичність. В управлінні виділяється система психології інтегрованої комерції. Ця теорія пропонує необхідні та достатні

умови для забезпечення систематичності у формі універсальної конструкції: кожна систематично пов'язана когнітивна здатність складається із загального компонента: комерції, продажі, покупки та товар, що слугують оптимальною конструкцією в даному контексті. У зв'язку з цим виникає потреба захистити ці категорії від когнітивних викривлень та детально розглянути інтегровану комерційну систему (ІКС).

Формулювання цілей статті.

Головною метою цієї роботи є аналіз психології інтегрованої комерційної системи (ІКС) та вплив системи на внутрішні психологічні підсистеми.

Виклад основного матеріалу.

Інтегрована комерційна система, як зазначено вище, поєднує в собі елементи психології підсистем продажів, купівлі та товару, створюючи цілісний підхід до комерційної діяльності, який зосереджується на взаємопов'язаності всіх елементів ланцюжка створення цінностей для клієнта («Інтегральна психологія», 2023). Ця взаємопов'язаність відсутня у кожній із підсистем окремо.

Інтегрована комерційна система (ІКС) дозволяє об'єднати зусилля всіх учасників процесу, що сприяє більш ефективній роботі, підвищенню адаптивності та, зрештою, покращенню бізнес-результатів

(Кучмеев, 2017). Інтегрована система забезпечує зв'язок між продажами, покупками та товарами, створюючи єдине середовище, де інформація, дані та стратегії не функціонують ізольовано, а взаємно підсилюють одна одну. Наприклад, зміни у сприйнятті товару можуть впливати на стратегію продажів, а дані про вподобання покупців – коригувати характеристики продукту. У цій системі дані про продажі, покупки та характеристики товару об'єднуються в єдине інформаційне середовище. Це дає змогу точніше аналізувати поведінку клієнтів, ефективність продуктів і результативність маркетингових стратегій. Інтегрована система враховує весь життєвий цикл взаємодії клієнта з товаром, що дозволяє створювати стратегії утримання клієнтів, які не обмежуються лише якістю товару чи рівнем сервісу, а охоплюють увесь досвід взаємодії клієнта з компанією. Водночас це забезпечує можливість детальнішого виявлення когнітивних викривлень у кожній підсистемі.

На рис. 1 ми бачимо, що ІКС включає в себе підсистеми купівлі, продажу та товару. Стрілки на схемі ілюструють вплив когнітивних викривлень через ІКС на підсистеми, а також зворотний вплив когнітивних викривлень підсистем на ІКС.



Рис. 1. ІКС із внутрішніми підсистемами

ІКС відображає різні психічні та поведінкові аспекти, такі як мотивація, цінності, переконання, когнітивні установки, емоційні реакції та схильність людини або групи до певних дій. Наочно це можна представити за допомогою психокарти – це базові, стійкі психічні характеристики чи психологічні доміанти, які сутнісно визначають поведінку людини, а в нашому разі – психологічні аспекти підсистеми продажів («Психічна карта особистості», 2021). Психокарта допомагає краще зрозуміти, як люди приймають рішення, реагують на зовнішні стимули та які внутрішні психологічні чинники психологічної підсистеми впливають на їхню поведінку (Гапоненко, 2016).

Для того, щоб детально розглянути вплив когнітивних викривлень на підсистеми, необхідно вибрати методи необхідних досліджень – це прийоми і способи, за допомогою яких вчені отримують достовірні дані, що використовуються для побудови наукових теорій та розробки практичних рекомендацій (Мантур-Чубата, Дубілей & Міхалець, 2018).

Наскільки нам відомо, систематичного огляду емпіричних досліджень щодо впливу когнітивних викривлень на прийняття стратегічних рішень наразі не існує. Хоча ідея про те, що когнітивні викривлення можуть впливати на стратегічні рішення, є широко визнаною, відповідні емпіричні докази залишаються

досить слабкими. Більшість досліджень на цю тему складається з розповідних робіт, що базуються на документальних джерелах та неофіційних свідченнях (Гринів, 2014).

Хоча наведені приклади часто є переконливими, такі дослідження стикаються із серйозними методологічними обмеженнями. Вони припускають, що не всі типи когнітивних викривлень впливають на всі процеси прийняття рішень; натомість їхня вибіркова присутність залежить від конкретних процесів, якими займаються особи, що приймають рішення. Більш детальний аналіз психології ІКС, ми бачимо на рис. 2, де розкриті цілі, фактори та взаємозв'язки між підсистемами.

Більш детальний аналіз складових психології системи продажів можна здійснити за допомогою психокарти підсистеми продажів, представленої на рис. 3. На ньому показано психокарту продажів, яка ілюструє основні елементи психології продажів та їхній взаємозв'язок із підсистемою за допомогою стрілок. Іншими стрілками відображено вплив когнітивних викривлень на підсистему психології продажів.

Розглянемо кожен із елементів психології продажів: соціальний доказ, авторитет, дефіцит, потреби та бажання, задоволення та уникнення болю, прийняття рішень, візуальне сприйняття, соціальна значущість, унікальність та інновації (Мовчун, 2020).

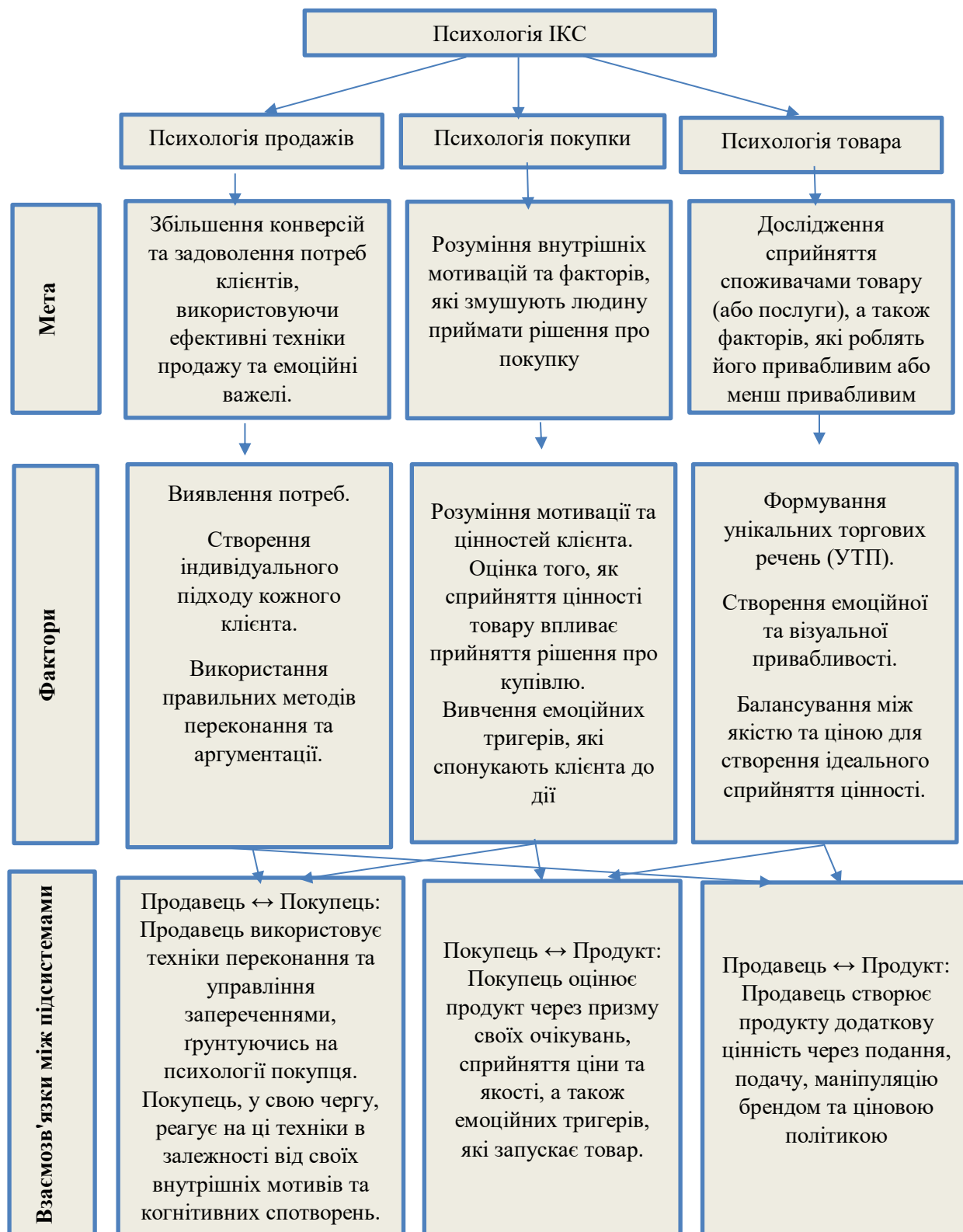


Рисунок 2. Психологічні складові ІКС



Рис. 3. Психокарта підсистеми продажів (Стефурак, Кальянов 2020)

Наприклад, Cohen та ін. (Cohen, 1994) зображують процеси прийняття рішень як організовані анархії, в яких рішення значною мірою залежать від випадковості та часу. У такому процесі особи, які приймають рішення, не знають своїх цілей заздалегідь, а просто орієнтуються на навколишнє середовище для прийняття рішень (Щербак, 2020). Насправді професіонали неохоче приймають цю ідею, що їхні рішення можуть бути упередженими. Проте дослідження індивідуальних відмінностей у професійних менеджерів та продавців

показують, що прийняття рішень вимагає конкретних заходів, які елементи адаптовані до контексту.

Ці елементи та їх взаємозв'язки допомагають зрозуміти, які психологічні механізми та закони відіграють роль при прийнятті рішень щодо купівлі, та як компанії можуть використовувати ці знання для покращення своїх продажних стратегій. Кожен із елементів системи схильний до впливу когнітивних викривлень. За основу візьмемо матеріали, що розглядаються Н. Березовою

Таблиця 1.

Ранжування когнітивних викривлень, при ухваленні рішень про купівлю

Елементи психокарти	Зміст	Бал
Соціальний доказ	Наскільки ви схильні довіряти і дотримуватися поведінки інших, особливо якщо вважаєте їх подібними до себе або соціально значущими?	1-6
Авторитет	Наскільки часто ви довіряєте авторитетним та експертним джерелам інформації при ухваленні рішень про покупку?	1-6
Дефіцит	Якщо існує обмежена доступність товару, чи може це посилити бажання придбати його?	1-6
Потреби та бажання	Чи прагнете ви задовольнити свої основні потреби або бажання при ухваленні рішень про купівлю?	1-6
Задоволення та уникнення болю	Чи приймаєте ви рішення про покупку, орієнтуючись на отримання задоволення або уникнення болю?	1-6

Прийняття рішень	Чи приймаєте ви рішення про покупку на основі емоцій, інтуїції та доступної інформації?	1-6
Візуальне сприйняття	Чи впливає зовнішній вигляд товару та його упаковка на перше враження та сприйняття якості товару?	1-6
Соціальна значимість	Товари, які асоціюються з певними соціальними чи культурними цінностями, можуть бути привабливішими для вас?	1-6
Унікальність та інновації	Нові чи унікальні товари можуть привертати Вашу увагу через бажання отримати щось нове чи незвичайне?	1-6

(Березова, 2020), і розробимо на їх основі ранжування когнітивних викривлень у системах продажів. Насамперед розглянемо кожен елемент системи продажів, виділимо основні когнітивні викривлення та оцінимо їх щодо прийняття рішень за шестибальною системою.

Подивимося на ранжування когнітивних викривлень при ухваленні рішень про купівлю залежно від балів. Набираючи ту чи іншу кількість балів, ми можемо оцінити, до яких когнітивних викривлень схильний професіонал, або група професіоналів при прийнятті рішення. Коли ми визначимо когнітивні викривлення, ми побачимо, які викривлення мають великий вплив на сферу продажів залежно від рангу і продавця. Для того щоб перевірити, чи виправлені когнітивні викривлення в процесі психології продажів, необхідно провести дослідження з таємним покупцем. Поєднання результатів ранжування з результатами таємної закупівлі дозволить детальніше вивчити психологію продажів.

Література:

1. Березова, Н. (2020, Липень). Когнітивні упередження: 16 пасток HR-менеджера. Доступ через <https://budni.robota.ua/corporate-culture/kognitivni-uperedzhennya-16-pastok-hr-menedzhera>. *Budni*.
2. Гапоненко, Л. О. (2016). Єдність рефлексивного спілкування та діалогу: теорія і практика. *Збірник наукових праць К-ПНУ імені Івана Огієнка, Інституту психології імені Г.С.Костюка НАПН України. Проблеми сучасної психології*, 33, 116-127.
3. Гринів, О. (2014). Аналіз підходів до дослідження психологічного благополуччя особистості. *Збірник наукових праць: філософія, соціологія, психологія*, 19(1), 25-34.

Висновки. Розвиток психології інтегрованої комерційної системи зачіпає безліч аспектів, включаючи психологію продажів, психологію покупки, психологію товару. Когнітивні викривлення, впливають на всі ці аспекти, оскільки від них залежить прийняття рішень, поведінка та переконання людей. Таким чином, інтеграція підсистем створює повне уявлення про клієнта, його потреби, вподобання та поведінку. Це включає розуміння не лише того, що купує клієнт, але й чому, як він сприймає товар і що мотивує його до повторних покупок. Інтегрована система стимулює інновації за рахунок використання інформації з усіх підсистем для розробки нових продуктів, вдосконалення процесів продажу та оновлення маркетингових підходів. Це допомагає компанії залишатися конкурентоспроможною та адаптуватися до змін ринку.

4. Інтегральна психологія. (2023, Березень). Європейська школа психології. Доступ через <https://epsgroup.pro/ua/Edutainment/education/integralnaya-psiholohiya>
5. Кучмеев, О. О. (2017). Інтегрована система управління комерційними ризиками торговельних підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 48, 113-121.
6. Мантур-Чубата, О. С., Дубілей, Ю. А., & Міхалець, А. В. (2018). Особливості наукового дослідження у сучасному світі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 21(2), 9-11.

7. Мовчун, А. І. (2020). Когнітивні аспекти прийняття управлінських рішень. *Сучасні дослідження когнітивної психології. (ICRACP 2020)*, 29-30.
8. Психічна карта особистості. (2021, Листопад). Доступ через <https://homepage.com.ua/suspilstvo/psikhichna-karta-osobistosti.html>. Homepage.
9. Сингаївська, І. В., Гура, Г. Н. (2023). Психологічні особливості ухвалення рішень керівниками бізнесу в ситуації невизначеності. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 29(2-3), 95-111.
10. Соцька, Ю. І. (2016). Методичні підходи до інтегральної оцінки конкурентоспроможності комерційного банку. *Економіка і суспільство*, 2, 617-621.
11. Стефурак, С. М., Кальянов, А. Б. (2020). Холістична модель впливу когнітивних фільтрів на прийняття рішень. *Сучасні дослідження когнітивної психології (ICRACP 2020): Матеріали міжнародної науково-практичної конференції*, 33-35.
12. Щербак, В. В. (2017). Методологія дослідження кон'юнктури товарного ринку. *Класичний приватний університет*, 2(02), 30-35.
13. Cohen, A. D. (1994). *Assessing language ability in the classroom*. Boston (MA), Heinle & Heinle Publishers, 394.

УДК 159.923

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-76-387-392

ОСОБЛИВОСТІ ЧАСОВОЇ ПЕРСПЕКТИВИ ОСОБИСТОСТІ У ВИМУШЕНІЙ ЕМІГРАЦІЇ

Тетяна Моржевська

Аспірантка кафедри психології, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: Morzhevskats@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-6186-915X>

SPECIFICS OF THE TEMPORARY PROSPECTIVE OF A PERSON IN FORCED EMIGRATION

Tetiana Morzevska

PhD student of the Department of Psychology, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: Morzhevskats@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-6186-915X>

Анотація. У статті здійснюється теоретичний аналіз досліджень особливостей прогнозування часової перспективи особистості в умовах вимушеної еміграції. Виокремлено категорії вимушених мігрантів. Поняття «вимушена еміграція» в даній статті розуміється як потенційно критична життєва ситуація.

Виділено основні ознаки, що характеризують вимушену еміграцію як потенційно критичну життєву ситуацію, а саме: 1) еміграція як конкретна подія, що може проявлятися у вигляді труднощів в інтеграції минулого, когнітивних викривлень у теперішньому та прогнозування майбутнього як потенційно негативного; 2) ситуація невизначеності, що впливає на розуміння часової динаміки соціально-культурної та психологічної адаптації; 3) одночасне переживання процесу втрати попереднього образу життя та процесу переживання соціокультурної та психологічної адаптації в новому середовищі, що може стати причиною порушення часової перспективи та значного психологічного напруження; 4) індивідуально-суб'єктивні особливості у проходженні процесу еміграції через врахування характеристик особистості за віком, системою потреб, мотивацією, цінностями, життєвими цілями, прив'язаністю до рідної культури, рівнем домагань, рівнем володіння іноземними мовами, адаптаційним капіталом, матеріальним та соціальним статусом у рідній країні тощо; 5) індивідуальний баланс втрат та здобутків, що може проявлятися як посттравматичне зростання особистості, а життєстійкість бути одним з ключових чинників у прогнозуванні позитивного майбутнього у часовій перспективі особистості та стати ресурсом в інтеграції минулого та прийнятті теперішнього в умовах різкої зміни місця проживання та зміни соціального статусу в іншій країні.

Наголошується, що питання часової перспективи розглядається у роботах українських та зарубіжних авторів, проте більшість цих досліджень фокусуються на ролі часової перспективи у прийнятті рішень, здійсненні конкретної поведінки та їх зв'язку з індивідуально-психологічними властивостями особистості та значно менше наукових праць присвячено дослідженню соціально-психологічних чинників їх виникнення. В даному дослідженні розглядається питання, як саме формується часова перспектива в умовах вимушеної еміграції та якими є особливості прогнозування часової перспективи особистості в ситуації термінової зміни місця проживання.

Ключові слова: часова перспектива, вимушена еміграція, темпоральна робота особистості.

Формул: 0, **рис.:** 0, **табл.:** 0, **бібл.:** 14.

Abstract. The article provides a theoretical analysis of studies on the peculiarities of predicting the time perspective of a person in the conditions of forced emigration. The categories of forced migrants are distinguished. The concept of 'forced emigration' in this article is understood as a potentially critical life situation.

The main features that characterise forced emigration as a potentially critical life situation are highlighted, namely: 1) emigration as a specific event, which can manifest itself in the form of difficulties in integrating the past, cognitive distortions in the present and predicting the future as potentially negative; 2) a situation of uncertainty that affects the understanding of the temporal dynamics of socio-cultural and

psychological adaptation; 3) simultaneous experience of the process of losing the previous way of life and the process of experiencing socio-cultural and psychological adaptation in a new environment, which can cause a violation of the time perspective and significant psychological stress. 4) individual and subjective peculiarities in the emigration process by taking into account the characteristics of the individual in terms of age, system of needs, motivation, values, life goals, attachment to the native culture, level of aspirations, level of foreign language proficiency, adaptation capital, material and social status in the home country, etc; 5) an individual balance of losses and gains, which can manifest itself as post-traumatic growth of the individual, and resilience can be one of the key factors in predicting a positive future in the time perspective of the individual and become a resource in integrating the past and accepting the present in the context of a sharp change of residence and change of social status in another country.

It is noted that the issue of time perspective is considered in the works of Ukrainian and foreign authors, but most of these studies focus on the role of time perspective in decision-making, implementation of specific behavior and their relationship with individual psychological properties of a personality, and much less research is devoted to the study of socio-psychological factors of their occurrence. The present study examines how the time perspective is formed in the conditions of forced emigration and what are the peculiarities of predicting the time perspective of a person in a situation of urgent change of residence in accordance with the purpose of the study.

Keywords: *time perspective, forced emigration, temporal work of the individual.*

Formulas: 0; **fig.:** 0; **tabl.:** 0; **bibl.:** 14.

Постановка проблеми. Поняття «часова перспектива» за останні роки викликає дедалі більший інтерес в науковій спільноті як закордоном, так і в Україні. Зокрема, вчені проводили дослідження зв'язку часової перспективи з мотиваційною сферою, кар'єрним та професійним розвитком особистості, когнітивними аспектами Я-концепції тощо, де вивчались різноманітні характеристики часової перспективи, такі як екстенсивність, протяжність, глибина, ступінь структурованості, насиченості, рівень реалістичності та інше. Проте, на сьогодні залишається актуальним вивчення особливостей часової перспективи особистості в умовах вимушеної еміграції. Постає питання, як минуле, теперішнє та майбутнє відображено в темпоральній структурі особистості під впливом війни в Україні та як саме вимушена еміграція впливає на часову перспективу особистості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання часової перспективи розглядаються у роботах українських (Є. Головаха, О. Сенік, Т. Титаренко та ін.) та зарубіжних авторів (Дж. Бойд, А. Вессман, Б. Горман, Т. Гісме, Дж. Едвардс, Д. Закай, З. Залескі, Ф. Зімбардо, К. Левін, В. Ленс, С. Мадді, Ж. Нюттен, Д. Рікс, А. Сирцова, Л. Франк,

Дж. Х'юлет, Дж. Хорнік, Е. Шип, Л. Шрурер-Ламберт та ін.). Проте більшість цих досліджень фокусуються на ролі часової перспективи у прийнятті рішень, здійсненні конкретної поведінки та її зв'язку з індивідуально-психологічними властивостями особистості. Значно менше наукових праць присвячено дослідженню соціально-психологічних чинників її формування. Проблему вимушеної еміграції досліджували О. Блинова, С. Бокнер, Л. Дідковська, А. Дідковський, Ф. Дювель, І. Сингаївська, М. Слюсаревський, А. Фьонем та ін. На даний час залишається відкритим питання, як саме формується часова перспектива в умовах вимушеної еміграції. Якими є особливості часової перспективи особистості в ситуації термінової зміни місця проживання? Та як можна допомогти особистості у сприйнятті власного минулого, теперішнього та майбутнього, враховуючи досвід вимушеної еміграції через війну в Україні?

Формулювання цілей статті.

Метою статті є здійснення теоретичного аналізу особливостей часової перспективи особистості в умовах вимушеної еміграції.

Виклад основного матеріалу дослідження.

За Л. Дідковською та А. Дідковським (2023) еміграція – це «проблемна, потенційно важка, екстремальна та критична міжкультурна соціальна ситуація, яка перериває звичайний перебіг життя, порушує адаптацію до життя, переживається в індивідуально-суб'єктивний спосіб, характеризується неможливістю реалізації внутрішніх потреб емігранта, полягає у тотальній трансформації його особистості на когнітивному, афективному та поведінкових рівнях, створює реальну загрозу для його соціально-психологічної цілісності, вимагає від нього граничного за масштабом, об'ємом та інтенсивністю психоемоційного навантаження і для участі в якій емігрант протягом попереднього свого життя не міг сформувавши необхідних форм поведінки, які б дозволяли йому успішно виконувати нові соціально-культурні та особистісні ролі».

Відповідно до Женевської Конвенції щодо статусу біженців 1951 року та Протоколу 1967 року виділяють окремі категорії вимушених мігрантів:

1. Біженці (вимушені мігранти, яким до чи після прибуття у приймаючу країну надається «статус біженця»).

2. Особи, що бажають отримати притулок (мігранти, які подають клопотання на отримання притулку не у своїй країні).

3. Іноземці, що отримали тимчасовий статус захисту (даній категорії осіб дозволяється тимчасове перебування у приймаючій країні до тих пір, поки існує реальна загроза їх життю в рідній країні).

4. Особи, прийняті з інших міркувань гуманності.

В даній статті ми розуміємо вимушену еміграцію як потенційно критичну життєву ситуацію особистості. Ознаками потенційно критичної життєвої ситуації є (Дідковська & Дідковський, 2023):

1. Дата та локалізація у часі та просторі.

2. Потреба у якісній реорганізації у структурі "індивід-навколишній світ".

3. Стейкі афективні реакції.

4. Значні психоемоційні затрати.

5. Наявність макростресорів.

6. Потреба у довготривалій адаптації.

Л. Дідковська та А. Дідковський (2023) виділяють основні ознаки, що характеризують еміграцію як потенційно критичну життєву ситуацію («V.U.C.A – світ»), а саме: надзначує для людини життєвої події «еміграція», еміграційний вибір як вибір в ситуації невизначеності, неможливість отримання у власній країні до виїзду в еміграцію знань та навичок, необхідних для успішної адаптації до нового соціуму, раптовість настання соціокультурної та психологічної адаптації після переміщення до нового соціуму, недостатнє розуміння закономірностей та особливостей матеріальної, соціокультурної і психологічної адаптації у новій країні, імміграція, як процес глибокої трансформації психіки людини на когнітивному, поведінковому та емоційному рівнях, накладання процесу переживання втрат на переживання процесу соціокультурної і психологічної адаптації, індивідуально-суб'єктивний характер протікання процесу еміграції, результат еміграції як індивідуальний баланс втрат та здобутків.

В нашому дослідженні ми розглядаємо деякі з цих ознак через призму формування часової перспективи (Сеник, 2016) особистості у вимушеній еміграції. Отже, при дослідженні формування часової перспективи особистості у еміграції, слід враховувати:

Надзначує для людини життєвої події «еміграція». В ряді досліджень (Buehler & McFarland, 2001; Herman, 1997; Horowitz, 1986) показано, що одним із психологічних наслідків переживання стресових ситуацій є «порушення часової перспективи особистості», «крах життєвих планів» і «часова дезорієнтація суб'єкта».

Темпоральні характеристики екстремальних «модусів існування» включають у себе феномени «обриву часової перспективи», її «звуження» або «життя у відсутності майбутнього з відмовою від його планування». У сучасних класифікаторах травматичного стресу відомо про «нездатність орієнтуватися на тривалу життєву перспективу», наприклад, коли людина не планує займатися кар'єрою, заводити сім'ю, мати дітей, будувати нормальне життя. Психічна травма характеризується вторгненням травматичних спогадів, думок, образів, нав'язливим поверненням і сильним афективним переживанням знову травмуючої ситуації. Крім того, психічна травма характеризується також тенденцією уникнення – спогадів, сцен, думок, поведінки, що нагадують травматичну ситуацію з повною або частковою амнезією, або з нездатністю відтворювати ці спогади. Феномен стиснення часу автори пояснюють тенденцією гіперзбудження, що супроводжується постійним очікуванням загрози, складністю в концентрації уваги. Когнітивні підходи до інтерпретації психічної травми, зокрема феномена кошмарних сновидінь у М. Хоровітца (1986), вказують на те, що травматичні спогади не включені в когнітивну схему індивіда і практично не піддаються змінам із плином часу, де жертви залишаються «застиглими в травмі», як в актуальному переживанні, замість того, щоб прийняти її як щось, що належить минулому. Таким чином, у людини, яка пережила травматичні події, в тому числі у вигляді вимушеної еміграції через війну в Україні, можуть виникати труднощі в інтеграції минулого та когнітивні викривлення у теперішньому, що, у свою чергу, впливає на формування уявлення про майбутнє, або провокує прогнозування власного майбутнього як потенційно фаталістичне.

Еміграційний вибір як вибір в ситуації невизначеності. На початку повномасштабного вторгнення російської

федерації в Україну, виїзд закордон супроводжувався для українців надмірними стресовими ситуаціями, та виглядав для частини населення як один з найоптимальніших варіантів для збереження власного життя та життя своїх дітей. За Г. Склярвою (2024) ситуації невизначеності мирного та воєнного часу мають відмінності. Так, ситуації невизначеності мирного часу можуть бути охарактеризовані як: 1) відносно передбачувані; 2) такі, що мають властивість повторюватися й для того, щоб впоратися з ними, людина може скористатися власним або запозиченим досвідом; 3) як правило, мають локальні наслідки, які зачіпають одну людину чи невелике коло людей. Натомість, ситуації невизначеності воєнного часу пов'язані із непередбачуваними, новими, унікальними небезпеками, які загрожують найвищим соціальним цінностям та територіальній цілісності й благополуччю цілої країни. Тому людина в ситуації невизначеності у новому середовищі може не до кінця розуміти часову динаміку соціально-культурної та психологічної адаптації та особливості процесу особистісних трансформацій, які відбуваються на когнітивному, афективному та поведінковому рівнях. Як наслідок, це може призвести до «зависання» в теперішньому та прокрастинації у плануванні та прогнозуванні власного майбутнього.

Накладання процесу переживання втрат на переживання процесу соціокультурної і психологічної адаптації. Вимушеним емігрантам доводиться одночасно переживати втрату усього того, що вони залишили в Україні та проходити соціокультурну та психологічну адаптацію у новій країні. Кожен з цих процесів має свої закономірності, інтенсивність та часову динаміку. Одночасне переживання на відносно короткому відрізку часу масштабних і глибоких соціокультурних та психологічних трансформацій вимагає від

людини інколи граничних за масштабом, об'ємом та інтенсивністю психоемоційних зусиль (Дідковська & Дідковський, 2023). Тривале перебування під тиском втрати образу того, що було у минулому, та потреба в забезпеченні для себе та своїх близьких у теперішньому нового образу життя в іншій країні може призвести до складнощів у прогнозуванні власної часової перспективи та провокувати значне психологічне напруження.

Індивідуально-суб'єктивний характер протікання процесу еміграції. Емігранти відрізняються одне від одного за низкою характеристик: за віком, системою потреб, мотивацією, цінностями, життєвими цілями, прив'язаністю до рідної культури, рівнем домагань, рівнем володіння іноземними мовами, адаптаційним капіталом, матеріальним та соціальним статусом у рідній країні тощо. Тому процес адаптації у вимушеній еміграції все одно у кожного буде відбуватись індивідуально (Дідковська, 2023). У концепції темпоральної трансформації особистості в потенційно критичних життєвих ситуаціях розриви або зв'язаність досвіду залежать від темпоральної роботи особистості, тобто роботи зв'язування минулого, сьогодення, майбутнього, розірваних самою стресовою подією. Смилова темпоральна робота особистості дає змогу людині наділити сенсом сьогодення та переосмислити майбутнє (Newby-Clark & Ross 2003). Вкрай важлива психологічна підтримка осіб, які перебувають у вимушеній еміграції, для допомоги в інтеграції їхнього минулого, теперішнього та майбутнього, враховуючи травматичний досвід подій в Україні.

Результат еміграції як індивідуальний баланс втрат та здобутків. Одним із аспектів вивчення часової перспективи у зв'язку з травматичним досвідом є дослідження не тільки негативних наслідків ситуації, а й явища так званого посттравматичного зростання особистості, тобто інтенсивної

спрямованості людини до пошуку нових цінностей, побудови нових зв'язків та стосунків, орієнтації на сенс людського існування і позитивний погляд на своє життя після пережитих подій. Ця тенденція протилежно спрямована щодо роботи травми, яка темпорально структурує життєвий світ людини: світ «до-травми», «світ-у-травмі» і «пост-світ» (Buehler & McFarland, 2001; Herman, 1997; Horowitz, 1986; Newby-Clark & Ross 2003; Zimbardo & Boyd 1999). І ця протилежна тенденція є такою, що зв'язує розірваний досвід. У концепції життєстійкості С. Мадді (2002) особистість здійснює вибір минулого (звичного і знайомого) і вибір майбутнього (нового, невизначеного і непередбачуваного). Вибір минулого, фіксація на спогадах, провини за те, що сталося, створює безсилля. За С. Мадді «життєстійкість» – ресурс, на який опирається особистість при виборі майбутнього. Концепція С. Мадді підтверджує, що людина може обирати різні види роботи з досвідом, як відчужуючи щось негативне у минулому, так і повторюючи позитивні тенденції, спрямовані на зміцнення життєстійкості (Сингаївська & Страмоусова, 2024). Отже, життєстійкість є одним з ключових чинників у прогнозуванні позитивного майбутнього у часовій перспективі особистості. Саме життєстійкість може допомогти людині в інтеграції минулого та прийнятті теперішнього в умовах різкої зміни місця проживання та зміни соціального статусу в новому середовищі.

Висновки. Таким чином, вимушена еміграція є складним міжкультурним соціальним явищем (Слюсаревський & Блинова, 2013), а часова перспектива особистості у вимушеній еміграції має свої особливості. Окрім ознак, що характеризують еміграцію як потенційно критичну життєву ситуацію, варто розглядати вимушену еміграцію як подію, яка супроводжується множинними стресовими подіями та ситуаціями невизначеності. Особистість проходить

процес трансформацій, які відбуваються на когнітивному, афективному та поведінковому рівнях та переживає за відносно короткий період часу масштабні та глибокі соціокультурні та психологічні трансформації, що вимагають від неї часто масштабних та інтенсивних психоемоційних зусиль. В результаті, це може призвести до порушення часової перспективи особистості у вигляді зміни або відсутності власних планів та труднощами в соціально-психологічній

адаптації в іншій країні. При такому порушенні часової перспективи людина може «застрягати» у минулому, відчувати дезорієнтацію у теперішньому та зазнавати труднощів у прогнозуванні та плануванні майбутнього. Вимушена еміграція через війну в Україні може розділити життєвий світ людини на «до-травми», «у-травмі» і «пост-світ», а смислова темпоральна робота особистості може дати їй можливість наділити сенсом сьогодення та переосмислити майбутнє.

Література:

1. Дідковська, Л. І., & Дідковський, А. П. (2023). *Психологія потенційного емігранта*. Львів: Растр-7.
2. Дідковська, Л. І. (2023). Ставлення до еміграції та ціннісні орієнтації особистості. *Журнал сучасної психології*, 1(28), 51-59. doi: [10.26661/2310-4368/2023-1-6](https://doi.org/10.26661/2310-4368/2023-1-6).
3. Конвенція про статус біженців 28.07.1951 року. *Офіційний портал Верховної ради України (2002)*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_011#Text.
4. Сенік, О. М. (2016). *Соціально-психологічні чинники уявлень студентської молоді про часову перспективу*. (Кандидатська дисертація). Львівський національний університет імені Івана Франка. Доступ через URL: <https://ispp.org.ua/2020/05/06/senik-o-m-socialno-psichologichni-chinniki-uyavlen-studentsko%D1%97-molodi-pro-chasovu-perspektivu/>
5. Сингаївська, І. В., & Страмоусова, І. Є. (2024). Чинники життєстійкості жінок під час війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 3(75), 231-245. doi: [10.31732/2663-2209-2024-75-231-245](https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-231-245).
6. Складарова, Г. О. (2024). До питання про ситуації невизначеності мирного та воєнного часу. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 3(75), 254-258. doi: [10.31732/2663-2209-2024-75-254-258](https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-254-258).
7. Слюсаревський, М. М., & Блинова, О. Є. (2013). *Психологія міграції*. Кіровоград: ТОВ «Імекс ЛТД».
8. Buehler, R., & McFarland, C. (2001). Intensity bias in affective forecasting the role of temporal focus. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 1480-1493.
9. Herman, J. L. (1997). *Trauma and recovery*. New York: Basic books.
10. Horowitz, M. J. (1986). *Stress response syndromes*. (2nd ed.). New York: J. Aronson.
11. Maddi, S. R. (2002). The story of hardiness: twenty years of theorizing, research and practice. *Consulting psychology journal*, 54, 173-185.
12. Magomed-Eminov, M. S. (1997). Post-traumatic stress disorders as a loss of meaning of life. *States of mind*. D. Halpern & A. Voiskunsky. Oxford University Press, 238-250.
13. Newby-Clark, I. R., & Ross, M. (2003). Conceiving the past and future. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 807-818.
14. Zimbardo, P. G., & Boyd, J. N. (1999). Putting time in perspective: a valid, reliable individual-differences metric. *Journal of personality and social psychology*, 77, 1271-1288.

УДК 159.9

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-76-393-401

ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПОНЯТТЯ «СТОМАТОЛОГІЧНА ТРИВОГА» ТА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ ЇЇ ВИНИКНЕННЯ

Микола Наумець

Аспірант кафедри психології, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: naumets_mykola@icloud.com ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-6524-115X>

THEORETICAL ANALYSIS OF THE CONCEPT OF 'DENTAL ANXIETY' AND SOCIO-PSYCHOLOGICAL FACTORS OF ITS OCCURRENCE

Mykola Naumets

Postgraduate student of the Department of Psychology, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: naumets_mykola@icloud.com ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-6524-115X>

Анотація. *Стоматологічна допомога посідає друге місце в усьому світі після терапевтичної за кількістю запитів. Разом з тим в цій сфері медичних послуг спостерігається висока конкуренція, що актуалізує необхідність підвищення якості стоматологічної допомоги відповідно до гуманістичних підходів здійснення медичних маніпуляцій, оскільки пацієнти віддають перевагу тим стоматологічним установам і лікарям, в яких і з якими почувають себе більш комфортно, де їм надається більш якісна медична допомога. Серед чинників, які підвищують якість стоматологічного лікування, все більше підкреслюють роль психологічної складової, зокрема особливостей емоційної сфери особистості. Стаття присвячена теоретичному аналізу поняття «стоматологічна тривога» та побудові теоретичної моделі соціально-психологічних чинників її виникнення. Розглянуто дефініції поняття «стоматологічна тривога», «стоматологічний страх» та «дентофобія». Проаналізовані їх спільні та відмінні характеристики. Розроблено авторську модель соціально-психологічних чинників виникнення стоматологічної тривоги, яка включає три групи. По-перше, інтраособистісні чинники (стосуються безпосередньо особистості), до яких віднесли індивідуально-особистісні особливості, чинники, що пов'язані зі стилем життя, соціально-демографічні та професійні чинники. По-друге, інтерособистісні чинники (стосуються особистості в контексті її взаємодії з оточенням), які включають чинники, що пов'язані з попереднім досвідом отримання стоматологічних послуг, безпосередньо пацієнтом або його близьким оточенням, наявність чи відсутність підтримки з боку родини чи друзів, у разі необхідності проходження болісного, тривалого й коштовного процесу лікування. По-третє, екстраособистісні чинники (пов'язані з соціумом, в якому функціонує особистість), до яких віднесено чинники, що пов'язані з особистістю лікаря-стоматолога, чинники, пов'язані з клінікою, в якій надаються стоматологічні послуги, чинники, що пов'язані з війною в країні.*

Ключові слова: *тривога, стоматологічна тривога, стоматологічний страх, дентофобія, соціально-психологічні чинники виникнення стоматологічної тривоги.*

Формул: 0; рис.: 1, табл.: 0, бібл.: 24

Abstract. *Dental care ranks second globally after therapeutic care in terms of the number of visits. At the same time, this area of healthcare services is highly competitive, which makes it imperative to improve the quality of dental care in line with the requirements of aesthetics and painlessness of medical procedures, as patients prefer those dental facilities and doctors in which they feel more comfortable and with whom they receive better medical care. Among the factors that improve the quality of dental treatment, the role of the psychological component, in particular, the peculiarities of the emotional sphere of the individual, is increasingly emphasised. The article is devoted to the theoretical analysis of the concept of 'dental anxiety' and the construction of a theoretical model of the socio-psychological factors of its occurrence. The definitions of the concepts of 'dental anxiety', 'dental fear' and 'dentophobia' are considered. Their common and distinctive characteristics are analysed. An author's model of socio-psychological factors of the occurrence of dental anxiety was developed, which includes three groups/ Firstly, intrapersonal factors (relating directly to the individual), which include individual and personal characteristics, lifestyle factors, socio-demographic and professional factors. Secondly,*

interpersonal factors (relating to the individual in the context of his or her interaction with the environment), which include factors related to previous experience of receiving dental services, the patient or his or her immediate environment, the presence or absence of support from family or friends, and the need to undergo a painful, lengthy and expensive treatment process. Thirdly, extra-personal factors (related to the society in which the individual functions), which include factors related to the dentist, factors related to the clinic where dental services are provided, factors related to the war in the country.

Keywords: *anxiety, dental anxiety, dental fear, dental phobia, socio-psychological factors of dental anxiety.*

Formulas: 0; fig.: 1, tab.: 0, bibl.: 24

Постановка проблеми. Останнім часом в стоматологічній практиці лікарі почали приділяти особливу увагу психоемоційному стану пацієнта. Адже, незважаючи на всі досягнення сучасної стоматології, новітні технології в лікуванні, стоматологічні маніпуляції у свідомості людей залишаються пов'язаними з негативними емоціями. Негативний емоційний стан пацієнта може суттєво відстрочувати візит до стоматолога, позначається на стосунках пацієнта з лікарем, і, врешті решт, на якості стоматологічного лікування. Тому проблема тривоги у стоматологічних пацієнтів є дуже актуальною та соціально значущою.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання тривоги у стоматологічних пацієнтів почало вивчатися в українській психології впродовж останнього десятиліття. Наразі окреслені окремі аспекти емоційних станів пацієнтів на прийомі у лікаря-стоматолога (Надаховська, 2023; Дорошенко та ін., 2024), опрацьовано досвід нормалізації емоційного стану пацієнта на стоматологічному прийомі засобами музики (Меднікова, 2024), досліджено рівень тривоги та депресії перед здійсненням місцевого знеболювання при лікуванні зубів (Кулигіна, Мунтян, 2015).

Окремої уваги отримали дослідження, що стосуються стратегій взаємодії лікаря-стоматолога та

пацієнта. Зокрема, проаналізовані особливості готовності лікарів-стоматологів до продуктивної взаємодії в конфліктних ситуаціях (Демидович, 2018), висвітлені психологічні особливості контакту з пацієнтами в стоматологічній клініці (Федік, 2017) та ін.

Не вирішені раніше частини загальної проблеми. В літературі не представлені системні дослідження, що стосуються психологічних чинників виникнення тривоги у стоматологічних пацієнтів та психологічних засобів її подолання.

Особливої актуальності проблема тривоги у стоматологічних пацієнтів набуває в умовах загальної соціальної напруженості, наприклад пандемії (Peloso, et all, 2020) чи війни. Повномасштабна війна в Україні, яка продовжується вже більше двох років, має суттєві наслідки для суспільства. Наслідки, що пов'язані з фізичним та психічним здоров'ям населення серед численних економічних, політичних, екологічних тощо втрат мають суттєве значення. Війна є одним із найпотужніших стресових факторів, який значно впливає на психічне здоров'я як окремої людини, так і суспільства в цілому. Постійна загроза життю, втрата близьких, вимушене переселення, економічна нестабільність та відчуття невизначеності створюють сприятливі умови для розвитку

тривожних розладів, депресії та посттравматичного стресового розладу. На індивідуальному рівні війна часто активує механізми хронічної тривоги, яка проявляється у вигляді постійної напруженості, порушення сну, труднощів у концентрації та підвищеної чутливості до подразників. Спостерігаються гострі емоційні реакції, емоційні перепади, істерики, надмірне збудження, стан ступору, страх тощо (Соломко, 2023). У деяких випадках ці стани переростають у глибокі психічні розлади, які потребують професійної допомоги. Чинне місце серед них посідають розлади та депресії, пов'язані з тривогою.

Тому, на наш погляд, актуальною постає проблема дослідження тривожності у стоматологічних пацієнтів в умовах війни та розробки системи психологічних інтервенцій, які б допомогли профілакувати та знижувати рівень тривоги в умовах війни. Адже, як зазначають В. Hoffmann at all (2022), що універсально ефективного лікування стоматологічної тривоги на сьогодні не існує. Це видається особливо важливим з огляду на дані Ради Безпеки Організації Об'єднаних Націй, які наголошують, що 90% жертв війни є цивільними, невинними людьми, яких слід особливо захищати під час війни (United Nations: Meetings Coverage and Press Releases, 2022).

Формулювання цілей статті.

Мета полягає у здійсненні теоретичного аналізу поняття «стоматологічна тривога» та побудові теоретичної моделі соціально-психологічних чинників її виникнення.

Виклад основного матеріалу дослідження.

1. Поняття «стоматологічна тривога». Тривога в житті особистості

виконує важливу адаптивну функцію, сигналізуючи про потенційні загрози та мобілізуючи внутрішні ресурси для їх подолання. У певних межах тривога сприяє прийняттю обґрунтованих рішень, розвитку саморегуляції та забезпеченню виживання. Однак, якщо її інтенсивність або тривалість виходять за межі норми, вона стає деструктивною, порушуючи психологічний комфорт і функціональність людини.

У психологічній науці тривога є одним із ключових понять, що вивчається на перетині когнітивних, емоційних та поведінкових аспектів. Дослідження тривоги має вирішальне значення для розуміння її ролі у формуванні особистісних рис, психопатологій та адаптивних стратегій. Окрім того, сучасний контекст соціальних змін, економічної нестабільності та інформаційного перенасичення підвищує актуальність вивчення цього феномену.

Р. Мей (May, 1978), один із засновників екзистенційної психології, є одним із найвідоміших засновників теорії тривоги, яку розглядає, насамперед, з точки зору її важливості для людського досвіду. Він визначає тривогу як важливий елемент, що супроводжує нас у ситуаціях, де існує загроза або зміна для нашого почуття «я» або для значущих життєвих цінностей. Дослідник визначає тривогу через наступні базові підходи:

1). *Екзистенційна природа тривоги.* Р. Мей вважає, що тривога є природною та невід'ємною частиною людського існування. Вона виникає тоді, коли людина стикається з важливими життєвими викликами, де поставлено під загрозу її значущі цінності або сенс буття.

2). *Нормальна та невротична тривога.* Р. Мей розрізняє нормальну

тривогу (та, що допомагає адаптуватися до змін та сприяє розвитку) та невротичну (та, що паралізує людину, перешкоджаючи їй адаптуватися та жити повноцінно). Нормальна тривога є пропорційною ситуації, тоді як невротична зазвичай виникає через уникнення певних аспектів свого досвіду чи страху перед змінами.

3). *Особиста відповідальність і свобода*. Тривога, за Р. Меєм, тісно пов'язана з ідеями свободи та відповідальності. Коли ми приймаємо рішення та усвідомлюємо відповідальність за наслідки своїх дій, це може породжувати тривогу. Р. Мей вважає, що здатність зіштовхуватися з цією тривоگوю та приймати її – важливий аспект психологічного здоров'я.

4) *Внутрішній конфлікт – причина появи невротичної тривожності*. Невротичний страх є об'єктивним, конкретним виявом невротичної тривожності. Р. Мей зазначає: «Здатність людини ліквідувати конфлікт між сподіваннями і реальністю – її здатність до творчості – є в той же час можливістю перебороти невротичну тривожність». Особистості, які мають високий рівень розвитку інтелекту, та які є креативними і наділені більш високим рівнем диференціації, мають більш виражену тривожність, і навпаки, збідніння особистості, її обмеженість призводить до зниження тривожності в результаті усунення внутрішнього конфлікту (Мау, 1978).

Ще одним із найвідоміших розробників теорії тривоги є З. Фройд, який розглядав її в одному контексті зі стресом. Тому, на нашу думку, проблема тривоги постає особливо актуальною в умовах війни. Оскільки війна є одним із найпотужніших стресових факторів в житті людини, то й, відповідно, тривога

є однією з найбільш розповсюджених психологічних проблем під час війни.

Відомі три теорії тривожності З. Фрейда: «токсична» теорія; тривога в результаті придушення; тривога як сигнал. Вчений говорить про стан тривоги та занепокоєння, як про окремий стан, що характеризується емоційною складовою, що включає такі відчуття, як безнадійність, очікування, невизначеність (Freud, Strachey & Strachey, 1977).

Отже, в цілому тривога розглядається як адаптивна емоційна реакція на потенційно загрозливі або небезпечні ситуації. У випадку, коли потенційно загрозливі або небезпечні ситуації пов'язані з лікуванням зубів, така тривога називається *стоматологічною тривоگوю* (Appukuttan, 2016; White, Giblin & Boyd, 2017). Часто стоматологічна тривога може бути викликана лише думкою про відвідування стоматолога для профілактики та стоматологічних процедур.

Слідуючи за З. Фрейдом та пов'язуючи тривогу зі стресом ряд дослідників визначають стоматологічну тривогу як реакцію пацієнта на стреси, пов'язані зі стоматологічними процедурами, у яких стимул є невизначеним, анонімним або відсутнім у даний момент (Fayad et al, 2017; Hoffmann et al, 2022; Vasiliki et al, 2016).

A.M. White, L. Giblin, & L.D. Boyd (2017) вказують на те, що стоматологічна тривога характеризується фізичною та/або емоційною реакцією на передбачувану загрозу. В умовах стоматологічного кабінету ця передбачувана загроза може бути болючою ін'єкцією або процедурою, дискомфортом тримати рот відкритим протягом тривалого часу

або тривалого та дорогого плану лікування.

З даними S. Agras, D. Sylvester, & D. Oliveau (1969) причини тривоги, що пов'язані з лікуванням зубів, посідають п'яте місце за поширеністю серед інших причин тривоги. В. Hoffmann та ін. (2022) вказують на те, що приблизно 25% населення страждає від стоматологічної тривоги.

Отже, ми можемо говорити про те, що тривога є загальним емоційним станом очікування потенційної загрози або дискомфорту. У випадку стоматологічної тривоги цей стан виникає до самого візиту до стоматолога, характеризується почуттям напруженості, занепокоєння і негативними уявленнями про процедури. Вона часто базується на попередньому досвіді, соціальних стереотипах або страхах, пов'язаних із болем і вразливістю.

Окрім поняття «стоматологічна тривога» в літературі також розглядаються такі поняття як «стоматологічний страх» та «стоматологічна фобія» (або «дентофобія»). Ми погоджуємось з більшістю дослідників в тому, що важливо розрізняти ці поняття.

Під поняттям «стоматологічний страх» розуміється найчастіше фізична та (або) емоційна реакція на відомі загрози подразники в стоматологічних ситуаціях, тобто на те, що сприймається як більше чітка і безпосередня загроза (Appukuttan, 2016; White, Giblin & Boyd, 2017).

Таким чином, страх є більш конкретною емоційною реакцією, що виникає у відповідь на реальну чи очікувану загрозу. Стоматологічний страх зазвичай активується безпосередньо перед лікуванням або під час контакту зі стоматологом. Він

супроводжується, як правило, підвищеним серцебиттям, потовиділенням і відчуттям страху перед болем або втратою контролю над ситуацією.

«Фобія» тлумачиться як постійний, нереалістичний та інтенсивний страх перед певним подразником, що призводить до повного уникнення передбачуваної небезпеки. Стоматологічна фобія є крайнім проявом стоматологічного страху, який набуває патологічного характеру. Отже, непереборний та ірраціональний страх перед стоматологічними процедурами, пов'язаний із руйнівними відчуттями гіпертонії, жаху, трепету та неспокою, називається «дентофобією» та діагностується відповідно до *Діагностичного та статистичного посібника з психічних розладів (DSM)-IV* та Міжнародного стандарту (МКБ)-10 (Appukuttan, 2016). Такий стан часто супроводжується інтенсивними фізіологічними реакціями (тремтіння, задуха, панічні атаки) і значно погіршує якість життя.

Отже, підсумовуючи, можна зазначити, що стоматологічна тривога, страх і фобія є частиною спектру емоційних реакцій, спрямованих на стоматологічні процедури. Вони мають спільну основу в негативних очікуваннях, переживанні болю або втрати контролю. Також всі ці стани впливають на поведінку людини, ускладнюючи отримання необхідної стоматологічної допомоги.

Ключові відмінності між цими поняттями полягають у ступені інтенсивності емоційних і фізіологічних реакцій, а також у рівні впливу на повсякденне життя. Тривога є помірною, загальною емоційною реакцією, страх – інтенсивнішою, але ситуативною, а фобія – патологічною і

дисфункціональною формою страху, що потребує втручання спеціалістів. Таким чином, розмежування цих понять дозволяє краще зрозуміти різноманітність реакцій пацієнтів та розробляти індивідуалізовані підходи до їхньої підтримки.

Зазначені емоційні реакції можуть значно ускладнювати процес лікування зубів. Наприклад, за даними M. Al Absi, P. Rokke (1991) тривога часто тісно пов'язана з больовим подразником і підвищеним відчуттям болю, і тому ці пацієнти відчувають сильніший та більш триваліший біль. Більше тривожні пацієнти можуть перебільшувати пам'ять про біль. Лікування таких тривожних пацієнтів є стресом для стоматолога через обмежену співпрацю, вимагає більше часу та ресурсів на лікування, що зрештою призводить до неприємних переживань як для пацієнта, так і для стоматолога. Деякі дослідження вказують, що стосунки між стоматологом і пацієнтом, у яких переважає сильна тривога, відрізняються суттєвою напругою та можуть привести до неправильного діагнозу та подальшого лікування (Appukuttan, 2016).

Окрім того, аналіз досліджень показує, що стоматологічна тривога не лише негативно позначається на процесі безпосереднього лікування зубів, а й перешкоджає вчасному зверненню за стоматологічною допомогою. Дослідники встановили, що високий рівень стоматологічного страху, тривоги та фобії позитивно корелює з великими інтервалами між візитами до стоматолога, епізодичним використанням стоматологічних послуг і частим використанням невідкладної допомоги (Pohjola, et all, 2007).

Разом з тим ряд зарубіжних досліджень показують міцний зв'язок

між високим рівнем стоматологічної тривоги та високим рівнем інших супутніх фобій, депресії, розладів настрою та інших психічних розладів і симптомів (Halonen, et all, 2018; Locker, Poulton & Thomson, 2001). Разом з тим залишається відкритим питання щодо детермінації таких розладів. А саме, чи пацієнти з стоматологічною тривогою більш схильні до високого рівня інших психічних розладів, чи інші тривожні розлади та психічні проблеми провокують до розвитку стоматологічних тривожних розладів.

2. Теоретична модель соціально-психологічних чинників виникнення стоматологічної тривоги. Зарубіжні дослідження показують досить широкий спектр можливих чинників, що впливають на стоматологічну тривогу.

Наприклад, M. I. Fayad, A. Elbieh, M. Baig, & S. Alruwaili (2017) вказують на те, що поява стоматологічної тривоги може бути пов'язана з віком, статтю, освітнім рівнем і соціально-економічним статусом. Окрім того це також пов'язано з особистісно-психологічними чинниками, такими як характеристики особистості, історія травматичного стоматологічного досвіду, болісний досвід стоматологічного лікування у дитинстві або навіть через опосередковане отримання досвіду від однолітків або членів сім'ї, які страждають проблемами зубів.

I. Astramskaitė, L. Poškevičius, & G. Juodžbalys (2016) виявили, що існує багато факторів, які можуть впливати на стоматологічну тривожність, наприклад відчуття болю під час процедури або очікування болю, складність процедури та сімейний стан.

R. D. Suhani, M. F. Suhani, & M. E. Badea (2016) досліджували стоматологічну тривогу та страх серед

людей з вадами слуху. Дослідники виявили, що вищий рівень тривоги спостерігався серед жінок і людей з історією травматичного стоматологічного досвіду.

F.C. Soares et all (2018) проаналізував детермінанти стоматологічної тривоги у дітей і виявив, що дохід сім'ї та психологічне

благополуччя були обернено пов'язані зі стоматологічною тривожністю у 5–7-річних дітей.

Отже, на основі аналізу літератури та, базуючись на власному практичному досвіді роботи, нами розроблена система соціально-психологічних чинників виникнення тривоги у стоматологічних пацієнтів (рис. 1).



Рис. 1. Теоретична модель соціально-психологічних чинників виникнення стоматологічної тривоги

Джерело: складено автором

Як бачимо, розроблена авторська модель соціально-психологічних чинників виникнення стоматологічної тривоги включає наступні групи:

Перша група чинників – інтраособистісні, тобто чинники, що стосуються безпосередньо особистості. До них ми віднесли: індивідуально-особистісні особливості, чинники, що пов'язані зі стилем життя, соціально-демографічні та професійні чинники.

Друга група чинників – інтерособистісні чинники, тобто чинники, що стосуються особистості в контексті її взаємодії з оточенням. До

таких чинників, на наш погляд, відносяться: чинники, що пов'язані з попереднім досвідом отримання стоматологічних послуг, безпосередньо пацієнтом або його близьким оточенням, наявність чи відсутність підтримки з боку родини чи друзів, у разі необхідності проходження болісного, тривалого й коштовного процесу лікування.

Третя група чинників – екстраособистісні чинники, тобто чинники, що пов'язані з соціумом, в якому функціонує особистість. В цю групу чинників ми віднесли: чинники,

що пов'язані з особистістю лікаря-стоматолога. Наприклад, поведінкові моделі взаємодії лікаря з пацієнтом, стратегії вирішення конфліктів, особливості спілкування лікаря з пацієнтом тощо. Також до цієї групи ми віднесли чинники, пов'язані безпосередньо із самою клінікою, в якій надаються стоматологічні послуги (рівень фізичного та психологічного комфорту, рівень сервісу, клієнтоорієнтованість). І, нарешті, важливою групою чинників є чинники, що пов'язані з війною в країні (місце перебування під час війни, наявність травмивного досвіду, пов'язаного з військовими діями, включеність у війну тощо). Оскільки, як було вище зазначено, війна може впливати на загальний рівень тривожності людини та, відповідно провокувати виникнення інших страхів та фобій.

Література:

1. Демидович, О. М. (2018). Гендерні особливості готовності лікарів-стоматологів до продуктивної взаємодії в конфліктних ситуаціях. *Проблеми сучасної психології*, 40, 115-127. <https://doi.org/10.32626/2227-6246.2018-40.115-127>
2. Дорошенко, О., Біда, В., Омеляненко, О., Дорошенко, М., & Дорошенко, М. (2024). Дослідження психоемоційного стану стоматологічних пацієнтів із гастроєзофагеальною рефлюксною хворобою. *Наукові горизонти XXI століття: мультидисциплінарні дослідження Scientific Horizons*, 914.
3. Кулигіна, В. М., & Мунтян, О. В. (2015). Результати дослідження психологічних особливостей пацієнтів, що потребують анестезіологічного забезпечення лікування карієсу зубів та пульпіту. *Вісник проблем біології і медицини*, 1(117), 293-298.
4. Меднікова, Г. (2024). Нормалізація емоційних станів пацієнтів стоматолога засобами музики. *Grail of Science*, 39, 629-632.
5. Надаховська, О. А. (2023). Проблема емоційних станів пацієнта на прийомі у лікаря-стоматолога. Харківський осінній марафон

Висновки. Отже, проблема тривоги у стоматологічних пацієнтів в західній психологічній науці є актуальною та достатньо поширеною. Разом з тим залишаються ряд недостатньо досліджених питань в цьому напрямку. Окрім того недостатніми, на наш погляд, є практичні розробки щодо профілактики та зниження тривоги у стоматологічних пацієнтів. Розроблена нами модель соціально-психологічних чинників виникнення стоматологічної тривоги включає наступні групи: інтраособистісні чинники (стосуються безпосередньо особистості), інтерособистісні чинники (стосуються особистості в контексті її взаємодії з оточенням), екстраособистісні чинники (пов'язані з соціумом, в якому функціонує особистість).

- психотехнологій, 319. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10160787>
6. Соломко, Ю. М. (2023). Переживання тривоги під час війни як чинник особистісної саморегуляції. *Психологічні особливості переживання ситуації невизначеності*: збірник матеріалів XIII Міжнародної науково-практичної конференції. НДУ ім. М. Гоголя.
7. Федік, І. В. (Укл.) (2017). *Психологічні аспекти медичної праці*: навч. посібник. ДП «Вид. дім «Персонал».
8. Agras, S., Sylvester, D., & Oliveau, D. (1969). The epidemiology of common fears and phobia, *Comprehensive Psychiatry*, 2(10), 151-156. [https://doi.org/10.1016/0010-440X\(69\)90022-4](https://doi.org/10.1016/0010-440X(69)90022-4).
9. Al Absi, M., & Rokke, P.D. (1991). Can anxiety help us tolerate pain? *PAIN*, 46(1), 43-51. DOI: 10.1016/0304-3959(91)90032-S
10. Appukuttan, D. P. (2016). Strategies to manage patients with dental anxiety and dental phobia: literature review. *Clinical, Cosmetic and Investigational Dentistry*, 8, 35-50. <https://doi.org/10.2147/CCIDE.S63626>
11. Astramskaitė, I., Poškevičius, L., & Juodžbalys, G. (2016). Factors determining tooth extraction anxiety and fear in adult dental patients: a systematic

- review. *International journal of oral and maxillofacial surgery*, 45(12), 1630-1643. <https://doi.org/10.1016/j.ijom.2016.06.019>
12. Cohen, S., Fiske, J. & Newton, J. (2000). The impact of dental anxiety on daily living. *Br Dent J*, 189, 385–390. <https://doi.org/10.1038/sj.bdj.4800777>
13. Fayad, M. I., Elbieh, A., Baig, M., & Alruwaili, S. (2017). Prevalence of Dental Anxiety among Dental Patients in Saudi Arabia. *Journal of International Society of Preventive and Community Dentistry*, 7(2), 100-104. DOI: 10.4103/jispcd.JISPCD_19_17
14. Halonen, H., Nissinen, J., Lehtiniemi, H., Salo, T., Riipinen, P., & Miettunen, J. (2018). The Association Between Dental Anxiety And Psychiatric Disorders And Symptoms: A Systematic Review. *Clin Pract Epidemiol Ment Health*, 31, 207-222. doi: 10.2174/1745017901814010207. PMID: 30288171; PMCID: PMC6142663.
15. Hoffmann, B., Erwood, K., Ncomanzi, S., Fischer, V., O'Brien, D., & Lee, A. (2022). Management strategies for adult patients with dental anxiety in the dental clinic: a systematic review. *Aust Dent J*, 67, 3-13. <https://doi.org/10.1111/adj.12926>
16. Locker, D., Poulton, R., & Thomson, W.M. (2001). Psychological disorders and dental anxiety in a young adult population. *Community Dent. Oral Epidemiol*, 29(6), 456-463. doi: 10.1034/j.1600-0528.2001.290607.x.
17. May, R. (1978). *The meaning of anxiety*. Ronald Press.
18. Peloso, R. M., Pini, N. I. P., Sundfeld Neto, D., Mori, A. A., Oliveira, R. C., Valarelli, F. P., & Freitas, K. M. S. (2020). How does the quarantine resulting from COVID-19 impact dental appointments and patient anxiety levels?. *Brazilian oral research*, 34, 84.
19. Pohjola, V., Lahti, S., Vehkalahti, M. M., Tolvanen, M., & Hausen, H. (2007). Association between dental fear and dental attendance among adults in Finland. *Acta Odontologica Scandinavica*, 65(4), 224-230. <https://doi.org/10.1080/00016350701373558>
20. Soares, F. C., Lima, R. A., Santos, C. da F., de Barros, M. V., & Colares, V. (2016). Predictors of dental anxiety in Brazilian 5-7years old children. *Comprehensive psychiatry*, 67, 46-53. <https://doi.org/10.1016/j.comppsy.2016.01.006>
21. Suhani, R. D., Suhani, M. F., & Badea, M. E. (2016). Dental anxiety and fear among a young population with hearing impairment. *Clujul medical (1957)*, 89(1), 143-149. <https://doi.org/10.15386/cjmed-556>
22. United Nations: Meetings Coverage and Press Releases: United Nations. (2022). Available online at: <https://press.un.org/en/2022/sc14904.doc.htm>
23. Vasiliki, B., Konstantinos, A., Nikolaos, K., Vassilis, K., Cor, V.L., & Jaap, V. (2016). Relationship between Child and Parental Dental Anxiety with Child's Psychological Functioning and Behavior during the Administration of Local Anesthesia. *J Clin Pediatr Dent*, 40, 431-7.
24. White, A.M., Giblin, L., & Boyd, L. D. (2017). The Prevalence of Dental Anxiety in Dental Practice Settings. *American Dental Hygienists' Association*, 91(1), 30-34.

УДК 159.942:159.95:37.013.77
DOI: 10.31732/2663-2209-2024-76-402-408

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ КОПІНГ-СТРАТЕГІЙ У ПРОЦЕСІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ПСИХОЛОГІВ: КОГНІТИВНИЙ ТА ПОВЕДІНКОВИЙ АСПЕКТИ

Юрій Шинкаренко

Аспірант кафедри психології, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: shynkarenkoyuriy@gmail.com

FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF COPING STRATEGIES IN THE PROCESS OF PROFESSIONAL TRAINING OF PSYCHOLOGISTS: COGNITIVE AND BEHAVIORAL ASPECTS

Yurii Shynkarenko

Postgraduate student of the Department of Psychology, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: shynkarenkoyuriy@gmail.com

Анотація. Статтю присвячено аналізу особливостей розвитку копінг-стратегій у процесі професійної підготовки майбутніх психологів із фокусом на когнітивному та поведінковому аспектах. У сучасних умовах високих вимог до психологічної підготовки фахівців особливого значення набуває формування стресостійкості та адаптаційного потенціалу через розвиток ефективних копінг-стратегій. Це дозволяє майбутнім психологам забезпечувати якісне виконання професійних обов'язків, долаючи виклики, пов'язані зі специфікою їхньої діяльності. У статті розкрито актуальність дослідження, обґрунтовано необхідність інтеграції розвитку копінг-стратегій у професійну освіту з огляду на високий рівень емоційного навантаження роботи психолога.

Проаналізовано сучасну наукову літературу, яка висвітлює зв'язок між особистісними рисами, соціальними впливами та специфікою навчального середовища у формуванні копінг-стратегій. Виокремлено ключові когнітивні й поведінкові компоненти цих стратегій, які відіграють значну роль у професійній ефективності та психологічному благополуччі фахівців. Обґрунтовано, що розвиток копінг-стратегій є важливим фактором запобігання емоційному вигоранню, що підкреслює їхню значущість у професійній підготовці майбутніх психологів.

У роботі використано методи теоретичного аналізу, порівняння, узагальнення та систематизації, що дозволило структурувати сучасні підходи до вивчення копінг-стратегій. Доведено, що професійна підготовка психологів має включати не лише здобуття теоретичних знань і практичних навичок, а й розвиток здатності до емоційної саморегуляції та адаптації до стресових ситуацій. Визначено змістовне наповнення когнітивного та поведінкового компонентів копінг-стратегій.

У результаті доведено, що результативність формування копінг-стратегій залежить від можливостей сучасної системи освіти враховувати когнітивні та поведінкові аспекти копінг-компетентності майбутніх фахівців. Окреслено конкретні методи та прийоми розвитку когнітивного та поведінкового компонентів копінг-стратегій у майбутніх психологів. Здійснене теоретичне дослідження формує ґрунтовну основу для подальшого вдосконалення психологічної освіти, спрямованої на підготовку стресостійких і професійно адаптованих фахівців.

Перспективи подальших досліджень пов'язані із вивченням динаміки розвитку когнітивного та поведінкового компонентів копінг-стратегій на різних етапах навчання, а також впливу на цей процес індивідуально-психологічних особливостей здобувачів психологічної освіти.

Ключові слова: психологічна освіта, професійна підготовка, копінг-стратегія, стресостійкість, адаптація, психоемоційний стан, когнітивні техніки, техніки моделювання.

Формул: 0; **рис.:** 0, **табл.:** 0, **бібл.:** 22.

Abstract. The article analyzes the peculiarities of the development of coping strategies in the process of professional training of future psychologists with the focus on cognitive and behavioral aspects. Given the modern conditions of high requirements for psychological training of specialists, the formation of stress resistance and adaptive potential through the development of effective coping strategies is of particular importance. This allows future psychologists to ensure the quality performance of professional duties, overcoming the challenges associated with the specifics of their activities. The article reveals the relevance of the study, substantiates the need to integrate the development of coping strategies into professional education, given the high level of emotional stress of psychologist's work.

The modern scientific literature that highlights the relationship between personal traits, social influences and the specifics of learning environment in the formation of coping strategies has been analyzed. The key cognitive and behavioral components of these strategies, which play a significant role in the professional efficiency and psychological

well-being of specialists, are highlighted. It is substantiated that the development of coping strategies is an important factor in preventing emotional burnout, which emphasizes their importance in the professional training of future psychologists.

The paper uses the methods of theoretical analysis, comparison, generalization and systematization, which allowed to structure modern approaches to the study of coping strategies. It is proved that the professional training of psychologists should include not only the acquisition of theoretical knowledge and practical skills, but also the development of the ability for emotional self-regulation and adaptation to stressful situations. The content of the cognitive and behavioral components of coping strategies is determined.

As a result, it is proved that the effectiveness of the formation of coping strategies depends on the ability of the modern education system to take into account the cognitive and behavioral aspects of the coping competence of future professionals. The specific methods and techniques for developing the cognitive and behavioral components of coping strategies in future psychologists are outlined. The theoretical study forms a solid basis for further improvement of psychological education aimed at training stress-resistant and professionally adapted specialists.

Prospects for further research are related to the study of the dynamics of the development of the cognitive and behavioral components of coping strategies at different stages of training, as well as the influence of individual psychological characteristics of psychological education students on this process.

Keywords: *psychological education, professional training, coping strategy, stress resistance, adaptation, psycho-emotional state, cognitive techniques, modeling techniques.*

Formulas: 0, **figures:** 0, **tables:** 0, **bibliography:** 22.

Вступ. У сучасних умовах зростання вимог до психологічної підготовки майбутніх фахівців особливої уваги набуває проблема розвитку копінг-стратегій як важливого елементу адаптації та стресостійкості у майбутній професійній діяльності. Копінг-стратегії дозволяють особистості ефективно долати життєві виклики, зберігаючи внутрішню рівновагу та набуті компетентності. У зв'язку з цим можна стверджувати, що професійна підготовка психологів є складним і багатогранним процесом, який передбачає не лише оволодіння теоретичними знаннями та практичними навичками, а й розвиток ефективних копінг-стратегій для подолання стресових ситуацій у майбутній професійній діяльності. Враховуючи інтенсивність і емоційне навантаження, яке характерне для роботи психологів, формування когнітивних і поведінкових стратегій подолання стресу стає важливим завданням сучасної психологічної освіти. Відповідно вивчення цього феномена в контексті професійної підготовки майбутніх психологів є важливим як з теоретичної, так і з практичної точки зору, оскільки саме в цей період формуються ключові когнітивні та поведінкові навички, необхідні для подальшої роботи з клієнтами.

Копінг-стратегії визначаються як свідомі дії та мисленнєві процеси,

спрямовані на управління емоційними станами та вирішення проблемних ситуацій, що має прямий вплив на професійну ефективність і психологічне благополуччя фахівця (Войцеховська, 2016; Carver & Connor-Smith, 2010). Останні дослідження вказують на те, що процес формування копінг-стратегій залежить від ряду чинників, зокрема індивідуальних особливостей особистості, впливу найближчого соціуму, специфіки професійного навчання та особливостей майбутньої професії (Карамушка & Снігур, 2024).

Практичне значення дослідження розвитку копінг-стратегій у майбутніх психологів полягає в тому, що цей процес є не лише умовою їхнього професійного становлення, а й важливим чинником запобігання емоційному вигоранню. За даними як зарубіжних, так і вітчизняних авторів, фахівці, які мають розвинені копінг-стратегії, демонструють вищу стресостійкість, краще адаптуються до нових умов та ефективніше працюють у складних, емоційно напружених професійних ситуаціях (Андрущенко, 2018; Володарська, 2024; Карамушка, 2024; Коляда & Золотар, 2023; Кузьменко & Сингаївська, 2022; Черкашин, 2021; Воекаерс, 2010; Freire et al., 2020). Зважаючи на це, розвиток копінг-стратегій у процесі професійної підготовки

психологів можна розглядати як одну з ключових складових формування їхньої професійної компетентності, що, у свою чергу, вимагає глибокого аналізу когнітивних та поведінкових аспектів цих стратегій. Адже попри значну кількість досліджень у цій галузі, залишається недостатньо вивченим питання інтеграції розвитку копінг-стратегій у процес професійної підготовки саме з урахуванням їх когнітивного та поведінкового компонентів. Таким чином, вивчення особливостей розвитку копінг-стратегій у майбутніх психологів відповідає актуальним науковим і практичним завданням сучасної психологічної освіти.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Аналіз наукової літератури з проблеми розвитку копінг-стратегій у процесі професійної підготовки психологів свідчить про значну увагу дослідників до різноманітних аспектів цього питання. Однією з ключових тем є вивчення ролі копінг-стратегій у забезпеченні саморегуляції особистості та ефективного подолання стресових ситуацій. Так, М. Боекерц розглядає копінг як важливу складову саморегуляції, підкреслюючи її значення для адаптації в умовах стресу (Boekaerts, 2010). Дж. Коннор-Сміт та К. Флахсбарт у рамках здійсненого метааналізу висвітлюють зв'язок між особистісними рисами та вибором копінг-стратегій, наголошуючи на їхній ролі у професійній діяльності. Вказані дослідники дійшли до висновку, що адаптивність копінг-стратегій значною мірою визначається особистісними рисами (Connor-Smith & Flachsbart, 2007). К. Карвер і Дж. Коннор-Сміт розглядають особистісні аспекти вибору копінг-стратегій, акцентуючи увагу на впливі індивідуальних рис на здатність до подолання стресу (Carver & Connor-Smith, 2010).

Особливу увагу привертають дослідження, спрямовані на розуміння копінгу в освітньому середовищі. К. Фрейре з колегами підкреслюють вплив

копінг-стратегій на розвиток самоефективності серед студентів університетів (Freire et al., 2020). Вони демонструють, що ефективне використання копінг-стратегій тісно пов'язане з рівнем самоефективності студентської молоді, а також сприяє покращенню психологічного благополуччя. Тим же К. Фрейре з іншими співавторами представлено профілі психологічного благополуччя, які формуються залежно від специфіки копінг-поведінки студентів (Freire, Ferradás et al., 2016). В українському контексті ця проблема розглядається через призму адаптації студентів, зокрема першого року навчання, що висвітлює Н. Шеленкова, підкреслюючи важливість копінгу для успішної інтеграції в нове середовище (Шеленкова, 2019).

Значний інтерес викликають дослідження, присвячені копінг-стратегіям у контексті професійної підготовки. А. Митник, Е. Івашкевич та інші аналізують роль інформаційного середовища у формуванні професійних компетенцій майбутніх психологів, підкреслюючи важливість адаптивних стратегій поведінки (Mutyuk, Ivashkevych et al., 2023). У свою чергу, Д. Супрун (2017) акцентує увагу на специфіці підготовки психологів для роботи в спеціальній освіті, що також вимагає розвинених навичок копінгу (Suprun, 2017).

Інші українські дослідники приділяють увагу впливу копінг-стратегій на саморозвиток особистості. Так, І. Андрущенко досліджено психологічні особливості впливу копінгу на розвиток особистості юнаків та юнок, акцентуючи на його значенні для становлення професійної ідентичності (Андрущенко, 2018). І. Чухрій висвітлює адаптивні копінг-стратегії майбутніх фахівців з психології, підкреслюючи їх ключове значення для успішного професійного розвитку (Чухрій, 2023). Н. Володарська розглядає копінг у контексті розвитку внутрішніх ресурсів студентів в умовах соціальних криз, зокрема війни, підкреслюючи значущість

стратегії подолання для підвищення стійкості (Володарська, 2024). А. Черкашин особливості формування у процесі освітньої діяльності стратегій поведінки, які допомагають студентам долати стресові ситуації (Черкашин, 2021). Н. Колядою та Є. Золотар було виявлено взаємозв'язок між копінг-стратегіями та психологічним захистом студентів із різним рівнем розвитку антиципаційних здібностей (Коляда & Золотар, 2023).

Незважаючи на значну кількість сучасних наукових розвідок, питання когнітивного та поведінкового аспектів розвитку копінг-стратегій у майбутніх психологів залишаються недостатньо вивченими. Необхідно більш детально дослідити, як саме різні копінг-стратегії формуються у процесі навчання, яким чином когнітивні та поведінкові навички впливають на їх ефективність. Також недостатньо уваги приділено інтеграції когнітивних і поведінкових моделей копінгу у структуру професійної підготовки.

Постановка завдання. Мета статті полягає у розкритті особливостей формування когнітивного та поведінкового компонентів копінг-стратегій у процесі професійної підготовки майбутніх психологів. Для досягнення поставленої мети використано такі загальнонаукові теоретичні методи: метод теоретичного аналізу, систематизація, порівняння та узагальнення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Професійна діяльність – це висококваліфікована робота, реалізація якої вимагає значної підготовки фахівця та здобуття відповідної кваліфікації. Така діяльність вимагає від її виконавця значних енергетичних витрат, часто здійснюється в специфічних умовах та має виражений стресовий вплив на особистість, а також потребує високого рівня внутрішніх та зовнішніх навичок. Професійна діяльність, будучи глибоко інтегрованою в загальний процес життєдіяльності індивіда, визначає особливості перебігу його психічних

процесів і станів, а також сприяє формуванню стійких поведінкових тенденцій та диспозиційних рис особистості (Сова & Литвиненко, 2024; Elman, Ilfelder-Kaye & Robiner, 2005).

Підготовка до професійної діяльності виступає досить складним поняттям, оскільки відповідну підготовку можна трактувати як процес і як результат. У контексті процесу підготовка охоплює низку дій та заходів, спрямованих на формування у здобувача освіти знань, умінь, навичок і компетенцій, необхідних для виконання професійних завдань. Цей процес включає етап навчання, що відбувається в середніх або вищих навчальних закладах, де здобуваються теоретичні знання та основи практичної підготовки. Наступним етапом є практична підготовка, яка включає виробничу практику і стажування, що дозволяє набувати реальних професійних навичок (Mytnyk, Ivashkevych et al., 2023; Pichurin, 2015; Suprun, 2017). Важливим етапом є професійна адаптація, що триває протягом перших місяців чи років роботи, коли суб'єкт професійної діяльності пристосовується до умов праці та особливостей професійної діяльності. Як результат підготовка до професійної діяльності відображає ступінь готовності особи до виконання професійних обов'язків. Це означає, що людина має необхідні знання, вміння та досвід, що дозволяє їй ефективно виконувати свої професійні завдання (Mytnyk, Ivashkevych et al., 2023; Pichurin, 2015; Suprun, 2017).

Система професійної підготовки майбутніх психологів в Україні базується на інтеграції теоретичних знань, практичних навичок і особистісного розвитку. Підготовка здійснюється у закладах вищої освіти на рівнях бакалаврату, магістратури та, за бажанням, аспірантури. Бакалаврська програма передбачає вивчення фундаментальних психологічних дисциплін, таких як загальна, соціальна, вікова, експериментальна психологія, а також

основи психодіагностики та психокорекції. Магістратура зосереджується на поглибленій спеціалізації, що включає професійну підготовку у різних галузях психології, наприклад, клінічній, організаційній або педагогічній.

Професійна діяльність практичного психолога займає одне з провідних місць у системі допомоги особистості в умовах сучасного суспільства, яке характеризується високим рівнем соціальної динаміки, складністю міжособистісних відносин і значним стресовим навантаженням. Специфіка професійної діяльності практичного психолога полягає в поєднанні теоретичних знань із практичними навичками, що дозволяє надавати психологічну допомогу клієнтам, використовуючи засоби психологічної діагностики, консультування, корекції. Вступаючи у безпосередню міжособистісну взаємодію з клієнтами, налагоджуючи у рамках виконання професійних обов'язків довірливі, підтримуючі стосунки, психолог має володіти цілою низкою професійних компетентностей, що стосуються переважно царини його особистісних якостей: емпатія, проникливість, оперативність мислення, ерудованість, емоційна стабільність, комунікативна компетентність тощо. Крім цього особливості роботи практичного психолога вимагають від фахівця стійкості до стресів і здатності ефективно долати складні ситуації, що є невід'ємною частиною його діяльності. Саме тому у професійній підготовці психологів особливої ваги набувають копінг-стратегії, які слугують механізмом для подолання психоемоційної напруги, що виникає як у професійній, так і в особистісній сферах (Сингаївська, 2012; Ткачук & Тарасенко, 2016; Wadsworth, 2015).

Визначна роль копінг-стратегій у становленні майбутнього психолога пов'язана з цілою низкою особливостей того специфічного життєвого простору, в який занурюються такі здобувачі освіти. У

першу чергу адаптивні копінг-стратегії лежать в основі високої стресостійкості та розвинутої емоційної саморегуляції, що сприяють формуванню готовності до взаємодії з клієнтами у складних емоційних контекстах. Ще один чинник полягає у тому, що копінг-стратегії допомагають формувати професійну ідентичність. У процесі самопізнання, яке є невід'ємною складовою професійного становлення, психологи стикаються з певними викликами, такими як необхідність усвідомлення своїх обмежень та відповідальності, прийняття професійних етичних норм та формування професійного бачення, що вимагають суттєвих внутрішніх трансформацій. Систематичне застосування адаптивних копінг-стратегій у таких ситуаціях сприяє зміцненню внутрішньої впевненості у професійній ефективності. Як уже зазначалось використання адаптивних та конструктивних копінг-стратегій унеможливорює виникнення симптомів емоційного вигорання, які, зважаючи на специфіку професійної діяльності практикуючого психолога, є досить реальною загрозою для його власного психологічного здоров'я. У цілому за свідченням численних науковців здатність управляти власними емоціями, відновлювати психологічні ресурси та зберігати професійний оптимізм є основою для забезпечення довгострокової ефективної діяльності у сфері надання психологічних послуг (Володарська, 2024; Карамушка & Снігур, 2024; Ткачук & Тарасенко, 2016). Таким чином, можна зробити висновок про необхідність формування у структурі особистості таких фахівців копінг-компетентності – узагальненої багаторівневої особистісної характеристики, що полягає в успішному подоланні будь-яких складних ситуацій, що виникають на професійному шляху.

У процесі професійної підготовки психологів особливої уваги потребують когнітивний та поведінковий компоненти копінг-компетентності. Когнітивний

компонент стосується процесів сприйняття, аналізу та інтерпретації стресових ситуацій, а також формування адаптивних способів мислення, що дозволяють знижувати суб'єктивний рівень стресу. Конкретними виявами когнітивних аспектів копінг-стратегій є здатність до рефлексії, здатність до когнітивної реструктуризації та планування тощо. Поведінковий компонент включає конкретні дії, спрямовані на вирішення проблеми, подолання наслідків стресу або уникнення його впливу. Це може бути пошук соціальної підтримки, активні спроби вирішення проблемної ситуації, активних пошук засобів до подолання труднощів тощо.

На наш погляд, у процесі професійної підготовки майбутніх психологів розвиток когнітивного компонента, що входить до складу адаптивних копінг-стратегій, може бути реалізований за рахунок цілеспрямованого формування здатності до рефлексії, критичного мислення та усвідомлення власних емоційних станів. При цьому можуть застосуватись такі когнітивні техніки як когнітивна реструктуризація, навчання позитивному мисленню, відстеження дезадаптивних думок тощо. Розвиток поведінкового компонента копінг-стратегій передбачає відпрацювання конкретних практичних навичок, необхідних для подолання труднощів шляхом моделювання конкретних ситуацій, тренування ефективної комунікації, розвитку умінь тайм-менеджменту та організації діяльності. У процесі професійної підготовки студенти можуть залучатися до рольових ігор, практичних занять та

різноманітних ситуацій, що моделюють можливі професійних утруднень, під час яких можуть бути відпрацьовані бажані поведінкові стратегії у контрольованих умовах.

Висновки. Отже, професійна діяльність практичного психолога вимагає поєднання високого рівня професійної компетентності із здатністю до ефективного подолання стресів, що можливо лише за умови формування й удосконалення копінг-стратегій. Ці стратегії відіграють ключову роль у становленні майбутнього психолога, забезпечуючи гармонійний розвиток його особистості, формування професійної ідентичності та збереження ефективності в умовах складних професійних викликів.

Підготовка у вищих навчальних закладах має бути спрямована на інтеграцію когнітивного та поведінкового аспектів, що дозволяє забезпечити комплексний розвиток компетентностей опанування серед майбутніх психологів. Орієнтація викладацького складу на якісний синтез теоретичних знань із практичними навичками сприяє не лише високому рівню поінформованості про ефективні копінг-стратегії, але і закріпленню конкретних практичних навичок їх застосування.

Перспективи подальших досліджень можуть охоплювати вивчення динаміки розвитку когнітивного та поведінкового компонентів копінг-стратегій на різних етапах навчання, а також впливу на цей процес індивідуально-психологічних особливостей здобувачів психологічної освіти.

Література:

1. Андрущенко, І. Г. (2018). Психологічні особливості впливу копінг-стратегій на саморозвиток особистості юнацького віку. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Психологія»: Збірник наукових праць*, 6, 4–8. DOI: 10.25264/2415-7384-2018-6-4-8

2. Войцеховська, О. (2016). Сучасні напрями досліджень копінг-стратегій особистості. *Педагогіка і психологія професійної освіти*, 2, 95–104.

3. Володарська, Н. (2024). Розгляд копінг-стратегій як фактор розвитку внутрішніх ресурсів студентів в умовах війни. *Наукові інновації та передові технології*, 4(32), 1269–1282. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-4\(32\)-1269-1282](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-4(32)-1269-1282)

4. Карамушка, Л. М., & Снігур, Ю. С. (2024). Психологія вибору копінг-стратегії керівниками освітніх організацій: Монографія. Київ: Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України.

- Retrieved from <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/740194/1/monographia.pdf>
5. Коляда, Н., & Золотар, Є. (2023). Копінг-стратегії та механізми психологічного захисту у студентів із різним рівнем антиципаційної спроможності. *Перспективи та інновації науки*, 4(22), 45–49.
6. Кузьменко, О. М., & Сингаївська, І. В. (2022). Взаємозв'язок між часовими орієнтаціями особистості та базовими копінг-стратегіями, активованими під час війни. Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: тези доповідей IV Міжнародної конференції. К. : Університет "КРОК", 277–280.
7. Сингаївська І. В. (2012). Особливості підготовки магістрів за спеціалізацією «Бізнес-психологія» магістратури «Бізнес-адміністрування» в Університеті «КРОК». *Правничий вісник Університету «КРОК»*, 14, 120–123.
8. Сова, Т. В., & Литвиненко, О. О. (2024). Психічний стан особистості в умовах дистанційної роботи. *Слобожанський науковий вісник. Серія: Психологія*, 1, 175–182. DOI: <https://doi.org/10.32782/psyspu/2024.1.31>
9. Ткачук, Т. А., & Тарасенко, І. (2016). Копінг-поведінка як основа конструктивного опанування важких життєвих ситуацій. *Технології розвитку інтелекту*, Т. 2, Вип. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tri_2016_2_1_12
10. Черкашин, А. (2021). Стресостійкість та копінг-стратегії поведінки студентів під час освітнього процесу у закладах вищої освіти. *Теорія і практика управління соціальними системами*, 1, 98–107.
11. Чухрій, І. В. (2023). Особливості розвитку адаптивних копінг-стратегій майбутніх фахівців з психології юнацького віку. *Габітус*, 45, 85–88. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2023.45.14>
12. Шеленкова, Н. Л. (2019). Дослідження копінг-стратегій в процесі адаптації студентів першого року навчання. *Науковий вісник Херсонського державного університету*, 1, 72–77. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2312-3206/2019-1-11>
13. Boekaerts, M. (2010). Coping with stressful situations: An important aspect of self-regulation. In Peterson, P., Baker, E., & McGaw, B. (Eds.). *International encyclopedia of education*, 570–575. Elsevier. DOI: <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-044894-7.00602-3>
14. Carver, C. S., & Connor-Smith, J. (2010). Personality and coping. *Annual Review of Psychology*, 61, 679–704. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.093008.100352>
15. Connor-Smith, J. K., & Flachsbart, C. (2007). Relations between personality and coping: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(6), 1080–1107. DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.93.6.1080>
16. Elman, N. & Illfelder-Kaye, J. & Robiner, W. (2005). Professional Development: Training for Professionalism as a Foundation for Competent Practice in Psychology. *Professional Psychology-research and Practice – PROF PSYCHOL-RES PRACT*, 36. DOI: [10.1037/0735-7028.36.4.367](https://doi.org/10.1037/0735-7028.36.4.367)
17. Freire, C., Ferradás, M. del M., Regueiro, B., Rodríguez, S., Valle, A., & Núñez, J. C. (2020). Coping strategies and self-efficacy in university students: A person-centered approach. *Frontiers in Psychology*, 11. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00841>
18. Freire, C., Ferradás, M. del M., Valle, A., Núñez, J. C., & Vallejo, G. (2016). Profiles of psychological well-being and coping strategies among university students. *Frontiers in Psychology*, 7. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01554>
19. Mytnyk, A., Ivashkevych, E., Chanchykov, I., Predko, V., & Stakhova, O. (2023). Professional training of future psychologists in the information space in higher education institutions. *Amazonia Investiga*, 12(61), 112–121. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2023.61.01.12>
20. Pichurin, V. (2015). Coping strategies and psychological readiness of students for professional work. *Pedagogics, Psychology, Medical-Biological Problems of Physical Training and Sports*, 19(2), 53–59. DOI: <https://doi.org/10.15561/18189172.2015.0209>
21. Suprun, D. (2017). Professional training of psychologists in the field of special education. *IJPINT*, 4 (2), 90–96. DOI: <https://doi.org/10.5604/01.3001.0011.5918>
22. Wadsworth, M. E. (2015). Development of maladaptive coping: A functional adaptation to chronic, uncontrollable stress. *Child Development Perspectives*, 9(2), 96–100. DOI: <https://doi.org/10.1111/cdep.12112>

УДК 159.923.2"364"

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-76-409-415

ГОТОВНІСТЬ ДО МАТЕРИНСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ: ПСИХОЛОГІЧНІ ТА СОЦІОКУЛЬТУРНІ АСПЕКТИ

Наталія Шматко

Аспірант кафедри психології, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: ShmatkoNS@krok.edu.ua, <https://orcid.org/0000-0002-4476-0488>

READINESS FOR MOTHERHOOD IN WARTIME: PSYCHOLOGICAL AND SOCIO-CULTURAL ASPECTS

Natalia Shmatko

PhD student, Department of Psychology, University of Economics and Law "KROK", Kyiv, Ukraine, e-mail: ShmatkoNS@krok.edu.ua, <https://orcid.org/0000-0002-4476-0488>

Анотація. В даній статті здійснено теоретичний аналіз концепції готовності до материнства, з акцентом на психологічні, соціокультурні та психосоціальні аспекти цього феномену, які набувають особливої значущості в умовах військових конфліктів та кризових ситуацій. Зокрема, розглянуто взаємозв'язок між ціннісними орієнтаціями та готовністю до материнства, що є важливим чинником, який визначає не лише особисті переконання жінок, а й їхню здатність адаптуватися до нових умов життя. Враховано також вплив соціокультурних та емоційних чинників, що здатні змінювати психологічну стійкість жінок під час війни, впливаючи на рівень готовності до материнства.

В статті показано, що цінності, як загальні культурні та соціальні принципи, створюють основу для формування індивідуальних ціннісних орієнтацій, що, в свою чергу, визначають специфічні переконання та поведінкові установки жінок. Таким чином, ціннісні орієнтації впливають на рішення жінок щодо материнства, допомагаючи їм знайти сенс життя і напрямки руху у кризових ситуаціях.

У статті також розглядаються різноманітні міждисциплінарні підходи, такі як психологічний, соціологічний, культурологічний та філософський, які дозволяють глибше зрозуміти вплив соціокультурних чинників на готовність до материнства. Кожен з цих підходів дає унікальну перспективу для аналізу, що сприяє більш комплексному розумінню складних психологічних процесів, які визначають рівень готовності жінок до материнства в умовах війни. Феномен материнства в даній статті розглядається як багатовимірне явище, що охоплює не лише біологічні та соціальні чинники, а й культурні та духовні аспекти. Цей підхід є важливим для глибшого розуміння механізмів формування готовності до материнства в складних життєвих умовах, а також для розвитку теоретичних і практичних підходів у психології, соціології та соціальній роботі, що сприятиме підтримці жінок у складних соціальних умовах, зокрема, в умовах війни, наданню психологічної допомоги та формуванню стійкості до стресу в екстремальних ситуаціях.

Ключові слова: материнство, психологічна готовність, психологічна стійкість, готовність до материнства, психологічний вплив війни, цінності, ціннісні орієнтації, феномен материнства.

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

Abstract. This article presents a theoretical analysis of the concept of readiness for motherhood in wartime, with a focus on the psychological, sociocultural, and psychosocial aspects of this phenomenon, which become particularly significant in the context of military conflicts and crisis situations. Specifically, the relationship between value orientations and readiness for motherhood is explored, as it is an important factor that determines not only women's personal beliefs but also their ability to adapt to new life conditions. The influence of sociocultural and emotional factors, which can alter women's psychological resilience during war, impacting their level of readiness for motherhood, is also taken into account.

The article demonstrates that values, as general cultural and social principles, form the foundation for the development of individual value orientations, which, in turn, determine specific beliefs and behavioral attitudes of women. Value orientations influence women's decisions regarding motherhood, helping them find meaning and direction in crisis situations.

The article also examines various interdisciplinary approaches, such as psychological, sociological, cultural, and philosophical, which provide a deeper understanding of the influence of sociocultural factors on readiness for motherhood. Each of these approaches offers a unique perspective for analysis, contributing to a more comprehensive understanding of the complex psychological processes that determine women's readiness for motherhood in wartime. The phenomenon of motherhood in this article is viewed as a multidimensional phenomenon, encompassing not only biological and social factors but also cultural and spiritual aspects. This approach is crucial for a deeper understanding of the mechanisms that form readiness for motherhood in difficult life circumstances, as well as for the development of

theoretical and practical approaches in psychology, sociology, and social work. These approaches will support women in challenging social conditions and during wartime, particularly in providing psychological assistance and fostering resilience to stress in extreme situations.

Keywords: *motherhood, psychological readiness, psychological resilience, readiness for motherhood, psychological impact of war, values, value orientations, the phenomenon of motherhood.*

Formulas: 0, figures: 0, tables: 0, references: 11

Постановка проблеми. Соціальні та політичні зміни, які переживає сучасна Україна, перебуваючи у стані війни, значно впливають на розуміння материнства як феномену і тих чинників, які впливають на формування готовності до материнства. Якщо в минулому це явище часто трактувалося як основа збереження соціальних і культурних традицій, то сьогодні його роль зазнала значних змін. В умовах збройного конфлікту питання материнства набуває особливого значення, коли з'являється необхідність адаптуватися до нових реалій, де духовний контекст феномена материнства набуває особливої ваги. З одного боку, материнство часто сприймається як біологічна функція, з іншого – як глибоко духовний акт, що визначає розвиток нації. Проте існуючі підходи до вивчення цього явища часто обмежуються лише соціально-біологічними аспектами, залишаючи поза увагою культурні та духовні цінності, які є важливими в контексті вивчення готовності до материнства. Особливо важливо дослідити це питання в контексті психологічного впливу війни на готовність до материнства, що вимагає комплексного підходу, здатного поєднати всі ці виміри та забезпечити більш повне осмислення готовності до материнства в екстремальних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження феномену материнства та психологічної готовності до материнства в умовах сучасного суспільства займають важливе місце у науковій літературі. Вивченням цього питання активно займалися науковці в різних галузях психології, соціології, культурології та філософії, оскільки материнство є багатограним процесом, що впливає на різні сфери життя жінки, сім'ї та

суспільства в цілому. Актуальність проблеми готовності до материнства в умовах воєнного стану підкріплюється значним науковим інтересом до різних аспектів материнства: від соціальних і культурних до духовних та психологічних. Так, в психології феномен материнства в своїх роботах в різний час досліджували такі зарубіжні вчені, як Дж. Боулбі, Д. Віннікотт, Е. Еріксон, М. Кляйн, М. Маллер, А. Фрейд, З. Фрейд, К. Хорні та інші.

Проблема готовності до материнства також розглядалася з різних точок зору в дослідженнях українських науковців: Є. Кушнір (Темпоральні особливості жінок з різним ступенем психологічної готовності до материнства), С. Канюка (Формування толерантності жінок різного віку як умов їх психологічної готовності до майбутнього материнства), Н. Шмілик (Психологічні особливості становлення суб'єктивної готовності до материнства вагітних жінок), М. Ващук (Порушення формування психологічної готовності до материнства як чинник психологічної дезадаптації у жінок із безпліддям), Н. Дармостук (Статеворольові чинники формування психологічної готовності до материнства студентів), О. Проскурняк (Психологічна структура та особливості прояву феномену готовності до материнства), Н. Даниленко (Формування психологічної готовності жінки до материнства).

Не вирішені раніше частини загальної проблеми. Попри значний обсяг наукових досліджень, багато з яких розглядають материнство переважно з точки зору біосоціального підходу, питання сприйняття материнства як культурно-духовної цінності залишається недостатньо дослідженим. Однак саме ця перспектива має важливе значення в контексті вивчення

готовності до материнства в умовах війни, оскільки сприйняття материнства крізь духовний аспект може суттєво впливати на психологічну стійкість жінок у складних обставинах. Тому розширення досліджень у цьому напрямі є необхідним для більш глибокого розуміння готовності до материнства в умовах сучасного воєнного стресу.

Формулювання цілей статті.

Метою цієї статті є дослідження материнства як багатовимірного явища, що охоплює не лише біологічні та соціальні чинники, а й культурні та духовні аспекти, зокрема в умовах війни. Стаття прагне показати, що саме такий підхід є важливим для глибшого розуміння механізмів формування готовності до материнства в складних життєвих умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Протягом довгих років в історії України та світовій історії загалом, першорядна цінність сім'ї, а отже батьківства та материнства також, не піддавалась сумнівам. Красу материнства оспівували та увіковічували в своїх творах філософи, поети та художники, і саме з материнством асоціювали саму можливість накопичення, збереження та передачі культурних цінностей різних народів. В той же час, значимі події ХХІ століття, а саме швидкий розвиток науки та технологій, що відкривав шлях до нових можливостей самореалізації як чоловікам, так і жінкам, сприяв витісненню сімейних цінностей з домінуючих позицій, і, як результат, спровокував виникнення кризи розуміння материнства як вищої духовної цінності.

В наукових дослідженнях цього часу можна зустріти дуже різні визначення поняття материнства. Так, як згадують в своїй статті Т. Дегтяренко та М. Буряк, відомий лінгвістичний словник С. Ожегова визначає материнство як фізіологічний стан організму жінки в період вагітності, пологів та годування дитини, а сексологічний словник трактує материнство як функцію

жіночого організму, яка включає біологічні та соціальні компоненти, і є спрямованою на продовження людського роду. Італійський психолог А. Менегетті зводить всю сутність материнства лише до виконання жінкою завченої з дитинства ролі та функції, а соціальний психолог В. Бругман трактує поняття материнства як одну з багатьох соціальних ролей, що їх в своєму житті виконує жінка, опираючись на суспільні норми (Дегтяренко & Буряк, 2016).

Такий погляд на материнство звужує його сприйняття виключно до біосоціальної функції, що ґрунтується на інстинкті розмноження, і породжує багато запитань стосовно різних аспектів готовності до материнства, і, перш за все, щодо психологічного впливу війни на готовність народжувати дітей в такі буремні часи.

Адже з точки зору фізіології, будь-який організм, що знаходиться в потенційно небезпечній для життя та здоров'я ситуації, якою однозначно є війна, пріоритизує інстинкт виживання перед інстинктом відтворення. В той же час, світова історія показує, що кожна країна, яка переживала часи війни, поруч із показниками смертності також мала показники народжуваності: переважно низькі під час війни, зі стрімкою динамікою після її завершення. Постає питання: що, окрім біологічного інстинкту та соціальних очікувань, обумовлює готовність жінок до материнства навіть в часи війни? Щоб відповісти на це питання, потрібно звернутися до іншого підходу, який розглядає материнство не як самоціль, а як вищу духовну цінність.

Замість того, щоб обмежувати материнство лише біосоціальними аспектами, ряд сучасних науковців пропонують розглядати його як складний феномен, який включає духовний, культурний та психосоціальний контексти.

На роботи таких науковців опираються в своїй статті дослідниці

В. Шахрай та С. Ільченко, і приводять наступні трактування поняття материнства:

– як складне соціокультурне утворення, яке лежить в основі будь-якого суспільства (Л. Баркова). З цієї точки зору, сприйняття материнства виключно як біосоціального феномену значно спрощує погляд на нього, тому варто розглядати материнство як триаду сакрального (духовного), біологічного і соціального;

– як життєтворче поняття та цілісний феномен, що поєднує різні складові: «материнство духовне», «материнство душевне», «материнство тілесне» (Н. Рудова);

– як одна з фундаментальних та найбільш значущих цінностей людини, в той час, як сучасне суспільство втрачає смислову глибину розуміння та прийняття феномену материнства як цінності (О. Шамарина);

– як психосоціальний феномен, що розглядається з двох головних позицій: материнство як забезпечення умов для розвитку дитини та материнство як частина особистісної сфери жінки (О. Кононенко);

– як соціокультурне явище, специфічний механізм трансляції культури та найвища моральна цінність, механізм фізичного та соціального відтворення людини та джерело психологічного благополуччя, форма реалізації особистості та важливий період її життя (В. Раміх).

Ці різні підходи дозволяють глибше зрозуміти значення материнства як цілісного явища, що включає також ціннісний, духовний компонент. (Шахрай & Ільченко, 2022).

Важливо додати, що материнство також є соціально-психологічним феноменом, який формується через поєднання чуттєвих і раціональних компонентів психіки людини, емоційних переживань, знань, уявлень і переконань щодо себе в ролі матері, що проявляються у всіх аспектах поведінки, пов'язаних з материнством (Сіренко, 2013).

Отже, розглядаючи материнство через призму духовних та культурних

цінностей, ми можемо глибше зрозуміти, як цей феномен взаємодіє з соціальними очікуваннями та біологічними інстинктами. Як пише в своїй статті О. Васильченко, через призму культурно-історичного підходу репродуктивну поведінку особистості можна розглядати як психологічну форму, що розвивається протягом життя, яка має властивості вищої психічної функції, відзначається ієрархічною структурою, соціально детермінацією формування, знаково-символічним посередництвом і здатністю до довільного регулювання (Васильченко, 2010).

Таким чином, на основі аналізу наукової літератури можна зробити висновок, що материнство варто трактувати як біологічний, соціальний, культурний та духовний феномен, і лише в такому розрізі варто розглядати структуру готовності до материнства та чинники, які обумовлюють її формування в різних життєвих обставинах. Ціннісне ставлення до материнства є фактором, який може як духовно і морально покращувати наше суспільство, так і забезпечувати належне виконання жінками материнської ролі, запобігаючи девіантному материнству.

Ми погоджуємось з думкою В. Шахрай та С. Ільченко про те, що ціннісне ставлення до материнства можна визначити як особистісне утворення, в основі якого лежить сприйняття материнства як явища важливої особистісної значимості. Дослідниці пишуть, що ціннісне ставлення жінки до материнства виражається в її усвідомленні суспільної та особистої важливості цієї ролі, у прагненні бути відповідальною матір'ю, яка забезпечує догляд і виховання дитини, а також у розвитку необхідних для цього навичок і знань (Шахрай & Ільченко, 2022).

На нашу думку, вивчення феномену материнства через призму ціннісного ставлення до нього тісно пов'язане із дослідженням багатьох аспектів готовності до материнства, особливо – в часі війни. В

українській науковій літературі також зустрічаємо різні визначення поняття «готовності до материнства» та її структурних компонентів.

Так, дослідниця Л. Яценко трактує готовність до материнства як психологічний феномен, який поєднує в собі сукупність соціальних та індивідуальних характеристик людини, сприяючи усвідомленню власної відповідальності за дитину та її емоційному прийняттю на основі інтеріоризації (через власний досвід) певної зовнішньої моделі батьківства, що забезпечує ефективне виконання ролей батька та матері (Яценко, 2013).

За поглядами О. Проскурняк, готовність до материнства є комплексною особистісною системою жінки, яка включає наступні компоненти: мотиваційно-ціннісний (мотиваційна структура з акцентом на конструктивних мотивах і усвідомленні материнства як екзистенційної цінності), когнітивний (необхідні знання про материнство, догляд за дитиною, виховання, а також правові й економічні основи сім'ї), афективно-регулятивний (емпатійність, здатність до рефлексії та саморегуляції), та поведінковий (практичне налаштування на реалізацію функції материнства) складові (Проскурняк, 2010).

В своєму дисертаційному дослідженні український науковець С. Красін згадує концепт структури готовності до материнства за Р. Овчаровою, згідно якого готовність жінки до материнства складається з трьох блоків: потребнісно-емоційного (відчуття потреби в народженні дитини, контактів з нею, охорони та піклування про неї), операційного (операції догляду, охорони та спілкування з дитиною, які мають не лише інструментальний, а й емоційний зміст), і ціннісно-смиислового (ставлення до дитини як до важливої цінності, що відображає домінуючу модель материнсько-дитячих відносин та культурний варіант цінності материнства, пов'язану з рефлексією жінки

своїх переживань під час виконання материнських функцій) (Красін, 2020).

За Н. Яремчук, структура психологічної готовності молодої жінки до материнства складається з ціннісно-мотиваційного компоненту (цінності та мотивація до народження дитини), інформаційно-пізнавального (знання про вагітність та виховання дитини), комунікативного (здатність до встановлення та підтримки добрих стосунків з дитиною, організації спілкування з нею загалом), емпатійного (здатність до співпереживання та розуміння почуттів дитини) та афективно-регулятивного (навички регуляції емоцій для забезпечення позитивного психологічного середовища для дитини) (Яремчук, 2010).

С. Канюка вважає, що готовність жінки до материнства поєднує її базові фізіологічні інстинкти та особистісні новоутворення, які формуються і змінюються протягом життя під впливом різних соціальних, культурних і ціннісних чинників. Науковиця пропонує власну, на нашу думку, найбільш повну концепцію структури готовності до материнства, що включає такі компоненти: психофізіологічний (базова потреба в продовженні роду та фізична зрілість для народження дитини); мотиваційно-ціннісний (мотиви народження дитини, розвиток сім'ї, гуманістичні цінності, мотивація материнської поведінки, усвідомлення цінності материнства); когнітивний (уявлення жінки про себе як матір, розуміння суті материнства, креативність, відповідальність, гнучкість мислення); емоційний (емпатія, емоційна саморегуляція, самоствалення); поведінковий (позитивна модель поведінки з іншими і дитиною, зрілість комунікативної сфери, безконфліктна комунікація, тактовність); інформаційно-прикладний (знання про вагітність, народження, виховання дитини, способи дій, уміння долати негативні емоції та підтримувати позитивні) (Канюка, 2018).

Як показують психологічні дослідження готовності до материнства, цінності є важливим елементом його структури. В той же час, саме сприйняття феномену материнства як вищої духовної цінності має на увазі, що в основі всіх компонентів готовності є саме ціннісні орієнтації особистості.

В цьому контексті важливо розмежувати поняття цінностей, мотивів та цілей, які мають суттєві відмінності. Цінності є глибокими переконаннями, що визначають, яким є бажаний образ людини і як вона прагне жити. Мотиви пояснюють, чому особа прагне до досягнення певних цілей, а цілі зосереджуються на конкретних результатах або досягненнях. Це означає, що цінності визначають "тип людини", якою особа хоче бути, тоді як мотиви і цілі – це шляхи до цієї мети (Eccles & Wigfield, 2002; Kasser, 2016).

Така точка зору висвітлює і підтверджує думку, що готовність до материнства під час війни ґрунтується, перш за все, на гуманістичних та альтруїстичних цінностях. Війна, як стресовий чинник, може стати стимулом для жінок зберігати сімейні зв'язки та підтримувати традиції, що мають глибокі корені в нашій культурі та генетичній пам'яті (Сингаївська & Страмоусова, 2024). У цей складний період прагнення до стабільності, любові та продовження роду стає ключовим мотивом для створення сім'ї. Така мотивація заснована на потребі зберегти те, що є важливим для психологічного та культурного благополуччя, зокрема для нащадків, та забезпечити їхнє майбутнє, попри обставини війни.

Висновки. Дослідження психологічного впливу війни на феномен

готовності до материнства показує, що це складне явище потребує комплексного підходу, який поєднує біологічні, соціокультурні та психосоціальні аспекти. Важливим є розуміння готовності до материнства не лише як природної функції, а й як соціокультурного процесу, що визначається культурними та духовними цінностями. В умовах війни ці чинники набувають особливої значущості, оскільки вони здатні суттєво впливати на психологічну стійкість жінок і формувати їх здатність адаптуватися до складних умов.

Готовність до материнства в умовах війни потребує врахування не лише психічного та емоційного стану жінок, а й їхніх ціннісних орієнтацій, які можуть бути трансформовані в залежності від соціокультурних умов і досвіду пережитого стресу. Це відкриває нові можливості для розробки психологічних програм, спрямованих на підтримку жінок у періоди кризових ситуацій, зокрема в умовах війни.

Таким чином, результати дослідження підтверджують важливість подальшого вивчення цього феномену через призму культурних, духовних, соціальних та психологічних аспектів. Це дозволить створити більш точні моделі психологічної готовності до материнства та розробити ефективні стратегії підтримки жінок в умовах криз. Продовження наукових досліджень в цьому напрямку сприятиме розвитку нових теоретичних концепцій і практичних методик, які можуть бути використані в соціальних і психологічних науках для поліпшення адаптації жінок до екстремальних життєвих ситуацій.

Література:

1. Васильченко, О. (2010). Теоретико-методологічні засади вивчення психологічної складової репродуктивної поведінки особистості. *Актуальні проблеми психології*, 7(24), 32-40.
URL: http://ecopsy.com.ua/data/zbirki/2010_24/sb24_04.pdf

2. Дегтяренко, Т., & Буряк, М. (2016). Психофізіологічні аспекти феноменології материнства. *Інтегративна антропологія*, (1), 69-73.
URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN

[=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/la_2016_1_16.pdf](#)

3. Канюка, С. (2018). *Формування толерантності жінок як умови їх психологічної готовності до майбутнього материнства*. (Doctoral dissertation, Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова).
4. Красін, С. (2020). *Формування готовності до усвідомленого батьківства студентів закладів вищої освіти*. (Doctoral dissertation, Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди).
5. Проскурняк, О. (2010). *Психологічна структура та особливості прояву феномену готовності до материнства*. (Doctoral dissertation, Інститут психології ім. ГС Костюка АПН України).
6. Сингаївська, І., & Страмоусова, І. (2024). Чинники життєстійкості жінок під час війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 3(75), 231-245.
DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-231-245>
6. Сіренко, М. (2013). Концепт материнства як складник педагогічної культури суспільства. *Educational Dimension*, 38, 346-350.
URL: <https://journal.kdpu.edu.ua/ped/article/download/3244/2967>
7. Шахрай, В., & Ільченко, С. (2022). Формування ціннісного ставлення до материнства у дівчат старшого шкільного віку як наукова і виховна

проблема. *Scientific Collection «InterConf»*, 120, 84-93.

URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/1110>

8. Яремчук, Н. (2010). *Психологічні особливості підготовки молодих жінок до майбутнього материнства*. (Doctoral dissertation, Яремчук Наталія Володимирівна, Київ, 2010. 243 с).
9. Яценко, Л. (2013). Сутнісні характеристики готовності до відповідального батьківства. *Теоретико-методичні проблеми виховання дітей та учнівської молоді*, 17 (2), 513-521.
URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Tmpvd_2013_17\(2\)_58.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Tmpvd_2013_17(2)_58.pdf)
10. Eccles, J., & Wigfield, A. (2002). Motivational beliefs, values, and goals. *Annual review of psychology*, 53(1), 109-132.
URL: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135153>
11. Kasser, T. (2016). Materialistic values and goals. *Annual review of psychology*, 67(1), 489-514.
URL: <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-122414-033344>

Збірник наукових праць

Вчені записки Університету «КРОК»

Фахове видання

Випуск №4 (76)

Підписано до друку 26.12.2024 р. Формат 60x84/8. Папір офсетний.
Друк офсетний. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 21,5. Наклад 200 прим.
Зам. 228

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